



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS
Y SOCIALES

PROGRAMA DE TITULACION POR TESINA

COMUNICACION ORGANIZACIONAL Y RESISTENCIAS SOCIOCULTURALES

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
*LICENCIADA EN CIENCIAS DE
LA COMUNICACION*

P R E S E N T A

FLORA ROSARIO GONZALEZ LUGO

DIRECTOR DE LA TESINA:
MAESTRO GUILLERMO TENDORIO HERRERA

MEXICO, D. F.

FEBRERO 2002



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedicatoria.

A todas aquellas mujeres que decidieron cambiar su vida de color de rosa por vivir en un mundo "real".

Agradecimientos.

Emmanuel, con todo mi corazón, con toda mi fuerza interior, con todo el amor que te tengo, gracias, porque sin tu apoyo, sin tu ayuda, sin tu comprensión, este sueño nunca hubiera sido posible.

Gracias, por enseñarme un mundo nuevo, gracias por enseñarme que puedo y soy capaz, gracias por todo lo que hemos vivido juntos, estoy segura, para mí este es el principio, gracias, hoy y siempre.

Mamita, gracias por tu valor, gracias por darme siempre lo mejor de ti, por enseñarme a amar de manera incondicional, por crear la familia que hoy tengo, por tu amistad, pero sobretodo por tu confianza, por siempre creer en mí.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESISTENCIAS SOCIOCULTURALES

INTRODUCCIÓN	pág. 2
CAPITULO 1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA GLOBALIZACIÓN .	11
1.1 La Globalización	12
1.2 Las Empresas Transnacionales	14
1.3 Comunicación Organizacional y Globalización	19
CAPITULO 2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA CULTURA.	27
2.1 Desarrollo Organizacional en México	28
2.2 Cultura	34
2.3 Cultura mexicana	36
2.3 Cultura Japonesa	44
CAPITULO 3. LAS RESISTENCIAS SOCIOCULTURALES	52
3.1 La Cultura Organizacional	53
3.2 La Cultura en la Empresa	54
3.3 El Cambio dentro de la Empresa	72
3.4 Resistencias y Amenazas al Cambio, Barreras Socioculturales y de la Comunicación.	75
CAPITULO 4. LAS EMPRESAS JAPONESAS EN MEXICO	91
4.1 Antecedentes	92
4.2 Transnacionales Japonesas en el Extranjero	94
4.3 Comunicación Organizacional y Resistencias Socioculturales en el Caso Talico	104
CONCLUSIONES	113
GLOSARIO	126
FUENTES CONSULTADAS	129

INTRODUCCIÓN

El proceso de globalización en el que se encuentra el mundo actualmente genera exigencias muy particulares a todas las empresas, sobre todo por el brutal aumento de la competencia y el cambio de las “reglas del juego” a que ha dado lugar el libre comercio . La capacidad de aumentar constantemente la productividad es un factor fundamental para la supervivencia de las empresas en el mercado.

Las mismas empresas se ven obligadas a hacer una reflexión acerca de la forma en que están manejando a sus recursos humanos y la forma en que pueden aumentar la productividad. En estas circunstancias adquiere un valor primordial la **comunicación organizacional** como una herramienta indispensable de transmisión efectiva de información que asegure la productividad y el rendimiento máximo de la empresa.

En México existe una profunda necesidad de estudiar y precisar la forma en que la comunicación organizacional está siendo utilizada para beneficiar a las empresas e impulsar el desarrollo de sus colaboradores, es importante ya que cada país e incluso cada empresa presenta problemas que deben ser atacados de manera particular ya que se ocupan técnicas pertenecientes principalmente a empresas de Estados Unidos ó Europa en los que la problemática puede ser muy diferente a la de nuestro país.

El volumen de inversión que está recibiendo México orientado a la industria y empresas de servicios obliga a reflexionar acerca de la forma en que los trabajadores mexicanos están respondiendo ante las oportunidades.

Según datos de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial , SECOFI en un reporte publicado por el Japan External Trade Organization México, organismo dedicado a facilitar las relaciones comerciales entre empresarios mexicanos y

japoneses, en el año de 1999, las exportaciones japonesas a México ascendieron 4,389 millones de dólares, monto 4.7% mayor con respecto a 1998, mientras que las importaciones japonesas procedentes de México sumaron 1,653 millones de dólares que significó un aumento del 34.9% con respecto al mismo periodo. Lógicamente ésta inversión repercute en los espacios laborales que son abiertos en nuestro país y que generan a su vez en algunos casos roces entre dos culturas.

Se han hecho diversos estudios acerca de la psicología laboral del mexicano, pero son escasos los que abordan la forma en que las empresas transnacionales se comunican hacia dentro de la organización y la forma en que por medio de ésta se vencen las resistencias socioculturales, las cuales constituyen el elemento central de esta tesina.

Se insiste en realizar estudios que ayuden a definir una teoría y una metodología propia que permitan entender la psicología y cultura del mexicano para articular planes y programas de comunicación que aseguren la integración en la globalización y a la formación de una cultura del trabajo propia que a la vez impidan que el mexicano pierda su identidad frente al bombardeo de información del exterior.

Por lo que a esta tesina concierne, redactada como ensayo y presentada como una monografía descriptiva, metodológicamente apegada a los criterios del método científico y, en lo particular, a un análisis del sentido que tienen los elementos concurrentes en un hecho determinado, partió de una investigación documental y un caso de estudio que buscaba comprobar empíricamente varias teorías y hacer un modesto aporte a este tema de estudio que tendrá especial importancia y atención en los años por venir.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Así, como se decía al principio, los cambios sociales que se están dando en la actualidad en todo el mundo, modifican sustancialmente la forma en que las empresas interactúan hacia su interior (con sus propias estructuras) y hacia afuera, con otras empresas (proveedores y clientes), autoridades, organizaciones civiles, políticas y otras.

La llamada globalización vista como una nueva forma de economía mundial, consolidada hoy en día, facilita todo tipo de transacciones, tiende a eliminar barreras comerciales y financieras que facilitan el movimiento de capitales y de inversiones. Es decir, las empresas de cualquier parte del mundo tienen la facilidad de buscar e insertarse en los mercados donde se les "ofrezcan" mejores condiciones de producción o desarrollo de servicios.

Este fenómeno social presenta una situación muy particular en las empresas en el mundo. Se pueden ver empresas trasnacionales operando en diferentes países. Pero la gente que trabaja para esas empresas es en su mayoría del país receptor. Lo que esto plantea es que los empleados de una empresa transnacional deben adaptarse a las condiciones que ésta exige.

No podemos olvidar que una empresa cuando sale de su país de origen no sólo lleva consigo capital. También lleva métodos de trabajo, una cultura de trabajo y social, un prestigio, una forma de hacer negocios.

Cuando una empresa intenta insertarse en un nuevo mercado debe de considerar todos estos aspectos, si es que aspira a cumplir con sus objetivos financieros. El proceso de adaptación y asimilación de las culturas es muy complejo y es un factor de éxito o fracaso para las empresas transnacionales.

Un aspecto significativo dentro de la cultura de trabajo en las empresas es la forma en que éstas se comunican. La comunicación no es sólo la transmisión de información a través de determinados canales también incluye la forma en que la gente se relaciona a partir de ciertas concepciones del hombre, de la sociedad, del trabajo, de la autoridad y de la importancia de la propia información.

Es por ello que decidí abordar como problema de estudio para la presente tesina el tema **Comunicación Organizacional y Resistencias Socioculturales** Mediante la investigación que se hizo al respecto fue posible comprender cuáles son las particularidades, como cultura, psicología, resistencias, a las que se enfrenta una empresa transnacional cuando pretende operar en nuestro país.

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

A partir de la situación social imperante como resultado de la llamada globalización, las empresas de todo el mundo se mueven a diferentes países para buscar las mejores condiciones de operación que les permitan obtener mayores utilidades.

En México, la inserción de corporaciones transnacionales genera diversos escenarios hacia dentro de la empresa presentando ambientes de trabajo muy particulares. Estas organizaciones tienen que enfrentarse a una cultura de trabajo que presenta dificultades únicas.

Con relación a lo anterior, las características socioculturales del mexicano requieren de un conocimiento riguroso que permita un manejo adecuado a fin de obtener los máximos niveles de rendimiento y productividad.

El estudio de las resistencias que presenta el trabajador o empleado mexicano al enfrentarse a exigencias y expectativas de trabajo con las que no está familiarizado puede ser de gran utilidad para facilitar la aplicación de la comunicación organizacional en México. Esta tesina quisiera ser una aportación en ese sentido.

Por lo mismo, en la medida en que se profundice en el conocimiento de las resistencias socioculturales del mexicano en la comunicación organizacional, se podrá facilitar la forma en que México se inserte en el proceso de globalización.

HIPÓTESIS DE TRABAJO

La comunicación organizacional adquiere, bajo las circunstancias antes mencionadas, una importancia de orden práctico, porque, sin duda las empresas deberán darle cada vez una atención mayor a la implantación y mantenimiento de una comunicación que facilite e impulse la productividad.

Obviamente, hay indicios de que en el corto tiempo se requerirá de más especialistas en este campo comunicativo y ello abre oportunidades a los egresados de la carrera de Ciencias de la Comunicación que se imparte en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM.

Por lo que toca a esta variante de la comunicación humana, se considera que para eliminar las barreras socioculturales generadas al implantar la comunicación organizacional en empresas mexicanas para las cuales este tipo de comunicación era desconocida, se requiere capacitar a los directivos y mandos gerenciales, así

como a todos los que tengan responsabilidades y mandos en la cadena de producción o la prestación de servicios.

Para que se tenga claridad en las funciones y operatividad de la dicha función, a fin de que la misma comunicación, gradualmente, se convierta en una herramienta que ayude a incrementar la productividad y, para que, con ello, los productos o servicios ofrecidos por las empresas en los mercados globalizados puedan ser competitivos.

De lo anterior se desprende la hipótesis de trabajo que guió a la investigación de la tesina, la cual quedó enunciada de la siguiente manera:

Las barreras socioculturales a que se enfrenta la comunicación organizacional en las empresas transnacionales en México pueden eliminarse gradualmente mediante la educación y la capacitación de quienes ocupan los niveles directivos y después de quienes cumplen funciones operativas.

Objetivos Generales

Los objetivos previstos para la tesina fueron:

- Analizar la comunicación organizacional de algunos tipos de empresas transnacionales.
- Analizar la evolución de la comunicación organizacional en México e identificar sus principales corrientes, a fin de valorar sus propuestas.

- Explorar las conexiones que pueda haber entre la comunicación organizacional y la globalización mundial y la implantación de la misma en México.
- Evaluar los resultados que ha tenido la comunicación organizacional en una empresa japonesa establecida en México.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACION

1. Tal y como se estableció en el diseño requerido para registrar la presente tesina, la investigación requerida se inició al identificar cuáles son las principales resistencias o barreras socioculturales que se dan en la implantación de la comunicación organizacional en México.
2. Después, y para fortalecer la hipótesis de trabajo, se le dio sustento teórico a la misma (demostración) y se determinó si era pertinente o no, para explicar porqué hay resistencias socioculturales (incluidas barreras semánticas) que obstaculizan la implantación de la comunicación organizacional en las empresas mexicanas.
3. Finalmente, para verificar la hipótesis de trabajo, se analizó lo ocurrido en una empresa de origen japonesa que se estableció en la capital del país. Para el efecto, se investigó cuáles fueron los problemas que enfrentó la misma empresa al utilizar la comunicación organizacional como un medio coadyuvante en la productividad y como solucionó dichos problemas.
4. Con el producto de la investigación se integró la tesina, que es una monografía descriptiva, estructurada según las reglas de la redacción

documental y en apego a los criterios del método científico, es decir, tratar de explicar hechos empíricos desde la perspectiva de teorías científicas, en este caso, de la comunicación humana, la comunicación interpersonal, la comunicación intergrupal y la comunicación organizacional.

Por lo que toca al contenido de la tesina, en el primer capítulo me interesé en temas relacionados con la Comunicación Organizacional y su relación con la Globalización teniendo como marco las empresas transnacionales, de ésta forma el camino está trazado para el tema del segundo capítulo que esta dedicado al Desarrollo de la Comunicación Organizacional en México, la Cultura, la Cultura Mexicana, y la Japonesa

Seguí así con las Resistencias Socioculturales en los cuales se tocan elementos como Barreras de la Comunicación, Amenazas al Cambio, Cultura de empresa entre otros, constituyéndose así el tercer capítulo, en el caso del cuarto y último capítulo, el estudio de las empresas Japonesas, sus antecedentes y en específico el caso de Talico, me dio la oportunidad de dar a éste trabajo una forma de entrelazar toda la investigación con la vida diaria de una empresa Japonesa en nuestro país.

CAPITULO 1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA GLOBALIZACIÓN

El objetivo de este primer capítulo es contextualizar a la comunicación organizacional en el proceso de la globalización. Como comentaremos a detalle más adelante, este fenómeno social cada vez involucra a más regiones del planeta, y desde luego a nuestro país.

Para el efecto se presenta una definición de la globalización y sus características principales, sobre todo en México. Después se comenta el impacto que la globalización tiene en la comunicación organizacional en las empresas de nuestro país, lo que nos permitiría vislumbrar el estado por el que pasa la comunicación organizacional en México.

1.1 LA GLOBALIZACIÓN

La globalización fue descrita desde hace 150 años por Carlos Marx en algunas de sus obras explicando que la cada vez mayor “transnacionalización” de los capitales crearían una nueva forma de economía mundial. Hoy en día, la globalización se ha desarrollado hasta llegar a una etapa de consolidación, la cual facilita todo tipo de movimientos de capitales alrededor del mundo dando como consecuencia la debilitación de los Estados Nacionales.

Existen definiciones de investigadores del tema como Jean Jacques Simand que llevan a la reflexión del verdadero orden que está siguiendo el ser humano en su desarrollo como tal: “La mayor parte de los oficios que enseñamos a nuestros jóvenes corresponden a funciones que no pueden realizarse sino en el ámbito de una organización de tipo burocrático, es decir, dirigido por reglas escritas, que constituyen una jerarquía de tareas interdependientes (funciones), impersonales y asignadas según el mérito. De hecho, y eso está inédito en la experiencia histórica, la organización como nudo típico de la pertenencia y lugar principal de

intervención en los asuntos colectivos, tiende a sustituir a la comunidad fundada en valores heredados".¹

El nuevo orden económico internacional obliga a los gobiernos a crear instituciones de corte supranacional, ya que al no contar con mecanismos reguladores específicos reina la ausencia de un orden internacional estructurado. La solución más efectiva hasta el momento ha sido la creación de los bloques económicos que al formarse de manera empírica han venido a entorpecer el proceso general globalizador.

Es de gran importancia señalar las consecuencias que esta nueva relación económica entre los países del mundo ha provocado sobre su población, ya que este movimiento de capitales está caracterizado por favorecer la formación de regiones en cualquier parte del mundo con niveles de desarrollo muy elevado debido a las grandes inversiones, ofreciendo a algunos de sus pobladores una vida de primer mundo, a costa de la miseria del grueso de la población y de niveles de explotación altísimos que buscan asegurar la productividad.

Con el fin de hacer creer a la población que el desarrollo del país se dará en un ámbito generalizado, los gobiernos otorgan todas las facilidades para que las transnacionales interesadas inviertan en sus países sin tomar en cuenta que con la globalización no se está sólo en un proceso económico sino también social, político y cultural.

Cuando se habla de globalización, normalmente nos dejamos llevar por la idea de la movilidad en las mercancías así como de los capitales, también se mencionan los elevados niveles de penetración de las economías nacionales y

¹ Jean-Jacques Simard y Robert Poupard. "Estrategias Organizacionales y Desarrollo Sociológico de los CLSC." en Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupard, Simard. Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos Prácticos y Metodológicos. San José de Bogotá, Colombia. Fondo Editorial Legis. 1992. Pág.74.

por supuesto la integración con que todos estos elementos deben contar, pero también hay que tomar en cuenta que los cambios en las relaciones económicas son realmente profundos modificando también la producción, la distribución y el financiamiento.

Debido a la falta de información clara y sencilla de las verdaderas consecuencias y cambios que acarrea la globalización, en países del tercer mundo como los latinoamericanos, el acercamiento entre sus pobladores y la globalización es manejado como el instrumento que los llevará de manera inmediata hacia el primer mundo dejando atrás todo tipo de carencias y rezagos que históricamente han sufrido a lo largo de su corto desarrollo económico y social.

Manejado de esta manera los gobiernos no enfrentan fuerte resistencia para aceptar e impulsar aceleradas políticas de liberación de los mercados, la privatización de empresas estatales así como otros instrumentos gubernamentales de regulación. Al favorecer de manera tan abierta a las transnacionales, se ha ocasionado un aumento brutal en la pobreza de países que aun no se recuperan de crisis como la de los años ochenta.

1.2. LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES

“Las grandes corporaciones transnacionales acaparan la mayor parte del producto mundial y en su empuje han venido ha transformarse en el motor del fenómeno globalizante. Lo que se indica como globalización no es otra cosa que la cutícula externa de una inmensa internacionalización concentradora del capital que tiene su objeto activo en las Empresas Transnacionales.”²

² Internet: Federico García Morales. Corporaciones Transnacionales y Globalización. Internet web site www.rcci.net/globalizacion/ilega/fg100.htm. Enero 2001.

La globalización para algunos investigadores se entiende como un nuevo avance de fuerzas productivas que se basan en la revolución tecnológica, con una nueva organización del trabajo y en un sistema nuevo de competencia. Todo esto con el fin de controlar los mercados internacionales para obtener ganancias extraordinarias generando así la acumulación del capital; es decir, una nueva asimilación del capitalismo.

Hay quienes acusan a las empresas transnacionales de querer aprovechar factores sociales y políticos como la quiebra de sistemas o la descomposición de los movimientos nacionalistas del tercer mundo buscando sacar un provecho mayor de ello. Lo mismo se piensa que hacen con las materias primas y la energía, manipulando a los gobiernos para mantener un control mundial.

Los actores principales de la globalización, como han sido los grandes capitales actuando bajo diferentes formas, han aprovechado al máximo todas las posibilidades que encierra la misma globalización, dictando las reglas e imprimiendo su sello en cada una de las modalidades en que se ha desplegado.

En la historia reciente han existido intentos para sujetar a dichas empresas bajo regulaciones internacionales. Por ejemplo, surgió así en los años setenta "El código de Conducta de las empresas Transnacionales", así mismo surgió el "Código sobre transferencias Tecnológicas", ambos aparatos reguladores cuyo objetivo era como su nombre lo dice regular a las empresas tanto a nivel global como por parte de los países en los que actuaban.

Se conocen también los llamados "Requisitos de desempeño", a través de los cuales se intentaba asegurar que las inversiones de esas empresas tuvieran efectos positivos sobre el empleo, la balanza comercial, la disponibilidad de divisas, la transferencia de tecnologías, etc.

Sin embargo, las condiciones fueron cambiando. “Gracias a la revolución científico-tecnológica de los últimos años, las empresas transnacionales operan hoy con una gran flexibilidad lo que les permite hacer las mejores combinaciones posibles de localización y organización productiva. Las empresas transnacionales buscan afanosamente la eliminación de todo tipo de restricciones que limite su operación global.”³

Cabe destacar que gracias a la revolución en el ramo de la informática y en las telecomunicaciones de las últimas dos décadas contamos en este momento con una población con acceso generalizado a las nuevas formas de comunicación, que permiten considerar los avances en la generación de tecnologías menos contaminantes como una forma de detener o revertir el deterioro ambiental.

La revolución científico-técnica ha implicado para esas empresas nuevas condiciones de producción, de desplazamiento y de organización general, facilitando una mucho mayor flexibilidad en su funcionamiento que les permite elegir, con muy pocas restricciones técnicas, las mejores combinaciones posibles de localización y organización productiva a través de la fragmentación de su actividad global en actividades parciales.

Bajo esas nuevas condiciones, la actividad de las transnacionales se ha multiplicado en las últimas décadas. “En los años noventa había 44,500 matrices de empresas transnacionales –7,900 de ellas en países “en desarrollo”– con un total de 276,700 filiales cuyo valor agregado anual se triplicó en comparación con 1982. Éstas se han incrementado a un ritmo de 8% anual y sus exportaciones

³ Jaime Estay Reyno. “Globalización, Empresas Transnacionales y la Sociedad Civil” en Revista Sociedad Civil. Análisis y Debates, Pág. 63.

pasaron de 730 miles de millones de dólares en 1982 a 1,850 miles de millones de dólares en 1994".⁴

Debe considerarse también el llamado comercio intrafirma. Las importaciones y exportaciones que se realizan en el interior de cada empresa transnacional, entre la matriz y sus filiales o entre las propias filiales ha transformado de fondo el comercio internacional.

Otro indicador claro del monopolio son los pagos internacionales globales de derechos y regalías por tecnología que se realizan también en su mayoría al interior de las empresas transnacionales, ejerciendo de esta manera su poderío no solo en la tecnología sino también en el uso de ésta misma.

Esas grandes empresas transnacionales, en su inmensa mayoría pertenecen a los países industrializados lo que indica que gran parte de las ganancias serán transferidas a las matrices ubicadas también en el primer mundo.

Existe en el otro lado de la balanza una mucho menor facilidad de desplazamiento internacional para los trabajadores no sólo en forma legal sino también en forma cultural, a tal punto que dichos desplazamientos enfrentan hoy más resistencias que en el pasado en actitudes anti-inmigrantes y xenofóbicas que han generado fuertes movimientos en una buena parte de los principales países industrializados y recientemente también en los países en desarrollo "más avanzados".

Las empresas transnacionales se encuentran protegidas por los gobiernos de los países receptores quienes garantizan las condiciones ideales otorgando seguridad y protección completa y constante para la inversión de capital extranjero, donde

⁴ Ibidem, Pág. 69.

aseguran que no se podrá, "expropiar o nacionalizar directa o indirectamente una inversión o tomar alguna medida o medidas que tengan efectos equivalentes incluyendo en estas las manifestaciones de descontento social."⁵

Se considera importante tomar en cuenta los cambios en ámbitos político, económico y también el social, ya que el modo de vida cotidiano de los ciudadanos se vera transformado en las décadas subsecuentes, para lo cual se hace necesario que gobernantes y corporaciones transnacionales tomen en cuenta estos factores para tomar decisiones, acuerdos y tratados.

Como ejemplo de esta situación podemos hacer mención de las tan promocionadas maquilas, mismas que están consideradas como un medio de explotación de la mano de obra. Se deben tomar en cuenta también los movimientos clandestinos o no, que buscan corromper a los dirigentes sindicales. Los sistemas corporativos se valen de estrategias para aniquilar toda alternativa que se oponga a su desarrollo.

No podemos dejar de mencionar que la influencia de las empresas transnacionales puede llegar hasta el terreno cultural. Tratan de monopolizar los medios de comunicación e intentan hacer de la educación un aparato propio, interviniendo en la planeación, privatizando espacios educativos e impartiendo educación de servicio para el sistema que están entrando a dominar.

Las consecuencias sociales de la capacidad de dominio y control que han adquirido las empresas transnacionales en el mundo se manifiestan en una especie de homogeneización de las pautas de consumo, de las modas y los gustos, de las ideas y de las formas de expresarse en aquellas regiones de alto nivel de desarrollo.

⁵ Ibidem, Pág. 64.

Ese intento de estandarización no se da sólo hacia fuera de las empresas. Sin duda, también se da y probablemente con más interés hacia adentro. Las grandes empresas buscan estandarizar objetivos, valores, estrategias, procesos y la forma en que los diferentes elementos de la organización se comunican entre sí.

1.3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y GLOBALIZACION

Fue a partir de los años cuarentas y cincuentas que surgió el interés de los investigadores por las organizaciones pero fundamentándose en el individuo; en éste periodo precisamente es cuando toma cuerpo la escuela de las relaciones humanas que exaltaba la importancia de la participación de los empleados como factor primordial para mejorar la producción.

Algunos estudiosos de este tema, como Linda Putnam, afirman que el estudio de la **comunicación organizacional** se dio a partir de la simbiosis entre la Ciencia de la Comunicación y la Teoría Organizacional, afirma también que la comunicación organizacional emerge de tres tradiciones de la comunicación hablada, como son: La Persuasión (publicidad y propaganda) el Discurso público (oratoria) y la Teoría de la Comunicación Humana, y se define como “el estudio de los mensajes, información, significado y actividad simbólica”.⁶

La multiplicación de los emisores, de los mensajes, de los medios, de los públicos objetivo ha provocado que el mercado de la comunicación se haya vuelto complicado por lo que los parámetros para elaborar una estrategia de

⁶ Internet: Denise Shumal K. La Identidad de la Comunicación Organizacional, Internet web site www.innovarium.com/Rev104/organizacional/htm Noviembre 2000.

comunicación exige una conducción reforzada. Como respuesta a ésta necesidad ha aparecido la noción de “comunicación global”.

La comunicación global se presenta como un intento por organizar los diversos elementos que ocupa la comunicación para cumplir su tarea, toma en cuenta las diferentes caras que puede tener el receptor del mensaje emitido que puede ir desde el cliente hasta el empleado. La comunicación global es considerada hoy en día como la solución milagrosa para superar los complejos problemas que presenta la comunicación debido a la diversidad de discursos que emite.

Lo que pretende la comunicación global es una lucha frontal contra el desorden de los mensajes así como de la obtención de una madurez en la inversión en comunicación con el fin de gobernar totalmente la imagen de la empresa para promover el desarrollo bien orientado.

Estudiosos de la comunicación global, aseguran que está alberga numerosas ambigüedades, se dice que la comunicación global busca la unificación, así como la confluencia de comunicaciones que sin ella solo se dispersaría, por lo que en este caso la primera ambigüedad es tratar de coordinar mensajes o bien de dirigir una política que como resultado favorecerá la diversidad en la práctica.

Se habla también de totalidad al tratar de encontrar una idea sintética, finalmente se termina por privilegiar un punto de vista único, aquí se encuentra otra ambigüedad.

Una ambigüedad más nos habla del objetivo real, ya que puede ser aplicada sobre un producto, sobre un sistema que vendría a unificar la institución, las marcas y los productos buscando articular a los emisores, pero difícilmente esto se haría respetando el sistema de crecimiento de la empresa.

La importancia de una comunicación organizacional “global” puede entenderse cuando pensamos en el deseo de las grandes empresas transnacionales de estandarizar su forma de trabajo. Es decir, “la comunicación es...la punta del iceberg”⁷ de una estrategia global“. Por esto “el esquema rector de comunicación es la representación de la intensidad de la empresa.”⁸

La comunicación organizacional es de gran utilidad para las empresas transnacionales que pertenecen a un mundo globalizado como el nuestro ya que les ayuda a estandarizar el comportamiento de sus empleados sin importar en que parte del mundo se encuentren ubicados. De esta forma aseguran la calidad del producto así como el servicio que ofrecen sin arriesgar en lo más mínimo sus márgenes de ganancia.

Hoy en día la comunicación organizacional es tomada como algo más que una simple técnica para armonizar las comunicaciones dentro de la empresa. Desde hace poco tiempo, se ha vuelto la expresión de una nueva medida puesta en marcha de forma generalizada con el fin de que las personas que pertenecen a determinada empresa alrededor del mundo se vean inducidas a trabajar bajo los mismos estándares en su lugar de trabajo y también más allá de su lugar de trabajo.

El fin de la comunicación organizacional es facilitar al empleado la inducción al proyecto de la empresa, esta medida tiene como objetivo el que el trabajador conozca la identidad de la empresa y sus límites así como la manera como la empresa se ve a futuro y el lugar que el empleado ocupa en la misma. Es así como podemos darnos cuenta que es difícil o tal vez imposible que exista una

⁷ Pascale Weil. La Comunicación Global. Comunicación Institucional y de Gestión, 2ª. Edición. Barcelona, España. Editorial Piados Ibérica S.A. de C.V. 1992. Pág. 121.

⁸ *Ibidem.*, Pág. 121.

empresa sin proyecto, ni proyecto sin comunicación que lo estimule para llevarlo a cabo.

El papel de la comunicación organizacional como ya lo vimos es crear unidad en la empresa, hacer de la empresa una "comunidad" incluso de tipo "global", su función es difundir la cultura organizacional misma que ayudará a realizar el proyecto de la empresa.

Es debido a la globalización que la comunicación se ha tenido que desarrollar en esta nueva área, ya que como consecuencia de la multiplicación de los mensajes ha sido necesario manejar la comunicación organizacional de manera jerarquizada y de esta forma controlar mejor las inversiones y la imagen. La comunicación pretende ser una guía que designa el objetivo y muestre el camino que se deberá seguir para llevar a buen término el proyecto de la empresa en manos de los directivos.

No es difícil darnos cuenta que los comportamientos de ayer en la actualidad son obsoletos; sin embargo las innovaciones siempre son un fantasma que perturban los procesos de identificación llevando a la empresas a modificar sus relaciones de poder.

"Cuando la comunicación traza el futuro (como sobre una maqueta) rompe con el oscurantismo amenazador y favorece la emergencia de nuevos procesos de focalización y de identificación."⁹

Las empresas en la actualidad están constituidas más como una sociedad, se manejan como si fueran personas y se cree que poseen una conciencia, identidad

⁹ Ibidem, pág. 192.

cuerpo, espíritu y hasta un alma, crean su imagen desde la comunidad que le rodea hacia el interior así como con el exterior con sus sedes y almacenes.

Lo que se pretende con la comunicación del proyecto es alcanzar una plenitud del personal que pase de lo individual y afecte a la empresa generando así un doble beneficio, es algo similar a las técnicas de motivación y de estímulo, el objetivo de la implantación de este proyecto es motivar y familiarizar a los individuos con el riesgo, fortalecer un nuevo espíritu de colaboración incondicional al desarrollo de la empresa.

La motivación provoca que la empresa se convierta en una connotación "familiar" en lugar de trabajo, se convierte en una segunda casa, patria, el lugar para alcanzar la plenitud personal. Es así como la comunicación se convierte en una nueva concepción de la empresa, comunitaria, que da la visión a los empleados de pertenecer a algo, de luchar por la misma causa o de "estar en el mismo barco".

Al inducir comportamientos deseados por los directivos, la comunicación también se convierte en la que elige las estrategias que tienen como objetivo presentar opciones como la única vía a seguir y desechar a las demás o hacer que se renuncie a hipótesis que pudieran hacer que las fuerzas se dispersen.

Existen autores que insisten no solamente en la necesidad de crear energía, sino sobre todo de disciplinarla, canalizarla y darle un rendimiento.

A pesar de las diferencias de tipo cultural, de status, o de interés dentro de la empresa, la tarea principal de la comunicación es hacer de todos estos elementos una visión global con la que se identifiquen todos los empleados ya que su

función es enlazar, reconciliar, hacer fluir, transmitir y compartir todas estas diferencias.

Con este tipo de comunicación se evita la concepción dual con la que se trabajaba hace algunos años de manera conflictiva en muchos casos en la cual los intereses de los empleados y de la directiva no eran los mismos y mucho menos coincidían. Es una concepción de empresa diferente que se opone al enfrentamiento entre empleados y empleadores.

Toda esta promoción que se hace de la empresa hacia una compañía unitaria se lleva a cabo también con el fin de debilitar a los sindicatos que tienden a reducirse en las empresas privadas.

La encargada de difundir y crear adhesiones hacia una misma decisión es la comunicación la cual a dado un giro para crear, respetar, modificar y a veces hacer compartir con todos los niveles jerárquicos de la empresa. Una de las aspiraciones de la comunicación es ser un arma de competitividad ya que al modificar la cultura cambia también el espíritu de la empresa y le da un nuevo aire.

La comunicación no debe limitarse a crear solo un sentimiento de pertenencia, sino basarse también en valorar y reconocer competencias singulares.

A lo largo de éste capítulo se ha podido señalar, la importancia que genera la globalización a nivel mundial en cuanto a factores no solo económicos, sino también políticos, sociales y culturales.

Al no ser un proceso planeado los bloques que se han llevado a cabo de forma natural, han dado como resultado que el proceso globalizador no sea

generalmente equitativo, lo que nos lleva una vez más a ver la desnivelada balanza inclinada hacia países del primer mundo que son quienes dictan las reglas.

Con éste proceso no únicamente se esta hablando de movimiento de capitales y mercancías alrededor del mundo, se habla también de nuevas políticas y tratados entre los países que incluyen a su vez cambios económicos y culturales que en muchos casos no son favorecedores para la población del país receptor de la inversión, se pueden mencionar países como India, Japón y México.

En el caso de Japón es la cultura tradicionalista la que se ha visto afectada, en el caso de México y la India es con la penetración de las maquiladoras que han introducido nuevas formas de trabajo sobre todo para menores de edad.

Es de esta forma que las transnacionales se multiplican a través de los últimos años, cabe señalar también que el tipo de negocios que en algunos casos se lleva a cabo en estas empresas con el comercio intrafirma, permite que las ganancias sean unilateralmente benéficas ya que sólo se realizan entre la casa matriz y sus filiales.

Un punto al que se le da relevante importancia en la globalización es a la estandarización del consumo, de la moda, los gustos y las ideas que hoy en día se lleva a cabo también hacia dentro de las empresas, en las cuales se busca la unificación de criterios en cuanto a objetivos, valores, estrategias, procesos y la comunicación interna.

Es en éste punto, cuando se desea unificar criterios, comportamientos y estandarizar variables la **comunicación organizacional** se convierte para muchos en una herramienta esencial para cumplir este objetivo.

De esta forma se ha logrado combatir problemas de comunicación dentro de las empresas como la mala conducción de los mensajes, así como tratar de dar una imagen propia a la empresa alrededor del mundo con la cual clientes y empleados deberán sentirse identificados, mejorando así la productividad.

Es así como se entiende a la comunicación organizacional como la herramienta que crea unidad en la empresa, es la difusora de la cultura organizacional y tendrá en sus manos la realización del proyecto de la empresa que sobre pase de la individualidad del empleado y afecte a la empresa creando una identidad, un cuerpo y un espíritu, tendrá así una imagen propia dando a sus empleados mejores armas para la competitividad.

En el siguiente capítulo estudiaremos el desarrollo de la Comunicación Organizacional en México y podremos ver como ha sido influenciada por las tendencias que aquí hemos comentado.

CAPITULO 2. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA CULTURA

2.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MÉXICO

La Comunicación Organizacional en México es uno de los campos profesionales más jóvenes del país, ya hace poco más de dos décadas que fue aceptada e integrada a la estructura formal de muchas empresas e instituciones.

Hoy en día, la Comunicación Organizacional lucha por ser reconocida como piedra angular de toda organización determinada a cumplir sus objetivos de manera efectiva y desempeña un papel de primordial importancia en la creación, mantenimiento y cambio en la **cultura e identidad corporativa** de las organizaciones líderes en sus respectivos ramos.

Pero la tarea no finaliza con estos logros, sino que marca apenas el comienzo de un destino que se perfila ante nosotros como lleno de posibilidades y retos. La situación mundial y las tendencias de globalización, de las que ya hemos hablado, exigen un cambio profundo de las empresas mexicanas hacia la competitividad a nivel mundial.

En dicho sentido, con el fin de impulsar la Comunicación Organizacional en México se creó en 1973 la Asociación Mexicana de Comunicaciones Internas, A.C. (AMCI), en 1986 cambia de nombre al de Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional, A.C. (AMCO), con lo que se compromete a ampliar el campo de acción al cubrir tanto las comunicaciones internas como externas de las organizaciones de nuestro país.

La Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional es una asociación formada por 200 miembros, que cuentan con información para mejorar e incrementar la efectividad de la Comunicación Organizacional en las instituciones públicas y privadas en las que colaboran.

Desde aquellos años su campo de acción ha sido muy amplio que, como dice Serafina Llano, "Todos los acontecimientos del micro y macroentorno empresarial y de las instituciones son, en mayor o menor medida, áreas de oportunidad para que la Comunicación verdaderamente sea el "hilo conductor" de los procesos para el logro de los objetivos estratégicos de las organizaciones."¹⁰

La comunicación organizacional en México toma fuerza en los años ochenta, cuando las necesidades de cambio y los problemas para difundir información se agudizan. Entonces se intercambia y se apropia de conocimientos en común para formar un lenguaje compartido con áreas como las relaciones públicas, que se ocupan de la imagen de las organizaciones, o la administración que orienta a los recursos, o la comunicación que se dirige al uso óptimo de los sistemas internos.

Después se empezaron a hacer estudios sobre los flujos de comunicación, esto es, las formas representativas por donde corre la información utilizando organigramas, sociogramas, flujogramas, es decir varias representaciones de cómo fluye la información tanto al interior como al exterior de las organizaciones.

Más adelante se le dio valor a los mensajes identificándolos como discursos orales, escritos y corporales, es decir la importancia de la palabra o diálogo para dar un aviso, orden o tarea, y de lo escrito que se puede encontrar en la papelería gerencial; memoranda, circulares, oficios, y cartas. Y por otro lado, la comunicación no verbal apoyada en la quinésica y la proxémica que se ocupan de estudiar espacio, distancia, gestos y ademanes.

¹⁰ Internet : Serafina Llano. La Comunicación Organizacional en México, Características y Perspectivas, Internet web site www.razónypalabra.org.mx/antteriores/supesp/decada.htm Encro 2001.

Desde 1987 podemos encontrar que la Comunicación Organizacional ya estaba instalada en varias organizaciones; algunas educativas como el Tecnológico de Monterrey Campus Estado de México y el Centro Avanzado de Comunicaciones; y en empresas productivas como IBM y XEROX de México.

Entre las instituciones que le dieron rango académico a esta disciplina e implementaron una licenciatura a principios de los noventa, fue la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Impulsado por esta casa de estudios y por el Centro Avanzado de Comunicación inició una maestría en comunicación institucional, con el objeto de formar profesionales capaces de analizar procesos que realizan organizaciones por medio de sus acciones comunicativas.

Con estas instituciones y otras que con los años han incorporado la capacitación profesional en comunicación organizacional a sus planes de estudio, se ha tratado de hacer entender a los ejecutivos la importancia de la comunicación preventiva y organizada no únicamente emergente. Para los empresarios es necesario entender que es urgente una comunicación que ordene, que guarde un equilibrio entre la organización y la administración para evitar de esta forma una serie de conflictos.

La investigación sobre el tema ha llevado a los interesados en ésta materia a descubrir que debido a la escasa importancia que se le ha dado a la comunicación en México se han originado escenarios decepcionantes en la empresa. Éstos escenarios han sido clasificados en cuatro categorías: el filosófico, el antropológico, el teórico metodológico y el técnico-instrumental como a continuación se explican.

Problema filosófico: Los empleados no se sienten incluidos por lo tanto no se identifican con su empresa, no saben hacia donde van y por lo tanto no se ponen la “camiseta”. No les queda claro cual es la esencia de la empresa, ni su sentido, ni su deber ser.

Problema Antropológico: La empresa no reconoce la cultura del trabajador y por consiguiente éste no reconoce la cultura de la organización, lo cierto es que existe una cultura organizacional que tiene que ser aceptada y asumida ante las exigencias del entorno en donde opera la empresa.

Problema teórico- metodológico: La investigación es primordial en las empresas. Por medio de encuestas, auditorias, análisis cuantitativos y cualitativos podemos detectar las inquietudes, así como los síntomas que incomodan al personal. Sin embargo, por lo general, las empresas no cuentan con departamentos de comunicación que se dediquen a estas funciones.

Problema técnico instrumental: Los medios internos de comunicación tienen un papel importante porque son reguladores del proceso informativo y comunicativo, sin embargo, existen graves problemas en su uso, difusión, distribución e impacto en la organización.

Hay quienes piensan que es difícil creer, en algunos casos, que el objetivo de los trabajadores es la realización de sí mismos, porque ellos intentan pertenecer a una organización que los valore. Buscar dentro de la empresa un lugar de desarrollo ya no es un futuro lejano, cada día más empleados tratarán de encontrar de ésta forma su realización personal y es ahí donde la comunicación organizacional debe probar la versatilidad de su trabajo y alcances.

Como podemos ver, la comunicación organizacional en México se encuentra en una etapa incipiente. Su reto es lograr desarrollarse velozmente para ayudar a las empresas en su proceso de inclusión en la globalización. En esto, los comunicólogos juegan un papel fundamental pero aún menospreciado en este proceso.

Se tiene que aprender, por una parte, de las herramientas y técnicas desarrolladas en escuelas de otras partes del mundo. Pero también es importante que se desarrolle una escuela propia que responda a las necesidades de nuestra cultura.

En ninguna parte se podrá encontrar una cultura con las concepciones de trabajo, de religión, de tiempo, de descanso, como las que existen en México y que repercuten directamente en la forma en que la empresa funciona.

Debido a la falta de inclusión de la comunicación organizacional en las pequeñas y medianas empresas que aún no conocen o reconocen la importancia de esta profesión, es aún prematuro hablar del verdadero futuro o desarrollo de la misma en nuestro país, pero tampoco hay que ser pesimistas.

Hoy en día Universidades como la Nacional Autónoma de México, la Universidad Autónoma de Guadalajara, la Universidad de las Américas, la Universidad Anahuac del Sur, por mencionar algunas, tienen dentro de sus planes de estudio para licenciatura en Ciencias de la Comunicación, además de materias de tronco común asignaturas referentes a la comunicación organizacional, en el caso del Centro Avanzado de Comunicación, se imparten Especialidades y Maestrías relacionadas con el tema.

Asignaturas enfocadas a la comunicación organizacional como son; estrategias de comunicación organizacional, fundamentos de comunicación internacional,

comunicación y comportamiento humano, empresa y persona, comunicación y sociedad, cultura y comunicación, comunicación en las organizaciones, cultura y comunicación en México, diagnóstico de la comunicación así como estudios socioculturales de la comunicación, nos da una idea del nuevo enfoque que se está dando en las universidades preocupadas por el reciente camino que esta tomando la comunicación en nuestro país.

En el caso de la Universidad Nacional Autónoma de México, específicamente la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales en la carrera de Ciencias de la Comunicación, en Agosto del 2000, se da a conocer el nuevo plan de estudios y a los profesores, así como las materias de la especialidad de Comunicación Organizacional.

Teoría de las Organizaciones, entorno Social de las Organizaciones, Relaciones Públicas, Identidad Cultural e Identidad Corporativa y Comunicación Organizacional son las materias con las que en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales se dio inicio a una nueva especialidad.

Para la mayoría de éstas Universidades, el objetivo es dar herramientas a sus alumnos para descubrir el concepto y aplicaciones de la comunicación organizacional, explicar los fundamentos del comportamiento individual en las organizaciones, valores, actitudes y liderazgo, así como la posibilidad de diagnosticar conflictos que surgieran en la empresa derivados de sistemas de comunicación inadecuados.

Es clara la meta de las Universidades por querer formar profesionistas que sean capaces de implementar estrategias que permitan el intercambio de manera fluida de la información con el fin de realizar actividades que los lleven al

cumplimiento de las metas y objetivos de la organización usando los conocimientos adquiridos.

En el siguiente capítulo ahondaremos precisamente en las barreras socioculturales y los problemas a que se pueden enfrentar los proyectos de comunicación organizacional en nuestro país.

2.2 CULTURA

La cultura para Edward Tylor en sus propias palabras es ese gran conjunto que incluye al conocimiento, creencias, artes, moral, leyes, costumbres, y cualquier otra capacidad o hábito adquirido por individuos como miembros de una sociedad.

“La cultura es al mismo tiempo el mayor factor de humanización del ser humano, de superación de los vínculos establecidos originalmente por la naturaleza, y el mayor factor de regulación y de control de cada tipo de comportamiento, de relaciones sociales, de intercambio de recursos, en primer lugar de los sexuales, de actividades físicas, ritmo cardíaco, presión sanguínea y ritmo de la respiración, no hay ninguno que no sea influido de algún modo por los modelos culturales.”¹¹

La mayoría de la bibliografía consultada sobre cultura, coincide en que la cultura tiene características de gran importancia como que es aprendida, es adquirida por la gente con el paso del tiempo y a través de la pertenencia a un grupo.

¹¹ Gallino, Luciano. Diccionario de Sociología, México. Siglo XXI Editorial, 1995. pag. 251.

Al concebirse la cultura como compartida es debido a que se extiende a otros miembros del grupo por la misma gente que integra el grupo e incluso a otros grupos, pasando de generación en generación convirtiéndose de esta forma en transgeneracional.

El ser humano al nacer es capaz de aprender la mayor parte de los elementos de varias culturas, sin embargo, es solo la suya la que podrá desarrollar con mayor soltura, por ejemplo puede aprender varios idiomas o lenguas, pero será solo la propia la que será capaz de ejecutar a la perfección, sucediendo lo mismo con otros elementos de su cultura.

En el diccionario de Sociología en el apartado de cultura, a los elementos de la cultura se les remiten a cuatro grandes clases que son la cultura material/sustitutiva que como ejemplo se puede mencionar a los medios de producción, la cultura material /no sustitutiva relacionada con la arquitectura y las artes figurativas, la cultura no material /sustitutiva relacionada con la lógica y las matemáticas y la no material/ no sustitutiva música, narrativa y religión.

Cada parte de la cultura se encuentra conectada con los demás ámbitos de la vida de la gente como la religión, el matrimonio, los negocios, la posición social, entre muchos otros, por eso se dice que la cultura se interrelaciona.

De manera subjetiva, la cultura es considerada una propiedad interior del individuo, ya que da una forma específica a su personalidad.

Desde la antigüedad, el concepto de cultura se encuentra íntimamente ligado al sentimiento del crecimiento progresivo del individuo, en este caso relacionado al cultivo de sí mismo, "Es el proceso de humanización del hombre, la adquisición y el desarrollo gradual de las facultades más elevadas por medio de la educación,

la filosofía, las artes, y al mismo tiempo el punto ideal al que debe llegar tal proceso.”¹²

2.3 CULTURA MEXICANA

La cultura puede ser considerada como un mecanismo de adaptación. La cultura se basa en la capacidad de cambio o evolución del ser humano. La empresa mexicana tiene características peculiares originadas por la cultura nacional.

Algunas de ellas le permiten insertarse adecuadamente en la dinámica actual y son un apoyo para el logro de sus objetivos. Sin embargo, han perdurado a través del tiempo algunas características sumamente dañinas para su funcionamiento.

La religión.

Dentro del comportamiento del mexicano, como una de sus principales influencias encontramos a la religión, misma que rige en muchos sentidos la vida cotidiana, el significado de la vida, y la percepción sobre la cultura, la religión afecta también las actitudes entre los individuos y de la propiedad así como del uso de bienes y servicios.

La religión afecta patrones de vida en aspectos como las relaciones de autoridad, los deberes de los individuos y las responsabilidades tanto de la niñez como en la edad adulta, y la ejemplaridad de diferentes actos como la higiene.

En nuestro país, a pesar de que el catolicismo “mexicano” ha estado perdiendo su absoluta hegemonía, gran parte de su código moral sigue estando vigente como pauta de conducta en la vida cotidiana.

¹² Ibidem, pag. 243

En nuestro país la religión cumple una función de cohesión y tranquilidad social muy importante. "A través del trabajo no se realiza ninguna función transformadora del mundo. El individuo simplemente está colocado en un todo orgánico incambiable"¹³.

La fiesta.

Es muy interesante ver la tan estrecha relación entre la fiesta y la religión se destaca la importancia que existe en la cultura mexicana por las festividades. Frecuentemente relacionadas con el calendario religioso se hallan gran cantidad de fechas festivas que deben ser respetadas. Estas fechas se colocan por encima de la responsabilidad al trabajo y cumplen una importante función de relación social.

Grandes cantidades de alcohol son por costumbre consumidas en las fiestas ocasionando que duren más de un día. Evidentemente, el respeto a esta costumbre genera discontinuidad e interrupciones en el trabajo. En los últimos años se ha visto un cambio notable en esta tradición.

Sobre todo en las clases sociales superiores ha tendido a desaparecer, y por medio de grandes esfuerzos del gobierno y los empresarios se ha podido reducir un poco en las clases sociales inferiores. A la fecha sin embargo, sigue siendo un aspecto notable de la cultura en la empresa mexicana.

¹³ Tissot , Michel; "El Impacto de la Tradición Hispánica en el Espíritu Empresarial"; Febrero 2000; Internet web site <http://members.tripod.com/MichelT/Unillbere/Impacto.htm>

La familia.

Estrechos lazos emotivos que se pretenden llevar a todas partes, ocasionan que se busque el compadrazgo en la empresa. Frecuentemente, los empleados o trabajadores recomiendan a familiares para ingresar a trabajar a la empresa.

La empresa se convierte entonces en un lugar de reunión de familiares donde se establecen relaciones de complicidad y ayuda mutua. Este aspecto provoca que no siempre los puestos de trabajo sean ocupados por la persona más adecuada.

También se transfiere a la empresa el modelo de la estructura familiar, caracterizado por una figura paterna autoritaria y una subestimación de la mujer, los individuos buscan cumplir el rol que les corresponde dentro de la organización.

El individuo en la organización se somete a la autoridad de una forma pasiva y no participa en el desarrollo de la organización. El empleado espera que su jefe tome las decisiones y le diga qué hacer y cómo hacerlo. La delegación de autoridad y responsabilidad fracasa en muchas ocasiones debido a la incapacidad del individuo de asumir un papel activo en la organización.

Una de las principales causas de esta excesiva sensibilidad es el "sentimiento de inferioridad" en la personalidad del mexicano. Es un proceso psicológico de negación de la baja autoestima, el individuo procura "encubrirlo" ante otros, pero sobre todo ante si mismo fanfarroneando acerca de su capacidad y habilidad para lograr tener éxito en cualquier cosa que se proponga exagerándolo a su grado máximo en la sexualidad. En este proceso es importante el lugar que ocupan las amistades como cómplices de la habladuría eterna.

Es por esto, que el lugar de trabajo resulta un espacio determinante para cumplir con esta necesidad. No solo el café, la cantina, la casa de los amigos y otros lugares de reunión para la dispersión son suficientes, el lugar de trabajo es uno de los lugares donde se intenta llevar a cabo con mayor energía la habladuría y la presunción.

“Igualmente, al hablar tanto de su “perfección” es difícil hacer que una persona acepte la necesidad de mejorar en alguna actividad o lograr que reconozca que se equivocó.”¹⁴

El lugar de trabajo no cumple precisamente la función de satisfacer la necesidad humana de relación y aceptación social, considerando que la familia mexicana incluso exagera en la unión y la importancia de la estrechez en los lazos familiares.

Para relacionarse adecuadamente se ha creado un marco de relaciones y conducta social considerado como parte de la educación que debe recibir un individuo. En él es muy importante “la necesidad de un ambiente armonioso en su lugar de trabajo... Cuando no lo encuentra, entonces dejará la empresa tan pronto como sea posible aunque esté satisfecho con su sueldo”.¹⁵

El descanso y las relaciones sociales.

Dentro de este marco de relaciones se encuentra también la importancia que se le da al descanso y al tiempo para las relaciones familiares y sociales. El mexicano procura delimitar claramente el tiempo destinado al trabajo y defender el tiempo que dedica a las relaciones familiares.

¹⁴ Díaz-Guerrero, Rogelio; Estudios de Psicología del Mexicano; Editorial Trillas, Agosto 1994; México, Cap. 3.

¹⁵ Kras, Eva; “La administración Mexicana en transición”; Grupo Editorial Ibroamérica; México; 1996; Pág. 25.

A diferencia de otras culturas donde el empleado está dispuesto a trabajar tiempo extra a fin de obtener un beneficio no económico, en México el empleado o trabajador exige rigurosamente el pago de bonos de tiempo extra para trabajar en horarios fuera del establecido.

La mentira.

La mentira ocupa un lugar importante en la personalidad del mexicano. En la relación social habitual, la mentira se utiliza comúnmente en toda clase de situaciones en cualquier sitio.

En los contratos, las partes se comprometen a realizar su mejor esfuerzo para cumplir lo pactado, con la conciencia de que existe la posibilidad de excusar su falta con una mentira pobremente fundamentada.

La empresa suele intentar establecer controles para evitar la mentira. Sin embargo, los empleados encuentran rápidamente la forma de eludirla generando la necesidad de establecer más y más complejos controles en un círculo vicioso que no acaba.

En la mentira, el mexicano intenta reafirmarse ante los demás en un mecanismo de defensa que en realidad busca esconder el sentimiento de inferioridad.

Aquel que tiene éxito con sus mentiras es festejado por sus logros. Al contrario de la crítica, lo que frecuentemente se presenta es la envidia por la habilidad para lograr los objetivos con mentiras.

Evidentemente, el excesivo sentimentalismo y la mentira hacen de la comunicación clara y directa dentro de la organización una tarea casi imposible.

La impuntualidad.

Un rasgo de la personalidad que ha ido cambiando recientemente es la “famosa” impuntualidad del mexicano que tiene graves consecuencias en la productividad. Parece que la sociedad empieza a comprenderlo y se pueden observar esfuerzos por terminar con este grave defecto.

La impuntualidad es especialmente dañina para la productividad de la empresa porque impide la continuidad de los procesos y la planeación efectiva. Con esto se vuelve muy difícil cumplir los objetivos y tomar decisiones para corregir las desviaciones.

El trabajo en equipo.

Finalmente, se nota aún muy arraigada la incapacidad del mexicano para trabajar en equipo. Esto se encuentra muy relacionado con la transferencia de la figura paterna al trabajo. El empleado se preocupa por quedar bien con su jefe al cumplir una tarea o función asignada, mas no se encuentra interesado en colaborar con el éxito de otros, mucho menos cuando se encuentran en el mismo nivel jerárquico.

El surgimiento de héroes es algo común en la organización mexicana. Es decir, individuos que resuelven problemas no contemplados cuando se presentan circunstancias inesperadas. Las organizaciones se especializan en premiar a las personas que actúan de tal manera y se preocupan poco por encontrar en

conjunto las causas que generan esas situaciones de riesgo. La empresa es dependiente de héroes que “apaguen fuegos” por su cuenta.

“Existe una compulsión a ser parte de los grupos pero sin compromiso ni responsabilidad. Permanece la necesidad de un mediador que acerque al individuo a la realidad. En la figura del mediador la jerarquía ocupa un lugar predominante. La responsabilidad tiende a delegarse hacia arriba en la jerarquía organizacional y los niveles medios e inferiores se convierte en hacedores.”¹⁶

Cabe señalar que un sector importante de la sociedad mantiene un sentido fundamental de la comunidad. Sin embargo, al ser éste el sector de la clase más baja de la sociedad urbana y la sociedad rural, generalmente no se encuentra inserta en las organizaciones de la economía formal como las fábricas o empresas.

El sistema educativo en México ha hecho poco por transformar esta realidad. A pesar de contar con programas que buscan desarrollar habilidades de trabajo en equipo y resolución de problemas, en las aulas se trabaja primordialmente con teoría, y el avance de los alumnos se evalúa con exámenes teóricos individuales.

El trabajador con educación media y básica o el profesionista con un título universitario llegan a la empresa con ciertos conocimientos generales pero con poca capacidad para resolver problemas prácticos y para trabajar en equipo.

El compromiso que el individuo mantiene con la organización es bastante frágil. A pesar de que recientemente se ha observado una tendencia al cambio, sobre todo en grandes organizaciones del sector privado, en general el trabajador o

¹⁶ Tissot . Michel; “El Impacto de la Tradición Hispánica en el Espíritu Empresarial”; Febrero 2000; Internet website <http://members.tripod.com/MichelT/Unilibere/Impacto.htm>

empleado en México desea que se den las condiciones arriba mencionadas para mantener su compromiso a la organización. A falta de ellas suele perderlo y disminuir notablemente su rendimiento en el trabajo.

En el caso de la cultura en la empresa mexicana, nos encontramos con que algunos de los principales valores muestran una clara dependencia hacia lo gubernamental, la costumbre al presidencialismo, el centralismo, devociones, promesas, mandas, doctrinas y dependencias familiares todas estas matizadas por ciertas connotaciones matriarcales, patriarcales y de tipo clan.

Como factores predominantes en la cultura mexicana se encuentran la inseguridad, la baja autoestima, la tendencia a minimizar el yo para privilegiar al otro en especial si es extranjero. Los ajustes y enfrentamientos pasivos son inminentes en situaciones de tensión o desequilibrio, se busca de esta manera protección y refugio en roles convencionales, evitando de esta manera el compromiso para la solución de conflictos.

De estos comportamientos se derivan otras características de orden nacional, como son el soborno, el "entendimiento mutuo" del sector gubernamental con el patronal obviamente en perjuicio de los trabajadores, contrabando y fraudes en todo el sistema fiscal, por mencionar solo algunos.

Es sabido también que nuestra sociedad no es una sociedad homogénea, es decir no está integrada, al contrario se encuentra diferenciada ya que existe una minoría privilegiada que es dueña del conocimiento, el poder y la riqueza, mientras que la mayoría se encuentra sumida en la opresión, la pobreza y la marginación, generando de esta manera una extensa polarización de clases sociales.

Actitudes de sumisión se encuentran frecuentemente en nuestra cultura, las acciones de las personas se condicionan por el lugar y no por la visión que tienen sobre su futuro adoptando así actitudes de conformismo y resignación.

Los vicios que deben ser eliminados en México para contar con una cultura organizacional sana, son rasgos como la dependencia y el individualismo ya que estos presentan un terrible obstáculo para la obtención de las metas determinadas.

Mismas que serán alcanzadas gracias a la integración de equipos de trabajo, equipos que deben ser motivados ya que este es un punto fundamental en el desempeño de sus integrantes. También debe ser erradicado el deseo de obtener beneficios por influencias o compadrazgos que una vez más solo buscan el beneficio individual sin tomar en cuenta el beneficio colectivo.

2.4 CULTURA JAPONESA

Se considera como año de inicio para la historia moderna de Japón el año de 1867 al frente un gobierno no feudal conocido como el periodo de Restauración Meiji.

Anterior a este periodo en el año 1603 Japón se hallaba sometido al mando de un Emperador y del estado que monopolizó el comercio exterior y lo restringió a tres naciones, China, Corea y Holanda. En este periodo conocido como Tokugawa, se dieron importantes avances en la tecnología atribuidos a la influencia Holandesa y al gran énfasis que se le daba al sistema de educación elemental.

El desarrollo económico del país, se ve apoyado por las incursiones militares en Corea y Taiwán, así como a la alianza anglo-japonesa en 1902 y a la Primera Guerra Mundial situaciones que contribuyeron al avance democrático, se creó un sistema universitario y el desarrollo de la tecnología era de fundamental importancia.

En la Segunda Guerra Mundial, la economía japonesa se ve devastada y no es hasta los años cincuenta que se hacen evidentes los signos de recuperación, en coincidencia con la Guerra en Corea, debido a que varias de sus industrias se vieron beneficiadas ya que suministraban diversos productos a las fuerzas militares de Norteamérica.

La Sociedad

A partir de 1930 la población de Japón disminuyó considerablemente, ya que en este año el índice de nacimientos pasó de 4.7 a 3.6 en 1950 y llegó a 1.5 en 1994.

Después de la Segunda Guerra Mundial, los Japoneses vivían en extensas familias de hasta tres o más generaciones, las relaciones familiares estaban restringidas por un sistema jerárquico.

Las mujeres estaban obligadas a obedecer órdenes de cualquier hombre en la familia no únicamente de su esposo y fue hasta el año de 1947 cuando al modificarse el Código Civil Japonés las mujeres obtuvieron los mismos derechos que los hombres, lo que hizo cambiar de manera radical la vida familiar japonesa.

Es de dominio público que uno de los principales valores de la sociedad japonesa es el respeto a sus ancestros y a la gente de edad avanzada, estas arraigadas tradiciones de orígenes confucionistas favorecen el surgimiento de organizaciones voluntarias fuera del ámbito familiar.

Para la sociedad Japonesa el concepto de familia es mucho más amplio que para otras culturas en el continente Asiático, ya que no sólo se encuentra integrada únicamente por los miembros de la familia con la misma sangre, es decir los hijos biológicos sino que incluye a hijos adoptivos conocido como un fenómeno muy común en Japón, así como por la servidumbre quien también ocupa un lugar en ese hogar.

No necesariamente los hijos primogénitos son los privilegiados al heredar la mayoría de los bienes así como el liderazgo en la familia, existe un sistema de primogenitura que es el que designa al merecedor de la elección como hijo mayor.

Se considera también de raíces históricas basadas en el sistema feudal la tendencia a la formación de asociaciones voluntarias, característica del período Tokugawa. En este tipo de feudos, las tierras no se heredaban de una generación a otra, únicamente se definían obligaciones mutuas entre el señor feudal, los campesinos y el samurai quien les daba protección.

Fue así como en el período Tokugawa, los líderes japoneses pusieron un gran énfasis en inculcar una ideología cimentada en la lealtad, el servicio, la responsabilidad y un gran respeto por la disciplina y el trabajo.

Esto se llevó a cabo con el fin de mantener el orden social mediante el fortalecimiento de una ideología comunitaria, por encima de cualquier interés individual, arraigándose durante dos siglos.

Es así como la modernización de Japón tiene como base un fundamento de más de dos siglos basado en la ideología comunitaria y que da paso a un nuevo periodo de renovación como lo fue el periodo Meiji.

Iemoto son aquellos grupos en Japón de gente dedicada a las Bellas Artes, con afinidades estéticas, el teatro la danza , artesanías y costumbres tradicionales como la ceremonia del té. Estos grupos presentan estructuras jerárquicas verticales, los une el espíritu de comunidad y disciplina voluntaria.

Existen grupos denominados también como Iemotos pero dedicados más a actividades profesionales, políticas y religiosas, por este tipo de agrupaciones es que se considera a la religión no como un obstáculo para el crecimiento económico, al contrario, son vistas como favorecedoras de la eficiencia económica ya que crea hábitos y reglas para el comportamiento de los individuos y empresas.

Existen también otras opiniones de la cultura japonesa como a continuación se detalla, "El comportamiento de los japoneses está condicionado por el temor al rechazo social y a proyectar una imagen de debilidad e inferioridad. El actuar en función de lo que se espera de uno garantiza la aceptación social."¹⁷

¹⁷ Castañeda Ramos, Gonzalo; La empresa Mexicana y su gobierno corporativo, antecedentes y desafíos para el siglo XXI. México, UDLA ; 1998. pag. 138.

Es así como el autor del libro citado afirma que esa capacidad de cooperación y socialización de los japoneses no está tan arraigado a la voluntad propia sino a las presiones sociales y al miedo al ridículo

La religión

Debemos tomar en cuenta que los Japoneses son individuos altamente religiosos y que religiones como el Budismo, Shintoísmo y Cristianismo, son comunes en Japón, se reúnen en templos específicos y a partir de estas religiones se han formado redes de organizaciones sociales y de caridad.

Las estructuras religiosas a las que pertenecen tienen la misma estructura que las Iemotos, con cimentación en relaciones de maestro-discípulo y muy apegadas al paternalismo.

Es debido a las relaciones personales que se establecen con los monjes que los templos reciben donaciones muy fuertes por parte de los ciudadanos, mismas que son utilizadas para causas comunitarias.

Se considera que la tolerancia religiosa ha dado paso al desarrollo del progreso en Japón, "Es indudable que las religiones japonesas, pluralistas y carentes de absoluto, autorizan un espacio de actividad personal y de motivaciones concretas. En este espacio, ampliamente abierto a la iniciativa individual, pueden desplegarse personalidades emprendedoras y una problemática singular de la imitación creativa".¹⁸

¹⁸ Ibidem, pag. 123.

El empleo

En las empresas Japonesas se encuentran muchos matices de una cultura paternalista, a partir del siglo XX, se empezaron a brindar apoyos financieros a los trabajadores para conseguir viviendas, descuentos en artículos de primera necesidad, escuelas para capacitación, así como actividades de tipo social, de tipo deportivo , así como cultural por ejemplo ceremonias muy arraigadas a sus costumbres como la ceremonia del té.

La costumbre de incentivar a los empleados viene desde aquella época en que se empezó a tomar en cuenta a los empleados como verdaderos recursos humanos, convirtiéndose en la base de la organización japonesa sustentada en tres elementos de fundamental importancia, el empleo permanente, estructura salarial basada en la antigüedad y sindicalismo a nivel de empresas.

La cooperación entre campesinos y la gente en las empresas era tan estrecha debido a la migración que se daba del campo a las fábricas, por lo que el paternalismo se da por el grado de cooperación de esta gente acostumbrada a esfuerzos colectivos para el cultivo del arroz, y la creación de consejos para la mejor asignación del agua.

Debemos recordar que el período Tokugawa fue el principal precursor del sistema de responsabilidad colectiva en el que cada ciudadano jugaba un papel importante en la seguridad, la economía, la sociedad, heredando así una cultura comunitaria que después las empresas aprovecharían en sus centros de trabajo.

La educación

A través de la historia de Japón es fácil darse cuenta de la importancia que para este país tiene la educación de su población, ya sea académica o capacitación laboral.

Datos obtenidos del último informe del Japan Information Center, muestran que para 1886 cada niño debía asistir a la escuela primaria mínimo por tres o cuatro años. Para 1908 el período fue extendido a 6 años para la educación elemental.

Para el fin de la Segunda Guerra Mundial, se establecieron nueve años obligatorios para la educación que nosotros conocemos como primaria y la secundaria y es el mismo período que prevalece hasta nuestros días.

La ley es muy clara en el aspecto de la discriminación por cuestiones religiosas, raciales, de tipo económico, social o malos antecedentes familiares.

Se enfatiza claramente la importancia de la tolerancia religiosa así como la política ya que se consideran puntos de desarrollo para sus ciudadanos, únicamente queda prohibido la unión de la religión o de la política con la educación.

En Japón la educación se encuentra dividida en Jardín de niños (uno a tres años), educación primaria (seis años), educación secundaria (tres años), preparatoria (tres años) y la Universidad que por lo general se deben cursar cuatro años, además de estudios de postgrado así como carreras técnicas.

La siguiente estadística nos muestra la importancia de la educación en Japón, el grado de competitividad y de preparación de este país. En 1995, el 97% de los estudiantes llegaron a preparatoria, el 45% de los estudiantes continuaron hacia una carrera universitaria.

Es importante señalar que cada día más jóvenes Japoneses deciden estudiar fuera de su país en 1994, 151,000 estudiantes viajaron al extranjero para realizar sus estudios, esto es aproximadamente el 90% de los estudiantes Asiáticos en el extranjero.

CAPITULO 3. LAS RESISTENCIAS SOCIOCULTURALES

3.1 LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Recordando brevemente uno los conceptos de cultura que se han venido manejando, podemos señalar como cultura al sistema de valores, creencias y normas con las que actúan los integrantes de un grupo o sociedad; así mismo a partir de éstas consideraciones, en ámbitos más reducidos, también hay valores, creencias y normas para actuar en las organizaciones o empresas, que son compartidos por sus miembros.

De esta manera se entiende que la cultura actúa como un marco de referencia para los integrantes del grupo el cual les otorga un modelo o patrón de comportamiento ante situaciones específicas, obteniendo de esta manera una visión homogénea de todo cuanto les rodea, esta visión, lógicamente puede ser aplicada en cualquier ámbito y en este caso en la empresa.

Es así como en toda empresa existe una cultura organizacional que lleva a sus empleados a compartir no sólo metas y objetivos, sino también elementos como políticas que los llevan a actuar de manera uniforme y a la obtención de resultados programados.

A continuación podremos ver la importancia de la cultura organizacional y la forma como gana terreno dentro de la empresa homogeneizando la atmósfera de las empresas.

3.1 LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Recordando brevemente uno los conceptos de cultura que se han venido manejando, podemos señalar como cultura al sistema de valores, creencias y normas con las que actúan los integrantes de un grupo o sociedad; así mismo a partir de éstas consideraciones, en ámbitos más reducidos, también hay valores, creencias y normas para actuar en las organizaciones o empresas, que son compartidos por sus miembros.

De esta manera se entiende que la cultura actúa como un marco de referencia para los integrantes del grupo el cual les otorga un modelo o patrón de comportamiento ante situaciones específicas, obteniendo de esta manera una visión homogénea de todo cuanto les rodea, esta visión, lógicamente puede ser aplicada en cualquier ámbito y en este caso en la empresa.

Es así como en toda empresa existe una cultura organizacional que lleva a sus empleados a compartir no sólo metas y objetivos, sino también elementos como políticas que los llevan a actuar de manera uniforme y a la obtención de resultados programados.

A continuación podremos ver la importancia de la cultura organizacional y la forma como gana terreno dentro de la empresa homogeneizando la atmósfera de las empresas.

3.2 LA CULTURA EN LA EMPRESA

Dentro de las empresas existe una forma preestablecida de interactuar, relacionarse y comportarse la cual es llamada **cultura organizacional**, que se conceptualiza como un conjunto de valores, creencias y entendimientos, adoptados por los miembros de una organización y por lo tanto comunes en el medio.

Es difícil conocer la fecha exacta de cuando se comenzó a utilizar el término de comunicación organizacional, sin embargo se convirtió en un tema de gran importancia para las empresas en cuanto se ligó con la rentabilidad de las inversiones, específicamente en organizaciones donde el rendimiento no podía ser limitado.

Todo ello ofrece formas definidas que generan una influencia directa sobre el pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades relacionadas con los miembros de las organizaciones, sobre todo a las dedicadas a la producción y prestación de servicios.

Algunas empresas exitosas cuentan con una fuerte cultura organizacional, que atrae, retiene y recompensa a sus empleados por cumplir con sus metas. Sin embargo, el objetivo más importante de la empresa es provocar un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo de la compañía, en la cual tanto los altos ejecutivos como los empleados cumplan con roles establecidos que encajen a la perfección con la cultura organizacional de la misma.

La cultura organizacional está considerada como el vehículo social y normativo a través del cual se mantiene unida la organización, ya que se encarga de subrayar los valores ideales o sociales, creencias que comparten o tienen sus empleados en

común. Éstos se manifiestan en diferentes elementos simbólicos como son mitos rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

La cultura organizacional debe contar con ciertos lineamientos perdurables que darán forma al comportamiento con el fin de cumplir funciones de gran importancia como transmitir un sentimiento de identidad a cada miembro de su organización, facilitar la creación de compromisos entre el empleado y la empresa, impulsar el funcionamiento adecuado de los procesos del negocio por mencionar algunos.

Lo que pretende la cultura organizacional es que mediante el diseño y estilo de administración de los recursos humanos se transmitan valores y filosofías que motiven al personal, faciliten la integración y cohesión del grupo así como el compromiso con los objetivos de la empresa y la obtención de las metas.

Existen puntos considerados clave para el desarrollo de una cultura organizacional que a continuación se exponen.

“Una orientación hacia la acción a fin de que se cumpla. Aun cuando las compañías podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones no están paralizadas por este hecho. El que la cultura busque impulsar a los colaboradores de la organización hacia la acción será de gran utilidad para divulgar la idea de que el negocio solo puede triunfar cuando la gente esté decidida a llevar a cabo las acciones que le corresponden.

Orientación al cliente ya que todos los recursos y el personal de la compañía deben dirigir sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente. Conforme la organización tome conciencia de que el cliente permite que

de hecho ésta exista, los colaboradores se preocuparán por satisfacer sus necesidades e incluso superar sus expectativas.

Autonomía y decisión para fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organización. Hoy en día una organización que cuenta con colaboradores con la capacidad de ser responsables para responder frente a una cuota de autonomía y poder tiene una gran ventaja competitiva.

Productividad a través de la gente, lo que considera a la gente como el activo más importante de la empresa y considera como inversión el dinero destinado hacia ellos, y por consiguiente hacia la misma empresa, como fuente fundamental de mejoramiento.

Compromiso con los valores desde los niveles superiores de la compañía. La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con los empleados. Conocimiento del negocio: sus fortalezas y sus debilidades, sus amenazas y oportunidades. Solo de esta manera se tomarán las mejores decisiones estratégicas.

Organización simple, sólo con el personal necesario, que sepa cual es la parte de valor que agrega a los productos o servicios, y cómo participan en su administración. Una organización que gasta en controles excesivos o en duplicidad de funciones o de trabajo se encuentra en seria desventaja frente a sus competidores.

Rigidez y flexibilidad aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.” La organización y sus colaboradores deben desarrollar la habilidad para saber cuando es necesaria la rigidez y cuando la flexibilidad.”¹⁹

Un elemento muy importante con el que debe contar una cultura organizacional es un ambiente laboral participativo, dentro del cual deben sentirse libres los colaboradores para dar sus puntos de vista sobre el negocio y su estructura funcional, involucrándose así en la toma de decisiones, asumiendo roles de liderazgo y trabajando en equipo.

Es así como las decisiones serán tomadas por las personas indicadas, las verdaderamente involucradas en los procesos y con el conocimiento suficiente en el producto, proceso o servicio ganando así un tiempo muy valioso, trabajando con agilidad, haciendo más sencilla la contribución al logro de objetivos.

Se han puesto de manifiesto que el verdadero éxito de las empresas no radica en lo avanzado de sus tecnologías ni en sus modernos sistemas de información, ni siquiera en su amplio capital que facilita de alguna manera su participación en el mercado; lo importante es contar con gente de alto rendimiento, esto es, tener conductas repetitivas y consistentes, lo cual asegura y hace a la empresa más competitiva.

“Se hace necesario hoy en día hacer una redefinición de los procesos de gestión humana orientándolos de manera que desarrollen las competencias organizacionales, grupales e individuales y que trabajen alineados con una cultura corporativa participativa orientada a la transformación organizacional marcando desde el inicio de la vida laboral un plan de desarrollo y capacitación

¹⁹ Internet: R.J. Aguado. Cultura Organizacional. Internet web site <http://spin.com.mx/%7Baguado/cultura.html>, noviembre 2000.

todo lo cual se ve complementado con un sistema de reconocimiento y recompensas flexible y variable basado en los resultados del equipo con respecto a metas específicas que ya no son individuales sino colectivas.”²⁰

Algunos especialistas como la Profesora María Begoña Rodas, piensan que la cultura y la comunicación están indisolublemente unidas, ellos dicen que la cultura facilita la creación de significados compartidos lo que crea una construcción social de la realidad.

Así como es importante resaltar que la formación de una cultura organizacional sana y eficaz puede llevar a una empresa por el camino del éxito; la crisis que provocan problemas en los que se están aplicando soluciones del pasado y una actitud de debilidad y disfuncionalidad en la cultura que impida detectarlos y enfrentarlos con soluciones coherentes a nuestro tiempo es lo que puede derivar en resultados fatales para la empresa.

La cultura organizacional puede ser clasificada por su fortaleza y funcionalidad, elementos que son tomados en cuenta como punto de partida para analizar la relación entre cultura y crisis, que son explicados a continuación.

Se considera a una cultura fuerte cuando los valores de la misma han sido definidos de manera clara y amplia, estos valores son los que rigen la conducta o comportamiento de los miembros que forman la organización y en función de su importancia son jerarquizados.

De la misma forma, una cultura es funcional en el momento en que permite a la organización alcanzar sus metas y cumplir su misión, cuando motiva a sus

²⁰ Internet: María Begoña Rodas Carrillo. Transformación Organizacional y Gestión Humana. Internet web site www.rincon.aguilar.com/notlant/noti_ant02.htm noviembre 2000.

integrantes y crea compromisos con ellos, generado así un ambiente sano de trabajo y dando impulso a la integración.

Al cruzar los resultados de éstas variables de cultura, se encuentran nuevas variables de cultura organizacional:

Cultura débil disfuncional: Este tipo de cultura da lugar a que cada integrante tenga su propia percepción de la realidad, hay pocos significados que se compartan entre sí y su comportamiento es heterogéneo. Al no tener experiencias previas de integración y cohesión como grupo, para este tipo de cultura será muy difícil reaccionar ante una crisis ya que su característica principal es la desorientación.

Cultura fuerte disfuncional: Esta clase de cultura presenta un cierto grado de significados compartidos, lo que les da un antecedente que aplicarán como válidos ante una crisis. En estas circunstancias, el riesgo de equivocarse es considerado como alto ya que sus elementos tienen una percepción poco realista de la situación, no se apoyan en sus creencias ni en valores asumidos evitando así darle un sentido y organización a su esfuerzo.

Cultura fuerte funcional: Aquí la cultura presenta un alto nivel de significados compartidos. Esto provoca que la visión de la crisis sea homogénea y realista, sus valores organizacionales son vigentes y generan esfuerzos planeados y concentrados.

Así se llega a la conclusión de que solo aquellas compañías que cuenten con una cultura **fuerte y funcional** pueden utilizarla como un recurso ante la crisis, las demás deberán asegurar la toma de acciones y medidas urgentes que les permitan

mejorar su capacidad de respuesta, ya que la cultura en lugar de ser un apoyo puede convertirse en un gran problema.

En las empresas con cultura **fuerte funcional** es necesario realizar acciones de mayor complejidad frente a la crisis, ya que en éste caso el cambio no está limitado a instrucciones, sino a un cambio radical de la conducta ya que los patrones de comportamiento están muy arraigados y ya no son útiles. Se presentará una indudable resistencia al cambio que se manifestará en la insistencia a seguir con la tradición.

La cultura **fuerte funcional** está considerada como un semillero de líderes dispuestos a orientar la percepción y la acción ante la crisis, tomando como base los valores que a través del tiempo le han permitido a la organización alcanzar su status.

Hablando ahora de los obstáculos que presentan empresas con una cultura **débil** se pueden mencionar la dificultad del manejo adecuado de la crisis por la presencia de una gran variedad de interpretaciones; otro obstáculo que es aún más grave, por percibir la realidad con mayor rigidez, es la cultura fuerte disfuncional ya que no acepta con facilidad alternativas ante la crisis.

En compañías con una cultura **débil funcional** es imprescindible que sus empleados reciban instrucciones exactas y claras sobre las medidas que se deben tomar, además será necesario orientar a la gente en cuanto a las acciones a tomar, las razones de por qué las decisiones del pasado son obsoletas y crear significados compartidos, marcando así claramente el rumbo a seguir que por el momento será crear los cimientos de una cultura fuerte.

Cabe señalar que para que el cambio sea contundente, la organización debe ser clara en la información que proporciona para asegurar que los cambios se realizan como se planean y ofrecer el máximo de elementos que faciliten el convencimiento y ayude a la reducción de la resistencia.

La empresa espera que los empleados cuenten con una cultura organizacional satisfactoria para lograr un comportamiento con las siguientes características: ofrecer siempre el más alto grado de competencia; tomar la iniciativa y correr riesgos; adaptarse al cambio; tomar decisiones; trabajar en equipo; ser abierto en cuanto a la información; obtener el conocimiento de problemas previstos y actuales; confiar y ser dignos de confianza; mantener una actitud de respeto; responder por los actos y aceptar la responsabilidad; aceptar juzgar y ser juzgados; recompensar y ser recompensados de acuerdo a nuestro rendimiento; ser críticos constructivos y aceptar críticas de forma positiva.

Algunos valores importantes para fomentar la convivencia social son: libertad, justicia, tolerancia, solidaridad, respeto a la individualidad y al desarrollo del ser humano, capacitación y desarrollo integral.

“Dentro de la empresa, vista como una pequeña subcultura de la sociedad debemos tener en cuenta que: Expresiones del habla, modos de conducta, valores y símbolos, habilidades, creencias y conocimientos que conforman la cultura, implícitamente se integran en subculturas diversas dentro de las sociedades nacionales, cuyos perfiles se definen, en tanto más amplios sean los aspectos de la vida social que se cumplen a través de una misma red de relaciones, es decir, por medio de una comunidad de grupo.”²¹

²¹ Internet: Córdova Villegas, Font, Gudiño, Hernández, Sánchez. Un Enfoque del Estudio de la Cultura Organizacional. Internet web site. www.chandra.uam.mx/getlon/num14/doc09.htm Noviembre 2000.

No debemos olvidar que en nuestra sociedad existen diversos factores e instituciones que pueden limitar la apertura hacia la diversidad cultural y que en cambio, buscan formar al individuo en una uniformidad cultural. Entre ellos podemos encontrar: al sistema escolar, a los medios masivos de comunicación y la movilidad social, a las acciones de política gubernamental, religiosa, partidaria y organizacional.

Estos factores tienden a eliminar la tolerancia, diversidad cultural y su principal propósito es crear un elevado nivel de productividad, un mercado más amplio. Sin embargo, el resultado en muchas ocasiones es todo lo contrario, cuando generan problemas en el individuo para adaptarse a culturas de organizaciones transnacionales.

A todas estas situaciones culturales se les empezó a dar mayor importancia dentro de las empresas hasta el momento en que los ejecutivos encontraron el vínculo entre la importancia de la cultura organizacional y la rentabilidad de las inversiones en empresas donde el rendimiento se veía afectado por estos fenómenos.

Usualmente la cultura organizacional refleja la visión de los directivos por lo que en determinado momento puede contar con el agrado o el desagrado de los empleados. Por esta razón se piensa que la cultura organizacional se deriva de la percepción de los individuos, es decir, la forma en que influye la organización en la mentalidad de cada miembro de la compañía.

La cultura organizacional se deriva de la interacción de la estructura de la empresa así como de sus procesos, por lo que se entiende como la consecuencia de la planificación de los directivos en el pasado y la conjunción de los nuevos

elementos en el presente integrando actividades de organización, liderazgo y control tan actuales en nuestros tiempos.

Todos estos procesos son de gran utilidad para la organización ya que le permite al empleado entender con mayor facilidad que es lo que tiene que hacer, con quién, qué decisiones puede tomar, la información a la que puede tener acceso y con qué frecuencia.

A través de la interacción del personal en determinado nivel dentro de la estructura de la empresa es como se establecen planes, políticas, procedimientos, reglamentos, descripciones de puestos, canales de información y líneas de autoridad y comunicación. De la misma forma se manifiesta la cultura organizacional de cualquier empresa, provocando impactos positivos o negativos sobre la eficacia del grupo y del individuo.

Se piensa que la organización necesita de principios básicos de cultura organizacional que sus miembros utilizan para relacionarse con ella y con su entorno, es necesario hacer coincidir los intereses y objetivos de la empresa con los de su personal, así se facilita la comunicación entre sus empleados, esto habla de una empresa flexible capaz de adaptarse a los cambios externos.

La cultura organizacional ha alcanzado en nuestros días una gran importancia por lo que producir resultados y alcanzar objetivos es una de sus principales tareas, es por esto que las tendencias actuales dicen: "Las estructuras están para producir resultados organizacionales y alcanzar objetivos, están diseñadas para minimizar la influencia de las diferencias individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para garantizar que los individuos se adapten a las exigencias organizacionales, no al contrario."²²

²² Ibidem, Internet web site www.chandra.uam.mx/pestlon/num14/doc09.htm Noviembre 2000.

Las acciones del individuo están moldeadas con respecto a la cultura organizacional por su posición en la estructura de la organización y están también directamente ligadas a la satisfacción del individuo en su trabajo. Estas estructuras organizacionales adoptan muchas formas, entre ellas la burocracia expuesta por Weber que provoca organizaciones rígidas y con un comportamiento ritual, sus características principales son las jerarquías de autoridad, la autoridad limitada, división del trabajo, reglas para los empleados y gratificaciones diferenciales.

En el caso de las organizaciones orgánicas mantienen una red estructural de control, tienen un ajuste y revisión continuo de las tareas y un sistema de comunicación que involucra información y consejo.

Por razones culturales arraigadas, se piensa que la cultura nacional tiene mayor influencia en el empleado que la cultura organizacional. Al estar los valores de los empleados tan moldeados por su cultura nacional, se resisten a adoptar los valores propios de la empresa. Así, por mucha influencia que tenga la cultura organizacional de una empresa sobre sus trabajadores, la cultura nacional tendrá mayor peso en el comportamiento de los trabajadores.

De esta manera, varias empresas han tomado la decisión de ofrecer dentro de sus instalaciones ciertas facilidades para sus empleados que les permitan cumplir con costumbres religiosas e incluso alimenticias, como en el caso de empresas en Asia y la India, donde existen empresas con comedores y cafeterías con alimentos especiales, para los empleados musulmanes salones de oración con horarios preestablecidos para no interferir con las sesiones de oración tan importantes en éstos países.

Constantemente, “la cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización. Primero, tiene un papel de definición de fronteras; esto es, crea distinciones entre una organización y las demás. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados. Finalmente, la cultura sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.”²³

La cita anterior nos permite entender más ampliamente una idea más completa y definida de lo que busca la cultura organizacional, sin embargo dentro de cualquier compañía a pesar de llevarse a cabo prácticas encaminadas a la búsqueda de un ambiente laboral sano, se dan factores dentro de la comunicación que hace que el objetivo de ésta se vea afectado debido a las características de la misma, que a continuación se explican.

La comunicación vertical, se genera en la cúspide de la compañía, ésta se da en un lenguaje necesariamente general y se va volviendo más específica a medida que el mensaje va descendiendo de la pirámide.

La práctica común en éste tipo de comunicación es que se especifica en forma distinta dependiendo del número de mandos medios que den su versión a sus subalternos, provocando desinformación, o desde otro punto de vista información clasificada.

²³ Stephens Robbins. Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones, 4ª. Edición. 1999. México. Editorial Prentice Hall. 1999. Pág. 601.

En el caso de la comunicación vertical ascendente, también se sufren distorsiones; en éste caso la información que es específica se convierte en general y se resume a medida que el mensaje va escalando jerarquías hasta que llega a la cúspide de forma más concentrada.

La comunicación horizontal está destinada a sobrepasar varios obstáculos que se dan por barreras en el lenguaje, se encuentra muy relacionada con la comunicación informal.

Según el sociólogo ruso Bysol, los rumores dentro de la empresa pueden ser considerados como un fenómeno social y clasificados de acuerdo a tres criterios: el rumor temporal se describe como sigiloso, va tomando forma lentamente hasta que llega a oídos de todo el mundo; este tipo de rumor se da principalmente en empresas de tipo hostil.

El rumor impetuoso corre con mayor rapidez, ya que su mensaje está vinculado principalmente con una amenaza o una promesa inmediata, está basado en el pánico, la ira o una carga de emoción súbita y desaparecerá con la misma rapidez, que es lo contrario al rumor sumergible que dura un tiempo considerable pero reapareciendo esporádicamente cuando las circunstancias le sean favorables.

La importancia de la socialización es fundamental ya que de esta forma se aprenden los valores culturales, normas, creencias y el comportamiento que los lleva a ser eficaces en la organización, ésta puede ser suministrada a los empleados a través de programas de orientación indispensables para los nuevos empleados con el fin de comunicarles las expectativas de la empresa.

La socialización cobra gran importancia en la empresa por lo que investigadores como Rocher la describen como “el proceso por el que las personas aprenden a interiorizar, en el transcurso de su vida, los elementos socioculturales de su medio, los integra a la estructura de su personalidad bajo la influencia de experiencias y de agentes sociales significativos y se adapta así, al entorno social en cuyo seno debe vivir.”²⁴

El poder, el liderazgo y la toma de decisiones necesitan de un aspecto fundamental como la comunicación, ya que ésta emplea un conjunto de medios con el fin de poner en un pedestal a los empleados modelo que merecen ser mostrados como ejemplo, estos mensajes pueden enviarse por medios verbales (formas de hablar); escritos (documentos de empresa); materiales (mobiliario); estilo (vestimenta); de acción (reuniones); de estatus (espacios); de imagen (periódico interno) y; de pertenencia (grupo profesional).

El liderazgo está considerado como la solución a casi todos los problemas de la organización. Aplicar una nueva forma de liderazgo hace mejorar aspectos como acuerdos estructurales inapropiados, distribución de poder que bloquea las acciones efectivas, carencia de recursos, procedimientos arcaicos, entre otros. El liderazgo tiene el poder de inyectar nuevos ánimos a ciertas actitudes y comportamientos que desencadenan bajos niveles en la organización.

Como es evidente se agrupan aquí todos los medios formales e informales que se usan para transmitir información, que contribuye para determinar la conducta de los empleados y por supuesto su intencionalidad es implícita, consciente o inconsciente.

²⁴ Internet: Córdova Villegas, Font Gudiño, Hernández Sánchez. Un Enfoque del Estudio de la Cultura Organizacional. Internet web site. www.chandra.uam.mx/getion/num14/doc09.htm Noviembre 2000.

Es por esta razón que la comunicación dentro de las empresas se ha revalorado, en un principio era solamente una emisora de mensajes descendentes, estrictamente lineal y formal, ahora se reconoce su importancia en la comunicación formal, pero también en la informal, así como en los sistemas tecnológicos de apoyo más avanzados y multidireccionales, ya que, aún que es un proceso básico, se involucra en todas las actividades de la empresa.

Hoy en día la comunicación dentro de la organización debe ser considerada de manera dinámica y en constante flujo ya que esto dará a la compañía mayor cohesión así como identificación provocando una mejor adaptación a la evolución de la organización. Esto da como resultado que la comunicación organizacional se convierta en un conjunto de procesos donde se crea, se intercambia y se almacenan mensajes con objetivos determinados.

Son cuatro las funciones que le son asignadas a la comunicación organizacional dentro de las empresas y no únicamente la información, aunque tal vez sea la más importante: la expresión emocional, el control y la motivación son las otras tres funciones que no deben desnivelar la balanza de la comunicación dentro de la empresa.

La función del control es reducir la variabilidad en el comportamiento de los recursos humanos por medio de la comunicación formal, que son controlados a través de las jerarquías, las políticas y los lineamientos establecidos. En el caso de la comunicación informal se aplica la socialización de normas de comportamiento generándose dentro de los grupos informales.

Con relación a la motivación, la comunicación juega un papel preponderante ya que es el medio por el cual la retroalimentación y los objetivos se establecen, se

difunden los avances logrados y se da seguimiento a los comportamientos para darles continuidad o modificarlos.

Es mediante la comunicación como se transmite la expresión emocional, le da oportunidad al empleado de expresar tanto sus puntos de vista como los sentimientos de satisfacción e insatisfacción que se derivan de las tareas que desempeña, esta medida ofrece la posibilidad de reducir niveles de tensión y frustración.

La comunicación organizacional es considerada como una variable fundamental en la cultura organizacional, ya que su objetivo primordial es facilitar la toma de decisiones y esto es posible debido a la información que hace disponible al grupo o al individuo permitiendo así evaluar distintas alternativas, de esta forma los empleados se sienten directamente partícipes del fenómeno de la formación de la cultura organizacional.

Toda cultura organizacional de manera discreta o abierta establece restricciones acerca de lo que "está bien" que los individuos hagan o no, es raro encontrar estas limitaciones de manera explícita o por escrito, simplemente se van formando, por lo que es considerado que las culturas organizacionales ayudan a sus corporaciones a competir más eficientemente, aún que existen algunos casos en las que ellas mismas obstaculizan el desarrollo.

Un estudioso de la cultura organizacional, Elliot Jacques, del Instituto de Tavistock en Londres Inglaterra, genera en los años setentas un concepto nuevo para entender a las organizaciones desde un análisis cultural.

"Las organizaciones pueden ser entendidas como sociedades en miniatura y ser estudiadas a través del análisis cultural. Esta analogía permite apreciarlas como

sistemas sociales que poseen características culturales que las diferencian, su individualidad se manifiesta a través de su cultura.”²⁵

Cuando se habla de la vida material, se toca tal vez uno de los elementos más importantes, ya que es lo que la gente produce para subsistir, las herramientas, conocimientos técnicos y métodos, procesos para producir bienes y servicios, también la distribución y el consumo, como aspectos fundamentales el conocimiento y la economía.

En cuanto al tema de la religión, es una de las influencias más fuertes sobre la vida ya que afecta su significado y su concepto, le da cierto énfasis a la vida material ya que afecta la propiedad y el uso de bienes y servicios, es innegable que debido a la religión algunas estructuras organizacionales se ven seriamente afectadas por las tradiciones religiosas.

De la misma manera se ven influidos por la religión los roles masculino y femenino, ya que establecen patrones de vida y relaciones de autoridad, ritos de ciclos vitales y por supuesto los deberes de cada individuo, así como las responsabilidades de niños y adultos.

Las costumbres y la motivación de la gente en general se ven determinadas por la religión y la fe en diferentes formas se considera un impacto continuo y profundo que puede ser un factor imperante en la organización.

También los hábitos alimenticios están posicionados en un nivel principal dentro de los elementos universales que constituyen a la cultura ya que se encuentran consistentemente enraizados y reforzados, ya que está ligado en algunas

²⁵ Ibidem, Internet web site www.chandra.uam.mx/gestlon/num14/doc09.htm Noviembre 2000.

ocasiones a ceremonias, fiestas, tradiciones y por supuesto a la división del trabajo.

Es muy importante la tensión como barrera sociocultural ya que genera una gran variedad de desordenes que llegan a afectar a las personas con las que el individuo bajo presión labora.

La tensión está relacionada con factores como las restricciones y las demandas, ya que la restricción impide realizar un deseo y la demanda es la exigencia de algo que se desea. Los modelos de la tensión hablan de tres grupos de factores potenciales de la tensión: ambientales, organizacionales, e individuales, que dan como consecuencia síntomas fisiológicos, síntomas psicológicos y síntomas de comportamiento que afectan en la productividad, en el ausentismo y en la rotación del personal.

Los factores individuales son aquellos relacionados con la vida personal del empleado como son asuntos familiares, problemas económicos personales y características de la personalidad. Asuntos como problemas conyugales, el rompimiento de una relación, así como la disciplina con los hijos son claros ejemplos de problemas que generan en el empleado un estado de tensión.

Cuando se habla de la naturaleza de la fuerza laboral, ésta se relaciona con las modificaciones que las empresas tienen que hacer para ajustarse a un ambiente multicultural, el fin que se persigue con esto es la diversidad de la fuerza de trabajo. El caso de la tecnología es considerado un factor de gran importancia para el cambio ya que las empresas en nuestros días son capaces de producir, comercializar y distribuir sus productos o servicios en mucho menos tiempo que hace algunos años.

ocasiones a ceremonias, fiestas, tradiciones y por supuesto a la división del trabajo.

Es muy importante la tensión como barrera sociocultural ya que genera una gran variedad de desordenes que llegan a afectar a las personas con las que el individuo bajo presión labora.

La tensión está relacionada con factores como las restricciones y las demandas, ya que la restricción impide realizar un deseo y la demanda es la exigencia de algo que se desea. Los modelos de la tensión hablan de tres grupos de factores potenciales de la tensión: ambientales, organizacionales, e individuales, que dan como consecuencia síntomas fisiológicos, síntomas psicológicos y síntomas de comportamiento que afectan en la productividad, en el ausentismo y en la rotación del personal.

Los factores individuales son aquellos relacionados con la vida personal del empleado como son asuntos familiares, problemas económicos personales y características de la personalidad. Asuntos como problemas conyugales, el rompimiento de una relación, así como la disciplina con los hijos son claros ejemplos de problemas que generan en el empleado un estado de tensión.

Cuando se habla de la naturaleza de la fuerza laboral, ésta se relaciona con las modificaciones que las empresas tienen que hacer para ajustarse a un ambiente multicultural, el fin que se persigue con esto es la diversidad de la fuerza de trabajo. El caso de la tecnología es considerado un factor de gran importancia para el cambio ya que las empresas en nuestros días son capaces de producir, comercializar y distribuir sus productos o servicios en mucho menos tiempo que hace algunos años.

En cuanto a las tendencias sociales en las dos últimas décadas existe una marcada afinidad hacia el matrimonio y el divorcio, hoy en día los jóvenes retrasan el matrimonio que en ocasiones terminará en divorcio, a lo que se ha tenido que generar una respuesta social para gente soltera o divorciada en muchos ámbitos de la vida cotidiana.

3.3 EL CAMBIO DENTRO DE LA EMPRESA

Existen diferentes tipos de cambios. El cambio planeado es aquel que decide cambiar las actividades que son intencionales y orientadas a la meta de la vida cotidiana de su empleado, también busca mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en su ambiente.

El cambio de primer orden es considerado lineal y continuo, no hay cambios fundamentales, de otro modo el cambio de segundo orden es multidimensional, multinivel, discontinuo y radical.

Los agentes de cambio son personas pertenecientes a la empresa o consultores externos que son responsables de las actividades para generar el cambio, deben ofrecer una perspectiva objetiva y deben estar empapados de la historia, la cultura y los procedimientos operativos así como del personal de la organización.

Los cambios que deben hacer los agentes de cambio se relacionan con factores como la estructura, tecnología, ubicación física y el personal. Los cambios de estructura nos muestran modificaciones en las relaciones de autoridad y mecanismos de coordinación entre otras, en cuanto al cambio en tecnología, se refiere a los cambios en la forma de procesar el trabajo, en los métodos así como en el equipo utilizado, los cambios de ubicación física responden a la reubicación del espacio o a una nueva distribución del lugar de trabajo.

La resistencia al cambio puede ser superada aplicando medidas como la educación y la comunicación, participación, facilitación, apoyo, negociación, y hasta la coerción.

Como ya sabemos la comunicación es una gran solución para cualquier tipo de resistencia, es necesaria para ayudar a los empleados a entender y digerir mejor la lógica del cambio, se parte de la base de que el problema está fundamentado en la mala información o en una comunicación deficiente. Aclarando todos estos malos entendidos la resistencia cederá.

En el momento en que se hace partícipe a un empleado que se resiste al cambio a ser parte del mismo, su condición cambiará ya que nadie puede resistirse a una decisión de la cual participa, al hacer contribuciones significativas, la reducción de la resistencia será evidente.

Un factor que toma tiempo, puede tener un costo alto y sus resultados no pueden ser comprobados es la facilitación y el apoyo, donde se propone capacitar al empleado, hacerlo objeto de constantes asesorías y darle tiempo para que se adapte al cambio.

Otra fuente para combatir la resistencia al cambio puede ser la negociación que usualmente se da ya a otros niveles donde el factor de poder es alto como el caso de los sindicatos, en el cual se dan intercambios de valor para acceder a la cooperación con el cambio en la empresa.

La manipulación es uno de los elementos para alcanzar la superación de la resistencia considerado como el menos recomendable, sin embargo existe, distorsionándose los hechos para hacerlos parecer más atractivos, retener

información que no sería recomendable fuera de dominio público, los resultados pueden ser revertidos en caso de que los empleados se den cuenta de que han sido engañados o usados creando un ambiente peor de desconfianza ante el cambio.

Los cambios en las empresas de mayor actualidad están enfocados hacia la innovación, se pretenden crear organizaciones de aprendizaje, esto es que los empleados no tengan miedo de cometer errores con el fin de llevar a su empresa a un status de innovación que genere mayores ganancias por productos novedosos en el mercado.

Este tipo de empleados serán premiados tanto por sus aciertos así como por sus errores y hay compañías que manejan fondos especiales para permitir a sus empleados desarrollar sus propias ideas, esto genera un nivel muy alto de calidad en la comunicación debido a que son empresas que trabajan con varios equipos de trabajo en diferentes áreas, pero que no deben competir entre si, al contrario la comunicación debe facilitar su interacción.

En este caso los errores son premiados ya que permite experimentar más a sus empleados con el fin de perder el miedo, aportando así nuevas ideas que desarrollen el negocio provocando así que la productividad avance a gran velocidad.

3.4 RESISTENCIAS Y AMENAZAS AL CAMBIO, BARRERAS SOCIOCULTURALES Y DE LA COMUNICACIÓN.

Las fuentes de resistencia individual al cambio son:

Hábitos; por la naturaleza insegura del ser humano, éste suele preferir refugiarse en respuestas programadas o hábitos adquiridos con el fin de no complicar su vida. En el momento en que una persona enfrenta el cambio con las rutinarias formas acostumbradas se está haciendo referencia a una forma de resistencia.

Seguridad; es un factor primordial en las fuentes de resistencia individual al cambio ya que por diferentes cuestiones los empleados pueden sentirse amenazados en su labor diaria, en su desempeño o en el simple ambiente de trabajo al que pertenece y puede creer que ya no será aceptado.

Factores económicos; la preocupación de que los cambios disminuyan el ingreso individual a partir de que el colaborador piense que al no ser capaces de cumplir con alguna tarea encomendada y que al disminuirse su desempeño habrá un impacto de manera directa e inmediata sobre sus percepciones económicas.

Temor a lo desconocido; cualquier cambio provoca ambigüedad e incertidumbre, es un estado de transición que no puede ser evitado; sin embargo, una etapa de aprendizaje de nuevos procesos es un cambio radical hacia lo desconocido que provoca inseguridad e incertidumbre.

Proceso selectivo de la información; el mundo del empleado, como ya se mencionó, está moldeado por sus percepciones. Una vez que ha creado su

mundo, la resistencia al cambio es muy fuerte; de esta manera el individuo selecciona la información de manera tal que no afecte a sus intereses, escuchan lo que desean escuchar para no ver amenazado el mundo que han creado.

Intolerancia a la diversidad: la educación de muchos individuos impide que toleren diferencia de raza, género, grupos étnicos, y muchas otras diferencias que separan a los grupos, por lo que resulta muy difícil un ajuste entre ellos.

Idioma: para cualquier empresa Multinacional, uno de sus principales problemas será el idioma cuando sus empleados se ven obligados a hablar en un segundo idioma, ya que habrá quienes no entiendan el idioma natal de los empleados de la empresa, como es el caso de corporaciones en Estados Unidos cuyos dueños son japoneses, o en México, con dueños de cualquier nacionalidad.

Género: una barrera muy importante es la que se levanta entre hombres y mujeres. Especialistas en el tema, aseguran que los hombres usan la comunicación para enfatizar el status e independencia con el fin de conservar el orden social jerárquico, mientras que las mujeres la emplean para crear una conexión e intimidad como medio de cercanía y negociación con lo cual buscan confirmación y apoyo.

Es por esta razón que surgen diferentes críticas hacia la mujer por parte de los hombres por llevar a cabo conversaciones tan largas; sin embargo la mujer no busca que el hombre le dé una solución a sus problemas sino únicamente ser escuchada. Cuando esto sucede el hombre y la mujer se separan cada vez más en el objetivo de la comunicación ya que en el momento en que el hombre da consejo, la mujer lo percibe como con mayor conocimiento, más razonable y con mayor control, situación con un alto desagrado para la mujer.

Esto sucede porque la mujer piensa que recibe órdenes del hombre sin que este haya escuchado ni llegado al fondo de la idea que ella quería transmitir creando así incomodidad para la mujer que da como resultado dificultades para la comunicación, creándose así una barrera.

Vocabulario: una barrera poco considerada hoy en día es la de la modificación de nuestro vocabulario. Un ejemplo claro sería la adaptabilidad política, desechando palabras como paralítico, ciego y viejo, reemplazándolas por términos como discapacitado, impedido o anciano. Con éste tipo de adaptabilidad política se usan palabras rebuscadas que hacen difícil la comunicación entre la gente, de tal manera que es menos probable que el mensaje se transmita de manera eficaz.

Comunicación no verbal: existen factores de tipo intercultural que también pueden ser una barrera en la comunicación, ya que un gesto que para una cultura no significa nada, en cualquier otra puede llegar a ser agresivo u obsceno. La comunicación intercultural también presenta barreras.

Semántica: una barrera puede ser la semántica que se refiere a los significados de las palabras; estos pueden ser diferentes y con frecuencia crean problemas para personas con culturas diferentes. Las barreras causadas por connotaciones de la palabra existen cuando se usan palabras que significan diferentes cosas en distintos idiomas, o en un mismo idioma de región a región.

Existen también diferencias causadas por el tono; debido a que el lenguaje en algunas culturas puede ser formal, mientras que para otras es informal, el tono cambiará de acuerdo al contexto y esto puede ser desconcertante dependiendo de la cultura.

Los especialistas en comunicación organizacional en todo el mundo, recomiendan la práctica cotidiana de los siguientes puntos para quien tiene una frecuente relación con gente de diferentes culturas: dar un énfasis primordial a la descripción más que a la interpretación o la evaluación; practicar la empatía y tratar de ponerse en el lugar del receptor; la verificación del mensaje con otros receptores de ser posible será de mucha ayuda sobre todo en comunicaciones de gran importancia.

Existen también ciertas amenazas al cambio y a la comunicación organizacional exitosa, a continuación se mencionan algunas de gran importancia para el objetivo de la comunicación.

Miedo a la tecnología: amenazan a la experiencia factores como la modernización de las herramientas de trabajo y el libre acceso a la información de los procesos de la empresa así como de información general a cualquier mando medio, provocando que los empleados relacionados directamente con ésta información perciban el cambio como una agresión directa a su experiencia y forma de laborar.

Pérdida de poder: la amenaza a las relaciones establecidas de poder modifica la estructura de la organización haciéndola abierta, más participativa e inclusive proporciona facilidades ante formación de equipos de trabajo; este tipo de fuente de resistencia es vista como amenaza sobre todo para supervisores y mandos medios.

Los diferentes mecanismos de defensa que presenta el ser humano ante cualquier adversidad, lo obliga a actuar en consecuencia y en el caso de su relación con la empresa y los cambios que esta genere enfilándose a mejorar sus niveles

productivos harán que el empleado presente resistencias también de tipo sociocultural.

“La gente tiende a atribuirse el mérito cuando las cosas salen bien, con lo que mejoran sus sentimientos del valor personal, pero, cuando las cosas salen mal, protegen el concepto que tienen de sí mismos culpando al medio ambiente de su fracaso.”²⁶

Es necesario explorar los elementos culturales de un país para poder conocerlo realmente y lo mismo sucede con las empresas, en las cuales se debe analizar aspectos como la religión, el orgullo, el prejuicio, la ética, la estética, la vida material las costumbres y su forma de interacción social en general así como el o los idiomas que se usen dentro del grupo.

A la vez, se vuelve importante mencionar algunos de los valores de la cultura nacional que afectan directa o indirectamente a las organizaciones, ese espacio donde se desarrolla la cultura como eje del funcionamiento de la empresa. Se identifican a los hechos históricos que por supuesto han tomado parte en la formación de la cultura nacional así como la transformación de los diferentes status hasta llegar al actual.

La política interna así como el contexto global generan mercados comunes, continentales e intercontinentales de tecnología, productos y servicios. Como ya fue comentado, las empresas tienden a homogeneizar también los requerimientos en cuanto a los recursos humanos y lo mismo hacen con su productividad, ahora las decisiones de política interior se tomen bajo una perspectiva donde los intereses transnacionales son lo principal.

Los países tienden a formar bloques y alianzas estratégicas para ocupar un lugar preferencial dentro de la economía global, de ahí la reunión de diferentes culturas, que una vez mezcladas con las de mayor capacidad productiva, serán las predominantes.

El cambio de actitud en el personal, así como sus habilidades, expectativas, percepciones, y comportamiento está relacionado directamente con los cambios de cultura organizacional.

Como resultado de estudios e investigaciones sobre el comportamiento del ser humano, se descubrió que tanto las organizaciones como sus miembros presentan en diferente medida resistencias al cambio. Hay quienes piensan que esta resistencia puede ser positiva ya que le da a la empresa cierto nivel de estabilidad y de pronóstico acerca del comportamiento de sus empleados.

Así como la resistencia puede ser vista como un factor positivo, es necesario mostrar la parte negativa en la que se ve como se obstaculiza la adaptación y el progreso, y que puede ser una fuente de conflicto ya que genera debate que lejos de dar como resultado una mejor decisión, entorpecerá el consenso.

Una ventaja de la resistencia se da cuando ésta es abierta, manifestándose de manera inmediata, ya que los empleados ponen en evidencia su inconformidad amenazando con hacer huelgas o simplemente disminuyendo su ritmo de producción.

La organización también presenta problemas generados por el cambio. Estas son llamadas resistencias organizacionales, entre las que se encuentran, la inercia estructural, enfoque limitado del cambio, inercia de grupo, amenazas a la

²⁰ Gerald Goldhaber. Comunicación Organizacional. México. Editorial Diana. 1984. Pág. 93.

experiencia, a las relaciones establecidas de poder, a las distribuciones de los recursos.

En el caso de la inercia estructural, dentro de las compañías, es usada como una balanza para mantener la estabilidad ya que usa mecanismos interconstruidos para producir su propia estabilidad y ocupa métodos desde la selección del personal que sistemáticamente elige a algunas personas y rechaza a otras, la socialización y las técnicas de capacitación que refuerzan el perfil del empleado y sus habilidades. La formalización se encarga de proporcionar a los empleados descripciones de puestos y procedimientos a seguir por los empleados. De esta manera cuando la empresa es expuesta a cambios, los empleados actuarán de manera controlada.

El enfoque limitado del cambio indica que éste debe producirse en todas las áreas de la empresa en que sea necesario ya que no puede ser modificado un sistema sin afectar a los demás de lo contrario los cambios tienden a ser anulados por el sistema más grande.

La inercia de grupo es aplicable directamente a los sindicatos, ya que se dan casos en que los empleados pueden acceder a cambios dentro de la empresa que no son de la conveniencia del sindicato presentando inconformidades con las cuales los empleados pueden o no estar de acuerdo, el sindicato ejerce su influencia sobre el empleado con el fin de que adopte la misma posición.

El verdadero reto a la resistencia se encuentra en una resistencia u oposición diferida, ya que es una resistencia de tipo más sutil, la lealtad a la organización se pierde así como la motivación ante el trabajo, los errores se incrementan y las faltas por "enfermedad" aumentan; de esta forma es más difícil de detectar y vencer.

Las reacciones contra el cambio pueden acumularse a tal grado que llegarán a explotar mucho tiempo después de cuando realmente se originaron las transformaciones, esto es lo que los especialistas llaman una resistencia diferida y acumulada.

Existen atributos que clasifican a los individuos de una empresa dependiendo de su status, puede ser económico o de jerarquía pero finalmente la clasificación proporciona una variedad de símbolos de posición para todos aquellos que pertenecen a éste grupo, se afectara la forma en que los individuos actúan y por supuesto se comunican entre sí, al variar sus marcos de referencia se marcarán también diferencias, temores y evidentes obstáculos en la comunicación ya que sus intereses o intenciones son diferentes.

La principal meta del empleado dentro de la organización es el cumplimiento de objetivos y la aceptación y el reconocimiento de los mismos, de eso dependerá el que se sienta satisfecho con el desempeño de su labor llevándolo así a colaborar más fácilmente con las tareas que se le encomiendan ya que tendrá un alto grado de bienestar como empleado que forma parte de un grupo de trabajo, pero también como individuo.

Como resultado de investigaciones de las actitudes de algunos empleados ha quedado comprobado que en muchos casos las actitudes negativas como son deserción, retrasos constantes, alcoholismo, enfermedades, accidentes por distracción en el área de trabajo no son más que formas de evasión por parte del trabajador ante el empleo como consecuencia de la insatisfacción de sus necesidades en el trabajo o las compensaciones esperadas que nunca llegaron; debemos destacar que las compensaciones pueden ser de tipo no sólo económico sino también social.

Es claro que toda forma de evasión afecta directamente a la productividad de cualquier empresa, el ausentismo así como la apatía de los empleados influye en los demás provocando una rotación alta de personal que no le permite a la empresa formar una planilla homogénea ya que la capacitación del nuevo personal es constante, incidiendo directamente en los costos de la empresa.

Aunque existen varias barreras que afectan a la comunicación organizacional que serán mencionadas a continuación, serán únicamente las socioculturales las que en este trabajo pretenden tocarse con mayor profundidad.

Dentro de la cultura organizacional existe un elemento importante, como ya lo mencionamos, que es la comunicación organizacional que facilita a los empleados el conocimiento de los objetivos que le han sido encomendados para su desarrollo, así como los lineamientos que debe seguir para pertenecer a la empresa y ser parte integral de ella, sin embargo los objetivos de la comunicación organizacional pueden quedar opacados o nulificados gracias a distintas barreras que se dan dentro de la empresa que vale la pena puntualizar.

Todos aquellos factores que impidan la comunicación, que deformen al mensaje o dificulten la comunicación, son considerados como barreras de la comunicación. Se entiende como una barrera fundamental de la comunicación a las Barreras Semánticas; son aquellas que se refieren al sentido de las palabras orales o escritas. Al no ser preciso en el sentido de las palabras el receptor entenderá un mensaje diferente al que se emitió originalmente ya que al presentarse interrupciones el receptor contextualizará el mensaje dependiendo de su influencia cultural.

Es con el fin de evitar reacciones negativas entre emisor y receptor que debemos dar primordial importancia a la cultura, nacionalidad y demás aspectos indispensables semánticamente y así evitar malos entendidos dentro del ambiente laboral.

Una barrera más dentro de la empresa para la comunicación pueden ser los marcos de referencia, es la percepción de una persona de su medio ambiente a través de sus sentidos, influenciada por sus valores y afectada por experiencias previas, estos problemas se evitan cuando las personas que se comunican pertenecen al mismo contexto y se refieren a cosas físicas ya que los significados en estos casos son comunes.

En cambio, cuando el tema se encuentra abierto a la interpretación o en otro caso son de opinión personal, al no existir un marco de referencia común, la comunicación estará expuesta a interrupciones o a deformaciones que afectarán el resultado del proceso.

La personalidad del ser humano se forma a través de los años por distintos fenómenos a los que se enfrenta a lo largo de su vida, aunado a esta situación debe tomarse en cuenta, que ya se nace con ciertas potencialidades positivas o negativas que de alguna manera darán una concepción distinta a cada uno de ellos del mundo que los rodea, por lo que de alguna manera el contenido de la información puede verse deformada.

Por esta razón existen también barreras psicológicas que se pueden destacar y que son fundamentales en la cultura organizacional de cualquier empresa, por ejemplo el agrado o desagrado, esta actitud está supeditada por supuesto a experiencias anteriores, pero afecta a la comunicación ya que depende del

sentimiento del receptor que ampliará o desvirtuará en algunos casos los mensajes recibidos.

Lo mismo sucede con el receptor que tiende a dar aprobación o valorar los juicios del transmisor determinados por sus propios valores, provocando una terrible resistencia y obstaculizando la efectividad de la comunicación ya que puede llegar a contradecir la información que no concuerda con sus ideas como receptor.

Barreras psicológicas como las emocionales y los prejuicios en exceso pueden provocar deformaciones al mensaje por la falta de objetividad generando fricciones dentro del clima psicológico debido al racismo, la homosexualidad, el contexto socioeconómico y la religión, por enumerar algunos.

Otras formas de barrera de la comunicación en una empresa pueden ser el no tomar en cuenta el punto de vista de los demás, aversión, preocupaciones ajenas a las del trabajo, timidez, actitudes defensivas, sobre valoración de sí mismo.

No menos importantes son las barreras fisiológicas que pueden ser atribuidas a la discapacidad del receptor o emisor del mensaje. Debido a defectos fisiológicos se dificulta el objetivo de la comunicación, como puede ser el caso de un ciego, un sordo o una persona tartamuda.

La distancia esta considerada como una barrera física y que en muchas ocasiones debido a las interferencias o los problemas técnicos para emitir una transmisión clara obstaculiza la comunicación. Los numerosos enlaces provoca que cada individuo reinterprete el contenido básico del mensaje dándole un sentido distinto al mensaje inicial en la cadena de interacción. Lo mismo sucede cuando

dentro de una empresa se pasa de un nivel a otro un comunicado donde se observa al final una sustancial pérdida de la información.

La escucha selectiva es uno de los principales enemigos de la comunicación, ya que el receptor bloquea la información que no desea escuchar o que no le interesa, de la misma forma actúa la competencia entre los mensajes, debido a la fácil distracción de los receptores y no siempre el emisor tiene la capacidad de contrarrestar dichos obstáculos, estas dos barreras se hallan directamente ligadas.

La opinión de los investigadores de la conducta humana hace referencia a las necesidades no cumplidas de los individuos generando fuentes de insatisfacción. Los fenómenos mencionados se encuentran directamente ligados al estímulo y a la motivación, y aún que ambos tienen el poder de incitar, el estímulo está ligado a una situación momentánea mientras que la motivación va más allá y es previa al estímulo y se produce dentro del individuo y según los psicólogos no tiene nada que ver con los incentivos.

Terminado éste capítulo, nos damos cuenta que puede existir una amplia variedad de conceptos de cultura, sin embargo algunos de ellos coinciden en que es un sistema de valores, creencias y normas con las que actúan los integrantes de un grupo o sociedad, de ésta misma forma, se entiende que en las empresas también existen, códigos, valores, y normas con las que deben regirse los integrantes de la misma.

Es así como se da paso a la cultura organizacional, que es considerada como un conjunto de valores, creencias y entendimientos adoptados por los miembros de una organización, es a través de la mencionada cultura organizacional que se considera como el vehículo social y normativo que mantendrá unida a la

organización, que se manifiestan elementos de tipo simbólico como son mitos, rituales, historias, leyendas y hasta un lenguaje común.

La motivación en éste punto es de gran importancia ya que va ligada con los recursos humanos y la incidencia de la cultura organizacional sobre el personal, ya que se piensa que aún contando la empresa con todos los adelantos tecnológicos y con el apoyo económico, no serán herramientas suficientes para lograr el éxito tan esperado por la empresa en la productividad.

De esta manera la cultura organizacional ha sido catalogada por fortaleza y funcionalidad que como ya vimos, en muchos casos representa para la empresa un importante pilar que la sostiene y la hace progresar, así como en muchos otros casos puede ser un obstáculo tan complicado de vencer que lleva a las empresas a terribles desajustes, los cuales no siempre logran sobrepasar.

Por esta razón es de gran importancia hacer de la cultura organizacional una conjunto de normas en las cuales se hagan coincidir los intereses tanto de los directivos como de los empleados, ya que de otra forma puede presentar resistencias a cambios que afectan a situaciones de mucho arraigo dentro de la compañía. No hay que dejar de tomar en cuenta que es el individuo el que debe adoptar las reglas de la compañía y no al contrario.

Es necesario encontrar un punto medio entre la cultura organizacional y la cultura nacional del empleado quien presenta ciertas peticiones que le permitan cumplir con su cultura nacional a las cuales el directivo se debe adaptar de manera que no afecte en la productividad de la empresa.

Es claro que la tarea de la cultura organizacional no es fácil, al intentar controlar las actitudes y comportamientos de sus empleados, sin embargo, lo que se busca

también es un ambiente de trabajo sano que incida en la productividad y esto a su vez en el incremento de las ganancias.

Como herramienta primordial para llevar a cabo esta tarea encontramos a la comunicación organizacional, la cual presenta también algunos obstáculos como la diversificación de los mensajes, el rumor, la comunicación vertical y horizontal, así como la comunicación formal e informal.

Es así como la comunicación organizacional en nuestros días toma una nueva importancia que la hace llevar a cabo un papel fundamental en las empresas ya que en sus manos queda la motivación, la expresión emocional, el control y la más importante la información.

Por los factores antes mencionados, es necesario en ocasiones llevar a cabo cambios dentro de la empresa, a los que generalmente se encuentra resistencia por parte de los empleados, por ésta razón son escogidos empleados líderes de las corporaciones que servirán de ejemplo a los demás.

Sin embargo la resistencia en muchos casos puede ser superada mediante mecanismos como la comunicación, participación, apoyo, negociación y hasta la coerción.

La seguridad, los factores económicos, el temor a lo desconocido así como el proceso selectivo de información, son algunas de las fuentes de resistencia al cambio, existen también barreras como la diversidad, el idioma, la de género y hasta la de la modificación del vocabulario, la semántica y otras conocidas como barreras organizacionales.

Entre las barreras organizacionales se encuentran, la inercia estructural, el enfoque limitado del cambio, la inercia de grupo, amenazas a la experiencia, a las relaciones establecidas de poder entre otras. Todos ellos factores que crean un obstáculo en la empresa, dificultando la comunicación.

Al hablar de comunicación nos enfocamos a la comunicación organizacional que tiene como meta, facilitar a los empleados el conocimiento de los objetivos de la empresa, así como los lineamientos que deberá seguir para pertenecer a la misma, sin embargo, existen también barreras de la comunicación que en ocasiones dificultan el cumplimiento de la tarea de la comunicación organizacional.

También fueron tomadas en cuenta las barreras psicológicas de tipo emocional o los prejuicios, racismo, religión, el contexto socioeconómico, estos factores restan objetividad a las relaciones laborales dificultando la comunicación en los empleados y a su vez afectando la productividad.

Como resultado de investigaciones relacionadas a éstas barreras y resistencias, se puede apreciar que en algunos casos, se encuentran relacionadas con la insatisfacción del empleado en su lugar de trabajo, ocasionando actitudes negativas, retrasos, supuestas enfermedades, accidentes por distracción que no son consideradas más que medidas de evasión. Por supuesto que todas estas formas de evasión deberán ser tratadas de forma inmediata ya que afectan directamente a la productividad de cualquier empresa.

Es por ésta razón que de algunos años a la fecha culturas como la japonesa ocupan la atención mundial, ya que con objetivos como el justo a tiempo e inventarios cero, hacen de sus empresas las más productivas y a la vez dignas de

ejemplo en cuanto a motivación y trabajo de equipo se refiere, lo cual se logra entre otros factores con una excelente comunicación interna.

En el siguiente capítulo, se dará una breve explicación del éxito de los factores a los que los japoneses dan prioridad en sus empresas y una comparación con las empresas latinoamericanas que pretenden tomar el modelo japonés como el líder a seguir, incluyendo un caso específico en nuestro país como es el de Talico, S.A. de C.V. una empresa japonesa con capital japonés en México.

CAPITULO 4 LAS EMPRESAS JAPONESAS EN MÉXICO

4.1. ANTECEDENTES

Según investigadores como Jones y Wilkins, dedicados al estudio de empresas japonesas, en su libro, *Multinacionales Japonesas en el extranjero*, aseguran que las empresas transnacionales surgen a partir del siglo XIX; sin embargo es a partir de la posguerra y se afirma que es una década más tarde que las compañías japonesas comienzan a cobrar vida en el ámbito internacional, empezando en las colonias japonesas antes del fin de la Segunda Guerra Mundial aunque al finalizar esta fueron confiscadas.

En aquel tiempo, la internacionalización de los productos y el manejo de plantas de producción en otros países era la verdadera concepción de las Compañías Multinacionales.

Datos arrojados por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) confirman un aumento hasta del 4.7% en el año 1999 con respecto al año 1998 en las exportaciones realizadas por Japón a nuestro país, lo que equivale a 4,389 millones de dólares, en sentido contrario las importaciones japonesas procedentes de México ascendieron a 1,653 millones de dólares reflejando un aumento del 34.9% en el mismo período.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial considera que en 1999 los principales factores que favorecen el aumento de las exportaciones de Japón a nuestro país están relacionados con factores como el establecimiento de nuevas empresas japonesas así como la expansión de las que ya se encontraban en México, muchas de ellas maquiladoras.

Otros factores son, según SECOFI, la recuperación sostenida de la economía mexicana, el estancamiento de la economía japonesa así como la tendencia

devaluatoria del yen en relación al dólar estadounidense. Son tomadas en cuenta también las crisis por las que atraviesan países del continente asiático considerados socios importantes de Japón.

Es necesario tomar en cuenta que el 96.9% de las exportaciones japonesas a México en 1999 eran principalmente productos manufacturados como equipos electrónicos, maquinaria, de transporte y electrónicos.

El 23.9 % de las importaciones japonesas correspondieron al sector de alimentos, con productos como brócoli, melón, mango y aguacate; casi un 20% al petróleo y sus derivados y el 43.9% a productos manufacturados.

Información dada por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial asegura que la inversión de empresas japonesas en México se concentra en el Sector Manufacturero; de 1994 a 1999 Japón invirtió en nuestro país 1,464 millones de dólares, haciendo de Japón la principal Nación inversionista en México.

En México existen 389 empresas japonesas de las cuales, 200 de ellas pertenecen al sector manufacturero, la mayoría de ellas maquiladoras, principalmente de eléctricos y electrónicos destacándose empresas como Sony, Hitachi, Mitsubishi, Pioneer, Sanyo y Panasonic.

Otro sector en el que se percibe la presencia Japonesa es en el automotriz; se consideran a NISSAN Mexicana y Honda de México las más significativas. Se calcula que el número de empleados que arrojan estas inversiones asciende a 102,581 de los cuales únicamente 1,906 son empleados de origen japonés, en el caso de las maquiladoras, las cuales emplean a 65,146 mexicanos, únicamente tienen 482 empleados japoneses.

Como podemos darnos cuenta los años ochentas y noventas fueron los años de mayor auge en la inversión japonesa en nuestro país, por supuesto con un ambiente propicio en el terreno financiero y comercial.

4.2 TRANSNACIONALES JAPONESAS EN EL EXTRANJERO

Las desventajas de establecer una nueva planta de producción en un país extraño eran compensadas por la ventaja competitiva que establecía un nuevo producto o varios atractivos para los clientes por la novedad y por la ventaja que les daba la experiencia de haber trabajado con anterioridad en su país con esa línea de productos, ya que se trabajaba únicamente con productos que ya habían tenido su previa maduración en el país de origen para luego ser desplazados a las plantas en el extranjero.

Con el fin de recopilar información relacionada con las Compañías Transnacionales Japonesas, se hizo un estudio arrojando datos donde se mencionaban a las 500 más grandes empresas japonesas en 1975 de las cuales sólo 33 eran consideradas como transnacionales y 48 como empresas dedicadas a la exportación.

Esta inversión estaba concentrada en países en vías de desarrollo, especialmente en Asia, donde la mano de obra es extremadamente barata y como medida ante el aumento de aranceles y de restricciones a la importación.

“El legado japonés del Ministerio de Comercio e Industrias Internacionales, gracias al control ejercido sobre las inversiones directas en el extranjero, ha aportado un excelente registro de todas las inversiones de las compañías japonesas fuera de sus fronteras y, por consiguiente, sobre la trayectoria de las

empresas pequeñas y medianas, en una forma que no ha sido posible en Estados Unidos de América, donde las bases de datos se han elaborado a partir de la información más accesible, es decir, sobre las grandes compañías.”²⁷

Se invirtió inicialmente en productos relacionados con la manufactura de textiles y electrónicos, sin embargo también fueron evidentes las inversiones en el extranjero en industrias basadas en recursos naturales minería, agricultura y productos forestales.

Un caso similar es el de las compañías comercializadoras que mantenían oficinas y personal directivo en todo el mundo que al no tener operaciones industriales es decir de producción no eran consideradas como empresas transnacionales; sin embargo, tienen las mismas responsabilidades de tipo organizacional y administrativo.

“La incapacidad de Japón de generar tecnologías innovadoras importantes es casi seguro que limitará la diseminación transnacional de sus industrias y, en particular, inhibirá la entrada en gran escala de las actividades manufactureras japonesas en el mercado de Estados Unidos de América. Por consiguiente, para un futuro previsible de las empresas japonesas, difícilmente constituirán un reto al predominio de las empresa Transnacionales con sede en Estados Unidos de América”.²⁸

El control de la casa matriz sobre la filial en los casos de empresas estadounidenses es muy estricto, mientras que en el caso de las japonesas es mucho más flexible. Mientras tanto, su opinión en cuanto a la globalización en el

²⁷ Elonor Westney, “Cambiar los Puntos de Vista Respecto a la Organización de las Compañías Multinacionales Japonesas.” Schon L. Beechler y Allan Bird. *En Las Multinacionales Japonesas en el Extranjero*. México. Oxford University Press. 2000. Pág. 19.

²⁸ *Ibidem*, Pág. 21.

ámbito empresarial, lo describen como globalmente integradas para las primeras y como desarticuladas y orientadas al mercado local para las segundas.

Estas acciones quedaron comprobadas cuando las empresas japonesas se enfrentaron a la competencia estadounidenses como IBM y Procter & Gamble que se asegura habían desarrollado una logística global más avanzada, haciendo que se considerara a las transnacionales japonesas menos globales en estrategia y en organización.

Asimismo la estructura matriarcal era considerada en 1970 como la más eficiente, las empresas japonesas no contaban con este tipo de estructura, reforzándose así el criterio de la falta de un enfoque global. Contrario a lo establecido, contaban con un alto índice de empleados en las filiales extranjeras, de esta manera estos empleados se sentían excluidos de los procesos de toma de decisión tanto en la filial como en la matriz, se tendía también a crear réplicas de su país de origen dentro de las filiales.

Sin embargo, cuando alguna compañía japonesa invertía su capital en algún otro país, sus competidores seguían el mismo camino, por lo que las inversiones de capital japonés se diversificaron, lo que los hizo más visibles en el mundo entero.

Los sistemas administrativos tradicionales tenían un gran arraigo entre los empleados japoneses, los ejecutivos consideraban imposible dirigir una empresa sin subordinados que se sintieran identificados con el mismo estilo de trabajo.

Sin embargo, investigadores como Michael Yoshino, tenían otra idea para el tipo de administración que las empresas japonesas debían aplicar, basado en estudios del análisis de sistemas administrativos y organizacionales de empresas japonesas en su país, Japón, según se señala en el texto de las empresas

transnacionales japonesas en el extranjero. "A fin de emprender una mayor expansión en el ámbito internacional, los japoneses tienen que efectuar cambios sustanciales en sus sistemas administrativos, cambios que no serán fáciles de conseguir. Y en ese proceso pueden muy bien sacrificar los elementos que han hecho funcionar su sistema con tanta efectividad."²⁹

Hubo también opiniones por parte de otro investigador en relación al modo en que se vería afectada la cultura japonesa debido a la expansión de las empresas Japonesas alrededor del mundo.

"En el momento en que literalmente cientos de compañías japonesas adoptaron cada una por su cuenta, la decisión cada vez más firme de pasar a ser transnacionales, desconocían que destinaban al Japón a su situación actual. Es decir, estructuras industriales, relaciones gobierno-sector privado, posiciones diplomáticas e incluso la cultura corporativa que Japón había cultivado internamente durante más de un siglo, estaban expuestas a fuerzas externas que las modificaban. En suma, un cambio social de magnitud no menos colosal que el que Japón enfrentó en 1868 y de nuevo en 1945 y que ahora es una crisis que ese país está experimentando."³⁰

En el año 1969, se generaron cambios muy importantes en las actitudes mentales administrativas, ya que debían integrarse cada vez más con la estructura organizacional general, conforme iba pasando el tiempo.

Estados Unidos se convirtió en el objetivo principal de las inversiones industriales japonesas; en segundo lugar se ubicaba Europa Occidental; de esta

²⁹ Ibidem, Pág. 26.

³⁰ Ibidem, Pág. 27.

manera los analistas empezaron a concebir a las compañías multinacionales japonesas como modelo alternativo en cuanto a estrategia y de organización.

Gracias a los cambios en el ambiente internacional de los negocios en el mundo, como fueron los descensos en las barreras arancelarias, el ascenso del consumo de los países en vías de desarrollo, las transformaciones tecnológicas y la disminución de los costos de transportación y comunicación, las compañías multinacionales japonesas se vieron beneficiadas, eran presentadas como las únicas en aprovechar al máximo el modelo global.

Hoy en día la opinión de algunos investigadores sigue siendo en el sentido de que las multinacionales japonesas se encuentran en una etapa incipiente respecto a las estrategias administrativas que aplican en comparación con empresas como IBM, ABB, Unilever, Ford.

La empresa transnacional es un claro ejemplo de las complejas situaciones culturales del papel incierto que juegan los individuos de estas corporaciones. En el momento en que se dan actividades transnacionales, se encuentran a merced de fronteras culturales debido a la interacción cultural, para lo que será necesario apoyar a los empleados de otras nacionalidades con orientación cultural para hacer más fácil y rápido su periodo de adaptación.

Es así como en ocasiones llegan a coincidir tres culturas en una misma empresa, la cultura nacional, la del empleado extranjero y la organizacional de la empresa, complicando así la comunicación en la compañía.

“Si aceptamos que las diferencias culturales de por sí provocan problemas en la administración de las organizaciones multinacionales, entonces muchos administradores en ésta década y en las posteriores podrían hacerse a la idea de

que continuarán tropezando con obstáculos culturales, sin poseer conocimientos básicos acerca del proceso mediante el cual las diferencias pueden ser eliminadas o al menos arbitradas".³¹

Dentro de las empresas transnacionales existe la cultura negociada, en ésta los miembros con culturas diferentes interaccionan y sus relaciones se manejan sobre las bases de una negociación de las culturas; esto es, incorporar diversos factores de las diferentes culturas para crear una forma de comportamiento donde tomarán lugar aspectos de ambas.

Se puede dar el caso en que el encuentro de dos culturas dentro de una empresa no generen ningún cambio, la una en la otra; sin embargo, en ocasiones chocan entre sí provocando el fracaso de las empresas. En el momento en que miembros de dos culturas nacionales y también organizacionales logran ponerse de acuerdo, es cuando surge la cultura negociada.

Los factores a discutir en una cultura negociada tienen que ver con el contexto estructural, la historia de la transnacional, cantidad y calidad de los individuos que participan en las interacciones, el poder y la influencia entre los individuos, naturaleza y complejidad de los problemas que surgen en el curso de la empresa, grado de internacionalización de cada individuo, su cultura nacional y su cultura organizacional.

Un ejemplo claro de colectivismo es la cultura japonesa en ella la eficacia económica se destaca debido a su alto nivel de armonía y motivación ya que desde el momento en que los empleados convierten estos dos factores en un proceso natural su mentalidad estará enfocada en todo momento a esfuerzos

³¹ Mary Yoko Brannen . "Un Estudio Comparativo de la Cultura del Trabajo Negociado en Alemania y Estados Unidos de América." Schon L, Beechler y Allan Bird. En Las Multinacionales Japonesas en el Extranjero. México, Oxford University Press. 2000. Pág. 47.

grupales no de tipo individual por lo que trabajaran en armonía y se motivaran entre sí generando en el trabajo en equipo excelentes resultados.

El modelo japonés está relacionado con “la producción justo a tiempo” y la “autoactivación” respaldado por la cultura japonesa de la posguerra, la producción justo a tiempo permitía reducir los inventarios a cero. Los empleados se involucran en gran medida en el control de la calidad así como en los procedimientos de la organización con el fin de mejorarlos. Este modelo se considera como un compromiso entre los trabajadores y los empresarios remunerando el esfuerzo en los sueldos.

Por razones de efectividad en su desempeño laboral es que el modelo japonés ha cobrado tanta importancia mundialmente y se ha prestado al análisis arrojando como resultado los siguientes elementos que lo hacen distintivo: pertenecer a la misma compañía por largos periodos de tiempo o de por vida, procesos de evaluación y promoción lentos, mecanismos de control implícitos y las decisiones se toman de manera colectiva.

La facilidad para mantener este modelo laboral proviene del estilo de vida que ha llevado la población de éste país por cientos de generaciones ya que guardan una homogeneidad en raza, lenguaje, religión, historia y cultura.

En países como Japón hay empleados que trabajan hasta 80 horas a la semana; esta clase de exposición a la fatiga está considerada como adicción al trabajo; para dicha cultura no es más que un emblema de honor a tal grado que existen muertes ocasionadas por la fatiga a la cual nombran Karoshi.

Los japoneses, se enorgullecen de no tener vida social y sus pláticas están encaminadas la mayoría de las veces hacia el negocio, el empleo dentro de la

misma compañía es para toda la vida; sin embargo, está siendo reemplazado por objetivos relacionados con el desempeño con el fin de conseguir una mejoría constante en la productividad.

Este comportamiento, por parte de las empresas, nos da la pauta para poner la atención debida sobre los cambios que se están gestando al interior de las empresas, las cuales presentan seis fuerzas para el cambio: naturaleza de la fuerza de trabajo, tecnología, colapsos económicos, competencia, tendencias sociales, política mundial.

Algunas características de la cultura organizacional japonesa corresponden principalmente a atributos culturales significativos: El líder siempre será la figura principal en cualquier negociación, la importancia del grupo es primordial, en comparación con el individuo, cierta flexibilidad en las funciones laborales, la vida social jamás deberá ser una frontera ante el trabajo, el empleo vitalicio, la edad será un emblema de respeto y categoría, la toma de decisiones siempre estará respaldada por un consejo y sobre todo la importancia de la "jerarquía".

A continuación se presentará un breve resumen entre la cultura japonesa y la cultura latinoamericana, en la cual por supuesto se toma en cuenta la mexicana y nos ayudará a entender mejor el caso de Talico S.A. de C.V., una empresa japonesa en México y su proceso de adaptación a la cultura de nuestro país.

Organizacional	Modelo Japonés	Modelo Latinoamericano
Reclutamiento	Particularista /Proceso de Adscripción y Capacitación Laboral.	Particularista/ Racionalidad Técnica
Tipo de relación	Personal	Personal
Compromiso	Paternalismo de Empresa	Paternalismo
Orientación Básica	Grupal	Individualista
Racionalidad Económica	Productividad, (Largo Plazo)	Ganancia, (Corto Plazo)
Relación Interdepartamental	Colaboradora	Conflicto
Comunicaciones	Horizontales, Grupales Amplias	Verticales en lo Formal, Amplias y Grupales en lo Informal (Rumor)
Responsabilidad	Difusa, Asumida Grupalmente	Difusa y no se Asume
Participación	Alguna; Decisiones Compartidas	Ninguna; Decisiones Individuales
Jerarquía	Difusamente Definida; Muy Jerárquica	Difusamente definida Muy Jerárquica

Darío Rodríguez Mancilla. Gestión Organizacional. Elementos para su Estudio. México. Editorial Plaza y Valdés. 1996. Pág. 207

Como podemos observar en la tabla anterior, muchos de esos elementos se dan en los dos tipos de cultura; sin embargo, en los dos se entienden de manera muy diferente ya que en el caso del paternalismo, para los latinoamericanos es un valor central ya que históricamente es un símbolo que no ha desaparecido con el

paso de los años al grado de que sus gobiernos han sido también benefactores y protectores, hay quienes han buscado erradicar esta práctica; pero son los mismos trabajadores los que siguen buscando esta relación paternalista con jefes, dirigentes sindicales o cualquiera que represente el poder.

El respeto es primordial entre los trabajadores latinoamericanos; éste se da y espera ser recibido de la misma manera. Una característica importante de los campesinos es la desconfianza, todo aquello que no entiendan con claridad será imposible de cambiar.

El individualismo según los investigadores en Latinoamérica es uno de los rasgos más sorprendentes, ya que al ser países de raíces católicas, le son dados ejemplos de solidaridad como la iglesia y la comunidad. Sin embargo, se cree que el individualismo está más ligado a la educación, ya que a medida que aumenta la educación, el nivel de individualismo es mayor, en cambio en niveles inferiores de educación no se da el mismo caso.

Se piensa que para que una adaptación del modelo japonés funcione en cualquier parte de Latinoamérica deben hacerse algunas modificaciones tomando en cuenta los puntos mencionados con anterioridad, así como los siguientes, que también influyen en los trabajadores.

Es de gran importancia dar al trabajador un valor dentro de la empresa. Establecer relaciones personalizadas sin llegar al paternalismo. Tratar de que los empleados vean la forma de asegurar su porvenir dentro de la empresa y obtener beneficios por pertenecer a la misma. Crear un ambiente de confianza. Disminuir la competitividad entre los departamentos, con el fin de evitar conflictos. Evitar al máximo la comunicación deficiente, ya que propicia rumores, la inseguridad y

desconfianza. Evitar que se culpe a todo el personal de los errores por malas decisiones.

Esto ayudará a tener confianza y reforzar la responsabilidad. Lo mismo sucede con la participación que convierte a la empresa en innovadora y sana, dentro del ámbito de la comunicación.

4.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y RESISTENCIAS SOCIOCULTURALES EN EL CASO TALICO.

Talico S.A. de C.V., es una compañía japonesa fundada en la Ciudad de México en 1994. En su primer año de operaciones, Talico se enfocó exclusivamente a la comercialización de papel para Fax ya que era un nicho de mercado donde podía encontrar ventajas competitivas importantes para posicionarse en México. Una vez que lograron posicionarse y darse a conocer en la industria de los papeles especializados de alta calidad en México, lo que no les llevó más de un año, Talico empezó a introducir al mercado productos mucho más especializados de un costo mayor, desde cintas para la impresión de código de barras, impresoras para la impresión de códigos de barras y el software para su diseño. A partir de su tercer año de operación, Talico ha diversificado notablemente su oferta de productos en el mercado mexicano. Ha introducido productos como papel con adhesivo para etiquetas, papeles utilizados en publicidad exterior, papel couché, tarjetas promocionales y toda clase de papeles térmicos.

Talico es una empresa que cuenta con el respaldo de un Corporativo de reconocimiento mundial en la industria de la fabricación de papel. Japan Pulp and Paper (JPP) es una organización con sede en la ciudad de Tokio con más de 30 oficinas en todo el mundo y un número igual de fábricas de papel distribuidas en los cinco continentes. Esta organización tiene una influencia importante en la

Bolsa de Valores de Japón y su situación es cuidadosamente observada por el gobierno japonés por su capacidad de incidencia en la economía de ese país y del continente asiático.

Como parte de su estrategia de expansión comercial, JPP abrió una oficina de negocios en la ciudad de Nueva York en Estados Unidos en 1974. El objetivo de negocio de esa oficina era posicionarse en forma importante en los Estados Unidos y gradualmente introducir sus productos a Latinoamérica.

En 1989, la oficina norteamericana de JPP decide trasladarse a la ciudad de Atlanta y abrir una sucursal en la ciudad de Los Ángeles.

Desde su apertura la mayoría de los colaboradores de JPP USA son extranjeros, o tal vez estadounidenses pero inmigrantes de países como Italia, Alemania, España, México, Korea y Japón entre otros.

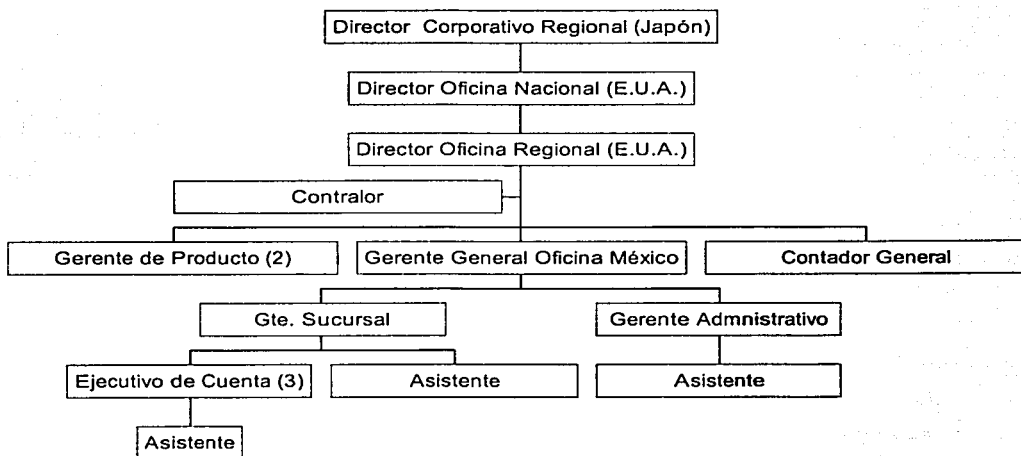
En 1994 cuando se toma la decisión de abrir Talico como la empresa en México para introducir los productos en el mercado mexicano, la elección de un gerente de oficina de nacionalidad norteamericana estaba completamente acorde con una tradición de trabajo multicultural. Y así ha procurado mantenerse a través del tiempo.

Actualmente Talico tiene una oficina en la Ciudad de México; desde hace dos años cuenta con una sucursal en la Ciudad de Monterrey, atendida por un ejecutivo de cuenta y dos asistentes; y desde el año 2001 tiene una sucursal en la Ciudad de Guadalajara, que tiene como responsable y único personal hasta el momento a un ejecutivo de cuenta.

El personal de la oficina de la Ciudad de México se conforma por una gerente general, una gerente de sucursal, una gerente administrativa, dos ejecutivos de cuenta, tres asistentes y dos mensajeros.

En el organigrama que se muestra a continuación podemos ver cuál es la estructura organizacional oficialmente reconocida para la operación de la región Norteamérica y Talico. Como podemos ver, tiene las características de una organización japonesa tradicional.

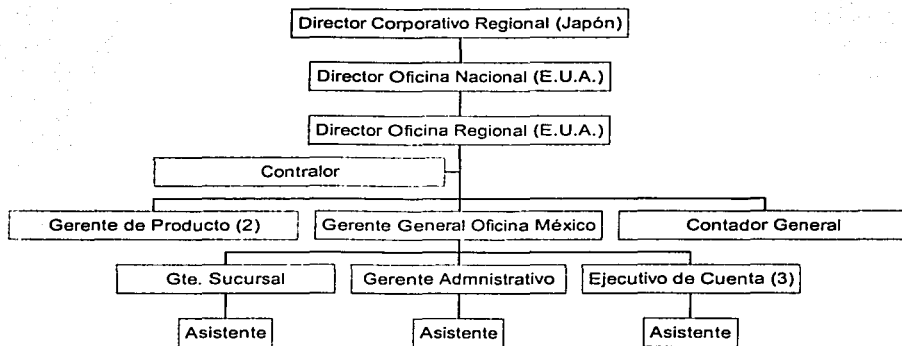
Organigrama 1



Sin embargo, como sucede en muchas otras organizaciones, en la realidad la distribución de funciones y de líneas de mando es diferente a lo oficialmente

establecido. Por ello y para hacer un análisis posterior presento el siguiente organigrama donde podemos ver la situación real de la organización en México.

Organigrama 2



Como podemos ver en este organigrama las características estructurales de las empresas japonesas no cambian siguen siendo completamente lineales desde el Director Regional Corporativo que se encuentra ubicado en Japón hasta los niveles operativos en México. La oficina responsable actualmente de reportar resultados al Corporativo en Japón es la que está ubicada en Los Ángeles, la que a su vez recaba información de la oficina de Atlanta; de esta última oficina depende directamente Talico, oficina que es constantemente supervisada y controlada considerando incluso que muchas de las actividades administrativas son realizadas directamente en Atlanta como la contabilidad y diversos procesos de negociación y logística.

En México el trabajo se encuentra distribuido de manera sencilla. Los ejecutivos de cuenta son responsables de dos o tres productos, cada uno reportando las

ventas o problemas de cobranza y niveles de inventario a la gerente de sucursal, quien se encarga de resolver los problemas y atender los requerimientos de las dos sucursales, y a su vez reportar a la gerente general.

Talico debe enfrentar diversos problemas estructural-funcionales que podrían ser resueltos por medio de una eficiente comunicación. Entre ellos podemos encontrar la falta de habilidades gerenciales, la pérdida del poder, la falta de delegación de tareas y responsabilidades, el desconocimiento de estrategias, la carencia de planeación tanto en lo operativo como en lo relacionado a los recursos humanos, además de la falta de objetivos claros producto de una estrategia bien definida y divulgada.

Todos estos factores, como se explicó en el capítulo anterior, inciden en la motivación y el desempeño de los empleados ya que los colaboradores no se sienten seguros en la empresa porque no saben qué posibilidades tienen de desarrollo personal y profesional.

En la organización es evidente que la comunicación es poco eficiente, ya que incluso el flujo de información de actividades rutinarias requiere pasar por un proceso burocrático que la dificulta bastante. Por ejemplo, las órdenes de compra, de las cuáles se generan por lo menos dos diarias, deben pasar por dos autorizaciones, una de ellas viene desde Atlanta en Estados Unidos.

Otro factor importante que hace frecuentemente poco eficaz la comunicación en Talico, es la barrera del idioma ya que muchos de los ejecutivos en las oficinas de los Estados Unidos son japoneses, y al hablar en un idioma extranjero, en este caso el inglés, a los empleados mexicanos que en general no se encuentran muy acostumbrados a los acentos de inmigrantes, los mensajes se distorsionan fácilmente. Sin duda se presenta una dificultad con este problema si en la

selección del personal la empresa no quiere discriminar a las personas que no tienen un nivel de inglés muy alto capaz de superar estos posibles problemas de comunicación.

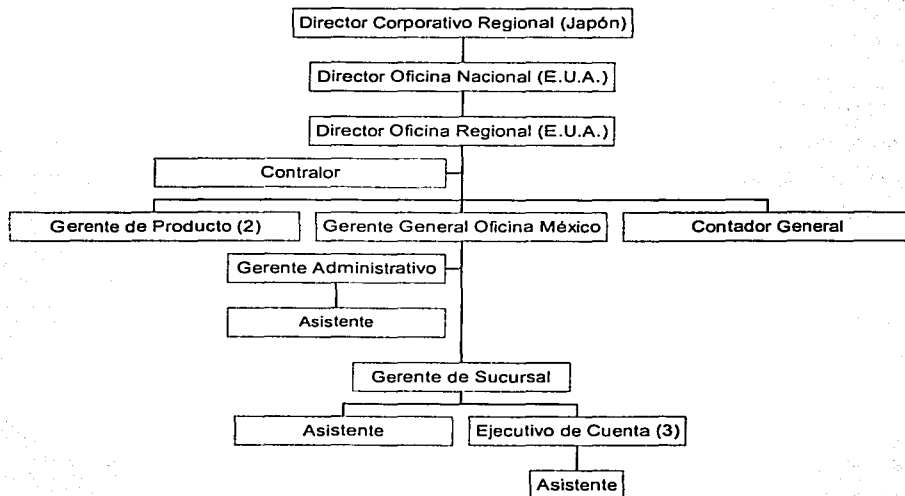
En la cultura de Talico se puede encontrar un fenómeno muy particular. En la oficina se unen dos culturas dominantes de trabajo. Por una parte, la cultura de trabajo japonesa y por otra la cultura de trabajo estadounidense que son parte de la ideología de la organización. Finalmente está la cultura de trabajo mexicana, que en muchos aspectos discrepa notablemente de las dos anteriores. La forma en que hasta ahora ha trabajado la organización debido sobre todo al número reducido de personal ha sido la de someterse en forma general a las políticas de trabajo (que como sabemos son un reflejo de un conjunto de valores particulares) y se han hecho ligeras adaptaciones o concesiones en razón de aspectos que no se pueden evitar.

Es claro que Talico no ha logrado desarrollarse como podría considerando todo el apoyo económico que recibe de su casa matriz en Atlanta. Hasta ahora no ha sido capaz de aprovecharlo y distribuirlo de manera inteligente y equitativa, mediante una estrategia que le permita a sus empleados acceder a la capacitación en lo tocante a los diferentes productos y abriendo canales de comunicación eficientes que le permitan a la empresa mejorar la relación entre empleados y su gerente general.

También requiere de un plan estratégico que defina de una forma certera el rumbo de la empresa, creando una visión realista de la organización en algunos años, lo que permitiría involucrar a sus empleados con esos objetivos y así trabajar para conseguirlos. Los empleados, al no sentirse identificados con el rumbo de la empresa para la cual trabajan, se van en busca de nuevas oportunidades.

Ahora propongo una estructura organizacional que, desde mi punto de vista, permitiría a Talico eficientar su operación al mejorar la comunicación y facilitar el flujo de información a través de la organización. Lógicamente al implantar una mejora como la que ahora propongo sería necesario revisar las políticas actuales, redefinir los perfiles de puestos, establecer planes de carrera y capacitación y utilizar a la comunicación organizacional como una herramienta para implementar e impulsar los cambios.

Organigrama 3



Como podemos ver no se plantea cambiar la estructura lineal en los mandos superiores, algo que iría en contra de la cultura de trabajo de los japoneses,

quienes gustan de tener un estricto control sobre sus subordinados inmediatos. Como en el caso del organigrama presentado serían la gerente de sucursal, la gerente administrativa y la gerente general de la Oficina de México, quienes tendrían la responsabilidad directa de las diversas operaciones de la oficina de México y quienes reportarían el estatus de cada una de sus áreas de responsabilidad.

El gerente de sucursal debería en este caso estar familiarizado con el desarrollo y desempeño de las operaciones de los ejecutivos de cuenta con el fin de hacer la comunicación más directa, rápida y fluida entre el gerente general y los mandos superiores.

Es indudable que Talico debe mejorar la comunicación entre las diversas gerencias buscando hacerla más constante y clara con el fin de dar a los empleados información oportuna y certera de las decisiones que se van tomando y de los objetivos de la empresa, a la vez que mejorar las posibilidades de desarrollo y por supuesto desarrollar una mentalidad multicultural.

La estructura referida es según mi punto de vista la más recomendable para hacer que la comunicación se convierta en una herramienta útil en Talico en beneficio de la organización.

Es evidente que en los últimos años la participación de las empresas japonesas en México ha aumentado en forma importante. Y en estos años el proceso de adaptación en la cultura organizacional y en el uso de la comunicación para impulsarla no ha sido fácil. Sin embargo, es una tarea fundamental desarrollar las herramientas adecuadas para facilitar el proceso de adaptación al ambiente de trabajo de dos culturas con grandes diferencias que en algunos aspectos parecen incluso totalmente contradictorios.

Como lo planteé en el caso de estudio de Talico, las soluciones que faciliten la superación de obstáculos y eficienten los procesos de negocio se encuentran en muchos casos en un adecuado uso de la comunicación organizacional.

CONCLUSIONES

Durante esta investigación se ha analizado la importancia y el impacto que tiene el fenómeno globalizador en nuestra sociedad, en particular en el entorno empresarial mexicano. Es evidente que la globalización ha generado un ambiente favorable para el movimiento de los capitales a nivel mundial en busca de las mejores condiciones para su reproducción.

En esta dinámica algunos países han optado por la adhesión a bloques económicos mientras que muchos otros han abierto sus fronteras de manera incondicional ante las grandes empresas multinacionales que traen consigo un gran potencial generador de empleos, pero que a su vez causan un devastador daño en la economía, política, sociedad y cultura del país receptor, que por lo general son países del tercer mundo, en los que la mano de obra es muy barata y donde los empleos que se ofrecen son principalmente de maquila.

Cuando países como el nuestro abre sus fronteras, baja sus aranceles, medidas que favorecen únicamente a las empresas transnacionales, perjudican a muchas empresas nacionales que pretenden salir adelante con sus escasos recursos y que no pueden competir en muchos casos con las prácticas de las transnacionales.

Las grandes empresas alrededor del mundo tienen posibilidad de aprovechar las ventajas de estos fenómenos económicos lo que les permite la diversificación que han tenido en continentes como el nuestro y el asiático. Y son precisamente ese tipo de empresas las que han buscado establecerse en México.

Pero, como hemos comentado, instalar una empresa en un lugar diferente a su lugar de origen tiene implicaciones culturales muy importantes que deben ser resueltas a fin de alcanzar el éxito esperado.

Las empresas transnacionales poseen las más avanzadas tecnologías aplicadas a la producción y por supuesto a las comunicaciones, con las que agilizan sus operaciones en todo el mundo.

Dichas empresas trabajan entre sí manejando de la mejor manera las condiciones que les ofrecen los gobiernos en cada país, moviendo no únicamente grandes capitales, si no también a su personal de confianza que les asegura tener un control absoluto sobre la producción, las finanzas y los recursos humanos.

Esto ocasiona una gran movilización de personal extranjero para puestos importantes dentro de las empresas multinacionales, que normalmente pertenecen al país de origen de la empresa. Los empleados nacionales deben adaptarse e involucrarse con el estilo de trabajo de dichas empresas para poder asegurar su trabajo.

Las empresas buscan de cualquier forma uniformar el comportamiento del personal y familiarizarlo con los valores, objetivos y estrategias corporativas globales.

Todo este fenómeno ha generado desde ya hace por lo menos cincuenta años un interés de algunos investigadores por entender el proceso de adaptación de culturas diferentes en el ambiente laboral.

El interés de los investigadores se ha centrado principalmente en los recursos humanos de las empresas y su relación con la comunicación organizacional quienes buscan identificar las barreras socioculturales generadas por la interacción de las diferentes culturas en empresas multinacionales.

Esto ha impulsado el desarrollo de nuevas especialidades dentro de la comunicación que trabajan dentro de las corporaciones como en relaciones públicas, marketing, y comunicación organizacional la cuál, como lo mencioné, se encuentra en una etapa incipiente en nuestro país.

Sin embargo la comunicación organizacional tiene un gran futuro ya que se están convirtiendo en un pilar dentro de las empresas transnacionales que pretenden dar una imagen global en la que sus empleados sean los primeros en identificarse con ella y “ponerse la camiseta”.

Es por esta razón y como un fenómeno más de los efectos de la globalización, que se han abierto ya en diversas universidades la carrera de Comunicación Organizacional. Se encuentran también en nuestro país asociaciones reguladoras de la comunicación organizacional, así como empresas como IBM y XEROX de México pioneras en la implementación de la comunicación organizacional.

Se habla de un verdadero despegue para la Comunicación Organizacional en México a partir de los años ochentas cuando las comunicaciones se vuelven complicadas en las empresas debido a la diversificación de los mensajes.

Aun en nuestros días la aplicación de la comunicación organizacional es una práctica no muy frecuente y por esta razón los beneficios que puede traer a las compañías no es aún muy clara para los directivos.

Una de estas ventajas y tal vez la más importante ya que incide directamente sobre la productividad de la empresa, es la eliminación de las barreras socioculturales que pueden darse dentro de cualquier empresa transnacional.

Como lo pudimos ver en el tercer capítulo la cultura organizacional es entendida como la forma en que los elementos de una organización interactúan entre sí incluyendo todas aquellas políticas dentro de la organización para regir el comportamiento de los empleados dentro de su área de trabajo. En muchas ocasiones éstas se contraponen con toda la información que le ha sido dada al individuo de generación en generación en su familia o como miembro de un grupo con los cuales se identifica e interactúa en otro ambiente.

Este tipo de confrontaciones entre la cultura organizacional y la identidad de los empleados llevan a la identificación de diversos tipo de culturas como fuertes, débiles, funcionales o disfuncionales, mismas que nos llevan a entender las complicaciones que pueden presentarse para la resolución de problemas en el ambiente laboral.

Factores como la mala comunicación y los rumores provocan dentro de las empresas un ambiente tenso y de inseguridad el cual desembocará en la baja productividad de la compañía. Cuando se presentan este tipo de conflictos la comunicación organizacional es de gran ayuda para implementar mecanismos para mejorar los canales de comunicación y hacerla clara y que cumpla su objetivo de informar y hacer llegar los mensajes de la mejor manera, impulsando el incremento de la productividad.

Con el fin de que la cultura organizacional sea aceptada de la mejor manera por todos los empleados normalmente se hacen modificaciones en la cultura de origen de la organización en las que por lo general se respetan cuestiones de tipo religioso, uno de los factores más importantes para las sociedades de nuestros días. Otro factor importante es también la alimentación al grado de que en algunos casos los comedores empresariales ofrecen a sus empleados alimentos que obedecen a sus costumbres alimenticias.

De igual forma se da primordial importancia a los líderes que llegaran a surgir dentro de las empresas ya que son el enlace entre los directivos y el grueso de los empleados.

El poder de los líderes en estos casos es altamente reconocido y por esta razón son invitados a ser partícipes del cambio poniéndolos como ejemplo de cooperación frente al resto de los empleados, esta tarea también recae sobre los encargados de la comunicación ya que deberán planear el cambio y dejarlo en manos de los indicados para ejecutarlo.

Una tarea más para la comunicación organizacional está relacionada con la motivación y la socialización de su personal ya que al existir elementos que no se encuentren satisfechos con su trabajo o con la remuneración a su desempeño podrán incidir en el ánimo de los demás elementos provocando inconformidad en otros empleados o simplemente alta rotación de personal, que como ya se sabe genera un costo muy alto para las empresas.

Frente a estos problemas los empleados manifiestan frecuentemente resistencias al cambio. Estas resistencias puede ser, como vimos, de dos tipos: abierta, que es aquella en la que el empleado expresa abiertamente su descontento ante los cambios suscitados en la empresa y; diferida, que se refleja en la falta de motivación, de lealtad a la empresa e incluso en las faltas constantes al trabajo.

Otros factores importantes que afectan al cambio pueden ser el temor a lo desconocido, el factor económico, o la inseguridad que no permiten que el cambio se de fácilmente lo que puede ser un indicador de que la comunicación no ha sido implementada satisfactoriamente y que sus canales de comunicación no están siendo efectivos.

Existen también factores étnicos, de género, hasta relacionados con el idioma que no permiten que la comunicación dentro de una empresa multicultural llegue a ser del todo satisfactoria.

En el caso de nuestra sociedad, una sociedad paternalista, donde la gente intenta no comprometerse, donde la responsabilidad no es asumida, con vicios muy arraigados por generaciones que no permiten que el cambio sea dócil o que sea llevado a cabo adecuadamente, la comunicación necesita de sus propias metodologías.

Para una sociedad completamente desigual donde los que tienen acceso a la educación son solo unos cuantos privilegiados, donde la riqueza está mal distribuida no es fácil promover un cambio, sin embargo, se puede impulsar un cambio donde la productividad de las empresas se vea incrementada por la aplicación de una nueva cultura organizacional que motive a sus empleados y les permita adquirir mayores beneficios.

El paternalismo y otros matices muy arraigados en nuestra sociedad, provocan una sociedad desigual y poco homogénea, en la que se destacan el individualismo, la dependencia y la búsqueda del beneficio mediante el compadrazgo.

Debido a todos estos rasgos, que le dan un matiz especial al comportamiento del mexicano, algunos investigadores dedican sus trabajos al análisis de las empresas y su relación con los empleados y su cultura, sobre todo si entendemos a las empresas como pequeñas sociedades en las que los individuos se manifiestan a través de sus culturas.

Otro tipo de barreras que aunque no son estrictamente socioculturales afectan el curso de la empresa pueden ser factores como la tensión que llega a ser causa importante de ausentismo en la empresa o de un alto grado de rotación provocando así un incremento en los gastos de la empresa debido a los recursos destinados a la capacitación. Factores de tipo personal, familiares o económicos son los que más afectan el desempeño del empleado en la empresa, estos provocan distracción y errores frecuentes.

Es por estas razones que en la empresa es necesario que se den cambios; en algunos casos estos cambios son planeados y destinados a mejorar la capacidad de la organización. Éstos pueden ser lineales y continuos mientras que existen cambios de orden radical y en general en todos los niveles de la empresa.

Usualmente se invita al líder de la empresa a participar en el cambio para reducir al mínimo la resistencia que pueda llegar a enfrentarse, la cual podrá ser mínima pero no inevitable, se considera que la resistencia será menor ya que el líder no puede rechazar una tarea en la que participa y de la misma forma se espera que haga participar a sus compañeros.

Para facilitar el cambio se utilizan herramientas como la negociación o la manipulación; sin embargo como lo pudimos comprobar en esta investigación solo una comunicación efectiva puede terminar con vicios que afectan la productividad de la empresa.

Algunas empresas de vanguardia han demostrado que los procedimientos pueden ser diferentes, apoyando a su personal y librándolos de la responsabilidad del error siempre y cuando éste se encuentre encaminado a la innovación y mantenga el compromiso, olvidando los errores y premiando los aciertos.

Las empresas japonesas en el extranjero tuvieron un proceso difícil para lograr una adaptación cultural. En los inicios de su expansión "global" no eran consideradas como el ejemplo que son ahora de la organización más exitosa en cuanto a productividad.

Inicialmente los japoneses eligieron países de Asia y América Latina para establecer sus operaciones comerciales ya que las condiciones que les otorgaban favorecían y aún favorecen a las actividades comerciales y maquiladoras de productos ocupando mano de obra barata, así como el aprovechamiento máximo de tratados de libre comercio y los bajos aranceles.

Aunado a las buenas condiciones de que han gozado estas empresas en general, a los japoneses debe reconocerse la integración de equipos y la forma de trabajar comunitaria que les permite alcanzar objetivos sin mayor problema ya que su mentalidad de inventario cero y producción justo a tiempo impacta en el cien por ciento de la productividad, lo que habla de un perfecto trabajo de equipo.

Es muy conocido el alto grado de compromiso que tiene el empleado japonés con su trabajo, en algunos casos trabajan hasta 80 horas a la semana y esto los ha llevado incluso a comportamientos patológicos. Sin embargo no es más que un emblema de honor que los enorgullece tanto como pertenecer por toda su vida a la misma compañía.

La cultura organizacional japonesa es muy parecida a los códigos de su cultura nacional, el líder siempre será la figura principal en cualquier negociación, la importancia del grupo es primordial, la vida laboral jamás se verá entorpecida por la vida social, empleo vitalicio, la edad como emblema de respeto, la toma de decisiones siempre en grupo y principalmente el énfasis en la jerarquía.

De lo anterior surgieron varios elementos que fueron diferenciados en una tabla relacionado con la cultura japonesa y la cultura latinoamericana, en la cual se muestran muchas diferencias tal vez no muy grandes entre si, pero que son fundamentales en el desarrollo de una cultura organizacional que lleve a la empresa a cumplir sus objetivos.

Ya que en el caso de los japoneses la responsabilidad es asumida de manera grupal, mientras que para los latinoamericanos ni siquiera es asumida, un punto importantísimo como es la comunicación para los japoneses es horizontal grupal y muy amplia y para nosotros solo es grupal en el caso de comunicación informal y existe una alta tendencia al rumor.

Una característica distintiva del latinoamericano es el individualismo, se piensa que se da en niveles donde la educación no ha sido escasa y se acentúa más a medida que la educación se incrementa.

Así una gran variedad de elementos deben ser tomados en cuenta por los directivos de las empresas para poder ofrecer al empleado una atmósfera sana de trabajo que les permita trabajar con herramientas que apoyen su productividad, ya que como ha quedado demostrado en muchos casos los recursos económicos no son un elemento fundamental para la productividad de la empresa.

Esto quedó demostrado con la descripción del caso de Talico que nos muestra que aún que cuenta con todo el apoyo económico de su Casa Matriz es necesario trabajar sobre planes y proyectos encaminados a la productividad de la empresa basados en mejorar la comunicación interna haciéndola más clara y precisa.

Este trabajo permitió comprobar la hipótesis de que las barreras socioculturales se encuentran firmemente ligadas a la educación, a la capacitación y que en la

medida que el empleado reciba de su empresa información constante y ocupe a la Comunicación como herramienta fundamental para llevar a cabo este cambio, desaparecerá cualquier obstáculo entre la empresa y sus empleados que quiera ser manifestado a través de cualquier barrea sociocultural.

Los mandos medios y los altos directivos deberán ser apoyados con una metodología clara y bien entendida que le permita a los miembros de la compañía familiarizarse con estos nuevos procesos y hacer que la productividad de sus empleados se vea incrementada por prácticas claras de motivación y capacitación.

Cabe destacar la importancia de la comunicación que se convierte en este caso en el hilo conductor dentro de la empresa que le permite conocer las deficiencias en cada uno de los departamentos, ayudar en la elección de la mejor opción para la solución del problema y el monitoreo de que ésta medida se esté llevando a cabo.

La función de la comunicación hoy en día va más allá de simples comunicaciones internas, las tareas de la Comunicación han variado tanto dentro de la empresa que debe ser considerada como un departamento indispensable dentro de la compañía, una herramienta indispensable suficientemente hábil para resolver problemas que impactarán sobre la productividad.

Es debido a la importancia que ha tomado la comunicación a nivel mundial y el gran interés personal porque cada día más empresas hagan uso de todos estos nuevos elementos que brinda la comunicación que decidí realizar este trabajo.

Ya que en la experiencia profesional que he adquirido a lo largo de 8 años trabajando para multinacionales japonesas he podido apreciar que la comunicación organizacional, sus barreras socioculturales y las resistencias al

cambio, se convierten en factores preponderantes en el camino de cualquier empresa hacia el éxito, sin importar el número de empleados en la empresa o el tamaño de la misma.

En la actualidad considero que son únicamente las grandes empresas las que se preocupan por hacer la comunicación interna de sus compañías más efectiva, sin embargo, en el caso de pequeñas y medianas empresas la implantación de comunicación más eficiente haría a sus empresas más productivas.

Otorgando a sus empleados la oportunidad de trabajar bajo una cultura organizacional que interactúe con su propia cultura nacional y permitiendo de esta manera desarrollar mejor sus habilidades, olvidándose de conflictos.

Como estudiante de Ciencias de la Comunicación, este trabajo me deja la enorme satisfacción de saber que como comunicólogos tenemos un camino enorme por recorrer en el cual podemos aprender pero también aportar día a día experiencias que dentro de nuestra área de trabajo cualquiera que esta sea pueden ser de gran utilidad.

La Comunicación nos brinda un terreno inmenso en el cual desarrollarnos y en el cual no todo está escrito, nos permite llevar a cabo profundas investigaciones sobre la comunicación organizacional en nuestro país y la oportunidad de diseñar estrategias que busquen superar obstáculos culturales para llevar a cabo de manera eficiente el trabajo en cualquiera que sea nuestra área de trabajo.

Pienso que este trabajo, podría aproximar a estudiantes de la carrera de Ciencias de la Comunicación a la realidad de una empresa en este caso Talico, que presenta problemas que pueden ser solucionados mejorando la comunicación organizacional y que sin embargo sería difícil para quienes no han tenido la

oportunidad de trabajar el descubrir todos estos factores que se dan dentro de cualquier empresa que entorpecen la comunicación y a su vez la productividad.

Del mismo modo, facilitará a los estudiantes de la comunicación organizacional e interesados en su implantación a encontrar una referencia más de barreras socioculturales que se encontrarán en el ambiente laboral.

Glosario

Agentes de cambio: Son personas pertenecientes a la empresa o consultores externos que son responsables de las actividades para generar el cambio, deben ofrecer una perspectiva objetiva y deben estar empapados de la historia, la cultura y los procedimientos operativos así como del personal de la organización.

Barreras de la comunicación: Obstáculos que impiden que la información fluya a través de determinados canales dentro de la organización.

Cambio Organizacional: proceso de transformación al que se ve sometido la empresa intencional o no intencionalmente debido a factores externos o internos a la propia empresa.

Cambio Planeado: Es aquel que decide cambiar las actividades que son intencionales y orientadas a la meta de la vida cotidiana de su empleado, también busca mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en su ambiente.

Comunicación Global: Es aquella que se presenta como un intento por organizar los elementos que ocupa la comunicación para cumplir su tarea. Intenta ordenar la inversión en la comunicación, con el fin de gobernar la imagen de la empresa, para promover un desarrollo bien orientado.

Comunicación Organizacional : Encargada de armonizar la comunicación en la empresa y de crear unidad dentro de la misma, ya que deberá difundir la cultura organizacional ayudando a realizar el proyecto de la empresa. Facilita al empleado la inducción al proyecto de la misma.

Cultura : Es el sistema de valores, creencias y normas compartidas por los integrantes de un grupo o sociedad.

Cultura Organizacional: Modelo o patrón de comportamiento ante situaciones específicas, en la que los empleados obtienen una visión homogénea de todo cuanto les rodea dentro de la empresa. Es el vehículo a través del cual la organización se mantiene unida. Debe contar con lineamientos perdurables, dando forma al comportamiento de los empleados transmitiendo sentimientos de identidad y compromiso.

Estado Nacional: Organización política caracterizada por el deseo de representar la unidad de un pueblo y su aspiración al auto-gobierno, pero sobre todo de tener el poder para hacer efectiva su voluntad dentro y fuera de sus límites territoriales.

Estructura Matriarcal: Una empresa con estructura matriarcal es aquella que obedece a los lineamientos impuestos por sus oficinas principales es decir la casa matriz, quien se hace cargo y esta al tanto de las operaciones de sus filiales o subsidiarias.

Estructura Organizacional: El agrupamiento de las actividades y las personas en departamentos que hace posible el funcionamiento de la organización. Este agrupamiento se puede hacer por tiempo, por funciones de la empresa, por la clase de clientes y por procesos o los equipos requeridos. Se debe hacer de tal modo que faciliten el logro de los objetivos de la empresa.

Función: Conjunto de tareas y responsabilidades asignadas a un puesto en la estructura organizacional.

Globalización: Fenómeno económico mundial caracterizado por un movimiento generalizado de capital, así como de mercancías y servicios. Tiende a estandarizar los métodos de producción y en forma gradual a normalizar ciertos patrones de comportamiento.

Inercia Estructural: Usada como una balanza para mantener la estabilidad, utilizando mecanismos interconstruidos para producir su propia estabilidad.

Proceso: Conjunto de actividades concatenadas que después de consumir determinados insumos y transformarlos, permiten obtener uno o varios productos.

Resistencias al cambio: Actitudes o comportamientos en los individuos que buscan limitar la influencia y el éxito de una transformación en la organización, generalmente porque éste afecta, en forma real o supuesta, intereses personales.

FUENTES CONSULTADAS

Bibliografía.

Arrieta Erdozain, Luis. Un concepto de Comunicación Organizacional. México, Diana, 1991. 142 págs.

Blake, Mouton. Desarrollo Organizacional. Estrategias de Interrelación Humana para el Desarrollo de Organizaciones. México, Fondo Educativo Interamericano, 1969. 133 págs.

Catañeda Ramos, Gonzalo. La Empresa Mexicana y su Gobierno Corporativo. Antecedentes y desafíos para el siglo XXI. México, Universidad de las Américas-Puebla y Alter Ego Editores, 1998. 467 págs.

Davis, Keith. El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional. 2ª. Ed. México, Mc. Graw Hill, 1987. 608 págs.

Díaz-Guerrero, Rogelio; Estudios de Psicología del Mexicano; Editorial Trillas, México. 1994. Capítulo 3ro.

Galindo, Galindo y Torres-Michúa. Manual de Redacción e Investigación. México, Grijalbo, S.A. de C.V, 1997. 365 págs.

Gallino, Luciano. Diccionario de Sociología. México, Siglo XXI Editores S.A. de C.V. 1995. 1001 págs.

Goldhaber, Gerald. Comunicación Organizacional. México, Diana, 1984. 423 págs.

Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación 2ª. ed. México, McGraw-Hill, 2000. 505 págs.

Kras, Eva; La administración Mexicana en Transición. Grupo Editorial Iberoamérica; México, 1996. 128 págs.

Lewis, Oscar. Los Hijos de Sánchez. México, Fondo de Cultura Económica, 1893. 521 págs.

Mai , Robert P. Alianzas de Aprendizaje Organizacional. México, Panorama, 1996. 191 págs.

Masahiko, Aoki. La estructura de la economía japonesa. México, Fondo de Cultura Económica, 1990. 307 págs.

Martínez de Velasco, A. Nosnik. Comunicación Organizacional.Práctica. México, Trillas, 1988. 111 págs.

Moles, Abraham. Las comunicaciones en la empresa. 3ª. Ed. Bilbao, Deusto, 1969. 263 págs.

Nakamura, Takajusa. Economía Japonesa Estructura y Desarrollo. México, El Colegio de México, 1990. 420 págs.

Paz, Octavio. El laberinto de la Soledad. México, Fondo de Cultura Económica, 1914. 191 págs.

Ramos Padilla, Carlos G. La comunicación: un punto de vista organizacional. México, Trillas, 1991. 175 págs.

Robbins, Stephens. Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. 4ª. ed. México, Prentice Hall, 1999. 601 págs.

Rodríguez Estrada, M. y Ramírez Buendía, P. Psicología del Mexicano en el Trabajo. México, McGraw-Hill, 1996. 133 págs.

Rodríguez Mansilla, Darío. Gestión Organizacional. Elementos para su Estudio. México, Editorial Plaza y Valdés, 1996. 217 págs.

Rodríguez S., María Eugenia. "La Comunicación Organizacional elemento esencial para las empresas." México; Tesis de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación; Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México. 1999. 102 págs.

Santoyo Rio, Emmanuel. "Estudio sobre el proceso de administración del cambio en la pequeña y mediana empresa"; Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas, Escuela de Ciencias Administrativas, Universidad La Salle .2001. 96 págs.

Sayles, Leonard R. El Comportamiento Humano en las Organizaciones. México, Herrero Hnos, 1968. 570 págs.

Schein, Edgar. Desarrollo Organizacional. Consultoría de Procesos: Su Papel en el Desarrollo Organizacional. 2ª. ed. México, Sitesa, 1988. 140 págs.

Schein, Edgar. Psicología de las Organizaciones. Englewood-Cliffs. Prentice Hall, 1981. 154 págs.

Schon L, Beechler y Allan Bird. Las Multinacionales Japonesas en el Extranjero. México, Oxford University Press, 2000. 370 págs.

Simard, Jean-Jacques y Poupard, Robert. “Estrategias Organizacionales y Desarrollo Sociológico de los CLSC.” Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupard, Simard. En Cultura Organizacional, Aspectos Teóricos Prácticos y Metodológicos. San José de Bogotá, Colombia, Fondo Editorial Legis, 1992. 202 págs.

Weil, Pascale. La Comunicación Global. Comunicación Institucional y de Gestión. 2ª. ed. Barcelona, España, Piados Ibérica S.A. de C.V, 1992. 192 págs.

Hemerografía

Estay Reyno, Jaime. “Globalización, Empresas Transnacionales y la Sociedad Civil” Revista Sociedad Civil. Análisis y Debates. Vol.II. Num.2. México. Primavera 1998. 322 págs.

Fernández Gladis, Toral Adiel. “Presentación de la Plantilla de Profesores de Comunicación Organizacional. Revista de la Asociación de Estudiantes de Comunicación Organizacional.” Año 1. núm. 3. Agosto, 2000. Págs. 3-4

Internet

Aguado, R.J. Cultura Organizacional. Internet web site <http://spin.com.mx/%7jaguado/cultura.html> Noviembre 2000

Andrade, Horacio. El Papel de la Cultura y la Comunicación en las Crisis Organizacionales. Internet web site www.razonypalabra.org.mx/antiores/n4/andrade.html Enero 2001

Córdova Villegas, Font, Gudiño, Hernández, Sánchez. Un Enfoque del Estudio de la Cultura Organizacional. Internet web site www.chandra.uam.mx/getion/num14/doc09.htm Noviembre 2000.

García Morales, Federico. Corporaciones Transnacionales y Globalización. Internet web site www.rcci.net/globalizacion/llega/fg100.htm Enero 2001

Japan Information Center, Internet web site www.iinjapan.org/ Febrero 2000

Llano, Serafina. La Comunicación Organizacional en México, Características y Perspectivas. Internet web site www.razonypalabra.org.mx/antiores/supesp/decada.htm Enero 2001

Martínez, Montesinos, R. La innovación Organizacional del Trabajo. Internet web site www.-azc.uam.mx/gestion/num7/art13.htm Noviembre 2000

Rodas Carrillo, María Begoña. Transformación Organizacional y Gestión Humana. Internet web site www.rincon.aguilar.com/notiant/noti_ant02.htm Noviembre 2000

Shumal K, Denise. La Identidad de la Comunicación Organizacional. Internet web site www.innovarium.com/Rev104/organizacional/.htm Noviembre 2000

Tissot, Michel, "El impacto de la tradición Hispánica en el espíritu Empresarial";
Internet Web site <http://members.tripod.com/MichelT/Unilibere/Impacto.htm>
Febrero de 2000

Vásquez Arteaga, Manuel. Una década de la Comunicación Organizacional en México.
Internet web site www.razonypalabra.org.mx/antiores/supesp/decada.htm Enero 2001

Japan External Trade Organization México Las relaciones económicas entre México y Japón. Internet web site www.jetro.org.mx Junio 2001.

Centro Avanzado de la Comunicación Eulalio Ferrer Internet web site www.cadec.edu.mx. Agosto 2001

Japan Pulp & Paper USA. Corp. Internet web site www.jpusa.com Agosto 2001

Universidad Anáhuac del Sur Internet web site www.uas.mx Agosto 2001

Universidad Autónoma de Guadalajara Internet web site www.gdl.uag.mx
Agosto 2001

Universidad de las Américas Internet web site www.udla.mx Agosto 2001

Universidad Nacional Autónoma de México Internet web site www.unam.mx
Agosto 2001

Otras Fuentes

Japan Pulp & Paper Company Limited. Corporate Brochure. Japón.1999

Kasuga Osaka, Carlos ; “Los aspectos más importantes de la cultura empresarial Japonesa”; Banco de México; Resumen de conferencia; Sin más datos.