



079324
5

UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
CLAVE 8793-24**



EL COMUNICÓLOGO COMO AGENTE DE CAMBIO Y DESARROLLO EN LAS ORGANIZACIONES

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

PRESENTA:

FRANCISCO JAVIER GUIZA CABRERA

ASESOR: LIC. JORGE DE LA ROCHA LEDESMA

CELAYA, GTO. ENERO DE 2003

**TRABAJA CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

EL COMUNICÓLOGO COMO AGENTE DEL CAMBIO Y DESARROLLO EN LAS ORGANIZACIONES

INTRDUCCIÓN

CAPÍTULO I	
LA ORGANIZACIÓN	1
1.1. SUS ORÍGENES	1
1.2. HACIA UNA DEFINICIÓN	2
1.3. LA ORGANIZACIÓN FORMAL	2
1.4. LA ORGANIZACIÓN INFORMAL	4
1.5. TIPOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES	6
1.6. LA ORGANIZACIÓN COMO ESTRUCTURA	7
CAPÍTULO II	
LA TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES	9
2.1. PANORÁMICA GENERAL	9
2.2. PERSPECTIVA ESTRUCTURAL (TEORÍA CLÁSICA)	10
2.2.1. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	12
2.2.2. FACTORES ESTRUCTURALES	12
●Especialización del trabajo	
●Departamentalización	
●Cadena de mando	
●Tramo de control	
●Misión	
●Objetivos o Metas	
●Estrategias	
●Políticas	
●Reglas	
●Procedimientos	
●Manuales	
2.2.3. EL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	16
2.2.3.1. Gráficas de organización u organigramas	16
●Definición	
●Ventajas	
●Desventajas	
●Tipos de organigrama	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3. ESCUELA DE RECURSOS HUMANOS	22
2.3.1. EL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL	24
2.3.2. NECESIDADES	25
2.3.3. VALORES, ACTITUDES Y SATISFACCIÓN CON EL PUESTO	27
2.3.4. COMPORTAMIENTO DE GRUPOS	34
2.3.5. LIDERAZGO	36
2.3.6. MOTIVACIÓN	37
2.3.7. EL CONFLICTO	39
2.3.8. PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS	42
a) Selección	
b) Capacitación	
c) Evaluación de desempeño	
d) Recompensas	
2.4. ESCUELA DEL PODER	53
2.4.1. DEFINICIÓN DE PODER Y AUTORIDAD	53
2.4.2. RELACIÓN ENTRE PODER Y LIDERAZGO	54
2.4.3. LAS BASES DEL PODER	55
2.4.4. TÁCTICAS DEL PODER	59
2.4.5. COMPORTAMIENTO POLÍTICO	61
2.5. ESCUELA SIMBÓLICA Y DE CULTURA ORGANIZACIONAL	65
2.5.1. LA CULTURA ORGANIZACIONAL	66
2.5.2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS SIMBÓLICOS	69
2.5.3. VARIABLES DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	73
2.5.3.1. Mensajes	74
2.5.3.2. Redes de mensajes	78
2.5.3.3. Relaciones de redes formales	78
2.5.3.3.1. Comunicación descendente	79
2.5.3.3.2. Comunicación ascendente	80
2.5.3.3.3. Comunicación horizontal	82
2.5.3.4. Relaciones de redes informales	83
2.5.3.5. Comunicación no verbal	86
2.5.3.3. Comunicación pública o externa	87
2.6. LA TEORÍA INTEGRADORA	88
CAPÍTULO III	
EL PERFIL DEL COMUNICÓLOGO ORGANIZACIONAL	90
3.1. LA FORMACIÓN DEL PROFESIONAL DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN MÉXICO	90
3.2. LAS CONDICIONES DE REPRODUCCIÓN DE LA PRÁCTICA DEL COMUNICÓLOGO EN LAS ORGANIZACIONES	97

CAPÍTULO IV.	
EL CAMBIO Y EL DESARROLLO EN LAS ORGANIZACIONES	105
4.1. EL PROCESO DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES	110
4.2. LA RESISTENCIA AL CAMBIO	113
4.3. EL MANEJO DEL CAMBIO Y DESARROLLO PLANEADOS	116
4.4. ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO Y DESARROLLO PRODUCTIVOS	118

CAPÍTULO V.	
EL COMUNICÓLOGO Y SU INTERVENCIÓN COMO AGENTE EN EL CAMBIO Y EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES	128
5.1. EL AGENTE DE CAMBIO Y DESARROLLO	128
5.2. PERFIL Y ACCIÓN DEL AGENTE DE CAMBIO Y DESARROLLO	130
5.3. PAPELES Y FUNCIONES DEL AGENTE DE CAMBIO Y DESARROLLO EN LAS ORGANIZACIONES	134
5.4. EL COMUNICÓLOGO COMO AGENTE DE CAMBIO Y DESARROLLO EN LAS ORGANIZACIONES	138

CONCLUSIÓN

BIBLIOGRAFÍA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN.

A pesar de que la comunicación organizacional surgió en el mismo momento en que apareció la primera organización en el mundo, dicho concepto se acuñó como tal hasta hace algunas décadas a raíz de la necesidad de estudiarlo sistemáticamente con el fin de elevar los niveles de competitividad en las organizaciones cuyos elementos conformadores aumentaban en cantidad y complejidad.

Desde esta concepción, la práctica de la comunicación deja de aparecer sólo como el proceso técnico de producción de mensajes o como el campo de un ejercicio profesional específico y se convierte en una actividad tanto social como organizacional en la que se produce y circula información transformándose en signos capaces de revelar la realidad del entorno.

Es así como ante los procesos de estructuración organizacional que cada vez se diversifican más, se dan las condiciones necesarias para que en el seno de las organizaciones se estudien y analicen los procesos de interacción que las llevarán a un eficaz y eficiente cumplimiento de la misión y objetivos con que fueron creadas, generando así la información que revele las necesidades de cambio, el cual le permitirá adaptarse óptimamente a su entorno.

Con fundamento en lo anterior, inferimos que es un hecho indubitable que las organizaciones cambian y se desarrollan pero, *¿qué o quién determina cuándo y*

cómo lo harán? ¿quién es la persona más capacitada para diagnosticar la necesidad de un cambio en la organización? ¿qué o quién será el agente de ese cambio y desarrollo?

Teniendo como objetivo responder a estas preguntas, se presenta este trabajo de investigación en el cual, tras analizar a la organización desde cada una de las perspectivas teóricas que la tienen como objeto de estudio, al proceso de cambio y desarrollo en las organizaciones, y sabiendo que la información que emana de las interacciones organizacionales, será el compuesto analizar, decodificar, supervisar, controlar y evaluar, se propone al **comunicólogo** como el profesionalista que reúne el perfil que más satisfará esta demanda imperante de un **agente** que guíe los **cambios** necesarios para el **desarrollo** de las **organizaciones**.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 1.

LA ORGANIZACION.

1.1. SUS ORIGENES.

El ser humano, al ser un ser gregario por naturaleza y tener que interactuar con otros de su misma especie estableciendo vínculos de comunicación de cualquier naturaleza, desde su origen, dio surgimiento a las primeras formas de organización, y en este aspecto, desde su forma más simple, la organización ha tenido como elementos básicos **a)** dos o más seres humanos que **b)** interactúan, para el cumplimiento de **c)** un objetivo común; siendo en la expresión más primitiva de la organización que la comunicación se presentaba inherente como la interacción y el objetivo mismo de estos dos o más seres humanos.

Al pasar el tiempo, al aumentar las necesidades del ser humano, y presentársele retos más difíciles de alcanzar de forma individual, ha tenido que aprender a trabajar en grupo para realizar las tareas que lo llevarán a la satisfacción de dichas necesidades, y al surgir sociedades más complejas, a la par la organización a aumentado en complejidad, haciéndose más difícil el coordinar las actividades de su miembros aumentando, a su vez, la incertidumbre, contra la cual, la herramienta más útil es la información que se produce y fluye en el seno de la organización.

TRIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.2. HACIA UNA DEFINICIÓN.

Tras analizar los antecedentes, es posible emitir una definición de organización, la cual se enunciaría como sigue:

Organización son dos o más personas que interactúan por alcanzar un objetivo común, obteniendo materiales, energía e información del ambiente, y reintegrando a éste los insumos procesados como resultados de sus actividades.

El término organización se ha contextualizado de tal forma que actualmente describe un contexto específico. Como tal, la palabra identifica entidades estructurales, como empresas, industrias, corporaciones, etc.

1.3. LA ORGANIZACIÓN FORMAL

En una forma general se puede establecer que la organización formal es un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente.

Si tomamos en consideración que la suma total de esfuerzo de las personas cuando están organizadas será mayor a la suma de los esfuerzos individuales cuando no están organizados, puede establecerse que la organización es necesaria cuando dos o más personas trabajan conjuntamente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cada miembro de la organización formal puede contribuir en forma más eficiente con su trabajo para la consecución del objetivo primordial, si conoce específicamente cuál es el trabajo que va a administrar, quién lo va a ayudar, a quién debe reportar y qué miembros pertenecen a su grupo de trabajo.

Para una más clara definición de lo que es la organización formal, se enuncia a continuación la planteada por **H. Koontz** y **C. O'Donnell**.

- ***La organización formal se considera aquí como un grupo de individuos que han establecido relaciones de autoridad con medidas encaminadas a lograr una coordinación estructural, tanto vertical como horizontal, entre los cargos a quienes se han asignado tareas especializadas para la consecución de sus objetivos.***¹

La organización formal tendrá, por tanto, los siguientes elementos en su conformación:

- Un objetivo común a los miembros cuya consecución se procurará de la manera más eficiente y productiva con una fuerza dirigida.
- Asignación tanto de responsabilidades como de autoridad para la ejecución eficiente de las tareas o actividades asignadas a cada miembro con un claro conocimiento de "de quién depende" y "quiénes dependen de él".
- Canales de comunicación adecuados para que las políticas u objetivos establecidos se logren en forma más eficiente.

¹ GÓMEZ Ceja, Guillermo, *Planeación y Organización de Empresas*, Ed. Mc Graw Hill, México, 1997, pág. 193.

TRICIS CON
FALLA DE ORIGEN

De acuerdo con lo expuesto podemos decir que la organización formal es un grupo de individuos cuyas tareas, responsabilidades y autoridad se encuentran definidas y delegadas, con una cadena de mando adecuada así como sus canales de comunicación, todo esto estructurado y encaminado hacia la obtención de los objetivos de la forma más eficiente y productiva.

1. 4. LA ORGANIZACIÓN INFORMAL

Las organizaciones informales podrían conceptuarse como redes de alianzas o esferas de influencia que existen en cualquier grupo de individuos, incluso dentro de organizaciones formales, aunque no exista de ellas una estructura definida, menos aún, un organigrama formal.

Las organizaciones informales tienen sus propias y reglas y tradiciones, que, aunque no exista constancia escrita de ellas, se cumplen habitualmente.

Las organizaciones de este tipo tienen sus propios objetivos, que pueden estar incluso, en contraposición con los objetivos de la organización formal de la que forman parte.

La organización informal es la resultante de las reacciones y relaciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal.

"... dentro de la organización existe el influjo de las presiones informales. Es bien sabido que una organización está integrada por pequeños grupos formados por amistad, proximidad, tipo de trabajo, similitud de objetivos, etc. Estas estructuras particulares suelen no coincidir con los agrupamientos que se han establecido de manera formal. La imposición de una estructura formal y de canales formales de comunicación -incluso la mera posibilidad de un cambio en el grupo pequeño y en las relaciones informales-, puede alterar gravemente la productividad y la cooperación. Lo irracional de los arreglos informales de un grupo superior a lo racional de la estructuración formal de la organización en lo tocante a eficiencia y moral de trabajo.

"Por estas razones la planificación de organización debe tener en cuenta los arreglos informales de organización. Esto se puede hacer poniendo sobre la carta de organización formal (organigrama) las relaciones existentes o informales".²

Finalmente, la organización informal se puede observar en cinco niveles diferentes.

1. La organización informal total, considerada como un sistema de grupos relacionados entre sí.
2. La organización informal, constituida en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la política de la organización

² DALE, E., Cómo planear y establecer la organización de una empresa, Reverte, S.A., México, 1970, Pág. 42

formal de la que forma parte. Estos grupos mayores tienen como rasgo característico el ser eventuales.

3. Grupos informales fundados en la similitud de labores y relacionados más o menos íntimamente (camarillas o palomillas).
4. Grupos pequeños de tres o cuatro personas relacionadas íntimamente, y miembros a su vez de palomillas.
5. Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales.

1. 5.TIPOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

Analizando el concepto de tipología de las organizaciones, se debe empezar por comprender lo que es tipología. Según la Real Academia, "tipo" quiere decir ejemplar, modelo, símbolo que representa un caso figurado; y "logos" estudio o tratado; en otras palabras, tipología se refiere al estudio de los modelos a través de los cuales puede desarrollarse un sistema de organización. La tipología de las organizaciones es el medio por el cual se puede definir la estructura más adecuada para el logro de los fines o metas de cualquier organismo social; concretamente la tipología nos representará los sistemas de organización existentes como los medios técnicos por los que se realiza la organización, es decir, son las diversas combinaciones establecidas en la división de funciones y de la utilidad dentro de su estructura orgánica.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se expresan en los organigramas y se complementan con los manuales e instructivos.

1. 6. LA ORGANIZACIÓN COMO ESTRUCTURA.

Una estructura es la forma en que están ordenadas las unidades administrativas de un organismo y la relación que guardan entre sí.

Una organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planos y objetivos señalados.

La organización se refiere a esta estructura en la que se define cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades.

Una estructura de organización establece los medios o conductos a través de los cuales se ejerza autoridad sobre cada una de las unidades de organización. Estos medios son canales definidos de supervisión y pueden considerarse como las líneas formales de autoridad, por las cuales se mueven las instrucciones y las órdenes, se transmiten las comunicaciones formales y los informes sobre operaciones y llegan a todos los niveles de la organización.

Hablar de la organización como estructura, no es excluir a los demás aspectos involucrado en ella, sino es sentar las bases que los sustentarán y cuyas definiciones, relaciones y posiciones son estudiadas en el capítulo referente a la teoría de las organizaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO II

LA TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES

2.1. PANORÁMICA GENERAL

Hacia finales del siglo XIX y principios del XX, a raíz de la Revolución Industrial y la creciente diversidad y complejidad de las organizaciones, se empezaron a efectuar estudios e investigaciones de forma más consistente y fundamentada en torno al comportamiento que dichos grupos de interacción presentaban. A partir de estos estudios se definieron algunas de las características más importantes en este campo, que llegaron a conformar un sistema interrelacionado y ordenado de hipótesis, es decir, una teoría.

Cuando consideramos a la organización como una red de relaciones interdependientes, podemos centrarnos en la estructura fundamental que genera o guía dichas relaciones, o bien, podemos centrarnos en las personas que están implicadas en las relaciones, o en la forma en que el poder está distribuido entre estas personas (ya sea de manera formal o informal), o finalmente, podemos centrarnos en la forma en que los flujos de comunicación se dan en el ambiente de esta organización; por esto todas estas perspectivas para el estudio de las organizaciones han generado el surgimiento de muy diversas escuelas de la organización, de las cuales, en este capítulo serán analizadas las más importantes, como lo son la *escuela clásica o estructural*, la *escuela de recursos humanos*, la *escuela del poder* y la *escuela simbólica*, sin embargo,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

las necesidades cambiantes y los diferentes contextos en que se desarrollan las organizaciones requieren indudablemente de la hibridación de estas diferentes perspectivas para dar surgimiento a una **teoría integradora de las organizaciones**.

2.2. PERSPECTIVA ESTRUCTURAL (TEORÍA CLÁSICA)

Como se dijo anteriormente, a partir de la Revolución Industrial hubo una gran diversificación y multiplicación de organizaciones, hacia fines del siglo XIX y principios del XX. De esta forma se presentó un creciente interés por parte de algunos estudiosos de la sociedad, quienes por primera vez llevaron a cabo investigaciones sistemáticas para delimitar las características principales de este fenómeno y proponer mejores formas de operación.

Los autores de esta corriente compartieron algunas ideas centrales acerca de cómo debería funcionar una organización. Los autores más notables de la corriente clásica son Max Weber, Federick W. Taylor y Henri Fayol, los cuales coinciden en que los aspectos principales para una buena organización son los relacionados con la correcta división del trabajo, la cual da origen a concepto que hasta ahora conocemos como **burocracia**, y que se caracteriza como:

- 1. Una organización con continuidad que opera según unas reglas;*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. *Un área, o un dominio, de competencia en el que el individuo involucrado comparte su trabajo para conseguir unos objetivos bajo el mando de unos líderes predeterminados;*
3. *Una organización con principios escalares (jerárquicos);*
4. *Una organización con reglas que pueden ser normas o reglas técnicas;*
5. *Una organización en la que el personal administrativo es separado de la propiedad de los instrumentos de producción o de administración, y también se separan la propiedad privada y los equipos de la organización;*
6. *Una organización cuyos recursos están libres de cualquier control externo, y en la que ningún administrador puede monopolizar posiciones personales;*
7. *Una organización en la que los actos administrativos, las reglas, las políticas, etc., se hacen por escrito.* ³

Davis (1972) sostiene que los miembros de una burocracia pueden tener la seguridad de seguir con su trabajo siempre y cuando "sigan las reglas y no perturben la paz" y resume los cuatro ingredientes clave de la burocracia como ***alta especialización, una rígida jerarquía de autoridad, reglas y controles, e impersonalidad.***

TFMS CON
FALLA DE ORIGEN

³ GOLDHABER, Gerald M., Comunicación Organizacional, Editorial Diana, México, 1994, pág. 97.

A partir de estos preceptos, y adaptándolos a nuestro contexto es posible retomar algunos elementos que prevalecen y que, contrariamente a lo que los detractores del modelo burocrático puedan afirmar, son parte fundamental de una buena organización en desarrollo.

2.2.1. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

La estructura está integrada por un número finito de partes y por un número infinito de relaciones entre éstas. Por ejemplo, la estructura de una organización está representada por su organigrama, sin embargo, las relaciones que se pueden establecer entre estas partes (e.g. cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos), se dan de una forma potencialmente infinita tanto cuantitativa como cualitativamente, por esto se expondrán a continuación los principales elementos que conforman la estructura hablando de ésta como la suma de las partes y sus relaciones.

2.2.2. FACTORES ESTRUCTURALES

- **Especialización del trabajo**

El término especialización del trabajo o *división de la mano de obra* es utilizado para describir el grado hasta el cual se han subdividido las tareas en puestos separados dentro de la organización. La esencia de la especialización en el

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

trabajo es que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, éste se divide en cierto número de pasos y cada individuo termina uno de los pasos. En esencia, los individuos se especializan en desarrollar parte de una actividad, en lugar de realizar toda la actividad. Cuando se aplica el principio de la división del trabajo, los puestos se hacen especializados; cada miembro de la organización se ve animado, por la naturaleza de la especialización, a concentrarse en su tarea primaria, sin embargo debe haber un plan para la conclusión sistemática del trabajo de cada puesto especializado, de modo que el total de la actividad realice el objetivo común.

- **Departamentalización**

Una vez que se han dividido los puestos por medio de la especialización del trabajo, es necesario agruparlos a fin de que se puedan coordinar las tareas comunes. La base que se utiliza para agrupar los puestos se llama **departamentalización**.

- **Cadena de mando**

La cadena de mando es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el escalón más bajo y define quién informa a quién. Contesta a preguntas de los empleados como "*¿a quién acudo si tengo un problema? ¿ante quién soy responsable?*".

Al hablar de cadena de mando no pueden ser excluidos conceptos como autoridad y unidad de mando. La **autoridad** se refiere al "*derecho inherente de una posición*

TRCIS CON
FALLA DE ORIGEN

administrativa para dar órdenes y esperar que se cumplan"⁴ Para facilitar la coordinación, a cada puesto administrativo se le da un lugar en la cadena de mando, y a cada administrador se le concede cierto grado de autoridad para que pueda cumplir con sus responsabilidades. El principio de **unidad de mando** ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad por lo que una persona debe tener sólo un superior ante el cual es responsable directamente.

- **Tramo de control**

El tramo de control se refiere al número de subordinados que un jefe puede dirigir eficaz y eficientemente, y su importancia radica en que éste determina en gran parte el número de niveles y administradores que tiene una organización.

- **Misión**

La **misión** o el **propósito** (con frecuencia estos términos se emplean indistintamente) identifica la función o tarea básica de una organización la cual se constituye en un principio que rige y orienta las actividades en conjunto, así como el papel que la organización desempeñará ante la sociedad.

- **Objetivos y metas**

Representan no sólo el objetivo final de la planeación sino también el fin hacia el que se encamina la organización.

⁴ **ROBBINS**, Stephen P., *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*, Séptima Edición, Ed. Prentice Hall, México, 1996, Pág. 555.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En ocasiones, existe cierta discrepancia en algunos autores en cuanto a la diferencia entre objetivos y metas, sin embargo, me remito a la diferenciación planteada por Guillermo Gómez Ceja el cual los define como sigue:

*Mientras que los objetivos definen un fin por alcanzar, en uno o varios períodos de planeación, sin especificar en su contenido fechas ni cuantificación de resultados, las metas determinan un fin que deberá necesariamente ser alcanzado en un periodo de planeación específico, cuantificándose los resultados que se desean lograr, e incluso el costo estimado para llegar a ellos.*⁵

- **Estrategias**

Las estrategias son cursos de acción general o alternativos, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos necesarios para lograr los objetivos básicos a largo plazo de una organización en las condiciones más ventajosas.

- **Políticas**

Las políticas son planes que constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento para la toma de decisiones. No todas las políticas son "expresas", ya que con frecuencia tan sólo se deducen de las acciones de los administradores.

⁵ GÓMEZ Ceja, Guillermo, *Planeación y Organización de Empresas*, 8ª ed., Editorial McGraw-Hill, México, 1994, pág. 211.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Reglas**

Las reglas describen con claridad las acciones específicas requeridas o las que no se deben llevar al cabo, sin permitir libertad de acción por ser mandatos precisos y expresos que determinan la disposición, actitud o comportamiento que se deberá seguir o evitar en situaciones específicas entre los miembros de la organización, de tal manera que se son estrictas a diferencia de la flexibilidad de las políticas.

- **Procedimientos**

Los procedimientos pueden ser considerados como un conjunto sistemático de reglas que deberán seguirse en la realización de un proceso con un cierto orden cronológico y secuencial.

- **Manual**

El manual es el compendio en donde se encuentran expresos todos y cada uno de los elementos estructurales que fueron descritos con anterioridad y que constituyen la esencia de la estructura organizacional.

2.2.3. EL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

2.2.3.1. Gráficas de organización.

Existen diversos criterios para fijar el nombre con que se designan las gráficas en las que se representa la estructura de una empresa. Recibe los nombres de *carta de organización*, *diagrama de organización*, *cartograma*, *ortograma* y *organigrama*.

• **Definición**

"Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan".⁶

Los organigramas son representaciones gráficas de los diferentes niveles de autoridad, que van de mayor a menor jerarquía. Cada puesto se representa por medio de un rectángulo que encierra el nombre del puesto y en ocasiones el nombre de quien lo ocupa: la unión de los cuadros mediante líneas representa los canales de autorización y responsabilidad.

Los organigramas nos revelan:

- a)** La división de funciones.
- b)** Los niveles jerárquicos.
- c)** Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- d)** Los canales formales de comunicación.
- e)** La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento.
- f)** Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- g)** Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

⁶ GÓMEZ Ceja, Guillermo, *Planeación y Organización de Empresas*, 8ª ed., Editorial McGraw-Hill, México, 1994, pág. 229

• **Ventajas**

El uso de los organigramas ofrece varias ventajas precisas, entre las que sobresalen las siguientes:

- 1.** Obliga a sus autores a aclarar sus ideas en torno a la estructura organizacional.
- 2.** Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- 3.** Muestra quién depende de quién.
- 4.** Indica algunas de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.
- 5.** Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- 6.** Se utiliza como guía para planear la expansión al estudiar los cambios que se propongan en la reorganización, al hacer planes a corto y largo plazo, y al formular el plan ideal.
- 7.** Conviene a toda clase de organizaciones, a las grandes y a las pequeñas, a los negocios en desarrollo o en declive, así como a los que inician. Aun en las pequeñas compañías es necesario dibujar y exponer los organigramas para que todos los empleados puedan conocer la forma en que se han asignado los diferentes deberes y actividades, y puedan ver en dónde encajan en la organización, ya que si bien no

están incluidos, cuando menos sabrán a la orden de qué inspector o superior trabajan y por consiguiente podrán observar la relación que guardan sus grupos con el resto de la compañía.

8. Es indispensable conocer la organización de una empresa por parte de los ejecutivos, pues a veces éstos tienen una vaga noción de sus relaciones interiores y saben muy poco de cómo está dividida su organización.

- **Desventajas**

No obstante las múltiples ventajas que ofrece el uso de los organigramas, al usarlos no se deben pasar por alto sus principales defectos, que son:

- 1.** Únicamente muestra las relaciones formales.
- 2.** Indica qué relaciones se supone que existen y no necesariamente las relaciones reales.
- 3.** No muestra la legión de relaciones informales que existen entre los jefes, que suelen ser numerosas y a menudo más importantes que las relaciones formales.
- 4.** Imponen una rigidez innecesaria.
- 5.** Son estáticas, mientras que las organizaciones que representan están cambiando siempre y por esta razón pueden volverse obsoletas rápidamente, a menos que se actualicen con regularidad y frecuencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

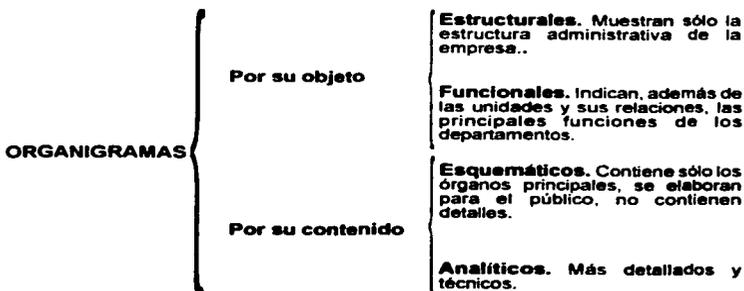
• Tipos de organigrama

Por su amplitud y debido a la complejidad de las organizaciones, en la actualidad se han dividido los organigramas en dos tipos: organigramas maestros y organigramas suplementarios.

1. Organigramas maestros. Éstos muestran la estructura completa, dando a simple vista un panorama de todas las relaciones entre los departamentos o componentes principales.

2. Organigramas suplementarios. Éstos muestran un solo departamento o uno de los componentes principales y ofrecen detalles sobre las relaciones, autoridades y obligaciones de ese departamento.

El criterio de clasificación empleado anteriormente se refiere exclusivamente al grado de complejidad que los organigramas pueden presentar, sin embargo, tomando en cuenta otros elementos claves en el funcionamiento de la estructura organizacional, surge la siguiente clasificación:



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por la forma de presentación, los organigramas se clasifican de la siguiente manera:

1. Organigramas verticales.
 2. Organigramas horizontales.
 3. Organigramas circulares.
- **Organigramas verticales.** En estos las jerarquías se presentan en la parte superior, ligadas por líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad a las demás jerarquías que se colocan hacia abajo a medida que decrece su importancia.
 - **Organigramas horizontales.** Colocan las jerarquías supremas en la izquierda y los demás niveles hacia la derecha, de acuerdo con su importancia.
 - **Organigramas circulares.** Se encuentran formados por círculos concéntricos, correspondiendo al central las autoridades máximas, y en su alrededor se encuentran otros que se hallarán más o menos alejados en razón de su jerarquía.

La estructura de la organización es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas y objetivos de la misma. Por pequeña que sea una organización, ésta debe comenzar por definir sus objetivos para así lograr un buen aprovechamiento de los recursos existentes.

El diseño de un sistema de organización quizá sea le paso más importante al hablar de la organización propiamente definida.

2.3. ESCUELA DE RECURSOS HUMANOS

Las reacciones negativas de los trabajadores frente a la corriente clásica y los resultados mediocres en su aplicación, así como los principios para la selección científica de los trabajadores, generaron el desarrollo de la psicología industrial. Nació así la escuela de recursos humanos, conocida también como la escuela del comportamiento humano o de las relaciones humanas, misma que otorga mayor importancia al hombre, al hacer de la conducta de éste el punto focal de la acción administrativa. Estas teorías surgieron a partir de las investigaciones que Elton Mayo realizó, a mediados de los años veinte, en donde estudió los efectos de las diferentes condiciones ambientales y psicológicas, en relación con la productividad del trabajador. En estas investigaciones se obtuvieron conclusiones que en ese momento resultaron sorprendentes:

Los factores que influyen para elevar la moral de los trabajadores son aspectos de tipo afectivo y social, tales como el reconocimiento, el ser escuchados por sus superiores, el formar parte del grupo de trabajo, etc.

TECIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por otra parte, la productividad no sólo se relaciona con los incentivos y las relaciones de trabajo.

El tipo de supervisión es vital para la eficiencia, así como la solidaridad y la cohesión son de suma importancia para el desempeño del individuo en su trabajo.

Este enfoque trata de desarrollar un concepto más humano de la naturaleza de la organización. El punto de vista del "hombre máquina" de la ingeniería, es sustituido por el del hombre que merece un trato justo y digno.

La anterior concepción ha contribuido a que la organización se preocupe por aspectos éticos e ideológicos y respete más la dignidad del hombre. Demuestra la necesidad de mejorar las relaciones humanas a través de la aplicación de las ciencias de la conducta. Su objetivo primordial es comprender y lograr los mejores esfuerzos del trabajador, a través de la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de grupo, valiéndose para ello de estudios sobre motivación, participación, grupos, etc.

La desventaja de esta corriente es que el idealismo respecto a las relaciones humanas está condenado a la impopularidad en un campo tan práctico como lo puede ser el de la organización, ya que en ocasiones se descuida el aspecto técnico y el paternalismo exagerado ocasiona resultados muy pobres.

EL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

El punto de partida del estudio del comportamiento organizacional es un análisis del papel que desempeña el individuo dentro de las organizaciones. El carácter singular de las personas en las estructuras organizadas define gran parte de lo que sucede y nos permite establecer predicciones respecto a lo que podría suceder. Es más, la comprensión de los procesos individuales constituye una base para el comunicólogo en sus esfuerzos por buscar el desarrollo de las organizaciones eficientemente.

El propósito que nos ocupa aquí es desarrollar algunos de los "por qué" de la conducta humana para que se adquiera una visión más amplia de la complejidad del tema.

Aunque las personas afirman que el hombre es un ser complejo, tratan continuamente de reducirlo a descripciones simples y comunes. Además, existen varios mitos concernientes a la conducta humana. Las personas desarrollan "teorías" respecto a por qué o cuáles son los motivos de la conducta, sin embargo esto representa un peligro al suponer cosas sobre la conducta humana ya que existe la necesidad de analizar sistemáticamente las partes componentes de la conducta individual, por esto, se pretende hacer un análisis somero de algunos de los elementos importantes relacionados con el comportamiento humano.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3.2. NECESIDADES

Probablemente estemos en lo cierto al decir, que la teoría más conocida en lo que a necesidades se refiere es la jerarquización de **Abraham Maslow**, él presenta la hipótesis de que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de las siguientes cinco necesidades.

1. Fisiológicas: Incluye el hambre, la sed, el abrigo y otras necesidades corporales.

2. De Seguridad: Incluye la seguridad y protección de daños físicos y emocionales.

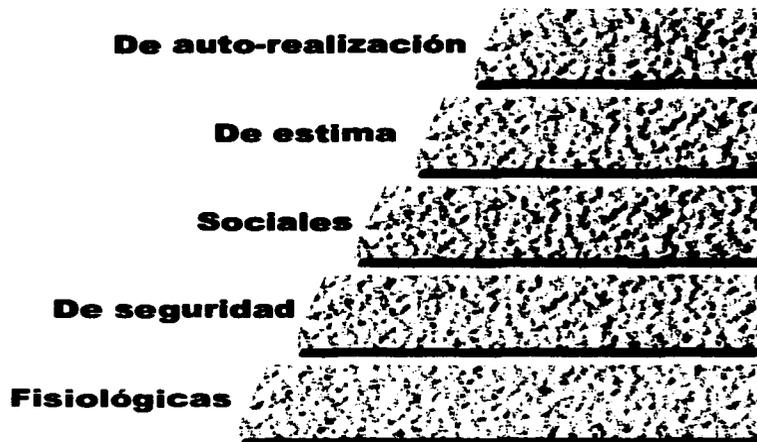
3. De Pertenencia: Incluye afectos, la sensación de integración, aceptación y amistad.

4. De Estima: Incluye factores internos de estima como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención.

5. De Autorrealización: El impulso de ser lo que se es capaz de ser; incluye el crecimiento alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

JERARQUIZACIÓN DE LAS NECESIDADES SEGÚN MASLOW



A medida que se satisface cada una de estas necesidades en lo sustancial, el siguiente nivel de necesidades se vuelve dominante.

De hecho, la conclusión natural a la que se debe llegar, partiendo de la clasificación de Maslow es que, en tiempos de abundancia económica, casi todos los miembros de las organizaciones, han satisfecho de manera considerable sus necesidades de orden inferior.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3.3. VALORES, ACTITUDES Y SATISFACCIÓN CON EL PUESTO

- **VALORES.**

Los valores representan las convicciones básicas de que *“un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible al modo opuesto o contrario de conducta o estado final de existencia”*.⁷

Contienen un elemento de juicio en tanto que conllevan las ideas de un individuo acerca de lo que es correcto, bueno o deseable. Los valores tienen atributos de contenido y de intensidad. El atributo de contenido dice que un modo de conducta o estado final de existencia es *importante*. El atributo de intensidad especifica *qué tan importante*. Cuando clasificamos los valores de un individuo en términos de su intensidad, obtenemos el **sistema de valores** de esa persona.

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, porque establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación y porque influyen en nuestras percepciones. Los individuos ingresan a una organización con nociones preconcebidas de lo que *debe* y lo que *no debe* hacerse. Por supuesto, estas nociones no están libres de valores. Por lo contrario, contienen interpretaciones de lo correcto y lo incorrecto. Aún más, implican que ciertos comportamientos o resultados se prefieren sobre otros como efecto, los valores entorpecen la objetividad y la racionalidad.

⁷ ROBBINS, Stephen P., *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*, 7ª ed., Editorial Prentice Hall, México, 1996, pág. 174.

Los sistemas de valores de los miembros de las organizaciones constituyen el fundamento de la conducta organizacional. Las decisiones dependen a menudo de la evaluación de alternativas en contraposición a las preferencias de un individuo por lo correcto o lo equivocado, lo bueno o lo malo. Las maneras en que se estructuran las organizaciones, las formas en que se desarrollan los planes y el modo en que se esbozan los patrones de liderazgo, reflejan, en muchos casos, el sistema de valores de miembros clave de la organización.

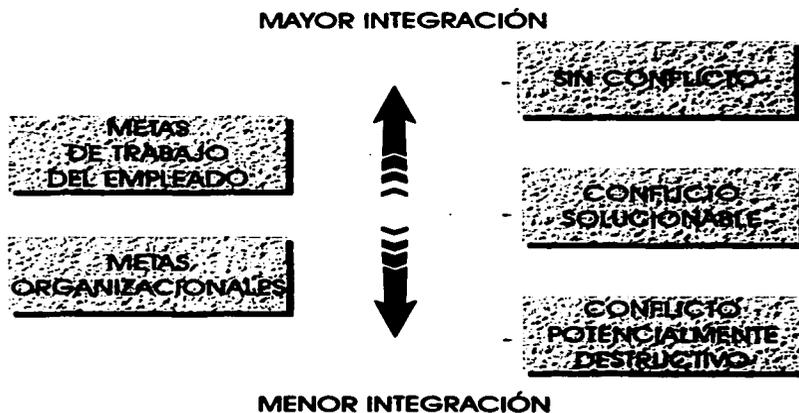
Los valores son importantes no solo para decidir lo que se debe lograr, sino también para determinar la forma de alcanzar dicha realización. Un estudio reveló que los supervisores tienden a evaluar como más eficaz el desempeño de los empleados que tienen valores similares a los de ellos que el de los que tienen valores distintos.⁸

Los cambios en los sistemas de valores están destinados a tener implicaciones importantes para la organización. En forma especial, habrá conflictos dentro de la organización cuando los valores personales choquen con los organizacionales. Además de los valores, hay otra forma que influye en el sistema personal de los miembros de las organizaciones y se trata de las estructuras de sus metas personales. El entender lo que la gente desea, o lo que trata de lograr, ayuda a explicar la conducta individual, sin embargo, es importante, no generalizar en exceso las metas específicas, sino más bien, concentrarse en las características

⁸ HODGETTS, Richard M.; ALTMAN, Steven, Comportamiento en las organizaciones, Editorial McGraw-Hill, México, 1993, pág. 132.

de los objetivos generales que afectan la conducta de las organizaciones. Las metas de la organización se basan en las metas individuales. No obstante, estas metas de la organización reflejan a menudo los anhelos personales de individuos que no son el trabajador típico. Por esto es una necesidad imperiosa reducir los conflictos básicos entre las metas individuales y las de la organización.

LA INTEGRACIÓN DE LAS METAS PERSONALES.⁹



El cuadro anterior expresa los posibles resultados que se obtendrán de la integración de las metas individuales y las metas organizacionales, la primera posibilidad es que no genera ningún conflicto. Las metas personales pueden ser perfectamente consistentes con las de la organización. Los objetivos del individuo coinciden con las necesidades de la organización, y la búsqueda del

⁹ HODGETTS, Richard M.; ALTMAN, Steven. Comportamiento en las organizaciones, Editorial McGraw-Hill, México, 1993, pág. 134

reconocimiento, la seguridad y la realización se logran a través de los procesos de la organización, típicamente, las metas personales y las de la organización se hacen más consistentes conforme la persona asciende por el orden jerárquico.

En la segunda, puede existir entre el individuo y la organización un conflicto solucionable. Este es el caso más frecuente cuando existen conflictos, pero tanto la organización como los individuos hacen los ajustes necesarios o contemporizan a un grado conveniente para llevar a cabo el trabajo. Las personas comprenden que necesitan a las organizaciones y, por supuesto las organizaciones necesitan a las personas. Esta necesidad mutua hace que los individuos y las organizaciones coexistan dándose así una transacción entre los unos y los otros.

Finalmente, el conflicto puede ser infranqueable, ya sea para el individuo o para la organización. Cuando el conflicto es grave se deben efectuar cambios para proteger la capacidad de la organización para sobrevivir.

- **ACTITUDES.**

Las actitudes son afirmaciones evaluativas favorables o desfavorables en relación con objetos, personas o hechos, reflejan la forma en que uno se siente acerca de algo. Las actitudes no son lo mismo que los valores aunque ambos conceptos están interrelacionados, esto se puede advertir observando los tres componentes de una actitud: Cognición, afecto y comportamiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ◆ **Componente Cognoscitivo:** Segmento de opinión o creencia de una actitud.
- ◆ **Componente Afectivo:** Segmento emocional o de sentimientos de una actitud.
- ◆ **Componente Conductual:** Intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo.

Las actitudes son importantes en las organizaciones, porque afectan el comportamiento en el trabajo.

Una persona puede tener miles de actitudes, pero el comportamiento organizacional enfoca nuestra atención hacia un número muy limitado de actitudes relacionadas con el puesto, estas dan a conocer las evaluaciones positivas o negativas que sostienen los miembros de la organización acerca de diversos aspectos del ambiente de la misma. La mayor parte de la investigación, en el comportamiento organizacional se ha ocupado de tres actitudes: Satisfacción en el puesto, Involucramiento con el puesto y Compromiso organizacional.

- ◆ **Satisfacción en el puesto.** Se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto, tiene actitudes positivas hacia el mismo.
- ◆ **Involucramiento con el puesto.** Aunque no hay un completo acuerdo sobre lo que significa el término, una definición aceptable es

TRIS CON
FALLA DE ORIGEN

que el involucramiento con el puesto mida el grado en el que una persona se identifica psicológicamente con su puesto y considera su nivel percibido de desempeño, como importante para su autoestima. Se ha encontrado que los altos niveles de involucramiento con el puesto se relacionan con un menor ausentismo y porcentajes de renuncia más bajos.

◆ **Compromiso organizacional. Se define como el grado en el que un empleado se identifica con una organización determinada y sus metas, y desea mantener su membresía en la misma.**

¿Qué determina la satisfacción en el puesto?

Una revisión extensa de la bibliografía indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo y colegas que apoyen.

◆ **UN TRABAJO DESAFIANTE DESDE EL PUNTO DE VISTA MENTAL.** Los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidades de utilizar sus habilidades y su capacidad, y que les ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están desempeñando.

♦ **RECOMPENSAS EQUITATIVAS.** Los empleados desean sistemas de salarios y políticas de ascenso que les parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas.

♦ **CONDICIONES DE TRABAJO QUE CONSTITUYAN UN RESPALDO.** Los empleados están preocupados con su ambiente de trabajo, tanto por su comodidad personal como porque facilita un buen desempeño.

♦ **COLEGAS QUE APOYEN.** Lo que la gente recibe de su trabajo, no se limita solamente a dinero o logros tangibles. Para la mayoría de los empleados, el trabajo también llena su necesidad de interacción social. Por tanto, no es de sorprender que tener compañeros amigables de trabajo y que apoyen conduce a una mayor satisfacción en el puesto.

Por lo antes expuesto, es obvia la importancia de tomar en cuenta los valores, actitudes y la satisfacción en el puesto por lo menos por tres importantes razones:

1) hay una clara evidencia de que los empleados insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y es más probable que renuncien;

2) se ha demostrado que los empleados satisfechos tienen mejor salud y viven más; y

3) la satisfacción en el puesto se traslada a la vida del empleado fuera del puesto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es un hecho que una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en una mayor productividad para la organización.

2.3.4. COMPORTAMIENTO DE GRUPOS

"Una de las cosas verdaderamente notables de los grupos de trabajo es que pueden lograr que $2+2=5$. Por supuesto, también pueden hacer que $2+2=3$ ".

Stephen P. Robbins.

En una estructura organizacional, ningún individuo funciona por sí solo. Todos son miembros de por lo menos un grupo formal, y la mayoría pertenecen por lo menos a un grupo informal. Como resultado de esto, ningún estudio de la conducta organizacional sería completo si no se tomara en cuenta la conducta grupal dentro de las organizaciones. Los grupos constituyen y son un elemento importante en el estudio de la conducta organizacional.

Un **grupo** se define como dos o más individuos, interactuantes e interdependientes que se han reunido para alcanzar determinados objetivos específicos. Al hacer referencia a los **grupos formales**, se alude a aquellos definidos por la estructura organizacional, con funciones de trabajo designadas que les establecen tareas. En contraste, los **grupos informales** son alianzas que no están estructuradas desde un punto de vista formal ni han sido determinadas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo, que aparecen en respuesta a la necesidad del contacto social.

Es posible efectuar una subclasificación de los grupos, como de mando, de trabajo, de interés o de amistad. Los grupos de mando y de trabajo están estructurados por la organización formal, mientras que los grupos de interés y amistad son alianzas informales.

- ◆ **Grupos de mando.** Este grupo está compuesto por los subordinados que reportan directamente a un jefe determinado.
- ◆ **Grupos de trabajo.** Representan a aquellas personas que trabajan juntas para terminar una tarea. Sin embargo, los límites de un grupo de trabajo no están restringidos a su superior jerárquico inmediato. Pueden cruzar la cadena de mando.
- ◆ **Grupos de interés.** Los miembros de la organización también pueden afiliarse a otros grupos con el fin de alcanzar objetivos específicos que les preocupan.
- ◆ **Grupos de amistad.** Es posible que los grupos se desarrollen porque sus miembros tienen una característica o más en común. Las alianzas sociales, que frecuentemente se extienden más allá de la situación de trabajo, pueden basarse en la similitud de edades, apoyo a objetivos personales, tener puntos de vista similares, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cualquier predicción acerca del desempeño de un grupo debe comenzar con el reconocimiento de que los grupos de trabajo forman parte de una organización más grande, y que factores como la estrategia, la estructura de autoridad, los procedimientos de selección y los sistemas de recompensas de la organización, pueden proporcionar un clima favorable o desfavorable para la operación del grupo. Por ejemplo, si se caracteriza una organización por la **desconfianza** entre la administración y los trabajadores, es más probable que los grupos de trabajo en esa organización desarrollen normas para limitar el esfuerzo y la producción que los grupos de trabajo de una organización donde hay gran confianza mutua. Es obvio que es mucho más fácil para cualquier grupo de trabajo ser productivo cuando la organización global de la cual forma parte está creciendo y tiene tanto el apoyo de la administración superior como abundancia de recursos.

2.3.5. LIDERAZGO

Hablar de liderazgo de una manera generalizada, nos lleva a desarrollar una definición que quedaría como ***el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas.*** El origen de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona el desempeñar un puesto de alta jerarquía dentro de una organización. Puesto que un cargo de esta naturaleza confiere cierto grado de autoridad formalmente diseñada, una persona puede asumir un papel de liderazgo a causa de la posición que ocupa en la organización. Pero no todos los líderes tienen puestos con alta jerarquía, ni todos los altos jefes son líderes. El que una organización otorgue ciertos derechos formales **no proporciona la seguridad**

de que quienes los reciben puedan dirigir con eficacia. Encontramos que el liderazgo no autorizado o liderazgo informal, -esto es, la habilidad para influir que surge fuera de la estructura formal de la organización- es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir naturalmente dentro de un grupo, lo mismo que mediante el nombramiento formal para dirigirlo.

El liderazgo ocupa una parte central en la comprensión del comportamiento del grupo, puesto que es el líder el que generalmente proporciona la dirección hacia el logro de metas. Por tanto, una mayor capacidad de predicción del liderazgo es importante para mejorar el desempeño de los grupos y así a su vez, el de la organización en su totalidad.

2.3.6. MOTIVACIÓN

Definimos motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. En tanto que la motivación general se ocupa del esfuerzo para alcanzar *cualquier* meta, limitaremos este enfoque a las metas *organizacionales*.

Tras enunciar la anterior definición, podemos resaltar los tres elementos clave: el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El elemento esfuerzo es una medida de intensidad. Cuando alguien está motivado, hace un gran esfuerzo. Pero es poco probable que los altos niveles de esfuerzo conduzcan a resultados favorables en el desempeño del puesto, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección ventajosa para la organización. Por tanto, debemos tomar en cuenta la calidad del esfuerzo al mismo tiempo que su intensidad. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización, y que es consistente con ellas, es la clase de esfuerzo que debemos buscar. Por último, tratamos la motivación como un proceso satisfactor de necesidades.

Una necesidad no satisfecha crea una tensión que origina estímulos dentro del individuo. Estos estímulos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas que, de lograrse, satisfarán la necesidad y llevarán a la reducción de la tensión.

Así que podemos decir que los empleados motivados están en un estado de tensión. Para aliviar esta tensión, ejercen un esfuerzo. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el nivel de esfuerzo. Si este esfuerzo lleva a la satisfacción exitosa de la necesidad, se reducirá la tensión. Sin embargo, puesto que estamos interesados en el comportamiento dentro de las organizaciones, este esfuerzo para la reducción de la tensión debe también dirigirse hacia las metas organizacionales. Por tanto, inherente a nuestra definición de motivación está el requisito de que las necesidades del individuo sean compatibles y consistentes con las metas organizacionales. Cuando no ocurre esto, podemos tener

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

individuos que ejercen altos niveles de esfuerzo que, en realidad, van en contra de los intereses de la organización.

2.3.7. EL CONFLICTO

El conflicto puede ser un serio problema en cualquier organización. Puede no provocar la disolución de la misma, pero puede lesionar verdaderamente su desempeño, así como llevar a la pérdida de muchos buenos elementos. Sin embargo, no todos los conflictos son malos. El conflicto tiene un lado positivo, así como uno negativo.

A pesar de los significados divergentes que el término conflicto ha adquirido, varios temas comunes subyacen en la mayoría de las definiciones. Las partes involucradas deben *percibir* el conflicto; el hecho de que exista o no un conflicto es un hecho de percepción. Si nadie está consciente de la existencia de éste, entonces es que hay consenso general de que no existe. Puntos comunes adicionales en las definiciones son la oposición y la incompatibilidad y alguna forma de interacción. Estos factores fijan las condiciones que determinan el punto inicial del proceso del conflicto.

Podemos definir entonces el **conflicto** como un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa, o está por afectarla, en algo que la primera parte estima.

Esta definición abarca la amplia gama de conflictos que las personas experimentan en las organizaciones como lo podrían ser la incompatibilidad de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

metas, diferencias sobre la interpretación de los hechos, desacuerdos con base en expectativas del comportamiento, etc.

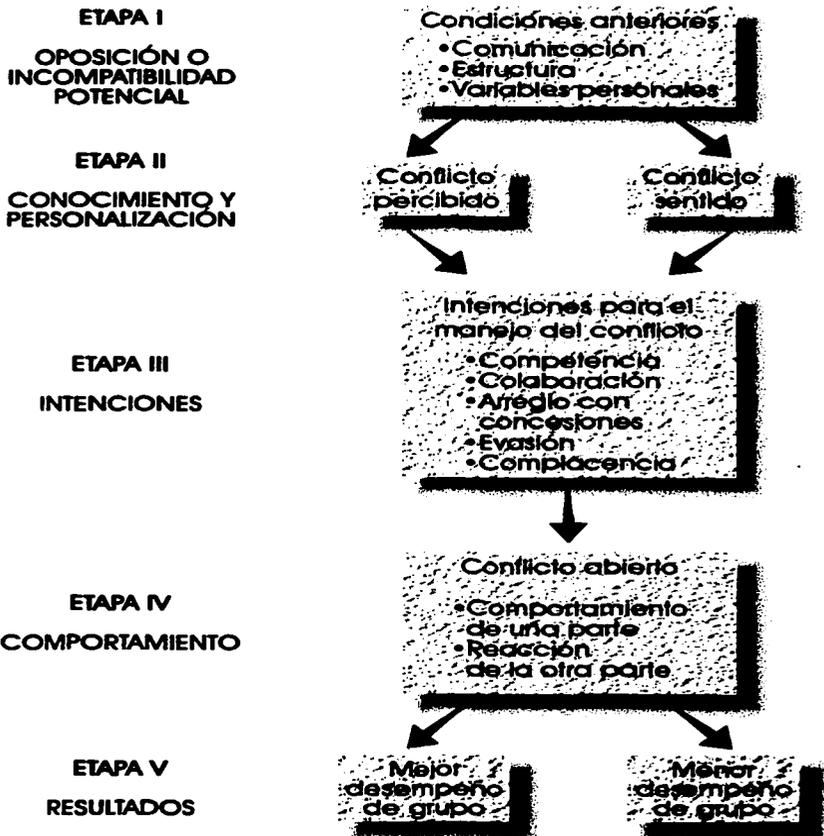
Pero, ¿puede actuar el conflicto como fuerza para incrementar el desempeño de una organización?

Puede resultar difícil contemplar una situación en que una agresión abierta o violenta como algo funcional, pero hay casos en que es posible ver cómo los niveles bajos o moderados de conflicto pueden mejorar la eficacia de un grupo.

El conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad e innovación, alienta el interés y curiosidad entre los miembros de la organización, proporciona el medio al través del cual se pueden discutir los problemas y liberar la tensión y fomenta un ambiente de auto evaluación y cambio. Las evidencias sugieren que el conflicto puede mejorar la calidad de las decisiones al permitir que se ponderen todos los puntos de vista en decisiones importantes, especialmente aquellos en desuso o que son sostenidos por una minoría. El conflicto es un antídoto para el pensamiento de grupo. No permite que el grupo firme en blanco las decisiones que puedan basarse en supuestos débiles, una consideración inadecuada de las alternativas relevantes u otras debilidades. El conflicto desafía al *status quo*, y, por tanto, fomenta la generación de nuevas ideas, promueve la reevaluación de metas y actividades de la organización e incrementa la probabilidad de que el grupo responda favorablemente al cambio.

TEMA CON
FALLA DE ORIGEN

EL PROCESO DEL CONFLICTO¹⁰



¹⁰ ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica, 7ª ed., Editorial Prentice Hall, México, 1996, Pág. 508

TECIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3.8. PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

a) Selección

El objetivo de una selección eficaz es vincular las características individuales (habilidad, experiencia, etc.) con los requisitos del puesto. Cuando la administración no los vincula correctamente, sufren tanto el desempeño como la satisfacción del empleado. En esta búsqueda para alcanzar el ajuste correcto individuo-puesto, es necesario iniciar por tener un buen **análisis del puesto** lo cual implica desarrollar una descripción detallada de las tareas que se atribuyen a un puesto, determinar la relación de un puesto dado con otros y cerciorarse de los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para que un empleado desempeñe el puesto con éxito.

¿Cómo obtener esa información? En la siguiente tabla se describen los métodos más populares para el análisis de puestos.

- **Método de observación.** Un analista observa directamente a los empleados o revisa películas de los empleados en su trabajo.
- **Método de entrevista individual.** Se entrevista extensamente a los ocupantes del puesto, y el resultado de varias de estas entrevistas se combina en un solo análisis de puesto.
- **Método de entrevista de grupo.** Igual que el método individual, sólo que se entrevista simultáneamente a diversos ocupantes del puesto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

→ **Método de cuestionario estructurado.** Los trabajadores señalan o clasifican las actividades que desarrollan en sus puestos, de una larga lista de posibles actividades del puesto.

→ **Método de conferencia técnica.** Se obtienen las características específicas del puesto de "expertos", que generalmente son supervisores con un conocimiento extenso del puesto.

→ **Método del diario.** Los ocupantes del puesto registran sus actividades diarias en un diario.

Teniendo ya un correcto análisis del puesto, es necesario emplear los diferentes dispositivos de selección con el fin de obtener la información acerca de un solicitante al puesto para así conocer si las habilidades, conocimientos y experiencia del mismo son apropiados para el puesto en cuestión. A continuación se exponen los más importantes de estos dispositivos de selección: entrevistas, pruebas escritas y pruebas de simulación de desempeño.

ENTREVISTAS. De todos los dispositivos de selección que utilizan las organizaciones para diferenciar a los candidatos, la entrevista continúa siendo la que se utiliza con mayor frecuencia, además de que tener una influencia muy importante sobre la decisión de la selección. El candidato que se desenvuelve pobremente en la entrevista para el empleo probablemente será eliminado del grupo de solicitantes sin que importen su experiencia, calificaciones en las pruebas o cartas de recomendación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PRUEBAS POR ESCRITO. Las pruebas típicas por escrito son exámenes de inteligencia, aptitud, habilidad, interés e integridad, sin embargo, dado que las características de las que se vinculan con muchas pruebas están bastante alejadas del desempeño real del puesto en sí, a menudo ha sido difícil la obtención de coeficientes de alta validez. El resultado ha sido un uso decreciente de las pruebas tradicionales por escrito.

PRUEBAS DE SIMULACIÓN DE DESEMPEÑO. ¿Qué mejor manera existe para determinar si un solicitante puede desempeñar un puesto con éxito, que permitirle que lo desarrolle? Ésta es precisamente la lógica de las pruebas de simulación de desempeño. Estas pruebas han aumentado significativamente en popularidad en los últimos años ya que están compuestas de comportamientos reales en el puesto, en lugar de sustitutivos, como lo son las pruebas por escrito.

b) Capacitación

“Los programas de capacitación deberían ser considerados como una inversión en los recursos más valiosos de la compañía... los humanos. Pero, con demasiada frecuencia, se tiende a considerarlos como un gasto que debe ser evitado siempre que sea posible... Los conocimientos técnicos requieren ser puestos al día constantemente, y a medida que aparecen nuevas técnicas, los programas de capacitación se convierten en una necesidad vital”.¹¹

¹¹ GOLDHABER, Gerald M., *Comunicación Organizacional*, Editorial Diana, S.A., México, 1994, Pág. 352.

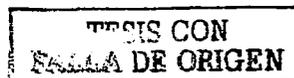
Es un hecho que los integrantes de cualquier organización, por muy competentes que sean, necesitan verse involucrados en programas de capacitación que impidan que sus habilidades se deterioren y puedan volverse obsoletas.

Los programas de capacitación pueden ser definidos como cualquier programa de instrucción relacionado con el trabajo diseñado para mejorar los conocimientos, habilidades o actitudes de los integrantes de una organización.

La mayor competencia, los cambios tecnológicos y la búsqueda de una mayor productividad están motivando a las organizaciones a incrementar los gastos de capacitación, sin embargo, es necesario estar constantemente interpretando y evaluando la información que se genera dentro de la organización para poder detectar en qué momento está siendo necesaria la actualización de los programas que pretenden mejorar la productividad a través de la mejora y actualización de los conocimientos y habilidades de sus miembros.

Una vez que ha sido detectada la necesidad de desarrollar mejoras en el desempeño de los miembros de la organización, habrá que definir el modelo y los métodos que mejor satisfagan las necesidades de la misma.

Los programas de capacitación podrán ser desarrollados por miembros activos de la organización, sin embargo, existen algunos modelos que proponen a un asesor externo a la empresa, el cual puede seguir alguno de los modelos que se exponen a continuación:



- **Modelo comprado.** Cuando la organización compra un programa de capacitación a un asesor;
- **Modelo médico - paciente.** Cuando el asesor diagnostica las necesidades de la organización, prescribe un programa de capacitación específico, y lo administra.
- **Modelo procesal.** Cuando el asesor y varios miembros de la organización diagnostican y corrigen conjuntamente los defectos de la organización.

Debido a que los programas de capacitación implican la utilización de metodologías muy similares a las usadas en otros medios ambientes (escuelas, colegios, universidades, etc.) nos basaremos principalmente en teorías educacionales anteriormente establecidas para desarrollar el siguiente **Modelo General de Capacitación (GTM)**.¹²



El *análisis pre-capacitación* hace referencia a la evaluación del status y las necesidades actuales de la organización en términos de programas de cambio y

¹² GOLDHABER, Gerald M., *Comunicación Organizacional*, Editorial Diana, S.A., México, 1994, Pág. 354.

desarrollo. El alcance de la evaluación varía y puede incluir los análisis de todos los sistemas o evaluaciones previas como, por ejemplo, un examen de las descripciones laborales de la organización (del cual pueden ser deducidas las conductas). En una situación típica de consultoría – capacitación, los análisis pre-capacitación precederán a los otros componentes del GTM.

El segundo componente, *diseño del programa de capacitación*, señala los objetivos de instrucción del programa de capacitación. Y es precisamente en este momento cuando deben aplicarse los resultados del análisis de la organización en el diseño de los programas de mejora.

El tercer componente, *dirección del programa de capacitación*, hace referencia a la administración del programa, incluyendo todos los procedimientos, técnicas y métodos de instrucción.

La evaluación *post-capacitación* consiste en las evaluaciones, tanto a corto como a largo plazo, del grado en el que los objetivos de capacitación fueron alcanzados.

El último componente, *feedback* indica cómo los datos derivados de la evaluación afectan a los otros cuatro componentes.

c) Evaluación del desempeño.

La administración utiliza las evaluaciones para decisiones de recursos humanos en general. Las evaluaciones proporcionan insumos en decisiones tan importantes

como los ascensos, transferencias y terminaciones de empleo. Las evaluaciones identifican las necesidades de capacitación y desarrollo. Identifican con precisión las habilidades y competencias de los empleados que actualmente son inadecuadas, pero para las que se pueden desarrollar programas que remedien esa situación. Se pueden utilizar las evaluaciones de desempeño como un criterio contra el cual se validan los programas de selección y desarrollo. Se pueden identificar los empleados que se desempeñen mal por medio de la evaluación. De manera similar, se puede determinar la eficacia de los programas de capacitación y desarrollo para evaluar cómo se desempeñan aquellos empleados que han participado en ellos. Las evaluaciones también cumplen el propósito de proporcionar retroalimentación a los empleados respecto de la forma como la organización califica su desempeño. Además, las evaluaciones de desempeño suelen utilizarse como base para la asignación de recompensas. Con frecuencia, las decisiones respecto de quién merece aumentos salariales por mérito y otras recompensas se determinan por las evaluaciones de su desempeño.

Es importante cada una de estas funciones de la evaluación del desempeño, sin embargo, su importancia para nosotros depende de la perspectiva que tomemos. Es evidente que algunas son relevantes para las decisiones de administración de recursos humanos, pero nuestro interés está centrado en el comportamiento organizacional. Como resultado, insistimos en la evaluación del desempeño en su papel como mecanismo para proporcionar retroalimentación y como un determinante en la implementación del cambio y del desarrollo en las organizaciones.

d) Sistema de compensaciones.

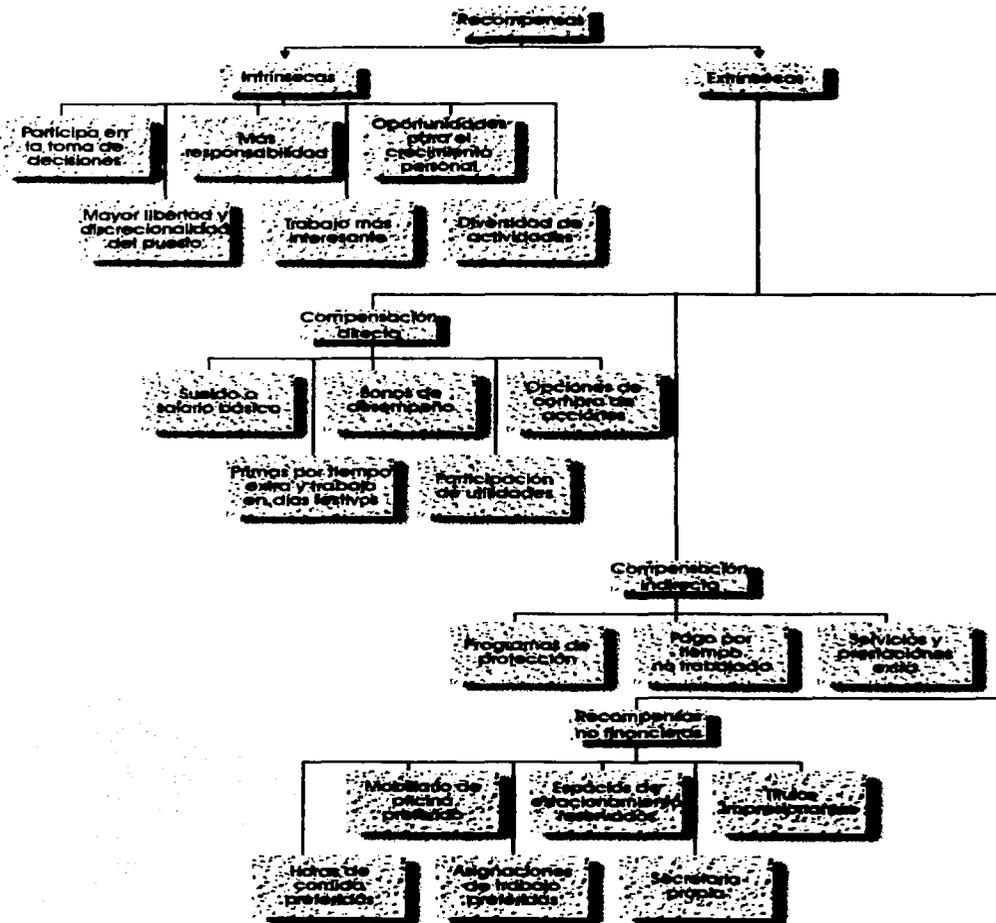
Nuestro conocimiento de la motivación dice que la gente hace lo que hace para satisfacer sus necesidades. Antes de hacer alguna cosa, se busca la compensación o la recompensa. Es obvio que existe una compensación directa – sueldo, salario básico, bonos de desempeño, primas por tiempo extra, participación de utilidades- pero también hay recompensas no financieras y compensaciones indirectas –programas de protección, pago por tiempo no trabajado, servicios y prestaciones extra, recompensas no financieras- las cuales están controladas por la organización y están sujetas a su discrecionalidad.

Cada uno de estos tipos de recompensas se puede distribuir en lo individual, al grupo o a toda la organización.

En la siguiente figura se presenta una estructura para analizar el sistema de compensaciones o recompensas en la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TIPOS DE RECOMPENSA ¹³



¹³ ROBBINS, Stephen P., *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*, 7ª ed., Editorial Prentice Hall, México, 1996.

→ **Recompensas intrínsecas.** Son las que los individuos reciben para sí. En gran parte, son el resultado de la satisfacción del trabajador con su puesto. Técnicas como el enriquecimiento del puesto y los esfuerzos para el rediseño o la reestructuración del trabajo que permiten aumentar su valor personal para el empleado, pueden hacer que el trabajo sea intrínsecamente más gratificante.

→ **Recompensas extrínsecas.** Incluyen la compensación directa, la compensación indirecta y las recompensas no financieras. Desde luego, un empleado espera alguna forma de compensación directa: un salario o sueldo base, tiempo extra, y pago extra por trabajar días festivos, bonificaciones basadas en el desempeño, participación de utilidades, etc. Los empleados esperarán que su compensación directa se ajuste de manera general con la evaluación que ellos tienen de su contribución a su grupo de trabajo y a la organización y, además, esperarán que sea comparable con la compensación directa concedida a otros empleados con habilidades y desempeño similares.

La organización proporcionará a los empleados una compensación indirecta: seguros, pago por días festivos y vacaciones, servicios y sobresueldos. Puesto que estos están disponibles de manera más o menos general para todos los empleados en un determinado nivel de puestos, sin que importe el

desempeño, en realidad no son recompensas motivadoras. Sin embargo, cuando la administración controla la compensación indirecta y la utiliza para premiar el desempeño, entonces es evidente que debe considerarse como recompensa motivadora. La clasificación de recompensas no financieras tiende a ser como una barra de autoservicio de "cosas" deseables que pueden estar a disposición de la organización. La creación de recompensas no financieras está limitada sólo por el ingenio de los administradores y su habilidad para determinar "pagos" que encuentren deseables los individuos en la organización y que estén dentro de la discrecionalidad de los administradores. Muchas veces, lo que un empleado conceptúa como algo muy deseable, otro lo encuentra superfluo. Por tanto, no cualquier recompensa puede obtener el resultado deseado; sin embargo, cuando la selección se ha efectuado con cuidado, deben resultar notables los beneficios que se derivan para la organización por el mejor desempeños de sus miembros.

Es un hecho, tras haber analizado cada uno de los conceptos relacionados con la escuela de Recursos Humanos de la organización, que para poder integrarlos de manera armónica es necesario estar constantemente evaluando la información que de ellos emana pues solamente tras un análisis minucioso de esta información será posible determinar en qué momento el factor humano necesitará un cambio

que los lleve a su desarrollo para que así, de manera conjunta logren elevar los niveles productivos del todo organizacional.

2.4. ESCUELA DEL PODER

El poder es un proceso natural en cualquier grupo u organización. Como tal, uno necesita saber cómo se adquiere y ejerce para comprender plenamente el comportamiento organizacional.

El poder es un incentivo para obtener capacitación e información que nos ayude a utilizar estas fuerzas de manera productiva. Es una realidad en la vida organizacional y no va a desaparecer. Más aún, al comprender cómo funciona el poder en las organizaciones, uno estará mejor capacitado para utilizar ese conocimiento en la planeación de estrategias que promuevan un cambio eficiente que lleve a la organización a un desarrollo productivo.

2.4.1. DEFINICIÓN DE PODER Y AUTORIDAD

El poder se refiere a la capacidad que A tiene para influir sobre el comportamiento de B, de manera que B haga algo que de otra manera no haría. Esta definición implica:

TESIS CON
FOLIA DE ORIGEN

- Un **potencial** que no necesita realizarse para ser eficaz;
- Una relación de **dependencia**, y
- El supuesto de que B puede ejercer cierta **discrecionalidad** sobre su propio comportamiento.

El poder puede existir, aunque sin ser utilizado. Por tanto, es una capacidad o potencial. Uno puede tener poder, pero no imponerlo.

Con toda probabilidad, el aspecto más importante del poder es que es una función de **dependencia**. Mientras mayor sea la dependencia de B respecto de A, mayor es el poder de A en esa relación. A su vez, la dependencia se basa en alternativas que B percibe y la importancia que B asigna a las alternativas que A controla.

Es bastante común utilizar los términos **poder** y **autoridad** como sinónimos, sin embargo el poder implica fuerza y cohesión por naturaleza y la autoridad, de alcance más limitado, no lleva implícita la fuerza. La autoridad es el poder formal que tiene una persona en función de la posición que ocupa dentro de una organización y es utilizada de manera vertical.

2.4.2. RELACIÓN ENTRE PODER Y LIDERAZGO.

Una comparación cuidadosa de nuestra descripción del poder con nuestra descripción de liderazgo que se expone en el capítulo anterior, revela que los dos conceptos están íntimamente vinculados. Los líderes utilizan el poder como medio

para alcanzar las metas del grupo. Los líderes alcanzan las metas, y el poder es un medio para facilitar su consecución.

¿Qué diferencias existen entre los dos términos? Una diferencia se relaciona con la compatibilidad de metas. El poder no requiere la compatibilidad de metas, sino simplemente que exista la dependencia. En cambio, el liderazgo exige cierta congruencia entre las metas del líder y las de las personas lideradas. Una segunda diferencia se relaciona con la dirección de la influencia. El liderazgo se enfoca en la influencia descendente sobre sus propios subordinados. Minimiza la importancia de los patrones de influencia lateral y ascendente. El poder no lo hace. Otra diferencia más tiene que ver con el énfasis en la investigación. En su mayor parte, la investigación sobre el liderazgo enfatiza el estilo. Busca respuestas a preguntas como: *¿Hasta qué grado debe apoyar un líder? ¿Cuántas tomas de decisiones deben compartirse con los subordinados?* En contraste, la investigación sobre el poder ha tendido a abarcar un área más amplia y a concretarse en las tácticas para obtener la dependencia. Va más allá del individuo como sujeto que lo ejercita, porque los grupos también pueden utilizar el poder, lo mismo que los individuos, para controlar a otras personas o grupos.

2.4.3. LAS BASES DEL PODER

¿De dónde proviene el poder? ¿Qué es lo que le da influencia a un individuo o grupo sobre otros? La respuesta a estas preguntas es un esquema de

clasificación de cinco categorías identificado por French y Raven. Proponen cinco bases o fuentes de poder: coercitivo, de recompensa, legítimo, experto y de referencia.

◆ **PODER COERCITIVO.** French y Raven lo definen como aquel que está fundamentado en el temor. Uno reacciona ante este poder por temor de los resultados negativos que pudieran resultar si uno no cumple. Descansa sobre la aplicación, o amenaza de aplicación, de sanciones físicas como la imposición de un castigo, la generación de frustración mediante la restricción de movimientos, o el control por la fuerza de las necesidades fisiológicas o de seguridad básicas.

En el ámbito organizacional, A tiene el poder coercitivo sobre B si A puede despedir, suspender o bajar de categoría a B, suponiendo que B valore su puesto. De manera similar, si A puede asignarle a B actividades de trabajo que B encuentra desagradables, o trata a B de tal manera que este último se sienta apenado, A tiene poder coercitivo sobre B.

◆ **PODER DE RECOMPENSA.** Es lo opuesto del poder coercitivo. La gente cumple con los deseos o las directrices de otra persona porque produce beneficios positivos; por tanto, alguien que puede distribuir recompensas que los otros conciben como valiosas, tendrá poder sobre ellos. Estas recompensas pueden consistir en cualquier cosa que la otra persona valora. En un contexto organizacional pensamos en dinero,

evaluaciones favorables de desempeño, ascensos, asignación de trabajos interesantes, compañeros amistosos, información importante y turnos o lugares de trabajo preferentes.

El poder coercitivo y el de recompensa realmente son contrapartes uno del otro. Si usted puede quitar algo de valor positivo a una persona o imponerle algo de valor negativo, tiene poder coercitivo sobre ella. Si uno puede dar algo de valor positivo o eliminar algo de valor negativo, tiene poder de recompensa sobre dicha persona. De nuevo, como ocurre con el poder coercitivo, uno no necesita ostentar la autoridad para poder ejercer influencia por medio de las recompensas. Las recompensas como amistad, aceptación y elogios, están disponibles para todos en una organización. En la medida que un individuo busque tales recompensas, la capacidad que se tenga para lograrlas o retenerlas le da poder sobre aquella persona.

◆ PODER LEGÍTIMO.

En los grupos y organizaciones formales, tal vez el acceso más frecuente a una o más de las bases de poder es la posición que uno ocupa en la estructura jerárquica. A esto se le llama **poder legítimo**. Representa el poder que una persona recibe como resultado de su puesto en la jerarquía formal de una organización. En un apartado anterior del presente capítulo, hacíamos referencia al concepto de **autoridad** y dando ahora la definición de poder legítimo, podríamos

tomarlos como términos sinónimos. Los puestos de autoridad incluyen poderes coercitivos y de recompensa. Sin embargo, el poder legítimo es más amplio que el poder de coerción y de recompensa. De manera específica, incluye la aceptación de la autoridad de un puesto por parte de los miembros de una organización.

◆ **PODER DE EXPERTOS.** Es la influencia que se ejerce como resultado de la capacidad, habilidades especiales o conocimientos. El poder de expertos ha llegado a ser una de las fuentes más poderosas de influencia, a medida que el mundo se orienta más hacia la tecnología. Al volverse los puestos cada vez más especializados, dependemos cada vez más de los "expertos" para alcanzar las metas.

◆ **PODER DE REFERENCIA.** Su base es la identificación con una persona que tiene recursos o rasgos personales deseables. *Si yo admiro y me identifico con alguien, ese alguien puede ejercer poder sobre mí porque yo deseo agradarle.* El poder de referencia se desarrolla por la admiración que se siente por otra persona y el deseo de ser como la persona admirada. Entonces, en un sentido, se parece mucho al *carisma*. Si uno admira a otro hasta el punto de modelar su comportamiento y actitudes para que concuerden con los de aquella persona, esta persona tiene poder de referencia sobre la otra.

2.4.4. TÁCTICAS DEL PODER

Tras haber analizado los fundamentos en los que se basa la distribución del poder en una organización, ahora se revisarán las tácticas del mismo para comprender cómo traducen los miembros de las organizaciones estas bases de poder en acciones específicas. Las siete dimensiones o estrategias tácticas que se exponen a continuación nos proporcionan considerables elementos de juicio respecto de la forma como el personal de nivel gerencial influye en otros y las condiciones en que se elige una táctica entre otras varias.

- ◆ **Razón:** uso de datos y hechos para hacer una presentación lógica o racional de las ideas.
- ◆ **Amistad:** uso de adulación, creación de buena voluntad, una actuación de humildad y ser amistoso antes de formular una petición.
- ◆ **Coalición:** obtener el apoyo de otras personas en la organización para respaldar la petición.
- ◆ **Negociación:** uso de concertaciones para el intercambio de beneficios o favores.
- ◆ **Asertividad:** uso de un enfoque directo y agresivo, como exigir el cumplimiento de las solicitudes, la repetición de recordatorios, ordenar a los individuos que cumplan con lo que se les pide y señalarles que las reglas exigen cumplimiento.

- ◆ **Autoridad superior:** obtener el apoyo de niveles superiores en la organización para respaldar las solicitudes.
- ◆ **Sanciones:** uso de recompensas y sanciones derivadas de la organización como evitar o prometer un aumento de sueldo, la amenaza de dar una evaluación insatisfactoria del desempeño, o detener un ascenso.

Según estudios realizados, la estrategia más popular fue el uso de la razón, sin que importe si la influencia estaba dirigida hacia arriba o hacia abajo, sin embargo, es necesario tener en cuenta las expectativas de éxito para elegir las tácticas, además de que las culturas dentro de las organizaciones difieren marcadamente – por ejemplo, algunas son cálidas, relajadas y alentadoras; otras son formales y conservadoras -. Por tanto, la cultura organizacional en la que se trabaja tendrá una relación significativa sobre la definición de las tácticas que se consideran apropiadas. Algunas culturas estimulan el uso de la amistad, otras alientan la razón y otras más se apoyan en las sanciones y la asertividad. Así, la organización misma influirá en el subconjunto de tácticas de poder que sus miembros consideren como de uso aceptable.

Compartir el poder es un proceso que tarda mucho en desarrollarse dentro de la cultura de la organización y no se puede imponer a la fuerza. Se necesita tiempo para desarrollar: **1) mejores canales de comunicación, 2) más confianza, y 3) más apertura entre los que van a compartir el poder: los dirigentes y los subordinados.**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.4.5. COMPORTAMIENTO POLÍTICO

Cuando la gente se reúne en grupos, se ejercerá poder. Las personas desean labrarse un dicho desde el cual puedan ejercer influencia, obtener recompensas y progresar en sus carreras. Cuando los empleados en las organizaciones convierten su poder en acción, los describimos como gente involucrada en política. Aquellos que tienen buenas habilidades políticas, tienen la capacidad de utilizar con eficacia sus *bases de poder*.

Las definiciones se han enfocado esencialmente en el uso del poder para afectar la toma de decisiones en las organizaciones o en el comportamiento de los miembros que tienen un objetivo egoísta y que no está sancionado por la organización. Para nuestros propósitos, definiremos el **comportamiento político** en las organizaciones como aquellas actividades que no se requieren como parte del papel formal de uno en la organización, pero que influyen o tratan de influir, en la distribución de beneficios y perjuicios dentro de la organización. Esta definición abarca elementos clave de lo que quiere decir la mayoría de la gente cuando habla de la política en las organizaciones. El **comportamiento político** está *fuera* de los requisitos específicos del propio puesto; exige cierto intento de las bases de poder de uno; además, nuestra definición abarca esfuerzos para influir en las metas, criterios o procesos utilizados para la *toma de decisiones* cuando establecemos que la política se ocupa de "la distribución de beneficios y perjuicios

dentro de la organización". Esta definición es lo suficientemente amplia como para incluir comportamientos políticos diversos, como la retención de información clave por parte de los tomadores de decisiones, delaciones, diseminación de rumores, filtración de información confidencial de las actividades organizacionales a los medios de comunicación, intercambio de favores con otros dentro de la organización para beneficio mutuo, y la negociación a favor o en contra de un individuo o alternativa de decisión específicos.

Un comentario final, con lo que se ha llamado la dimensión legítima-ilegítima en el comportamiento político.

◆ **COMPORTAMIENTO POLÍTICO LEGÍTIMO.** Se refiere a la política normal de todos los días –quejarse con el superior, pasar por alto la cadena de mando, la formación de coaliciones, la obstrucción de políticas o decisiones organizacionales por medio de la inactividad o una adhesión excesivamente rigurosa a las reglas y el desarrollo de contactos fuera de la organización por medio de las actividades profesionales -.

◆ **COMPORTAMIENTO POLÍTICO ILEGÍTIMO.** Es aquel que viola las reglas implícitas del juego. A quienes realizan dichas actividades, a menudo se les llama individuos que juegan con pelota dura. Las actividades ilegítimas incluyen el sabotaje, la delación y las protestas

simbólicas como el utilizar ropa no ortodoxa o botones de protesta o el que grupos de empleados se reporten enfermos de manera simultánea.

La inmensa mayoría de las acciones políticas en las organizaciones son legítimas.

Las razones son pragmáticas: las formas extremas, ilegítimas, del comportamiento político presentan un riesgo muy real de originar la pérdida de la membresía en la organización o de la imposición de sanciones extremas contra aquellos que las utilizan, y luego no tienen suficiente poder de que funcionen.

La política es un hecho en la vida de las organizaciones. Las personas que pasan por alto este hecho de la vida, lo hacen bajo su propio riesgo. Pero uno podría preguntarse, ***¿tiene que existir la política?, ¿no es posible que una organización esté libre de la política?*** Es posible, pero muy improbable.

Las organizaciones están compuestas de individuos y grupos con diferentes valores, metas e intereses.

Quizá el factor más importante que lleva la política al interior de las organizaciones sea el conocimiento de que la mayoría de los "datos" utilizados para asignar los recursos limitados están sujetos a ***interpretación***. Por ejemplo, ***¿qué es un buen desempeño?, ¿qué es un mejoramiento adecuado?, ¿qué es lo que constituye un trabajo no satisfactorio?***

Es en este terreno medio, grande y ambiguo de la vida organizacional (donde los hechos no hablan por sí solos) en que florece la política.

Por último, puesto que la mayoría de las decisiones tienen que tomarse en un clima de ambigüedad (donde los hechos rara vez son totalmente objetivos y por tanto abiertos a la interpretación), la gente de las organizaciones utilizará cualquier influencia que esté a su alcance para colorear los hechos de manera que apoyen sus metas e intereses. Desde luego, eso crea las actividades que llamamos **politiquería**.

Por tanto, para contestar la pregunta anterior, (¿no es posible que la organización esté libre de la política?), Podemos decir que sí, cuando todos los miembros de esa organización tengan las mismas metas e intereses; cuando los recursos organizacionales no estén escasos y cuando los resultados del desempeño sean totalmente claros y objetivos. Sin embargo, eso no describe al mundo organizacional en que vivimos la mayoría de nosotros, es por eso, que existe la necesidad real de estar permanentemente interpretando los diferentes signos que emanan de la organización para que en caso de detectar la necesidad de un cambio, la política mal encauzada pueda interferir en el desarrollo productivo de la misma.

2.5. ESCUELA SIMBÓLICA Y DE CULTURA ORGANIZACIONAL.

El estudio de la organización, desde una perspectiva simbólica, parte del hecho de que la cultura de ésta y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas. La primera va a afectar a las segundas y determinará, en muchos casos, su frecuencia, su calidad, su grado de formalidad y su dirección.

El hecho de que los mensajes fluyan libremente en todas direcciones o se den principalmente en algunas de ellas (por ejemplo, la vertical descendente); que la comunicación formal tenga un alto grado de credibilidad o más bien sean los rumores los que acaparen la atención del personal; que la comunicación sea abierta, franca, informal, o rígida y protocolaria; que se emplee un lenguaje directo o se recurra a eufemismos; que se digan las cosas tal y como son o se oculte o distorsione la información; que se busque o no la retroalimentación, va a derivarse de los valores y creencias organizacionales.

Debido a esto, será necesario analizar la organización desde el punto de vista de sus recursos simbólicos, así como de la manera en que son administrados, de los flujos comunicativos (diádicos, grupales, verbales y no verbales), y sus signos (significados - significantes) con el fin de obtener la información necesaria para determinar el "estatus" cultural de la misma y así cimentar el buen desarrollo del cambio.

2.5.1. LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Hasta antes de 1980, eran pocos los autores que se ocupaban de la cultura organizacional, y sus referencias acerca de ella eran imprecisas y escasas. De alguna manera se intuía que había un campo importante, aunque no conocían sus verdaderos alcances porque hacía falta una definición del concepto que permitiera acercarse a él para clarificarlo. Esta aproximación se logró durante los primeros años de la década cuando aparecieron los libros **Teoría Z**, de William Ouchi, **El secreto de la técnica empresarial japonesa**, de Richard T. Pascale y Anthony G. Athos, **En busca de la excelencia**, de Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, y **Culturas corporativas**, de Terrence E. Deal y Alan A. Kennedy. Todos ellos tuvieron una extraordinaria acogida por parte del público, e hicieron común en la jerga administrativa palabras como "valores" "creencias", "principios", "objetivos de orden superior" y otras que inmediatamente se ligaron al término de "**cultura organizacional**" o "**cultura corporativa**".

En un lapso muy corto, se hizo patente el interés por parte de muchos investigadores de las organizaciones, por analizarlas a partir de su cultura, pues se percataron de que ésta estaba allí siempre, en el seno mismo de la organización, y descubrieron que, gracias a ella, la maraña de fenómenos organizacionales podía desenredarse y adquirir sentido.

Esto representó el surgimiento de un enfoque totalmente novedoso en el estudio de las organizaciones, el cual indudablemente revolucionaría la teoría de la organización y las técnicas y prácticas administrativas organizacionales.

Es innegable la importancia que para toda organización tiene la cultura. No existe una organización sin cultura; ésta puede ser fuerte o débil, manifiesta u oculta, más o menos compartida, adecuada o inadecuada para el logro de la eficiencia y de la productividad organizacionales, pero siempre existe. La cultura es lo que le confiere su identidad a las organizaciones, aquello que la hace ser lo que es, define su propio estilo de hacer frente a los problemas que puedan surgir en su funcionamiento interno y su adaptación externa. Con base en lo anterior, podemos decir que:

cultura es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de una organización.¹⁴

Los valores y creencias organizacionales se manifiestan de muchas maneras. Existen manifestaciones conceptual-simbólicas, conductuales, estructurales, y materiales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹⁴ FERNÁNDEZ Collado, Carlos, La Comunicación en las Organizaciones, Editorial Trillas, México, 1995. Pág. 109

- ◆ **Conceptual – simbólicas.** Incluyen la filosofía organizacional, su aparato simbólico y su mitología.
- ◆ **Conductuales.** Comprenden el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción que se dan dentro de la organización.
- ◆ **Estructurales.** Están integradas por las políticas y procedimientos, las normas, es sistema de estatus interno y la estructura del poder que rigen en la organización.
- ◆ **Materiales.** Incluyen la tecnología, las instalaciones, el mobiliario y el equipo con que cuenta la organización.

Todo lo que hace una organización está relacionado con su cultura. Al estudiar y observar la manera como se manifiestan los valores y las creencias, podremos conocerlos con mayor exactitud. Por esta razón, las manifestaciones culturales son a la vez categorías de análisis a través de las cuales se puede llevar a cabo el *diagnóstico cultural*.

Estos aspectos de la cultura organizacional se encuentran íntimamente unidos con las pautas de comunicación que se establecen entres sus miembros y por esto, la función del comunicólogo dentro de las organizaciones implica un vasto conocimiento de estas áreas para poder llevar al cabo la creación, mantenimiento o cambio de los valores organizacionales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.5.2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS SIMBÓLICOS

La administración de recursos simbólicos en una práctica de muy reciente surgimiento dentro del campo de estudio de la cultura organizacional, y apenas empieza a despertar el interés entre los investigadores.

Para hablar de una administración de recursos simbólicos se requiere analizar primeramente tres conceptos: símbolo, recursos simbólicos y administración de estos recursos.

Respecto al **símbolo**, hay dos diferentes maneras de concebirlo: la *tradicional* y la *moderna*. La primera lo aplica a formas no literales de representación, a usos del lenguaje y otros medios de comunicación que persiguen la sugestión o la intuición. La segunda lo asocia a una representación directa y literal, y le confiere una función meramente indicativa, confundiéndolo con el **signo** (en su sentido más amplio y general).

El uso que le daremos en esta apartado a la palabra **símbolo** corresponde al enfoque tradicional, que lo relaciona con una forma de comunicación intuitiva, emotiva y expresiva, más que racional, conceptual y lógica. Aplicado a la organización, puede decirse que los símbolos son todos los objetos, frases, palabras, animales, colores, figuras, personajes, rituales, relaciones espaciales, que reflejan el aspecto connotativo de la misma y que representan sus valores y principios más arraigados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Otro concepto que va muy ligado al símbolo es el **mito**. Referido al ámbito organizacional, serían aquellas interpretaciones simbólicas del origen y desarrollo de la organización, que conforman una especie de "historia sagrada", con sus héroes, batallas, monstruos, gestas y todos los elementos que explican figurativamente por qué y cómo la organización llegó a ser lo que es.

Cualquier organización tiene, entonces, sus propios símbolos, mitos, ritos y héroes. Muchos de estos símbolos no son exclusivos de la organización, sino que forman parte del "aparato simbólico" universal, nacional, regional, local o social. Sin embargo, la penetran, se enraizan en ella e influyen notablemente en su filosofía y en su comportamiento.

En conjunto, tanto la simbología asimilada como la propia, integran los **recursos simbólicos** de la organización. Algunos autores los definen como los *símbolos, metáforas, imágenes, conceptos, etc.*, que en forma condensada representan los complejos fenómenos organizacionales, y que pueden ser desarrollados y utilizados en la estrategia de acción corporativa.¹⁵

Sobre la base de la definición anterior, podemos hablar de tres géneros de recursos simbólicos: históricos, políticos y ceremoniales.

- ◆ **Recursos simbólicos históricos.** En este grupo se incluirían la historia de la organización, sus mitos, sus héroes, sus batallas, sus

¹⁵ FERNÁNDEZ Collado, Carlos, *La Comunicación en las Organizaciones*, Editorial Trillas, México, 1995, Pág. 120

gestas, sus incidentes críticos, y todo aquello que constituye tanto su historia "oficial" como su historia "sagrada". Existe en este sentido mucho material que podía ser llamado "arquetípico", es decir, imágenes primordiales, modelos a imitar para asegurar la supervivencia y crecimiento del sistema.

◆ **Recursos simbólicos políticos.** Este grupo está formado por los valores, normas, estándares, creencias, etc., es decir, por lo que la gente de la organización y la organización misma consideran bueno y deseable, porque ha demostrado su efectividad en la solución de problemas y en la implantación de acciones exitosas. Aunque muchas veces estos recursos no son simbólicos en sí, ya que se formulan en términos racionales y precisos, sí se pueden manejar simbólicamente a través de palabras, frases, *slogans*, figuras y otros medios que impactan a escala emotiva y, más que describir, sugieren y evocan.

◆ **Recursos simbólicos ceremoniales.** Incluyen las diferentes clases de ritual, fechas y eventos significativos para la organización, tales como aniversarios, apertura de plantas, inauguración de equipos tecnológicos y, en general, acciones que refuercen el sentido comunitario y fomenten la integración y la "comunidad" a través de un gran conjunto de eventos plenos de significado simbólico.

Se pueden agregar a esta lista recursos como el manejo del color, el logotipo, la disposición espacial, la decoración, etc., elementos de gran valor simbólico.

¿En qué consiste la administración de estos recursos?

TRABAJA CON
FALLA DE ORIGEN

Gagliardi, en "Creation an Change of Organizational Culture: A Conceptual Framework", ponencia presentada en la Primera Conferencia Internacional de Simbolismo Organizacional y Cultura Corporativa, en junio de 1984, concibe a la administración de recursos simbólicos como *modelos de conducta gerencial que ven a la administración como una acción simbólica, y propone el uso sistemático de modelos y conductas orientadas a la creación y el mantenimiento de los paradigmas organizacionales.*¹⁶

La administración de recursos simbólicos puede promover o producir un cambio cultural, así como crear nuevos valores en las organizaciones. No se limita al comportamiento simbólico de los gerentes, aunque este aspecto es muy importante. Incluye también el adecuado manejo de los medios de comunicación con los que cuenta la organización para dirigirse a sus públicos internos y externos, así como otros elementos como decoración, logotipo, ceremonias, etc.

El objetivo de la administración de recursos simbólicos es, entonces, crear, reforzar o cambiar los valores organizacionales, de modo que el personal los conozca, los acepte, los asuma y oriente su conducta hacia su aplicación dentro del ámbito laboral. Para ello, recurre al manejo de los símbolos, mitos y ritos que representan estos valores.

¹⁶ FERNÁNDEZ Collado, Carlos, La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México, 1995. Pág. 121

La organización deberá fomentar, apoyar y dirigir las estrategias de comunicación mediante las cuales se difundirán los valores deseados en vías a su interiorización, por parte de los miembros del sistema, y a su conocimiento entre las personas y entidades ajenas a ella.

La administración de recursos simbólicos puede implantarse con más facilidad en organizaciones que tienen una cultura fuerte, esto es, un conjunto de valores y creencias comunes que guían sus actividades, y un sólido cuerpo simbólico que expresa, actualiza y mantiene vivos esos valores.

Cuando la cultura es débil, hay que empezar por definir los valores que se desean alcanzar, para pasar después a la planeación y promoción de un movimiento integral de la organización en pos de ellos. Esto significa que no basta con proponer los nuevos valores y esperar tranquilamente a que la gente los haga suyos. Lo más que se podrá lograr con ello es la introducción de vocablos o eslogans al lenguaje de la organización. Hay que actuar en todos los campos, hasta que los valores que se persiguen sean una realidad.

2.5.3. VARIABLES DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

Como pudimos observar en el apartado anterior, la forma en que los actos comunicativos se dan dentro de la organización, es una representación de su cultura. El lenguaje, el comportamiento no verbal, los canales y las formas de

interacción entre las personas son algunas de estas manifestaciones a las cuales llamaremos ***variables de la comunicación***.

En este contexto, entendemos al lenguaje como las palabras, expresiones, modismos, giros, "claves", etc., que utilizan los miembros de la organización para comunicarse verbalmente, ya sea en forma oral o escrita. Cada organización tiene una manera particular no sólo de hacer las cosas, sino también de decirlas. Es evidente que muchos de los modismos, giros y expresiones que utilizan los miembros de la organización provienen del país, región y localidad donde se encuentran ubicadas sus instalaciones, por un lado, y de las clases social y el nivel educacional de las personas, por otro. Pero, por encima de estas variables, se puede llegar a encontrar un lenguaje propio de esa organización o, a veces, del giro dentro del cual se desarrollan sus actividades.

2.5.3.1. Mensajes

Hemos expuesto en los apartados anteriores la relación tan estrecha que existe entre la cultura de la organización y sus procesos comunicativos como expresiones conductuales de la primera, y por esta situación, es necesario declarar que antes de que pueda tener lugar la comunicación, y manifestarse como símbolo representativo del conjunto de valores y creencias que le dan identidad a la organización, se necesita un propósito, expresado como un ***mensaje*** a transmitir.

El **mensaje** es el producto físico real de la codificación de la fuente. Cuando hablamos, lo que decimos es el mensaje. Cuando escribimos, lo escrito es el mensaje. Cuando pintamos, el cuadro es el mensaje. Cuando gesticulamos, cuando movemos nuestros brazos, lo que expresamos con nuestras caras, eso es el mensaje. Nuestro mensaje se ve afectado por el código o grupo de símbolos que utilizamos para transmitir el significado, el contenido del mensaje en sí, y las decisiones que tomamos al seleccionar y arreglar tanto los códigos como el contenido.

El propósito de los mensajes hace referencia al *por qué* los mensajes son enviados y recibidos en las organizaciones y a *qué* funciones específicas sirven. En este contexto, los mensajes son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización. En 1967, W. Charles Redding sugirió tres razones fundamentales para explicar el flujo de los mensajes: tarea, mantenimiento y humanos.

◆ **MENSAJES DE TAREA.** Guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización, por ejemplo, mensajes sobre la mejora de ciertos departamentos, la calidad del servicio o la calidad de los productos. También se consideran mensajes de tarea aquellos que tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos. Incluyen actividades como, capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencia de ideas.

Resumiendo, los mensajes de tarea están relacionados con la producción del sistema. Por ejemplo, una organización celebra una conferencia anual para establecer los objetivos del próximo año. Esta conferencia, su agenda, es un ejemplo claro de la conducta de los mensajes de tarea.

◆ **Mensajes de mantenimiento.** Ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma. Entre los mensajes de mantenimiento se incluyen las órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización para conseguir los objetivos previstos. Si los mensajes de tarea están relacionados con el *contenido* de la producción del sistema, los mensajes de mantenimiento lo están con la *realización* de la producción. Por ejemplo, "el comité X se reunirá semanalmente durante dos horas mínimo".

◆ **Mensajes humanos.** Los mensajes humanos están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización. Los mensajes humanos se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismos los empleados. Por ejemplo, los elogios del superior al empleado, las entrevistas con vistas a estimar el trabajo realizado, las sesiones para resolver conflictos, la actividad de *grapevine*, las actividades informales (charlas, almuerzos, actividades

sociales, deportivas, etc.) y sesiones de asesoramiento. Las organizaciones pueden generar muchos mensajes de tarea y de mantenimiento, pero si se ignoran los mensajes humanos, es muy probable que presenten muchos problemas relacionados con la moral que pueden obstaculizar los objetivos de la organización.

Los mensajes pueden ser estudiados teniendo en cuenta varias taxonomías, sin embargo, en este trabajo, utilizaremos el sistema de clasificación presentado por Howard Greenbaum, el cual se expone en la siguiente tabla: ¹⁷

VARIABLE	CLASIFICACIÓN
Relaciones del mensaje	Diádicos Pequeños grupos Públicas
Redes del mensaje	Formales (ascendentes, descendentes, horizontales) Informales
Propósito del mensaje	Tarea Mantenimiento Humanos
Receptores del mensaje	Internos Externos
Lenguaje del mensaje	Verbal No verbal
Método de difusión del mensaje	Software (oral, escrito) Hardware

¹⁷ GOLDBABER, Gerald M., *Comunicación Organizacional*, Editorial Diana, S.A., México, 1994, Pág. 111

2.5.3.2. Redes de mensajes.

Las organizaciones están formadas por series de individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue unos caminos denominados **redes de comunicación**. La red de comunicación existirá tanto si incluye sólo dos personas como si incluye a toda la organización. Muchos son los factores que influyen en la naturaleza y la extensión de la red de comunicación, como, por ejemplo, el rol que representan las relaciones, la dirección del flujo de los mensajes, la naturaleza seriada del flujo de los mensajes, el contenido de los mensajes. En ciertas organizaciones, las redes de comunicación vienen determinadas por mecanismos formales como, por ejemplo, el diagrama de la organización. Sin embargo, otras redes de comunicación pueden emerger de la organización sin ninguna planificación previa, tal es el caso del **grapevine** (enredadera). Cuando los mensajes fluyen por una red de comunicación prescrita por procesos escalares o funcionales, el rol *formal* de las relaciones determinado por la cadena de mando y por los trabajos realizados afectará al flujo de los mensajes. Otros mensajes pueden divorciarse totalmente de esta estructura y fluir a su propia velocidad siguiendo la dirección que ellos mismos determinen, influenciados tan sólo por la naturaleza *informal* de las relaciones establecidas entre los individuos que se están comunicando.

2.5.3.3. Relaciones de redes formales.

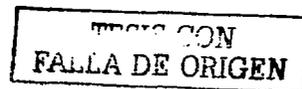
Cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización o por la función laboral, se dice que fluyen siguiendo *redes formales*. Por regla general, estos mensajes fluyen *ascendente* o

descendentemente cuando se emplea el principio escalar de autoridad o jerarquía, y a través de la organización cuando se aplica el principio *funcional* de la clasificación del trabajo. *Por lo anteriormente expuesto, la dirección del mensaje indica el tipo de red seguido.*

2.5.3.3.2. Comunicación descendente.

La comunicación descendente implica a todos aquellos mensajes que fluyen de la dirección con destino a los empleados. Smith, y otros (1972), consideran que la comunicación descendente es:

La dimensión de canales formales más frecuentemente estudiada. La autoridad, la tradición y el prestigio son evidenciados en las comunicaciones descendentes. Los individuos que ocupan los puestos más altos de la organización están naturalmente interesados por la eficacia de las comunicaciones descendentes destinadas a sus empleados. Los estudios de las comunicaciones descendentes responden a la pregunta: ¿hasta qué punto los mensajes descendentes obtienen los tipos de respuesta deseados por el directivo que envía el mensaje? Las comunicaciones descendentes marcan el ritmo y establecen el medio ambiente necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces.¹⁸



¹⁸ GOLDHABER, Gerald M., Comunicación Organizacional, Editorial Diana, S.A., México, 1994, Pág. 131.

En casi todas las comunicaciones descendentes surgen mensajes de tarea o de mantenimiento, relacionado con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas y políticas. Katz y Kahn (1966) han identificado cinco tipos de comunicaciones descendentes:

- ◆ **Instrucciones laborales.** Directrices explicando una tarea específica.
- ◆ **Exposición razonada de los trabajos.** Mensajes que explican cómo determinadas tareas se relacionan con otras tareas de la organización.
- ◆ **Procedimientos y prácticas.** Mensajes relacionados con las políticas, reglas, beneficios, etcétera, de la organización.
- ◆ **Feedback.** Mensajes que sirven para elogiar el trabajo individual de un empleado.
- ◆ **Adoctrinamiento de objetivos.** Mensajes diseñados para motivar a los empleados explicándoles la *misión* general de la organización y cómo se relaciona con dichos sistemas de objetivos.

2.5.3.3.3. Comunicación ascendente.

Se entiende por comunicación ascendente a aquellos mensajes que fluyen de los empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias. La comunicación ascendente tiene el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por lo que los mensajes que siguen las redes ascendentes son clasificados como

de integración o humanos. Smith, y otros (1972) afirman que la comunicación ascendente...

*...sirve de feedback para la gerencia, proporcionando indicios del éxito conseguido por un mensaje dado... Además... la comunicación ascendente puede estimular la participación de los empleados en la preparación de políticas operativas aplicables al departamento o a la organización.*¹⁹

Entre las razones existentes por las que la gerencia debe valorar la comunicación ascendente, destacan las siguientes:

- ◆ **Indican la receptibilidad** del medio ambiente para la comunicación descendente.
- ◆ **Facilitan la aceptación** de las decisiones tomadas alentando a los empleados a que participen en el proceso de la toma de decisiones.
- ◆ **Proporcionan el feedback** en la comprensión, por parte de los empleados, de las comunicaciones descendentes.
- ◆ **Animan** a la presentación de ideas valiosas.

La comunicación ascendente es el método que permite a los superiores conocer a los empleados, permitiendo el diagnóstico de las malas interpretaciones, presentando los primeros síntomas de tensión y dificultades, y permitiendo que se conozcan las opiniones que los empleados tienen de los superiores. Tiene un gran

¹⁹ GOLDHABER, Gerald M., Comunicación Organizacional, Editorial Diana, S.A., México, 1994, Pág. 134.

valor para los empleados, ya que satisface las necesidades humanas básicas (valor personal), disminuyen la tensión emocional y las presiones, y son fundamentales para la democracia.

La comunicación ascendente debe incluir mensajes relacionados con:

- ◆ Lo que están haciendo los empleados,
- ◆ Los problemas laborales no resueltos,
- ◆ Sugerencias de mejoras,
- ◆ Lo que los empleados sienten y piensan con relación a sus trabajos, colegas y a la compañía.

Las actividades de comunicación que normalmente se incluyen al hablar de comunicación ascendente son, asesoramiento, sistemas de discusión y liquidación de quejas, charlas, políticas de puerta abierta, sistemas de sugerencias, encuestas de opinión, cartas de los empleados, reuniones sociales y mítines.

2.5.3.3.4. Comunicación horizontal.

La comunicación horizontal consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Los mensajes que fluyen según el principio funcional siguen redes horizontales. Tales mensajes están relacionados, por regla general, con la tarea o con factores humanos (por ejemplo, coordinación, resolución de problemas, arreglo de conflictos, información).

Los propósitos de la comunicación horizontal dentro del marco de la organización podrían resumirse en los siguientes puntos:

- ◆ **Coordinación de la tarea.** Los jefes de departamento pueden reunirse mensualmente para discutir la contribución de cada departamento para la consecución de los objetivos del sistema.
- ◆ **Resolución de problemas.** Los miembros de un departamento pueden reunirse para discutir cómo se enfrentarán a un posible corte en el presupuesto.
- ◆ **Participación en la información.** Los miembros de un departamento pueden reunirse con los representantes de otros departamentos para facilitarles datos nuevos.
- ◆ **Resolución de conflictos.** Los miembros de un departamento pueden reunirse para discutir un conflicto inherente a su departamento o a varios departamentos.

2.5.3.4. Relación de redes informales.

Cuando los mensajes *no* fluyen siguiendo las líneas escalare o funcionales de la organización, estamos hablando de una comunicación a través de redes informales. Tompkins (1967) sostiene que los mensajes informales "no son racionalmente especificados. Se derivan de incidentes en los arreglos espaciales, en la personalidad o en la capacidad de las personas..." Muchos estudiosos utilizan el término *grapevine* (enredadera) como sinónimo de este tipo de flujo de

mensajes. En este apartado asumiremos la postura de Davis (1972) quien afirma que concepto de **grapevine** puede aplicarse en todos los casos de comunicación informal dentro de las organizaciones.

El término "grapevine" apareció en los días de la Guerra Civil de los Estados Unidos. Las líneas telegráficas de los servicios de inteligencia colgaban de árbol a árbol, teniendo un aspecto muy similar a las enredaderas (grapevines) y, debido a ellos, la retransmisión de mensajes no era muy clara; por consiguiente, se decía que cualquier rumor provenía de la enredadera.²⁰

Entre los resultados que han surgido de los estudios sobre el grapevine, destacan los siguientes planteamientos:

◆ **Los grapevine son rápidos.** Debido a que los grapevine no siguen los canales de difusión formales, y son mucho más personales en la transmisión, el mensaje se mueve a la velocidad deseada por el remitente y los receptores. Eugene Walton sostiene que los grapevine constituyen el canal más rápido para la difusión de mensajes entre los empleados.

◆ **Los grapevine son exactos.** Contando los detalles de los mensajes y determinando cuáles de ellos eran ciertos o falsos, Davis llegó a la

²⁰ GOLDHABER, Gerald M., *Comunicación Organizacional*, Editorial Diana, S.A., México, 1994, Pág. 141.

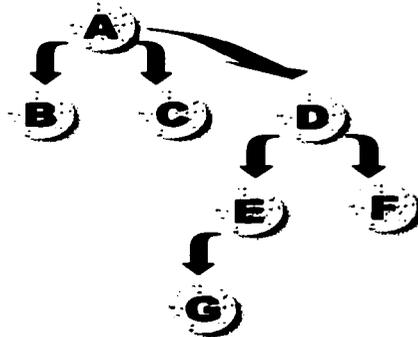
conclusión de que la exactitud de los mensajes difundidos vía grapevine oscilaba entre el ochenta y noventa por ciento cuando se trataba de información de la compañía no controvertida, aunque las situaciones en las que domina la ansiedad o la excitación pueden llegar a afectar la exactitud de los grapevine.

♦ **Los grapevine contienen mucha información.** Los grapevine ofrecen una red para difundir ciertos mensajes que no podrían ser enviados a través de las redes formales. Otra ventaja consiste en que proporcionan feedback a los gerentes con relación a los sentimientos de los empleados. Son una salida para la expresión de los mensajes cargados de emoción que, en caso de no ser expresados, fomentaría la hostilidad entre los miembros de la organización, además de que pueden ayudar a traducir algunas de las directrices de la gerencia en un lenguaje comprensible para todos los empleados.

♦ **Los grapevine se arraciman.** En el modelo del grapevine, los mensajes no siguen una serie en cadena desde A a B, a C, a D, etc. A se lo dice a tres o cuatro más... De estos receptores, tan sólo uno o dos transmitirá la información recibida, y normalmente se lo dirán a más de una persona. A medida que la información envejece y se incrementa el número de personas que la conocen, la información muere gradualmente, debido a que aquellos que la reciben no la repiten. Esta red se conoce con el nombre de "racimo" debido a que cada eslabón de

la cadena tiende a informar a un grupo de individuos en vez de a uno solo.

MODELO DE GRAPEVINE O ENRREDADERA



2.5.3.5. Comunicación no verbal

En los apartados anteriores se han descrito diferentes variables de la comunicación dentro de las organizaciones, pero siempre con el punto de vista de que los mensajes que fluyen son verbales, sin embargo, no estaría completo ningún estudio de comunicación sin un análisis de las **comunicaciones no verbales**.

La comunicación no verbal es aquella que se refiere a los mensajes que no son hablados. Las personas pueden comunicarse por medio de sus cuerpos y de sus

conductas físicas; los mensajes pueden comunicarse por medio de manipulaciones del tono, el volumen y el ritmo de la voz; y el medio ambiente puede comunicarse por medio del tiempo, espacio, arquitectura y artefactos. La siguiente tabla presenta las dimensiones de la conducta no verbal. ²¹

<p><i>El cuerpo; su conducta y su apariencia</i></p> <p>Cara (boca y ojos)</p> <p>Gestos</p> <p>Contactos físicos</p> <p>Postura</p> <p>Forma</p>
<p><i>La voz</i></p> <p>Volumen</p> <p>Tono</p> <p>Ritmo</p> <p>Pausas</p> <p>No-fluidez</p>
<p><i>El medio ambiente</i></p> <p>Espacio y territorio</p> <p>Tiempo</p> <p>Arquitectura (diseño del edificio y de la habitación, disposición de asientos)</p> <p>Objetos (vestidos, arte, escultura, artefactos)</p>

2.5.3.6. Comunicación pública o externa.

Entendemos como comunicación externa al conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. En este sentido, podemos incluir como formatos de comunicación externa a las Relaciones públicas y a la Publicidad.

²¹ GOLDHABER, Gerald M., *Comunicación Organizacional*, Editorial Diana, S.A., México, 1994, Pág. 153.

◆ **Relaciones públicas.** Son el conjunto de actividades y programas de comunicación efectuados por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos, y para proyectar ante ellos una imagen favorable.

◆ **Publicidad.** Es el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva, que buscan promover o incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

Es innegable la importancia que la comunicación, así como sus diferentes variables dentro de las organizaciones, tiene como recurso simbólico capaz de generar información útil para determinar el tipo cultural que predomina en la organización, lo cual es de suma importancia en el momento en que se pretenda promover el desarrollo y el cambio dentro de la misma. La acertada interpretación de dichos símbolos es fundamental para lograr esto de manera productiva.

2.6. LA TEORÍA INTEGRADORA.

A lo largo de los anteriores apartados del presente capítulo, han quedado expuestas las diferentes perspectivas desde las cuales la organización puede ser estudiada, sin embargo, sabemos a ciencia cierta que la organización es un todo incluyente, y por esta razón, no podemos ni siquiera pretender excluir alguna de las perspectivas si se quiere emitir un diagnóstico confiable del estatus de la

organización. Por eso, es necesario conocer a fondo todos y cada uno de sus elementos conformadores, desde cada una de las diversas perspectivas para integrarlos en lo que podría ser llamada una **teoría ecléctica**. Existe un factor común en todas y cada una de las perspectivas, así como en toda la organización, y éste es, la información, esa información que es lo único que la hace evidente, que la convierte en un ente concreto capaz de ser analizado para desarrollarse y cambiar en aras de elevar sus niveles productivos.

CAPÍTULO III

EL PERFIL DEL COMUNICÓLOGO ORGANIZACIONAL

3.1. LA FORMACIÓN DEL PROFESIONAL DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

El estudio de la comunicación en México surge de la necesidad de formar profesionales en esta disciplina y debido al imperativo de adecuarse a una realidad que requería este nuevo tipo de elementos.

En un principio, la formación se orienta al estudio del periodismo, pues las primeras escuelas que se crean consideran este un oficio como punto central de estudio. Sin embargo, a partir de 1970 se vio incrementado en gran medida el número de las escuelas de comunicación, a tal grado que las universidades, tanto públicas como privadas, imparten la carrera de comunicación bajo diversos nombres: licenciatura en comunicación colectiva, licenciatura en ciencias y técnicas de la información, licenciatura en comunicación y relaciones públicas, licenciatura en periodismo y comunicación colectiva, licenciatura en relaciones públicas y publicidad, licenciatura en ciencias de la comunicación, licenciatura en ciencias de la comunicación social, licenciatura en relaciones públicas y licenciatura en periodismo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Entre las décadas de los sesenta y los setenta surgen escuelas que se orientan no sólo al estudio del periodismo, sino también de materias humanísticas como la filosofía, psicología, artes, sociología y medios de comunicación.

En un principio, el sentido común de la comunicación en lo académico se desarrolló sobre el eje del periodismo y los medios de comunicación, sin embargo, esto no era todo. La discusión en torno a esto se centró en las relaciones con la publicidad y la mercadotecnia así como con algunos aspectos de las bellas artes, ampliando más el panorama, pero aún aquellas generaciones de gestores fueron pobres. El hecho es que no hubo una visión de la totalidad.

Es digno de mención el lugar académico donde se configura la comunicación. Se le asocia con la sociología, con las ciencias políticas, con la psicología, con la educación, con la administración, con la mercadotecnia, con la literatura, con las artes plásticas. Esta pluralidad muestra la apertura del campo en sus inicios, todo era posible, pero intolerable a su vez. Toda esta situación generó que con el paso del tiempo, las escuelas de comunicación crecieran en número ante una creciente demanda y por esta razón, cada una se fue perfilando hacia diversas áreas de especialización; algunas centradas en situaciones mucho más teóricas de los fenómenos comunicativos y otras en los aspectos mucho más pragmáticos de la misma, generando así corrientes muy distintas sin dejar de converger en el mismo punto: la comunicación y sus procesos.

Uno de los problemas recurrentes en la literatura analizada y en la gran mayoría de los foros en los que se discute el tema de la formación universitaria de los Comunicólogos, es esta desvinculación entre la teoría y la práctica, sin embargo, esta desvinculación ha permitido distinguir la naturaleza y contenido de las áreas curriculares o, si se prefiere, para distinguir el tipo de materias que integran cada uno de los planes de estudios. Así, la teoría de la comunicación, la sociología de los medios, la investigación, la semiótica y la filosofía, por citar algunos casos, se identifican sin mayor dificultad como la parte "teórica" de la carrera; mientras que la fotografía, la producción audiovisual, el cine y la televisión, así como la comunicación organizacional, integrarían la parte práctica. Por esto un comunicólogo orientado a los medios masivos de comunicación, la publicidad y la comunicación organizacional, son considerados de orientación práctica, de los cuales el comunicólogo organizacional es el que nos interesa para fines de este trabajo de investigación.

Es necesario, en esta dirección, recuperar una noción de "praxis" más productiva y conceptualmente más consistente. En un sentido amplio, la práctica puede entenderse como el trabajo humano orientado a la transformación de las condiciones naturales y sociales de existencia, bajo un esquema de regulación que resulta de los procesos de estructuración social.

Desde esta concepción, la práctica de la comunicación deja de aparecer sólo como el proceso técnico de producción de mensajes o como el campo de un ejercicio profesional específico, y se convierte en una actividad social en la que se

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

produce y circula información y se transforma la significación de la realidad, a la luz de cierto proyecto y bajo condiciones determinadas, y así, la teoría, se entiende como el conjunto de nociones, conceptos y valores mediante los cuales se representa y realiza la práctica.

Es así como ante estos procesos de estructuración social que cada vez crecen más en tamaño y complejidad, se dan las condiciones necesarias para que en el seno de las organizaciones existentes se estudien y analicen los procesos de interacción que las llevarán a un eficaz y eficiente cumplimiento de la misión y objetivos con que fueron creadas, y siendo la información emanada de dichas interacciones el compuesto a ser analizado, decodificado, supervisado, controlado y evaluado, el comunicólogo es el profesional que reúne el perfil que más satisfaría esta demanda imperante de un agente para guiar los cambios necesarios para el desarrollo de las organizaciones dando origen así a la especialidad en comunicación organizacional.

¿Por qué el comunicólogo?

Al hablar de organización es un imperativo hacer referencia a los procesos de comunicación que dentro de ella se producen ya que lo único que hace evidente su existencia es la información que de ellos emana, por esto, el profesional que reúne el conocimiento teórico-práctico y las habilidades, aptitudes y valores necesarios para su interpretación y análisis es el comunicólogo.

El comunicólogo es, por tanto, un ingeniero social y una parte de su labor son la interpretación, la traducción y la inducción de nuevos elementos que le permitan a la sociedad, así como a los subsistemas que la integran (léase ORGANIZACIONES) tender a una mejor integración de sus elementos. Hemos pasado de las sociedades simples a las sociedades complejas y esas sociedades complejas requieren individuos bien formados en distintas especialidades; el comunicólogo, pues, no es el hombre de las ciencias humanas, sino un profesional de las ciencias rigurosas, por lo que poco a poco tendrá que irse acercando más a la ingeniería, a las matemáticas y a la física, como tareas fundamentales, sin dejar de lado, por supuesto, a la lingüística o a las muy importantes aportaciones que hacen el conjunto de ciencias sociales. Por ello, el comunicólogo, más que egresar de las áreas humanísticas, deberá tener, además, la formación que ofrecen las áreas físico-matemáticas y administrativas.

Llamamos comunicólogo a aquella persona que esté dedicada al análisis, desde una perspectiva teórica, de los fenómenos de comunicación como tales, y a ilustrar los fenómenos pragmáticos de la vida cotidiana.

Hablar de un determinado perfil no se limita a los conocimientos adquiridos durante el proceso de la formación académica teórico-práctica del profesional de la comunicación organizacional, ya que de ser así, la profesionalidad quedaría reducida a la dimensión del oficio bien hecho, sino que se encuentra integrada mayormente por el cúmulo de aptitudes, actitudes y virtudes personales, que sumadas a las virtudes públicas (que habrían de entenderse como los valores que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

contribuyen al mejoramiento de la vida común, tales como solidaridad, responsabilidad, tolerancia, objetividad) lo hacen un profesional dinámico y fiel intérprete de las formas de desarrollo económico y social a través de los diferentes modelos de organización.

Teniendo conocimiento de lo anterior, podemos afirmar que el verdadero profesional de la comunicación y en especial del comunicólogo organizacional será una persona que integre los elementos que a continuación se detallan para constituir el perfil ideal.

- Basta formación teórica, metodológica y práctica que lo califique como un profesional capaz de:
 - Planear, diseñar y administrar sistemas de comunicación y organización.
 - Gestionar el implantar una cultura de comunicación en las organizaciones.
 - Producir y difundir mensajes dentro de estos sistemas.
 - Investigar, analizar, diagnosticar y evaluar los mensajes producidos.
- Conocimiento profundo del entorno cultural, social, político y económico en que se desarrolla la organización;
- Conocimiento profundo de la organización así como de los elementos que la integran y que son objeto de estudio en el capítulo anterior del presente trabajo;

- Capacidad de análisis, síntesis y evaluación de la información que emana tanto del seno de la organización, como de su entorno;
- Conocimiento adecuado del uso y efectos de la tecnología de comunicación;
- Gran flexibilidad para desempeñarse en diferentes ambientes en los que se dan los diversos procesos de comunicación y de organización;
- Visión internacional para relacionar al entorno inmediato con otros contextos culturales así como las habilidades de concentración y negociación necesarias para promover cambios;
- Capacidad para la toma de decisiones.
- Un muy arraigado sentido de la honestidad y la honradez, del respeto a la dignidad de la persona humana, y del aprecio por los valores culturales, históricos y sociales de la organización y su entorno.
- Espíritu emprendedor, de liderazgo y de empatía, con una amplia visión sobre la cultura de calidad.
- Vocación de compromiso para con la comunidad.
- Aplicar en forma eficiente y verdaderamente humana los conocimientos propios del área de especialidad.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Habilidades para aprender también de forma autodidacta.
- Ser creativo, ordenado, disciplinado y puntal así como contar con un gran sentido de organización y responsabilidad.
- Investigador.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.2. LAS CONDICIONES DE REPRODUCCIÓN DE LA PRÁCTICA DEL COMUNICÓLOGO EN LAS ORGANIZACIONES.

Una de las preguntas más agobiantes, cada vez más frecuentes en el campo profesional de la comunicación, es aquella en relación con las razones para formar licenciados en ciencias de la comunicación. Pregunta que expresa la dificultad que enfrenta esta disciplina para construir el valor de su práctica en el espacio social. Tanto en el sentido común que la identifica como un saber ordinario y capaz de ser cultivado en la experiencia cotidiana de los agentes, como en la creencia de que basta una formación y preparación en la educación superior para tener los recursos intelectuales y técnicos necesarios para officiar como comunicador, se implicaría que la práctica comunicativa no es exclusiva de una profesión especializada.

En principio habrá que entender la estructuración / reestructuración de las condiciones materiales objetivas y simbólicas que han dado origen a las distintas disciplinas y a su práctica profesional, con el fin de indagar sobre la forma como la práctica profesional comunicativa se ha ido legitimando en el conjunto de las prácticas de una sociedad.

En este orden de ideas, hablar pues del profesional de la comunicación no es únicamente analizar y dar cuenta de su actividad, esto es, de su producción objetiva, sus obras, discursos y prácticas, sino también y sobre todo indagar sobre la producción de su valor en relación con el mercado específico donde se pone en

juego. Valor que se expresa en el espacio de las representaciones simbólicas, pero que es tanto el producto de la forma como se genera la distribución y apropiación de los bienes materiales y simbólicos en un espacio social dado, como también el resultado de las luchas y posicionamientos de los distintos grupos y clases sociales que en ese espacio se enfrentan en la búsqueda por legitimar sus formas de apropiación y utilización práctica de esos bienes.

El valor simbólico que se produce por la puesta en juego de una práctica en un mercado específico, es posible porque existen las condiciones estructurales propias de un campo que define a esa práctica y establece la pertinencia tanto de las obras como de la manera de ejecutarlas (modus operandi) y de ponerlas en juego en esos mercados específicos.

La reflexión versará entonces sobre este valor simbólico del ejercicio profesional de la comunicación, en relación con un mercado específico: el mercado de trabajo de los licenciados en ciencias de la comunicación. Una de cuyas problemáticas es el que su valor simbólico no se manifiesta en un cabal reconocimiento de la legitimidad de esa práctica por parte de los agentes y las instituciones que participan en ese mercado particular.

Es importante partir del hecho de que la representación simbólica que valora positivamente las llamadas "profesiones" es una construcción histórica que se va sedimentando lentamente, a lo largo de las distintas coyunturas o estados del espacio social. Esta valoración es resultado tanto de la manera en como se ha

dado la distribución de los saberes, como de las confrontaciones y luchas de los distintos grupos sociales por constituirse en los detentadores legítimos de esos saberes, asó como por establecer, en su beneficio, las condiciones de reproducción de esa legitimidad.

En este sentido, la representación simbólica que se tiene de la profesión comunicológica y, por tanto, los juicios que de esa representación se derivan, resultan inexplicables desde distintos factores, algunos producto de la paulatina construcción de la comunicación como disciplina académica y sus intentos por configurarse como un campo de estudio diferenciado.

La representación social de ejercicio profesional de la comunicación se debe en mucho a los debates en torno a la forma de abordar los fenómenos surgido con la aparición de los medios de difusión masivos y luego electrónicos. La manera como se construyeron teóricamente estos problemas, los énfasis distintos, los desplazamientos en la comprensión de los medios en su compleja relación con la sociedad, los agentes y los grupos, así como su uso comercial o público, han tejido la trama sobre la que la comunicación ha devenido objeto de estudio, generando las condiciones para su emergencia como saber disciplinario.

Este devenir de la comunicación como objeto de estudio posibilitó su incorporación en el discurso social no sólo profesional sino también científico. Así, el subrayar su creciente importancia en la vida de la sociedad contemporánea permitió establecer

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

la necesidad en su estudio teórico para constituirse como un saber y no ser sólo un conocimiento técnico y empírico.

Este interés permite entender la estrecha vinculación que se suscitó entre los centros de investigación, los organismos públicos y privados, y la industria de los medios masivos y el impacto que esto tuvo en la valoración simbólica de la práctica comunicativa. Lo anterior se ve reforzado por el cometido que se ha asignado a la comunicación como medio de integración política en los procesos de cambio y transformación tanto a nivel sociedad como de las organizaciones que la conforman.

La vinculación entre la investigación y los organismos públicos y privados, y las industrias de medios masivos, tendió a resaltar la aplicabilidad técnica de los resultados de las investigaciones, tanto en el campo político, como en el comercial y organizacional, haciendo que la comunicación como práctica social y organizacional se identificase fundamentalmente con los medios.

El ser profesional de la comunicación se ha identificado ante todo con el trabajo en los medios, contribuyendo a generalizar la idea de que estos eran los espacios "naturales" a ocupar por los egresados de esta carrera y que, por tanto, existían las condiciones de conocimiento-reconocimiento de su oferta por los agentes insertos ya en estas regiones del mercado laboral.

Ante la reflexión anterior, pareciera importante replantear la manera de abordar el problema de las condiciones de inserción de los egresados de las carreras de

comunicación fundamentalmente en los espacios de trabajo que no pertenecen al sector de los medios masivos de comunicación.

En una primera exploración sobre el tema se ha encontrado que las condiciones de inserción de la práctica comunicativa en el caso de organizaciones cuya producción está ubicada en el mercado de empresas de servicios y de transformación privadas, la comunicación como actividad definida en puestos y funciones, casi siempre está incluida dentro de las actividades de la dirección de relaciones públicas, de recursos humanos o de ventas y mercadotecnia, en algunas ocasiones a nivel gerencial o de jefatura de área sin embargo, al frente de las actividades señaladas como comunicativas, se ha encontrado, en la mayoría de las veces, a administradores de empresas, a psicólogos o publicistas (sin formación de licenciados en ciencias de la comunicación). Reiteradamente la actividad comunicológica es identificada con la transmisión de información al personal de la empresa: circulares, periódicos murales, revistas internas; o con el desarrollo operativo de los programas de motivación e integración (clima laboral), cursos y eventos para el personal. A medida que la empresa es más pequeña, la actividad comunicativa parece hacerse más y más prescindible.

Contrariamente, a medida que la empresa es mayor se siguen los lineamientos y normas dadas por el corporativo y se utilizan los servicios de despachos externos. La actividad comunicativa identificada como necesaria para la organización se hace más clara cuando forma parte de la construcción de la imagen corporativa de las organizaciones, pero suele ocurrir que ante esta situación se utilicen también

los servicios de despachos externos. En cambio, en el caso de la elaboración de las estrategias de mercado, la actividad se incorpora al departamento de ventas y mercadotecnia.

En estas circunstancias difícilmente se puede esperar que en estos espacios de trabajo existan las condiciones para una demanda explícita de los servicios de un comunicólogo. Si a esto se le añade lo que parece la falta de un reconocimiento de las actividades específicas que pueden realizar los licenciados en ciencias de la comunicación dentro de las organizaciones ²², la falta de una clara definición de su actividad por parte de los comunicólogos mismos²³, amén de la tendencia a identificarla como una simple capacidad de expresión individual "cultivable" por

Los siguientes pies de página son extractos de las entrevistas que se realizaron para la investigación que respaldaría la tesis "La comunicación en el campo laboral" para la maestría en sociología de la UIA.

²² "...me es muy difícil ubicar esto porque desconozco a profundidad toda la preparación que un comunicólogo tiene. Yo lo ubico en un contexto masivo, en un contexto del discurso amplio de información donde a veces los interlocutores ni siquiera están presentes. ¿Cómo incorporar a un comunicólogo dentro de una organización en donde los interlocutores sí están presentes y lo que se está buscando es un lenguaje común? Se me antoja como algo no experimentado por nuestra empresa..." (presidente y director general de Gates Rubber de México, licenciatura en contaduría, UNAM).

"Tengo entendido que es algo amplio, es una carrera también amplia en cuanto a que tienes ámbitos de trabajo como pues producción de, bueno, no tanto de producción, sino en cuestión de televisión, radio, de escritos, lo que sería producción de, no sé, artículos, periódicos, revistas, etc., y también cuestión interna de empresas, como revistas internas, sistemas de comunicación general para el personal. Sé que no es todo, no he conocido a fondo todo eso, pero quizá sea lo más común, lo más divulgado..." (coordinador de personal, Grupo Corvi, S.A. licenciatura en administración pública, UNAM)

"... todavía dudan mucho de que el comunicólogo sea el que maneje la imagen y publicidad de la empresa. Entonces dicen, no el comunicador, pues esa es de esas carreteras nuevas, que quién sabe qué se haga. Se supone que el área de comunicación tiene que estar en manos de un administrador de empresas..." (supervisor de comunicación, General Motors de México, licenciatura en comunicación, ULA)

²³ "Cuando llegamos a una empresa nos preguntan ¿qué sabes hacer? Pues a veces dices: 'bueno, pues sé hacer una revista, sé redactar, por ejemplo'. Y la empresa dice: 'bueno, pues sí pero para qué voy a tener una persona dentro de la empresa o dentro de mi estructura si lo puedo contratar con un despacho'. El círculo vicioso consiste en que ni el comunicólogo tiene los elementos para venderse bien, para encontrar el beneficio de su actividad, y, por el otro lado, la empresa también no está muy dispuesta a veces a ver esos beneficios o a encontrarlos, (esto) independientemente de que sucede cuando ya hay un comunicólogo dentro de una empresa que, por principio, ahí también tenemos desventajas, en la organización llegamos a niveles que no son ejecutivos. Dependemos de psicólogos, de administradores, de relaciones industriales de ingenieros, de contadores. Segunda desventaja: que nosotros llegamos en una actitud un tanto pasiva, o sea, a que se nos diga qué es lo que tenemos que hacer, y no pensamos en qué es lo que podríamos hacer para una organización. Cuesta mucho, es cierto, tratar con ingenieros, tratar con psicólogos con contadores, hacerles ver que la comunicación es algo más serio, que es algo más que una posición ahí, en que pues hay que hacer una revista y ya y nada más recortas algo, y sacas una foto la pegas y ya..." (asesor de la Dirección de Comunicaciones y Estrategias Corporativas, Teleindustria Ericsson, S.A. de C.V., licenciatura en comunicación, UNAM)

TRABAJA CON
FALLA DE ORIGEN

una experiencia más o menos advertida del lenguaje, no es arriesgado conjeturar que los parámetros bajo los cuales se estiman sus prácticas en mercados de trabajo que no sean los medios, serán la mayoría de las veces exógenos a sus esquemas de valoración.²⁴

Es esta falta de precisión la que lega el que incluso ciertos agentes crean que basta el capital social y no la formación especializada que posee el egresado de la carrera de comunicación para lograr su ingreso en el mercado.²⁵ Son estas condiciones múltiples las que hacen aparecer la dinámica de las trayectorias de los egresados de la carrera de ciencias de la comunicación como erráticas y casuales, y, en consecuencia, que la valoración de las prácticas se obtenga circunstancialmente.²⁶

²⁴ "Las áreas de comunicación son relativamente nuevas en todas las empresas, y como que no hay una línea. Un administrador tiene que hacer eso y esto en un área x, pero a un comunicólogo, a todo mundo se le ocurren cosas y creen, como todo es comunicación, todo mundo opina, todo mundo se cree comunicólogo, todo mundo se cree diseñador... la gente te pide cosas que no vienen al caso... en las empresas es muy necesario; te digo, a veces desgraciadamente a la comunicación no le dan el lugar que debería tener sino la agarran como área de chambitas" (gerente de comunicación interna, Grupo Nacional Provincial, S.A., licenciatura en comunicación, UNAM)

²⁵ "Es una carrera en donde te van a servir mucho los contactos, la relación que tengas con las gentes. Tus conocidos, tus contactos. Te tienes que relacionar muchísimo y tener paciencia. A mí me costó mucho encontrar este trabajo en que estoy ahorita, me pasó fácil como seis meses buscando trabajo fijo" (gerente de promoción y publicidad, Philips Mexicana, Licenciatura en Comunicación, UIA)

²⁶ "... creo que no se ha encontrado (gente de comunicación) básicamente por el desarrollo que ha tenido el grupo... se creció y había que enfocar más los esfuerzos a áreas muy específicas, principales, prioritarias, y bueno... Pues, ya obteniendo esa base, desarrollarlo y apoyarlo, ¿no?, cada vez más. Siento que por eso no se han contratado a la fecha. Pero a la vez siento que cada vez son más patentes las necesidades de algunas áreas... pero en principio no, en principio no pensaría en una persona de comunicación, porque no nada más sería cuestión del boletín, por ejemplo, me refiero a un boletín y un pizarrón de comunicación que tenemos, ponemos en ese pizarrón todo tipo de avisos generales, disposiciones, circulares, que todo el personal debe saber, pero hay otras actividades también que siento que serían importantes que se hicieran en esta área y a lo mejor no serían ya exclusivas de una persona de comunicación". (coordinador de personal, Grupo Corvi, S.A., administración pública, UNAM).

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

Bajo las consideraciones anteriores no es extraña la dificultad que existe entre los licenciados en ciencias de la comunicación para hacerse reconocer en otros espacios que no sean los medios.

En este sentido, es importante ponderar entonces el papel que juega el propio mercado de trabajo en la construcción del valor simbólico de la práctica profesional del comunicólogo cuando se concibe este mercado de trabajo como un espacio de relaciones e intereses múltiples.

Con base en los planteamientos anteriores, no es difícil ver porqué la perspectiva dominante hasta ahora en la definición del campo profesional de la comunicación ha sido la de tratar de adecuar la formación a los requerimientos del mercado de trabajo que, como ya se señaló, está delimitado principalmente por los medios masivos de comunicación y por las necesidades comunicativas de las empresas, sin embargo, considerar que el campo profesional de la comunicación es sinónimo del mercado alrededor de los medios de comunicación, del desarrollo de las modernas tecnologías de información o de la creación y difusión de mensajes dentro de las organizaciones, es sin duda, un garrafal reduccionismo.

Sirva pues este trabajo de investigación para presentar una visión mucho más amplia e integradora del verdadero valor que el profesional de las ciencias de la comunicación representa dentro de las organizaciones al fungir como un agente capaz de utilizar sus recursos individuales, creados a partir de su perfil profesional, que promoverá el desarrollo productivo de las organizaciones.

CAPÍTULO IV.

EL CAMBIO Y EL DESARROLLO EN LAS ORGANIZACIONES

"Cambio" puede definirse como la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.

La *adaptabilidad* a tales cambios es cada vez más la más importante determinante de la supervivencia. Por otra parte, la propia adaptación, evolución o renovación implica cambios, pues solamente se hacen si se modificara una cosa.

La capacidad de *percibir y entender los cambios y sus reflejos* sobre el hombre y la organización, de *adaptarse* a las exigencias de los hechos nuevos y si fuera posible anticiparse a la llegada de los cambios y a los nuevos hechos, pasa a ser una condición vital. Además, el proceso de cambios internos es una característica de los organismos vivos. Vida es sinónimo de cambio.

Las reflexiones anteriores nos revelan no solamente la importancia, sino la necesidad de permanecer alertas ante las circunstancias que el medio ambiente nos presenta ya que de no ser así, el individuo no será capaz de generar los cambios que lo lleven a adaptarse a él.

Esta necesidad de permanecer alerta no es exclusiva del individuo; al ser las organizaciones entes que entre sus componentes incluyen al factor humano, han de generar también procesos de adaptabilidad que indubitablemente parten del cambio.

Alvin Toffler (1970), en su libro "El Choque del Futuro", llama la atención sobre el proceso de *aceleración* de los cambios en un corto periodo, y anticipa algunas conclusiones:

- a) La aceleración de los cambios y el choque consecuente ya no constituye un peligro potencial distante en el tiempo que vendrá, sino un hecho real que ya tiene lugar hoy en día, con un creciente número de personas y organizaciones.
- b) Hay una necesidad apremiante de operacionalizar lo que se conoce sobre adaptación, ya sea en términos de generar cambios, ya sea en términos de preparar individuos y organizaciones para los cambios.
- c) Las relaciones organizacionales son componentes básicos de la vida del hombre, ya que por lo general pasa en cada día hábil de seis a diez horas dentro de la empresa. La organización es por tanto una presencia constante en nuestra existencia y eso convierte al asunto en algo muy personal y emocional. Al mismo tiempo, hoy en día, la duración de las relaciones organizacionales se acorta. La empresa tiene que adaptarse a los cambios externos e internos, y para hacerlo tiene que introducir cambios en sus estructuras. Y eso lleva a muchos individuos a ocupar nuevos cargos,

recibir nuevas responsabilidades, pasar sus antiguas responsabilidades a otra persona. El individuo tiene que abandonar sus vínculos con la estructura anterior que ya no existe más. Para asumir su nuevo cargo y consecuentemente sus nuevos vehículos, nuevas relaciones, nuevas interdependencias. El individuo necesita una nueva aptitud psicológica y emocional, para poder adaptarse a las adaptaciones organizacionales.

Se vive en un mundo de transformación, bajo el impacto de nuevas circunstancias y nuevos acontecimientos. Existen diferentes formas de reaccionar a los nuevos aspectos del medio que rodea a las personas y organizaciones, en el cual están insertas como sistemas abiertos, y estas formas pueden generar:

- **Negación de la realidad:** desconocer, negar, ignorar o despreciar el nuevo aspecto.
- **Resistencia (Pasiva o Activa):** resistir al nuevo aspecto, oponerse a cambios anticipados o consecuentes a este.
- **Acomodación inercial:** acomodarse, aceptar amorfamente, dejarse llevar por la inercia, esperar pasivamente que las cosas ocurran.
- **Cambio planeado:** percibir, entender, y asimilar el nuevo hecho, integrándolo con el que ya existe: desarrollarse, evolucionar, innovar, perfeccionar, crear, prever y planear soluciones y acciones, cambiar de

modo intencional, aprovechando toda la potencialidad de crecimiento personal y organizacional.

- **Subversión o revolución:** atacar y destruir lo que ya existe, reconstruir sólo en función del nuevo hecho, rechazando y eliminando lo actual por haberse vuelto anticuado e ineficaz, o por tener el germen de la resistencia al cambio o del retroceso inercial.

Las organizaciones en desarrollo se enfrentan a la perspectiva de los cinco procesos arriba citados y opta conscientemente por el cuarto –el cambio planeado– como el único modo de que se pueda dar eficientemente un proceso de cambio. Minimizando el riesgo del deterioramiento causado por el choque, o del tratamiento radical para soportarlo. Lograr un cambio en pro del desarrollo implica adaptabilidad, flexibilidad para cambiar y para anticiparse al cambio de modo lúcido, proactivo, eficaz y saludable. El lograr identificar, controlar y dirigir favorablemente las fuerzas y factores implícitos en el proceso de cambio, **hace indispensable la intervención de un agente con los conocimientos y habilidades necesarias para lograr que éste se dé de la forma más productiva posible.**

El principal error al tratar con problemas de cambio organizacional, tanto en el nivel práctico como en el teórico, es no tomar en consideración las propiedades sistemáticas de la organización y confundir cambio individual con modificaciones en las variables organizacionales. La razón de esto está en no comprender cuán profundamente la cultura de una organización controla el comportamiento de todos

sus individuos. Las modificaciones individuales son importantes, son una muestra representativa de los cambios a nivel organizacional, pero el cambio individual, sin la contrapartida de los cambios en las relaciones del individuo con el grupo de éste con el contexto más amplio del sistema, tiende a no generar un efecto eficiente. El cambio individual sin un cambio sistemático resulta ser efectos muy poco prácticos. Es por esta razón que:

- Todo cambio organizacional implica, en última instancia, cambios en el comportamiento de individuos y de grupos. Esto es, cualquier cambio dentro de la organización —ya sea tecnológico, estructural o administrativo— lleva necesariamente alguna modificación de hábitos, actividades y acciones en las personas.
- Existen organizaciones que tienden a la inercia y a resistir modificaciones.
- Organizaciones que se cierran tienden a la obsolescencia o envejecimiento y a la muerte.
- Acontecimientos que se dan en un sector o nivel de la organización, bajo cualquier aspecto, no son fenómenos aislados; ocurren en relación con otros acontecimientos y a otros sectores, niveles y aspectos. Comprender un acontecimiento sin entenderlo en sus relaciones sistemáticas, es apenas una visión aislada que puede incluso ser ilusoria.
- Los fenómenos sistemáticos tienden a tener una causalidad múltiple por un conjunto de factores interdependientes. Por esto, los problemas que ocurren las organizaciones requieren de una solución conjunta, que

optimice la acción de los diversos factores causales e intervinientes, y asegure un efecto coordinado, integrado, convergente y global.

- Toda organización debe contar con procesos de retroinformación o retroalimentación (feedback) para comparación, control y corrección de dirección y movimientos siempre que sea necesario.
- Para obtener cambios estables en una parte de un sistema es necesario obtener cambios complementarios de apoyo o refuerzo.
- En el momento de intentar obtener o introducir cambios en las organizaciones se puede entender muy bien cuál es la organización real, qué existe de hecho, cómo funciona, cuál es su dinámica interna.

4.1. EL PROCESO DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES.

Las organizaciones necesitan ajustarse a las condiciones y características de la oportunidad relevante externa pues la frontera de una organización tiene contornos menos nítidos y más cambiantes de lo que se reconoce en general. El sistema organizacional tiene raíces y ramificaciones que se entierran y se extienden en el medio que los rodea, el cual es de suma importancia para su supervivencia, ya sea en sus actos de crecimiento o en sus actos de defensa. Existe así un sistema total de la organización que traspasa los contornos de sus fronteras internas e incluye, necesariamente, los otros sistemas o subsistemas de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

la comunidad o sociedad con los que realiza transacciones, ya sea en términos de insumos o en términos de resultados.

Lo que ocurre en el medio externo, en los campos económico-financieros, industriales, educacionales, psico-sociales y políticos tiene que, o puede influir en la organización. Los hechos nuevos del ambiente social, del mundo de la economía y las finanzas, de la acción de los competidores, de la disponibilidad y costo de recursos materiales y humanos, los progresos tecnológicos, etc., todo tiende a afectar en cierto modo el equilibrio interno de las organizaciones. Para la estabilidad hay que mantener, afirmar, continuar, **no cambiar**. Para la adaptabilidad, hay que modificar, renovar, perfeccionar, **cambiar**, por esto existe una real necesidad de lograr un equilibrio entre estas dos variables.

El impacto de la dinámica del medio exterior sobre la organización toma la forma de demandas, oportunidades, presiones, restricciones, desafíos, e informaciones – en las áreas tecnológicas, de mercadotecnia, gubernamentales. La organización reacciona ante esos impactos en una de las formas que se mencionaron en el apartado anterior y su tipo de reacción influirá (ya sea en la acción o en la falta de ésta) sobre el cambio consecuente:

- **Cambio por acomodamiento:** en general, una sucesión de medidas no sistemáticas, esfuerzos de adaptación sucesiva sin un plan coherente;
- **Resistencia u oposición:** en general, un esfuerzo de apegarse a lo tradicional, a la rutina, a los hábitos diarios;

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

- **Cambio por crisis:** se da en condiciones de emergencia y de forma caótica, el esfuerzo de actuar para solucionar el problema sin haberlo previsto;
- **Cambio revolucionario:** frente a la amenaza de la crisis sin solución o del caos incontrolable, el cambio radical con sacrificios inhumanos;
- **Cambio planeado:** o sea, el cambio para el desarrollo eficiente de la organización.

Sobre la base de lo anterior podríamos resumir los tipos de cambio en:

- I. **Evolución.** Cada problema se considera y ataca cuando aparece. Es la clásica solución de "problemas" cotidiano administrativo. Aquí los cambios son eclécticos, en pequeñas porciones y aplicándose a pequeños segmentos de la vida organizacional: son ajustes de situación "sin que se noten", cuidando en general de los problemas más palpables, visibles y urgentes pero no necesariamente de los más importantes.
- II. **Resolución.** Cuando la situación insatisfactoria se vuelve tan crónica e intolerable que se consideran insuficientes los cambios de evolución. Usualmente se hacen mediante el uso discrecional del poder, autoridad, coerción, amenaza.
- III. **Desarrollo sistemático.** Comienza con un modelo intelectual de lo que es el ideal, sobre "lo que debería ser". Confronta este modelo

ideal con un diagnóstico sobre "lo que en realidad es", e identifica todas las fuerzas o factores que influyen sobre los subsistemas relevantes, planea acciones y mecanismos de dirección y corrección para ir de lo actual a lo ideal.

4.2. LA RESISTENCIA AL CAMBIO.

La resistencia al cambio en la organización es, de tal manera que no se puede evitar ni argumentar, un fenómeno social que tiene por base el fenómeno psicológico de la resistencia de los individuos lo cual es un fenómeno hasta cierto punto natural, pues se trata de una reacción normal del organismo humano. El organismo, y por tanto la persona, busca economizar energía, evitar tensiones innecesarias, mantener un nivel confortable de estimulación sensorial, emocional o psíquica, es decir, asegurar, y si fuera necesario restablecer el equilibrio.

A nivel individual, esta oposición o resistencia puede ser causada por:

- a) **Mecanismo de defensa de negación de la realidad:** no aceptar aquello que incomoda.
- b) **Percepción selectiva:** tendencia a percibir solamente aquello que conviene, aquello que es agradable.
- c) **Desconfianza:** poca claridad en los nuevos rumbos, de las consecuencias (más o menos desconocidas) del cambio en perspectiva.
- d) **Recelo a perder las cosas buenas actuales:**

ORIGEN
CON
ORIGEN

- e) **Inseguridad personal:** coloca en estado de vulnerabilidad a la persona frente a situaciones desconocidas o que no puede controlar personalmente.
- f) **Necesidad de evitar la ansiedad** que es suscitada por la novedad, por el desconocimiento o inseguridad en cuanto a los resultados finales del cambio.
- g) **Dependencia:** necesidad de esperar a que otra persona actúe para que se pueda entonces actuar de acuerdo.
- h) **Contradependencia:** necesidad de reaccionar "en contra".
- i) **Miedo a lo desconocido:** las fantasías negativas que puede generar el efecto de cambio.
- j) **Conflicto de selección:** es la situación del conflicto "atraer por rechazo". Algo en el cambio atrae y lleva a desearlo, pero al mismo tiempo hay algo del cambio que es temido o indeseable, o puede que desde un principio no llegue a representar nada desfavorable, pero a medida que comienza a procesarse, surge algún desaliento que causa el movimiento contrario de "evitar". El *atraer-aceptar-desear-aproximarse* en contrapartida con el *repeler-rechazar-evitar-distanciarse* causa un conflicto psicológico interno que se traduce en ansiedad o miedo o bien, causa oscilación en los comportamientos externos que se presentan como indecisión, incoherencia, inestabilidad o falta de carácter y acaba expresándose en paralización, como un modo de evitar el conflicto interno y el externo.
- k) **Ansiedad neurótica:** consecuencia del mecanismo neurótico de huir a la selección, el riesgo y contingencia inherentes a la condición natural de la existencia humana. Por no aceptar la ansiedad existencial causada por la

necesidad de adaptarse al cambio, el individuo puede adoptar una posición de falsa e insustentable tranquilidad o estabilidad de ahí que cualquier amenaza a esa "estabilidad" sea repelida.

Frente a esta situación de resistencia al cambio, caben los siguientes procesos para reducirla o extinguirla:

- I. **Información** de hechos, necesidades, objetivos y probables efectos de cambio.
- II. **Persuasión** sobre los factores que llevarán a la decisión de cambio.
- III. **Diálogo**, intercambio y confrontación de percepciones, opiniones y raciocinios.
- IV. **Expresión** de los sentimientos y emociones (catarsis) unidos a la perspectiva del cambio.
- V. **Consulta** y, de ser posible, **participación** en los procesos de *diagnóstico de la situación, selección o decisión, planeación de acciones resultantes.*

Existe una relación proporcional entre el grado o intensidad de la resistencia al cambio y el tiempo necesario para obtener el cambio deseado, conforme se trate de modificaciones en el ámbito de: *conocimientos o informaciones, habilidades, valores y actitudes internas, comportamientos individuales o comportamiento de grupos.*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.2. EL MANEJO DEL CAMBIO Y DESARROLLO PLANEADOS.

Existen muchas organizaciones que tratan todos los cambios como algo que ocurre de manera accidental, sin embargo, es objeto de esta investigación el cambio que es proactivo y con determinados propósitos orientados hacia el desarrollo.

Existen en esencia dos objetivos a los que atiende el cambio planeado, el cambio para el desarrollo. En primer lugar, buscar el mejoramiento de la capacidad de la organización por adaptarse a los cambios en su ambiente. En segundo lugar, lograr un cambio en el comportamiento de los miembros de la organización.

Si una organización ha de sobrevivir, debe responder a los cambios en su ambiente. Ante la introducción de nuevos productos o servicios por parte de la competencia, la promulgación de nuevas leyes, movimientos en las fuentes importantes de abastecimiento o demás cambios ambientales similares, es necesario que la organización en su totalidad se adapte, cambie. Los esfuerzos para estimular la innovación, facultar a los miembros con el poder de decisión y actuación, así como la introducción de equipos de trabajo son ejemplos de actividades de cambios planeados dirigidos a responder a los cambios ambientales.

Para poder determinar las pautas a seguir ante la necesidad de un cambio planeado, es necesario tener conciencia plena sobre la magnitud del mismo, el cual puede ser:

- **Cambio de primer nivel:** es lineal y continuo, implica que no hay cambios fundamentales en los supuestos que tienen los miembros de la organización acerca del ambiente o de la manera como la organización puede mejorar su funcionamiento.
- **Cambio de segundo nivel:** es un cambio multidimensional, de multinivel, discontinuo y radical que implica el replanteamiento de los supuestos acerca de la organización y el ambiente en que opera.

Aunado a los aspectos anteriores, es necesario determinar las opciones que existen para lograr el cambio para el desarrollo planeado y por esto surge también la siguiente clasificación:

- **El cambio de estructura.** Implica modificar las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, el rediseño de puestos o variables estructurales similares. (Capítulo 2, 2.2. Perspectiva Estructural)
- **El cambio de tecnología.** Abarca modificaciones en la forma como se procesa el trabajo y en los métodos y el equipo que se utilizan.

- **El cambio del ambiente físico.** Cubre la modificación del espacio y la distribución física del sitio de trabajo así como el valor simbólico que estos pueden tener. (Capítulo 2, 2.5. Perspectiva Simbólica)
- **El cambio de personas.** Se refiere a cambios en las actitudes, habilidades, expectativas, percepciones o comportamientos de los miembros de la organización. (Capítulo 2, 2.3. Perspectiva de Recursos Humanos)

4.3. ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO Y DESARROLLO PRODUCTIVOS.

El cambio para el desarrollo, para ser planeado y productivo, precisa satisfacer ciertos requisitos fundamentales los cuales son expuestos a continuación basándose en la formulación de "salud organizacional" establecida por Schein en *Organizational Psychology* (1965, Prentice Hall).

Los tres primeros requisitos son inherentes al aspecto de **contacto consciente con la realidad**, y los cuatro últimos inherentes a las condiciones para **asegurar el cambio**:

1) Requisitos de **CONTACTO CON LA REALIDAD**.

- Identidad.** ¿Hasta qué punto la organización se conoce a sí misma de modo objetivo, sin distorsiones sobre su realidad interna? ¿Es realista su auto-imagen? ¿De qué aspectos se compone esta auto-imagen? ¿Hay una

posición defensiva o una posición arrogante que distorsione las verdaderas dimensiones de la personalidad o del comportamiento socio-estructural de la organización? Para verificar el grado en que existe un sentido de identidad o auto-imagen, cabe hacer los siguientes cuestionamientos:

- *¿Quiénes somos como organización hoy en día? ¿En qué giro nos desenvolvemos? ¿Para qué existimos? ¿Qué es lo que esperamos de la organización?*
- *¿Cuáles son nuestras fuerzas y nuestras flaquezas?*
- *¿Cómo éramos en el pasado, cómo nacimos, cómo crecimos, cómo hemos sido hasta hoy, cómo evolucionamos, por qué, cuándo, con quién?*
- *¿Cómo estamos hoy, según los diversos índices y parámetros definidores de nuestra condición real en la actualidad, tanto en los aspectos "técnicos" como en los "sociales"? Por ejemplo, capital, utilidad, pérdida, circulante, parte del mercado, recursos financieros, posicionamiento, producción, etcétera, en lo que se refiere a aspectos técnicos; y número de empleados, posición salarial en relación con el mercado, cultura, rotación de personal, ausentismo, capacitación, planes de carrera, desarrollo del personal, etcétera, en lo que se refiere a aspectos sociales.*
- *Lo que hacemos, cómo lo hacemos: línea de productos, tecnología utilizada, investigación, desarrollo de productos, importación, dependencia tecnológica, etc.*

- *Cómo estamos, cómo nos sentimos:* ambiente moral, clima organizacional, satisfacciones, insatisfacciones, estilo de ejecutivos, distribución del poder, comunicación, liderazgo, etc.

b) Orientación. Se trata de averiguar, saber o determinar sobre objetivos, rumbos y direcciones. Cabe aquí formular las siguientes preguntas:

- *¿Cuál es la misión de nuestra organización, su finalidad primera, su última?*
- *¿Cuáles son nuestros objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo?*
- *¿Cuáles son nuestros planes y programas prioritarios?*

c) Sensibilidad realista. Capacidad de percibir modificaciones en la realidad externa e interna.

- *¿Qué está sucediendo en torno a nuestra organización así como dentro de ella? ¿Cuáles son los hechos nuevos más significativos? ¿Cuál es su repercusión o consecuencia?*
- *¿Tenemos una clara idea sobre la realidad externa e interna?*
- *¿Tenemos buenos sistemas y procesos para detectar las modificaciones y tendencias externas e internas?*
- *¿Cuáles son nuestros mecanismos de control y retroalimentación? ¿Funcionan bien?*
- *¿Qué presiones, restricciones, desafíos y oportunidades existen para la organización?*

- *¿Qué es lo que hacemos con la información de que disponemos, con la retroalimentación que damos y recibimos? ¿Se da esto satisfactoriamente?*
- *¿Existe una realidad de retroalimentación sobre las áreas de comportamiento? ¿Hay ambiente de apertura y confianza para manifestar insatisfacciones, frustraciones, etc?*
- *¿Cuál es el grado de consulta y participación en los procesos de decisión?*

II) Requisitos de **CAMBIO**.

a) **Creatividad.** Condición referente a la inteligencia, capacitación técnica, espíritu creativo y valor moral para correr el riesgo calculado de buscar nuevos caminos, nuevas ideas.

- *¿Existe en el cuerpo administrativo el espíritu de aceptación a sugerencias innovadoras, un ambiente de "lluvia de ideas" en el que las nuevas ideas son bien recibidas con atención y sin censura anticipada?*
- *El estilo predominante, ¿es el de estimular de hecho la creatividad, o lo que predomina es el tradicionalismo, la rutina, el culto de la personalidad, el miedo a la autoridad, de la crítica, censura o castigo?*
- *¿Se reconocen los problemas existentes o predomina la arrogancia, el uso de la filosofía de "aquí no pasa nada" en un juego organizacional en que siempre está todo bien?*

SIS CON
FALLA DE ORIGEN

- *¿Se diagnostican los problemas existentes? ¿Los que tienen conocimientos técnicos profesionales pertinentes, y los subordinados tienen cabida en la mesa de las discusiones, tienen voz en la consulta y en alguna de las etapas del proceso de decisión?*
- *¿Se estimula el estudio y la investigación? ¿Se invierte en el desarrollo de los productos y los individuos?*

b) Flexibilidad. Requisito que se refiere al grado de disponibilidad para aceptar cambios y al grado de versatilidad de sus recursos humanos, económico-financieros, tecnológicos, estructurales y administrativos.

- *¿Son rígidas las normas y procedimientos vigentes?*
- *¿Cuál es el grado de resistencia a los cambios en su cuadro de gerencia?*
- *¿Se cultiva la tradición como valor fundamental?*
- *¿Son bien recibidos nuevos métodos y nuevas soluciones?*
- *¿La estructura de la organización y todos sus elementos de diseño son difícilmente modificados?*
- *¿Hay tendencia a la rigidez burocrática, al imperio de las reglas escritas? ¿Predomina el formalismo?*
- *¿Se invierte en la capacitación y desarrollo de personal?*

c) **Integración.** Estado de coordinación y convergencia de esfuerzos entre las partes del sistema, entre las subpartes de los subsistemas, entre equipos y entre individuos.

- *¿Hay integración entre las necesidades de la organización y las necesidades de las personas que la integran?*
- *¿Predomina el espíritu de colaboración o el de competencia?*
- *¿Son muy frecuentes los conflictos y las fricciones? Cuando éstas existen, ¿se les afronta constructiva y abiertamente?*
- *¿Los sentimientos y emociones son aceptados y reconocidos como datos importantes para tomarlos en consideración?*
- *¿La motivación de las personas y el ambiente son considerados en la evolución de las situaciones?*
- *¿La comunicación es abierta en los sentidos vertical, horizontal y diagonal?*
- *¿La cultura es participativa y consultiva o es autoritaria, rígida, jerarquizada con base en el poder de mando?*
- *¿Existen comités de Inter-unión, reuniones que aseguren intercambio de información y opiniones entre diferentes sectores?*
- *¿Las reuniones son eficientes y productivas?*

d) **Recursos.** Condición general en la empresa y específica en sus subsistemas principales, de existencia o facilidad para obtener recursos en

la cantidad y calidad necesarias, de diferentes tipos: *humanos, financieros, materiales, energéticos, instalaciones, equipos, etc.*

Como lo hemos visto, el cambio para el desarrollo es un proceso complejo. La detección de las necesidades de cambio así como su instrumentación no se dan de la noche a la mañana y es por esta razón que en cualquier organización debe existir un agente que permanezca pendiente de las necesidades así como de los procesos de cambio que se dan de forma continua y permanente. Cuando el cambio se planea para hacer pasar a la organización de la situación en la que se encuentra en un momento dado (para lo cual se precisa de un diagnóstico) a la situación en la que debería encontrarse (mediante intervenciones de acción) estamos hablando de un cambio planeado, estratégico, un cambio para el desarrollo el cual se permanece latente, una evaluación de resultados y de una estrategia de mantenimiento, para que así, en caso de necesidad, se reinicie el ciclo.

Existen muy diversas metodologías para la administración del cambio, sin embargo, cualquier programa integro deberá estar basado en la información generada por un proceso de investigación en el cual la recopilación e interpretación sistemática de datos lleve a la selección de una acción de cambio con base en lo que indican los datos analizados. Este proceso de investigación estará integrado por los siguientes elementos fundamentales:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 1. DIAGNÓSTICO.** El *agente de cambio* comienza reuniendo información acerca de los problemas, preocupaciones y cambios necesarios de los miembros de la organización. Se formularán preguntas, entrevistas a empleados así como la revisión de los registros de la empresa.

- 2. ANÁLISIS.** La información recopilada durante la etapa de diagnóstico se analizará para determinar cuáles pueden ser los problemas clave así como los patrones que parecen señalarlos. El *agente de cambio* sintetizará esta información para sentar prioridades, determinar áreas de problemas y posibles acciones.

- 3. RETROALIMENTACIÓN.** El proceso de investigación que nos compete incluye una implicación muy amplia de los miembros que son objeto del cambio, es decir, las personas que estén envueltas en cualquier programa de trabajo deben comprometerse activamente para determinar cuál es el problema y participar en la creación de su solución. Durante este tercer paso, se compartirá con los miembros involucrados la información recopilada durante los pasos 1 y 2 para, con ayuda del *agente de cambio*, desarrollar los planes de acción que se llevarán al cabo en la implantación de cualquier cambio.

- 4. ACCIÓN.** Todos los miembros involucrados desarrollarán las acciones específicas necesarias para corregir los problemas que fueron identificados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5. EVALUACIÓN. De acuerdo con las conclusiones obtenidas en el proceso de investigación, el *agente de cambio* evaluará la eficacia de los planes de acción. Al usar los datos iniciales recopilados como punto de referencia, se podrá comparar y evaluar el cambio actual así como cualquiera que se presente subsecuentemente.

Para lograr una operacionalización óptima de las estrategias de cambio para el desarrollo de las organizaciones, el *agente de cambio* deberá considerar los siguientes puntos básicos y así establecer un programa de actividades:

- Tener una concepción estratégica para orientar las acciones tácticas;
- Clarificar los objetivos de manera que tanto el agente de cambio como la jerarquía superior involucrada conozcan su punto de partida así como hacia dónde irán juntos;
- Estar atento a las realidades del poder, sea éste formal o informal, visible u oculto;
- Identificar personas o grupos clave, según el grado de influencia, información, motivación y resistencia;
- Considerar las disfunciones que se hayan experimentado en la organización (algún déficit en eficiencia, eficacia o salud), esto es, problemas, insatisfacciones, dificultades, necesidades, oportunidades y celos.
- Evaluar el potencial de cambio: impacto, efectos, riesgos, costo, capacitaciones, resistencias;

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Tratar con datos reales, válidos y significativos, tanto objetivos como subjetivos;
- Asegurar la participación de todos los miembros del sistema objetivo, en la retroalimentación por medio del estudio y la investigación;
- Buscar un aumento del nivel de energía dentro del sistema, liberando energías bloqueadas, recanalizando energías mal empleadas, recuperando energías desperdiciadas o aportando energías externas hacia dentro del sistema.

Como se ha podido apreciar a lo largo de este capítulo, el cambio para el desarrollo en las organizaciones es una situación que debe ser considerada de forma real; la organización no es de ninguna manera una entidad estática y por esta razón debe existir una constante supervisión de las necesidades que surgen por el constante movimiento que se da tanto en el seno como en el entorno organizacional confluyendo en una necesidad imperiosa por adaptarse a las nuevas circunstancias que demandan movilidad para el logro de la misión y objetivos de la misma. La supervisión y concepción estratégica de las necesidades de cambio debe estar en manos de un agente, ya que para que el cambio se dé de forma productiva, deberá existir un profesional que posea el perfil exacto para cubrir las demandas que el papel de *agente de cambio* conlleva.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO V.

EL COMUNICÓLOGO Y SU INTERVENCIÓN COMO AGENTE EN EL CAMBIO Y EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES.

5.1. EL AGENTE DE CAMBIO Y DESARROLLO.

La palabra "agente", en su más generalizada acepción, significa: "aquel que practica la acción, que actúa. Autor, causante, promotor, propulsor, impulsor. Principio o sujeto de una acción. Naturaleza o voluntad que se manifiesta en la acción".

En un intento por adaptar dicha acepción al contexto organizacional, podríamos decir que el *agente de cambio y desarrollo* es aquel capaz de *desarrollar* en la organización *actitudes y procesos* que permitan a la organización transaccionar *proactivamente* con los diversos aspectos de su medio interno y externo.

El *agente de cambio y desarrollo* será pues, el impulsor de los esfuerzos de cambio y desarrollo, actuando como facilitador, catalizador, estimulador o inspirador de comportamientos y actividades que eleven los niveles de eficacia y eficiencia, así como la salud general, de la organización. En un plano ideal, éste no es el autor único de los cambios que se den en la organización; podrá ser co-autor, trabajando *con* los integrantes del sistema-objetivo. De esta unión, surgirán los autores y actores de todos los procesos de cambio.

El agente de cambio y desarrollo es un consultor, externo al sistema-meta, sin embargo puede pertenecer o no al cuadro ejecutivo de la organización (consultor interno / consultor externo). En cualquiera de los dos casos, éste actuará como "externo" al sistema-objetivo.

Será decisión de los miembros de la organización que ostenten la autoridad el decidir si quieren o no modificar alguna cosa. Podrán, inclusive, optar por no hacer cambio alguno, es por eso que decimos que el agente actuará externamente.

Una vez aclarado el término, podemos determinar que el papel del agente es, primordialmente:

- I. El de ayudar a generar datos válidos e información útil que revele la realidad de la organización. Los involucrados en el proceso verán así la situación de un modo mucho más completo, comprensible y fidedigno.
- II. El de crear las condiciones para que los que ostenten la autoridad en el proceso puedan hacer selecciones bien informadas y libres. Se trata de "resolver un problema" y planear las estrategias y acciones de forma adecuada.
- III. El de ayudar en el proceso de asumir la responsabilidad por las selecciones hechas y comprometerse con la situación resultante, es decir, estimular a un compromiso con las selecciones.

- IV. El de ayudar a desarrollar los potenciales de los miembros y sus recursos para así alcanzar de forma óptima los objetivos que se plantearon.

5.2. PERFIL Y ACCIÓN DEL AGENTE DE CAMBIO Y DESARROLLO.

Hemos visto ya que el papel del agente de cambio y desarrollo incluye cuatro tareas fundamentales:

- Ayudar a generar datos válidos;
- Estimular la decisión consciente, libre y bien informada;
- Asegurar el compromiso responsable en las acciones decurrentes de la decisión;
- Desarrollar los potenciales y recursos del sistema-objetivo.

Para representar tal papel, el agente de cambio y desarrollo necesitará actuar en dos planos: a nivel PROCESO y a nivel CONTENIDO. En consecuencia, debe conseguir el liderazgo para las dimensiones de TAREA, y para las dimensiones de CLIMA y DINÁMICA PSICO-SOCIAL, de modo de ayudar a los participantes del sistema-objetivo a desarrollar el sistema tanto en el área TECNO-ESTRUCTURAL-AMINISTRATIVA, como en la de COMPORTAMIENTO HUMANO.

El logro eficiente en su actuación le hará necesario reunir calificaciones óptimas en las características que dicta el perfil ideal del agente de cambio y desarrollo, las cuales, se enuncian a continuación:

- a) Autoconocimiento:** conciencia realista de su personalidad, sus puntos fuertes y puntos débiles, capacidades y limitaciones, motivación y necesidades personales, dinámica emocional, valores y actitudes, filosofía de trabajo, etc.
- b) Comprensión de la Organización:** conocer y entender la organización o sistema-objetivo, lo que requiere:
1. Conocimientos teóricos y prácticos sobre la organización;
 2. Experiencia práctica dentro del ambiente organizacional en puestos estratégicos que le hayan permitido una visión global del entorno de la misma;
 3. Capacidad de diagnóstico de situación de sistemas socio-técnicos;
 4. Identificación de problemas, oportunidades, potencialidades y limitaciones del sistema-objetivo.
- c) Competencia interpersonal:** capacidad de relacionarse eficazmente con los participantes del esfuerzo de cambio y desarrollo, creando un clima de confianza, apertura, respeto, colaboración y ayuda mutua para sí y entre los demás.
- d) Flexibilidad de acción:** capacidad para representar diferentes papeles dentro de su función de múltiples facetas de agente de cambio y desarrollo, papeles que serán considerados más adelante en este trabajo.

El agente de cambio y desarrollo en las organizaciones necesita *intervenir* en el sistema meta. Al hablar de intervención, hablamos de un comportamiento, de la acción de entrar en un sistema de relación y actividades de personas y grupos con el propósito de ayudarlos a mejorar su funcionamiento y desempeño en los aspectos que se juzgan relevantes.

La labor del agente de cambio y desarrollo deberá ser abierta, confiable, auténtica y de mutua colaboración, entre él y los participantes de dicho proceso.

El agente de cambio y desarrollo tendrá como principal misión el asegurar que se alcancen las cuatro condiciones básicas que orientarán siempre su labor:

I) Generar datos válidos; **II)** Asegurar decisiones bien informadas; **III)** Obtener un compromiso real de parte de los involucrados en el proceso para la implementación de las decisiones que deban ser tomadas, y **IV)** Desarrollar los potenciales y recursos del sistema-objetivo; siendo de esta forma, el papel del agente de cambio y desarrollo el de **catalizador, facilitador y colaborador**.

El agente deberá caminar *integrado* a los miembros del sistema-objetivo, inspirando los valores que requieren el cambio y el desarrollo que informan y condicionan la filosofía de trabajo, procurando, siempre que sea posible dentro de las realidades y potencialidades del sistema objetivo, concretizar los siguientes aspectos:

- a) Proporcionar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos, en vez de meros recursos del proceso de producción.
- b) Proporcionar oportunidades a cada miembro de la organización como un todo, de desarrollar plenamente su potencial.
- c) Buscar el aumento de los niveles de eficacia y eficiencia de la organización en todas sus metas.
- d) Considerar la creación de un ambiente en que sea posible sentir el trabajo como estimulante y desafiante.
- e) Dar condiciones para que las personas influyan en la manera por la cual se relacionan con el trabajo, la organización y su entorno.
- f) Tratar a cada ser humano como una persona que tiene un conjunto complejo de necesidades, todas importantes en su trabajo y en su vida.

Aunque esta posición de valores que son intrínsecamente humanísticos podrían parecer poco pragmáticos, es un hecho que esta postura se aleja de ser nada más que filosófica o idealista pues, como subrayan Tannenbaum y Davis (1996)

"...existe una creciente evidencia que sugiere fuertemente que no solamente un creciente número de personas asume valores humanísticos, sino que también son altamente consistentes con el funcionamiento eficaz de las organizaciones, en términos de sistemas orgánicos". ²⁷

²⁷ DE FARIA Mello, Fernando, *Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral*, Editorial Limusa, México, 1997, Pág. 104.

5.3. PAPELES Y FUNCIONES DEL AGENTE DE CAMBIO Y DESARROLLO EN LAS ORGANIZACIONES.

El agente de cambio y desarrollo puede venir a desempeñar (no sólo por cuestiones carácter laboral u obligación adquirida, sino como decurrencia natural de su manera de ser, personalidad o estilo personal), o puede tener que representar en debido a su labor (por necesidad de la situación en que esfuerzo de cambio y desarrollo se encuentre) *diversos papeles o funciones*, como las que se mencionan a continuación, que se distinguen por diferentes categorías o énfasis, y por diferentes actividades:

- Obtener datos sobre el funcionamiento del sistema, realizando entrevistas, preparando cuestionarios, asistiendo a reuniones y consultando documentación.
- Escuchar a los miembros de la organización y comprenderlos (aun cuando no concuerden).
- Ayudar a las personas con dificultades personales y funcionales en el contexto de sus actividades en la organización.
- Diagnosticar situaciones y comportamientos.
- Trazar estrategias y escoger tácticas de cambio y desarrollo.
- Estimular, catalizar, facilitar comportamientos y acciones conducentes a los objetivos de cambio y desarrollo.
- Desarrollar, capacitar, o enseñar a personas o grupos.

- Confrontar personas o grupos, proporcionándoles retroinformación constructiva.
- Sugerir soluciones, orientar acciones.
- Intervenir directamente, asegurándose de que se tomen ciertas providencias.
- Liderar o dirigir personas o grupos.
- Planear, organizar, coordinar y controlar las actividades del cambio y desarrollo.

Evidentemente, todos esos papeles, así como los diferentes estilos correspondientes, pueden ser difíciles de conciliar y ser encontrados en el perfil de cualquier profesionista con cualquier formación teórico práctica, es por eso que el verdadero profesional con el perfil ideal para fungir como agente de cambio y desarrollo en las organizaciones deberá ser, de forma ideal, el que de acuerdo a sus peculiaridades personales, y su formación y experiencia teórico-prácticas actúe de forma más eficiente y con las cualidades, actitudes y aptitudes que le permitan desempeñar estos roles.

El profesional capaz de asumir el papel de agente de cambio y desarrollo dentro de una organización, debe caracterizarse por:

- Su capacitación práctica (habilidades)
- Sus conocimientos teóricos

TESIS CON
FOLIA DE ORIGEN

- Su personalidad (dinámica emocional y psíquica)
- Su estilo personal
- Su teoría práctica o filosofía de trabajo
- Sus acciones y comportamientos (aptitudes y actitudes)

Existen autores que hablan del agente de cambio y desarrollo como un socio-terapeuta profesional que trataría las patologías o disfunciones de las relaciones sociales en el contexto organizacional siendo así que por representar una labor sumamente delicada, deberá ser asumida por un profesional con un perfil muy especial para ello que reúna las habilidades necesarias para cumplir las funciones que se agrupan en las siguientes áreas:

- I. Identificación y evaluación, por el propio agente, de sus motivaciones personales y su relación con la organización.
- II. Habilidad para ayudar a los miembros de la organización a percibir, concienciar y asumir la necesidad del cambio y del proceso de diagnóstico.
- III. Habilidad para actuar en integración con los involucrados en la exploración y desarrollo de los recursos latentes en la organización y para emitir un diagnóstico real y objetivo, en un trabajo de colaboración.
- IV. Habilidad para analizar y tomar decisiones sobre problemas identificados, implicando otras personas en el proceso de decisión, planeación y ejecución de acciones.

- V. Habilidad de planear y ejecutar los planes, tomando por control la retroinformación recibida a lo largo de la acción para ejecutar el plan de modo productivo y con éxito.
- VI. Habilidad para evaluar los progresos y fracasos a lo largo del programa.
- VII. Habilidad para asegurar continuidad, expansión (irradiación) y sustentación de los cambios conseguidos así como la transferencia del aprendizaje que se genere a partir del proceso.

El profesional que asuma el papel de agente de cambio y desarrollo tenderá a ser tanto más capaz cuanto más tenga una sólida formación que abarque:

- Psicología en general, en especial psicología social.
- Sociología en general.
- Psicología y sociología en las organizaciones.
- Dinámica de grupos.
- Administración de empresas.
- Teoría organizacional.
- Desarrollo organizacional.
- Comunicación.
- Comunicación organizacional.
- Semiología y su adecuación a contextos organizacionales.
- Pedagogía.
- Metodología de la investigación.

TEMA CON
FALTA DE ORIGEN

Esta formación deberá abarcar una sólida base teórica y conceptual así como la correspondiente experiencia práctica y basándose en lo dictado por el esquema que hemos presentado respecto del perfil ideal de El Agente de Cambio y Desarrollo en las Organizaciones, concluimos que, en definitiva es el Licenciado en Ciencias de la Comunicación o Comunicólogo nombre con el que lo hemos identificado en el presente trabajo, el que reúne las calificaciones ideales y necesarias para asumir el rol.

5. 4. EL COMUNICÓLOGO COMO AGENTE DE CAMBIO Y DESARROLLO EN LAS ORGANIZACIONES.

Además de las áreas fundamentales que constituyen el campo técnico-profesional para la acción del agente de cambio y desarrollo, son necesarias, además, habilidades especiales en el terreno de la relación interpersonal, ya que toda actividad de consultoría se ejerce a través de esas relaciones.

El agente de cambio y desarrollo, además de las condiciones personales de madurez y estabilidad emocional, tiene que ser particularmente hábil en la capacidad de:

- Establecer relación e inspirar confianza.
- Saber oír, observar, identificar y relatar.
- Hacer diagnóstico y dar consejos.

**TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN**

- Mantenerse flexible y reconocer sus limitaciones.

La labor del agente de cambio y desarrollo debe caracterizarse siempre por una relación voluntaria entre un elemento profesional (él como consultor) y un sistema-meta, en la cual se planea auxiliar en la solución de sistemas corrientes o potenciales.

Con base en lo anterior, y equiparando el perfil del agente de cambio y desarrollo con el perfil del profesional de las ciencias de la comunicación (o comunicólogo), asumiremos a partir de este punto que, de hecho, dicho profesional es quien reúne las condiciones y calificaciones necesarias para convertirse en agente de cambio y desarrollo.

Conviene destacar que la noción del comunicólogo como agente de cambio y desarrollo en las organizaciones, debe ser la de un individuo que no "ofrece" soluciones, un individuo que se integra para "colaborar" con la organización en sí, para buscar las soluciones.

El comunicólogo como agente de cambio y desarrollo en las organizaciones no es un ente omnisciente, todopoderoso, que conoce a priori las soluciones ideales, al contrario, es un elemento capaz y experimentado que sabe que para iniciar en un proceso de cambio para el desarrollo, habrá que buscar los signos que emanan de la información que fluye en el ambiente de toda organización, para así, tras

contextualizarlos e interpretarlos, determinar cuál es la situación real de necesidades de cambio y desarrollo.

Se ha realizado a lo largo de este trabajo de investigación un análisis de los conceptos referentes a la organización, al cambio y al desarrollo en ellas, al comunicólogo y al agente de cambio para, habiendo conociéndolos a detalle, realizar un proceso de síntesis que nos lleva a proponer que, gracias a su formación teórica, metodológica y práctica, el cúmulo de conocimientos, capacidades, habilidades, aptitudes, actitudes y visión así como su verdadera vocación de compromiso para con la organización del que forma parte, **EL COMUNICÓLOGO ES QUIEN REÚNE EL PERFIL IDEAL PARA FUNGIR COMO AGENTE DE CAMBIO Y DESARROLLO EN LAS ORGANIZACIONES.**

TESIS CON
FECHA DE ORIGEN

CONCLUSIÓN.

El cambio en las organizaciones se suscita como un proceso natural de adaptación al medio en que se desarrolla sin embargo, para que el cambio no se convierta en un fenómeno desestabilizador, habrá que tener un basto conocimiento de la organización misma y con fundamento en éste generar estrategias que sean capaces de transformar dicho fenómeno en un proceso productivo cuyo objetivo sea el continuo desarrollo de la organización para que el alcance de sus objetivos se produzca cada vez de forma más productiva.

La existencia de un pleno conocimiento de la organización se dará con fundamento en el marco teórico que se ha ido generando alrededor de éstas a lo largo de la historia y el análisis objetivo de sus condiciones no deberá excluir de forma alguna ninguna de las perspectivas teóricas del estudio organizacional pues deberá existir siempre una visión amplia e integradora que tienda a aglutinar los elementos pertinentes de una y otra corriente ideológica.

Dentro de cualquier organización existen procesos que generan determinados productos que por su naturaleza material pueden ser medidos y calificados, y a partir de ahí, emitir diagnósticos que nos indiquen del estado productivo de la misma, pero, de forma paralela, y al ser la organización un ente que se integra de una gran multiplicidad de procesos, existen otros cuyos productos no son materiales, no pueden ser medidos ni calificados en sí mismos; sin embargo, existe un producto que le es común a todo proceso, y éste es **la información.**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

La información como producto será un elemento al que le subyacen cualidades que, tras su debida decodificación e interpretación, nos harán patentes las condiciones reales en las que se encuentra el todo organizacional.

El proceso de cambio y desarrollo, el cual parte de una necesidad de adaptación, deberá estar fundamentado siempre en el diagnóstico que se emita partiendo de dicha codificación de la información producida, sin embargo, dicho proceso deberá contar, en primera instancia con un agente cuyo perfil, tanto personal como profesional, le permita detectar la necesidad de generar procesos que lleven a la organización a un cambio que tenga como fin su desarrollo productivo.

El agente de cambio y desarrollo en las organizaciones deberá ser un individuo que se caracterice por su capacitación práctica (habilidades), sus conocimientos teóricos, su personalidad (dinámica emocional y psíquica), su estilo personal, su teoría práctica o filosofía de trabajo, sus acciones y comportamientos (aptitudes y actitudes), ya que es la suma de todos estos elementos anteriores lo que lo hará apto para el óptimo desempeño de dicho rol.

Al ser al información el único producto que le es común a cualquier proceso organizacional, y siendo la interpretación de ésta lo que dictaminará el estado real de la organización, deberá existir un profesional que reúna tanto las calificaciones que se enunciaron en el párrafo anterior como un amplio conocimiento del manejo de la información, la cual es, además, el elemento fundamental de cualquier proceso de comunicación y es aquí en donde el profesional de las ciencias de la

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

comunicación se perfila como el candidato ideal para fungir como el agente de cambio y desarrollo en las organizaciones.

Es innegable que a lo largo de la historia de la licenciatura en ciencias de la comunicación ha existido un equívoco en cuanto al perfil de estos profesionales y las condiciones de reproducción de su práctica profesional no han sido en muchos casos las anheladas, sin embargo, las organizaciones en su evolución han requerido cada vez más de especialistas en cada una de sus áreas, y ante una realidad cambiante, el proceso de cambio y desarrollo se convierte en una estrategia indispensable para su sana adaptación, siendo así que el papel del agente, y por antonomasia, el del licenciado en ciencias de la comunicación o comunicólogo, se integra como pieza clave para el desarrollo productivo de la organización contemporánea.

TESIS EN
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA.

- **D'APRIX**, Roger, La Comunicación para el Cambio, Editorial Granica, España, 1999, 204 pp.
- **DAVIS**, Keith; **NEWSTROM**, John W., Comportamiento Humano en el Trabajo, 10ª ed., Editorial McGraw-Hill, México, 1999, 647 pp.
- **DE FARIA** Mello, Fernando, Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral, Editorial Limusa, México, 1997, 183 pp.
- **FERNÁNDEZ** Collado, Carlos, La Comunicación en las Organizaciones, Editorial Trillas, México, 1995, 368 pp.
- **GIBSON**, James L.; **IVANCEVICH**, John M.; **DONNELLY**, H. Jr., Las Organizaciones: Conducta, Estructura y Procesos, 7ª ed., Editorial McGraw-Hill, México, 1995, 584 pp.
- **GOLDHABER**, Gerald M., Comunicación Organizacional, Editorial Diana, S.A., México, 1994, 423 pp.
- **GÓMEZ** Ceja, Guillermo, Planeación y Organización de Empresas, 8ª ed., Editorial McGraw-Hill, México, 1994, 432 pp.
- **HODGETTS**, Richard M.; **ALTMAN**, Steven, Comportamiento en las organizaciones, Editorial McGraw-Hill, México, 1993, 451 pp.
- **MORFÍN HIERRO**, Jorge, Consultoría para el Cambio... Dentro y Fuera de la Empresa, Editorial Gernika, México, 1993, 113 pp.
- **ROBBINS**, Stephen P., Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica, 7ª ed., Editorial Prentice Hall, México, 1996, 751 pp.

ESTADO CON
FALLA DE ORIGEN

- **SEXTON**, William P., Teorías de la Organización, Editorial Trillas, México, 1994, 494 pp.
- **THOMPSON**, James, D., Organizaciones en Acción, Editorial McGraw -Hill, México, 1994, 625 pp.
- **WERTER**, William; **HEIT**, Davis, Administración de personal y recursos humanos, Editorial McGraw-Hill, México, 1998, 497 pp.

ION
FALLA DE ORIGEN