Universidad Autónoma del Estado de México

ANTOLOGÍA

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

PROGRAMA EDUCATIVO
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

AUTOR

MTRA. EN ECO. ILIANA YADIRA GUADARRAMA VARÓN

COAUTORES

DRA. EN C. ED. EVA MARTHA CHAPARRO SALINAS
DRA. EN C. ED. MARÍA DEL CARMEN HERNÁNDEZ SILVA

JULIO, 2024

Índice

Mapa curricular *3*

Presentación *5*

Introducción *8*

Unidad 1. Organizaciones y eficacia organizacional **9**

I. Objetivo 9
II. Conceptos 9
III. Resumen 9
IV. Esquemas 10
V. Actividades 14
VI. Respuestas 15
VII. Lecturas 16

Unidad 2. Habilidades Personales de Comunicación **16**

I. Objetivo 17
II. Conceptos 17
III. Resumen 17
IV. Esquemas 18
V. Actividades 21
VI. Respuestas 22
VII. Lecturas 24

Unidad 3. Juntas eficaces **26**

I. Objetivo 26
II. Conceptos 26
III. Resumen 26
IV. Esquemas 27
VI. Respuestas 29
VII. Lecturas 31

Unidad 4. Instrumentos, Mecanismos e Inteligencia de Comunicación Deliberativa y Comunicativa **32**

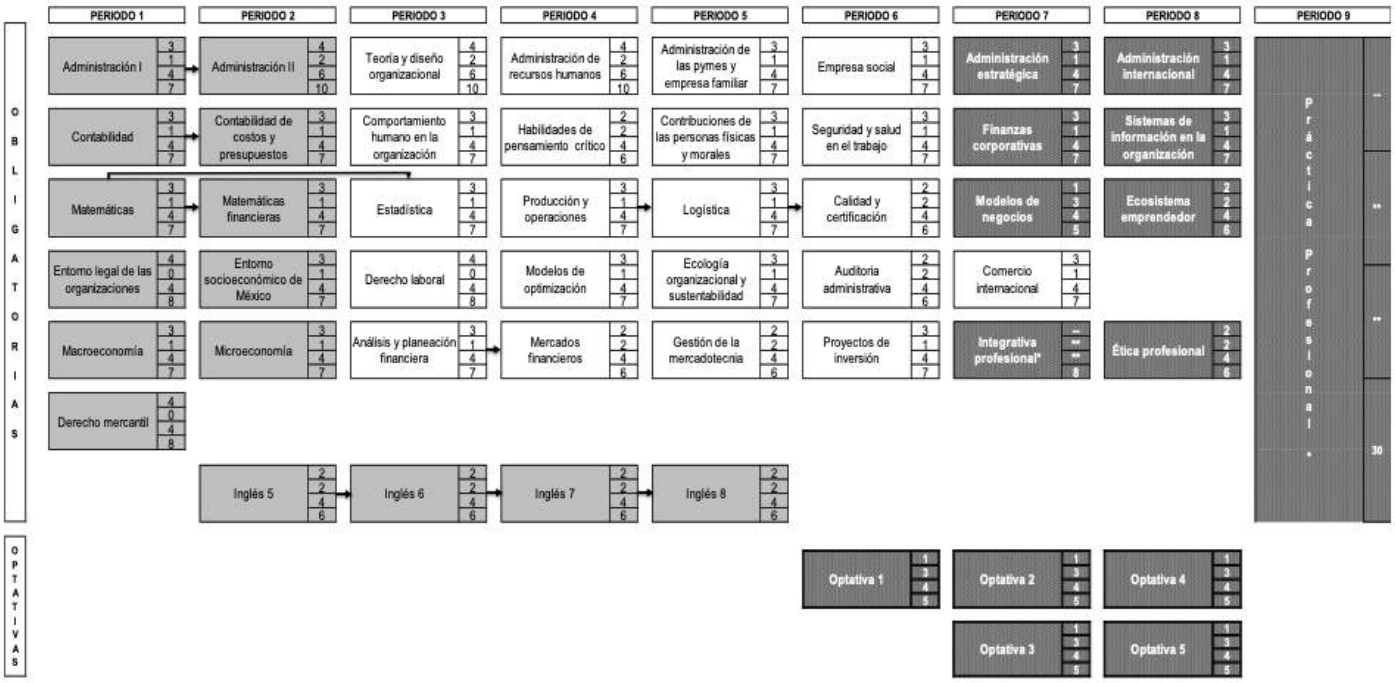
I. Objetivo 32
II. Conceptos 32
III. Resumen 32
IV. Esquemas 33
V. Actividades 38
VI. Respuestas 39
VII. Lecturas 40
Fuentes de consulta 42

Mapa curricular

Proyecto curricular de la Licenciatura en Administración
Reestructuración, 2018
Secretaría de Docencia • Dirección de Estudios Profesionales

III. Ubicación de la unidad de aprendizaje en el mapa curricular

MAPA CURRICULAR DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN, 2018



DISTRIBUCIÓN DE LAS UNIDADES DE APRENDIZAJE OPTATIVAS

OPTATIVAS

PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5	PERIODO 6	PERIODO 7	PERIODO 8	PERIODO 9
					Investigación documental en Administración (1 3 4 5)	Investigación de campo en Administración (1 3 4 5)	*Multiculturality in organizations* / (1 3 4 5)	
					Investigación de mercados (1 3 4 5)	Ventas (1 3 4 5)	Nuevas formas de organización en el trabajo (1 3 4 5)	
					Valuación de empresas (1 3 4 5)	Finanzas personales (1 3 4 5)	Comunicación organizacional (1 3 4 5)	
					Aprendizaje organizacional (1 3 4 5)	Habilidades directivas (1 3 4 5)	Gestión de negocios electrónicos (1 3 4 5)	
					Tecnologías de la Información y Comunicación en las organizaciones (1 3 4 5)	Mercado de derivados (1 3 4 5)	Cooperativismo (1 3 4 5)	
						Administración de beneficios y compensaciones (1 3 4 5)	Negociaciones colectivas (1 3 4 5)	

SIMBOLOGÍA

Unidad de aprendizaje	HT: Horas Teóricas
	HP: Horas Prácticas
	TH: Total de Horas
	CR: Créditos

→ 10 líneas de seriación.
Créditos mínimos 20 y máximos 45 por período escolar.
* Actividad Académica
** Horas de las actividades académicas
I UA que debe impartirse, cursarse y acreditarse en el idioma inglés.

- Núcleo básico
- Núcleo sustantivo
- Núcleo integral obligatorio.
- Núcleo integral optativo

PARÁMETROS DEL PLAN DE ESTUDIOS

Núcleo básico obligatorio: cursar y acreditar 15 UA	44 18 62 106	Total del núcleo básico: acreditar 15 UA para cubrir 106 créditos
Núcleo sustantivo obligatorio: cursar y acreditar 21 UA	61 27 88 149	Total del núcleo sustantivo acreditar 21 UA para cubrir 149 créditos
Núcleo integral obligatorio: cursar y acreditar 7 UA + 2*	17** 31e** 28e** 83	Total del núcleo integral acreditar 12 UA + 2* para cubrir 108 créditos
Núcleo integral optativo: cursar y acreditar 5 UA	5 15 20 25	

TOTAL DEL PLAN DE ESTUDIOS	
UA obligatorias	43 + 2 Actividad Académica
UA optativas	5
UA a acreditar	48 + 2 Actividad Académica
Créditos	363

Presentación

La estructura de este material se integra de distintos temas alrededor de la comunicación organizacional. Esta disciplina permite entender de una mejor manera el funcionamiento y las necesidades de la organización desde un enfoque administrativo. Los esquemas y ejercicios tienen el objetivo de que el estudiantado pueda comprender los temas que demandan las organizaciones actuales en relación con la comunicación. Cada unidad se enfoca en aspectos específicos que son esenciales para el desarrollo de habilidades comunicativas y estrategias en el ámbito laboral.

La comunicación organizacional es una herramienta fundamental en la gestión administrativa, pues facilita la transmisión efectiva de información y la coordinación de actividades dentro de una entidad o institución. Esta antología ofrece una compilación de textos que abordan desde los fundamentos teóricos de la comunicación organizacional hasta las aplicaciones prácticas en diferentes tipos de organizaciones. Los estudiantes tendrán la oportunidad de explorar cómo la comunicación asertiva y estructurada contribuye al éxito organizacional, permitiendo la alineación de objetivos y la mejora continua del desempeño.

En esta antología, se presentan diversos ejercicios prácticos que ilustran la importancia de una comunicación que se gestiona de manera eficiente. Los textos seleccionados destacan técnicas y estrategias para desarrollar programas comunicativos eficaces, abordando temas como la comunicación interna y externa, la gestión de crisis, y la implementación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en entornos organizacionales. Cada unidad ha sido diseñada para proporcionar a los estudiantes herramientas prácticas que puedan ser aplicadas en contextos reales en el ámbito administrativo.

La antología proporcionará a los estudiantes una comprensión sólida de diversos temas importantes en la comunicación organizacional. Este documento parte del concepto de organización y explora cómo las organizaciones crean valor desde la comunicación. Los textos incluidos abordan preguntas esenciales sobre la cultura organizacional, su origen, transmisión, y la posibilidad de su gestión. Además, se examina la responsabilidad social y sus diferentes enfoques, proporcionando una visión integral de cómo las organizaciones pueden operar de manera ética y sostenible.

Unidad 1: Organizaciones y Eficacia Organizacional

En la primera unidad, se exponen los conceptos centrales que rodean a las organizaciones, desglosando su significado, la creación de valor y la importancia del diseño y administración de la cultura organizacional. Además, se analiza la comunicación organizacional y su evolución en un contexto de redes de comunicación, incluyendo a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Esta unidad proporcionará una base sólida para comprender cómo funcionan las organizaciones y cómo la comunicación juega un papel crucial en su éxito.

Unidad 2: Habilidades Personales de Comunicación

La segunda unidad se centra en el desarrollo de habilidades de comunicación personal. En este apartado se describen los aspectos esenciales como la comunicación verbal, las habilidades innatas y aprendidas. Asimismo, se exponen la comunicación no verbal, la comunicación interpersonal y las habilidades para escuchar de manera efectiva y asertiva. A través de casos de análisis prácticos, los y las estudiantes aprenderán a perfeccionar sus habilidades comunicativas en situaciones diversas.

Unidad 3: Juntas Eficaces

Las juntas y reuniones son una parte fundamental de la vida organizacional. En esta tercera unidad, se abordan diferentes tipos de sesiones y se proporcionan pautas para su planificación y ejecución. De igual manera, se exploran estrategias para lograr una presentación efectiva a través de la organización y la exposición de ideas de manera congruente y eficaz. Los casos prácticos ayudan a que el alumnado pueda encontrar aplicación de estos conocimientos en el mundo laboral.

Unidad 4: Instrumentos, Mecanismos e Inteligencia de Comunicación Deliberativa y Comunicativa

La última unidad describe instrumentos de comunicación deliberativa tales como: conferencias y mesas redondas. Además, se examina la importancia de la inteligencia comunicativa en la era virtual. A través de un análisis detallado de diferentes tipos de debates y asambleas, los y las estudiantes comprenden cómo la comunicación efectiva puede influir en la toma de decisiones y en la resolución de problemas dentro de las organizaciones.

Cada unidad está diseñada para proporcionar a los estudiantes una base sólida en la comunicación organizacional. El objetivo es desarrollar habilidades que sean aplicables en los entornos laborales. Los casos de análisis presentados a lo largo de estas unidades permitirán practicar lo aprendido y fortalecer la comprensión de estos conceptos en contextos reales.

Introducción

La presente antología surge como una valiosa contribución a la compresión y apreciación de la importancia de la comunicación en el ámbito organizacional. En el marco de la Licenciatura en Administración, esta Unidad de Aprendizaje es un pilar esencial para dotar a los y las estudiantes de las herramientas necesarias que les permitirán afrontar los desafíos de un entorno en constante evolución.

En las siguientes páginas se encuentran estructuradas las cuatro unidades del programa para exponer aspectos fundamentales de la comunicación organizacional a través de esquemas, lecturas y ejercicios para una fácil comprensión. Algunos de los temas que se presentan son la eficacia en las organizaciones; las habilidades personales de comunicación; la gestión de reuniones eficaces, y la utilización de instrumentos y mecanismos de comunicación inteligente.

La intención de este documento es comprender que la comunicación ya sea formal o informal es el eje fundamental que permite a las organizaciones, sin importar su naturaleza (pública, privada o social), prosperar y alcanzar altos niveles de desempeño. En la era actual, marcada por la revolución tecnológica, la comunicación es más compleja y crucial que antes. El impacto de las TIC en la organización es innegable, lo que subraya la necesidad de abordar estos desafíos con estrategias efectivas.

Esta antología pretende otorgar herramientas al estudiantado para que adquieran conocimientos estratégicos y habilidades comunicativas que les serán de utilidad en su futura vida profesional. Esta formación permitirá que el alumnado desempeñe un mejor papel en cualquier organización contribuyendo al éxito y la eficiencia de esta.

UNIDAD DE COMPETENCIA

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Unidad 1. Organizaciones y eficacia organizacional

I. Objetivo

Las y los estudiantes identifican las bases de las organizaciones y su capacidad para crear valor. De la misma forma se explica la importancia de la cultura organizacional y cómo se puede gestionar. Asimismo, se comparten herramientas para entender cómo operan las organizaciones desde el papel de la comunicación. En esta unidad se construye el conocimiento necesario para mejorar el rendimiento organizacional desde la óptica de la comunicación.

II. Conceptos

- Organización.
- Comunicación.
- Comunicación organizacional.
- Cultura organizacional.
- Responsabilidad social.
- Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).
- Redes de comunicación.

III. Resumen

En la presente unidad se exponen una serie de conceptos fundamentales que impactan la dinámica de las organizaciones actuales. Se entiende a la organización como un conjunto de personas que tienen a cargo una o más funciones bajo un objetivo, normas y cultura en común (Gambino & Pungitore, 2020). Asimismo, los valores que cada empresa o institución elija poner en práctica marcarán la diferencia con el resto de las organizaciones en el mercado.

En este contexto, el valor agregado implica adaptar la comunicación organizacional para que se lleve a cabo en forma descendente, ascendente y horizontal. Con ello, se pretende construir y consolidar la responsabilidad social para operar de una manera sostenible y ética que impacte en una imagen pública positiva.

Las TIC han abierto nuevos canales de comunicación en las organizaciones a través de Internet. Por ejemplo, las teleconferencias, los blogs, las plataformas virtuales, el marketing de contenidos, los boletines electrónicos, los chats privados, la intranet, entre otros. De esta

manera, las TIC han modificado la manera en cómo se comunican los colaboradores al interior y exterior de la empresa para ser eficientes, productivos y rentables.

Esta unidad proporciona al estudiantado una visión integral de la importancia de la comunicación organizacional como valor competitivo. La cultura organizacional, la responsabilidad social y el impacto de las TIC son indispensables para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en entornos cambiantes.

IV. Esquemas

Figura 1. La organización como sistema



Fuente: Elaboración propia con base en Arévalo, R. I. 2021.

Figura 2. Comunicación organizacional



Fuente: Elaboración propia con base en Brönstrup Silvestrin, C., Godoi, E., Ribeiro, A., & Sierra Gutiérrez, L. I. 2007.

Figura 3. Cultura organizacional



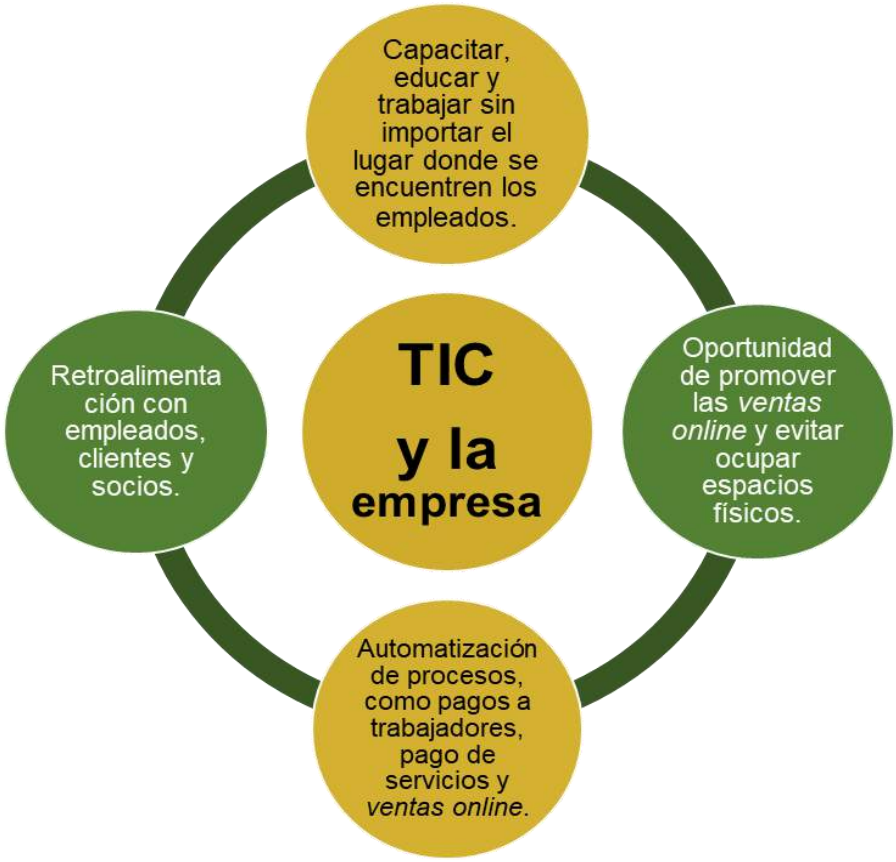
Fuente: Elaboración propia con base en Belalcázar, S. B. 2012.

Figura 4. Responsabilidad Social Empresarial



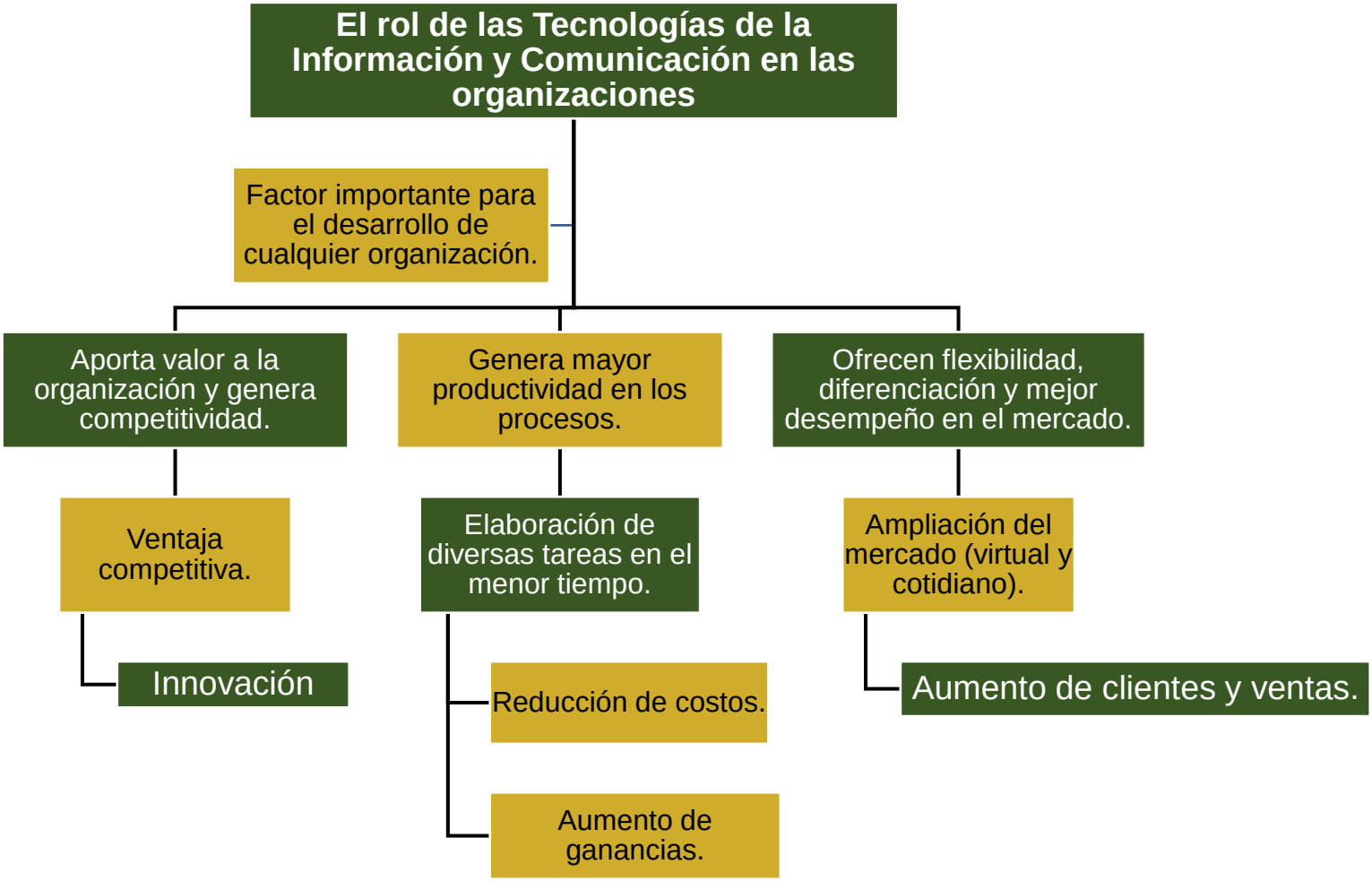
Fuente: Elaboración propia con base en Martín, V. Z., & Fernández, A. R. 2005.

Figura 5. TIC y la empresa



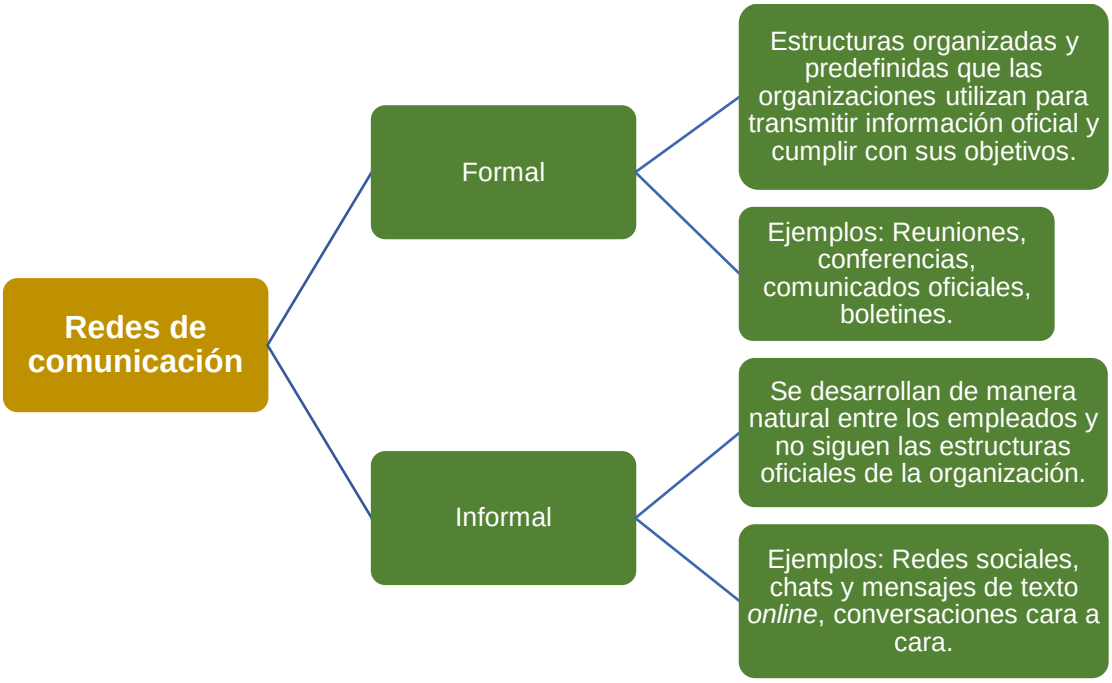
Fuente: Elaboración propia con base en A. Ñiquén Evelyn E. y G. Sánchez Santiago R. 2015.

Figura 6. El rol de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en las organizaciones



Fuente: Elaboración propia con base en Núñez F. Jesús E. 2020.

Figura 7. Redes de comunicación



Fuente: Elaboración propia con base en Garrido F., Goldhaber G. y Putnam L. 2020.

V. Actividades

1. Después de leer el capítulo 1 y capítulo 2 del libro: Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones, realiza un mapa conceptual sobre los términos clave que conforman a la cultura organizacional:

   - Valores y creencias.
   - Normas y reglas.
   - Rituales y eventos.
   - Símbolos.
   - Historias.
   - Estructura organizacional.

2. Observa el siguiente vídeo y realiza una reflexión en máximo dos páginas que incluya la definición de comunicación organizacional, los principales conceptos que la comunicación organizacional plantea en torno a las organizaciones y las diferencias entre los tipos de comunicación organizacional. Finalmente, cierra el documento escribiendo un breve comentario sobre lo que observaste en el video.

¿Qué es Comunicación Organizacional? Importancia, Barreras y Tipos- Conduce Tu Empresa

https://youtu.be/5uS4XCqpX-U

3. Después de revisar y comprender el material de lectura “Fundamentos de la comunicación” de Garrido, Goldhaber y Putnam (capítulo 1), responde a las preguntas del siguiente cuestionario en máximo dos páginas

I. De acuerdo con Redding y Sanborn ¿Qué es la comunicación organizacional?
II. Da un ejemplo de “comunicación ineficaz” dentro de una organización.
III. Define los cuatro conceptos clave de la comunicación organizacional.
IV. Identifica cinco diferencias entre la comunicación verbal y no verbal.
V. ¿Qué impacto han tenido las Tecnologías de la Información y Comunicación en las formas de comunicarse dentro de una organización?

- El cuestionario debe cumplir con las siguientes características de formato:
  - Letra Arial, 11 puntos.
  - Interlineado 1.5.
  - Páginas numeradas.
  - Redacción clara y congruencia en ideas.
  - Ortografía.
  - Fuente de consulta en formato APA.

VI. Respuestas

Preguntas	Respuestas
1. De acuerdo con Redding y Sanborn ¿Qué es la comunicación organizacional?	El hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una organización compleja.
2. Da un ejemplo de “comunicación ineficaz” dentro de una organización.	Juntas extensas sin objetivos claros. No anunciar comunicados oficiales o relevantes para la organización. No utilizar los canales de comunicación adecuados.
3. ¿Cuáles son los cuatro conceptos clave de la comunicación organizacional?	Mensajes: información transmitida como flujo energético que es percibido y co-construido dentro de un sistema Redes: Es el flujo de mensajes entre las personas que constituyen una red sistemática de comunicaciones: red que puede existir tan solo con dos personas, un grupo o toda una organización Interdependencia: Relaciones existentes entre las personas que ocupan las distintas posiciones de una organización.

	Relaciones: Conexión entre las personas que conforman a la organización.
4. Identifica cinco diferencias entre la comunicación verbal y no verbal.	1. Forma de transmisión del mensaje. 2. Claridad del mensaje. 3. Dependencia del contexto para enviar o recibir un mensaje. 4. Velocidad para transmitir mensajes. 5. Durabilidad del mensaje.
5. ¿Qué impacto han tenido las Tecnologías de la Información y Comunicación en las formas de comunicarse dentro de una organización?	- Las TIC han transformado la comunicación organizacional al mejorar la eficiencia, accesibilidad y colaboración, permitiendo el trabajo remoto y la gestión del conocimiento de manera más efectiva.

VII. Lecturas

Unidad 1: Organizaciones y eficacia organizacional.
Bibliografía propuesta
Arévalo-Martínez, R. (2021). Comunicación digital para las organizaciones y responsabilidad social. Sintaxis, 16-29. https://doi.org/10.36105/stx.2021edesp50aniv.01
Belalcázar, S. B. (2012). Cultura organizacional. Informes psicológicos, 12(1), 41-51.
Brönstrup Silvestrin, C., Godoi, E., Ribeiro, A., & Sierra Gutiérrez, L. I. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. Signo y pensamiento, (51), 26-37.
Fonseca, M., Correa, A., Pineda, M., Lemus, F. (2016). Comunicación oral y escrita. México: Pearson.
Gareth, R. J. (2013). Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones. México: Pearson.
Garrido, Goldhaber & Putnam (2020). ¿Qué es la comunicación organizacional? Fundamentos de Comunicación Organizacional. 1° Ed. 17-36.
Garrido F., Goldhaber G. y Putnam L. (2022). ¿Qué es la comunicación organizacional? Fundamentos de Comunicación Organizacional. 2° Ed. 30-33.
Martín, V. Z., & Fernández, A. R. (2005). Ética y responsabilidad social en las organizaciones actuales. Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM, 15(2), 185-203.

Unidad 2. Habilidades Personales de Comunicación

I. Objetivo

Esta unidad pretende desarrollar habilidades de comunicación para mejorar la manera de interactuar a nivel organizacional. Se profundiza en la importancia de la comunicación no verbal y verbal, así como en las habilidades comunicativas que se pueden mejorar. Se analiza la comunicación interpersonal y la escucha activa como capacidades necesarias en cualquier entorno organizacional que ayudarán a futuros profesionistas a destacar su comunicación con colegas o superiores.

II. Conceptos

- Comunicación efectiva.
- Comunicación interpersonal.
- Habilidades.
- Habilidades personales.
- Habilidades sociales.
- Barreras de la comunicación.

III. Resumen

En esta unidad se explican las habilidades requeridas para poner en práctica la comunicación organizacional, así como las competencias que afectan en gran medida las interacciones en la vida cotidiana. Se consideran a las habilidades innatas que son inherentes a nuestra personalidad y estilo, y las aprendidas que se desarrollan a lo largo del tiempo a través de la práctica y la formación. Se expone el concepto de comunicación efectiva y se analiza la comunicación no verbal como un aspecto importante en los procesos comunicativos.

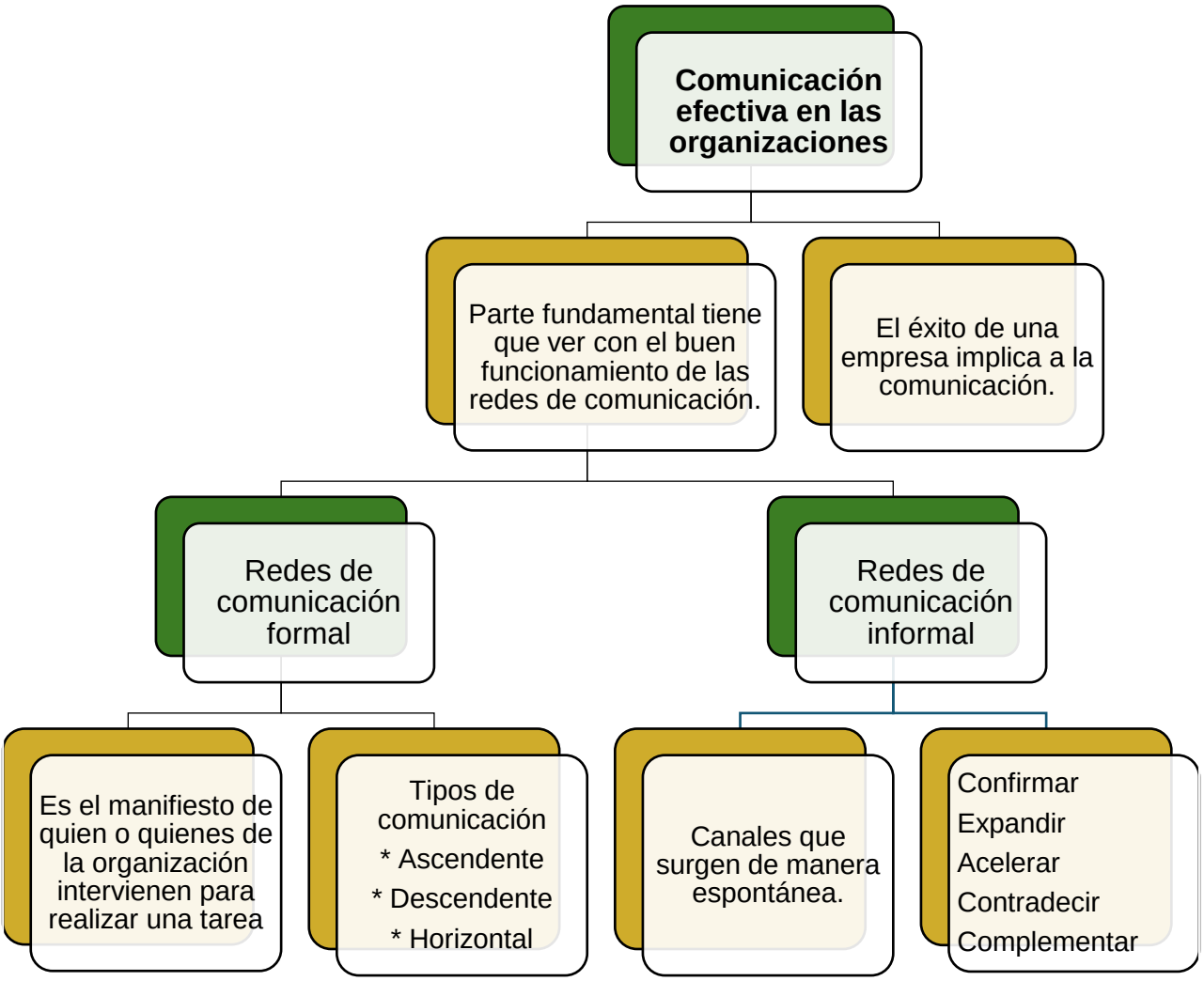
De esta manera, el estudio de la comunicación interpersonal toma sentido ya que dentro de una conversación cotidiana existen niveles de interacción y distintos tipos de mensajes que contribuyen a una comunicación eficiente. Las habilidades interpersonales son cruciales dentro de una organización para establecer relaciones positivas, gestionar críticas y solventar conflictos de manera constructiva.

La escucha activa en las organizaciones es fundamental para promover una comunicación efectiva, fomentar la empatía y fortalecer las relaciones laborales. El estar realmente presentes en una conversación ayuda a comprender las necesidades, preocupaciones y perspectivas de los demás. Asimismo, las empresas pueden mejorar la toma de decisiones, resolver conflictos y aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados. En suma, esta unidad proporciona una visión de las habilidades de comunicación y las competencias interpersonales, destacando su relevancia en la vida diaria y en el ámbito profesional. Estas habilidades son esenciales para

establecer relaciones efectivas, desarrollar habilidades a través de los conflictos y lograr objetivos comunes.

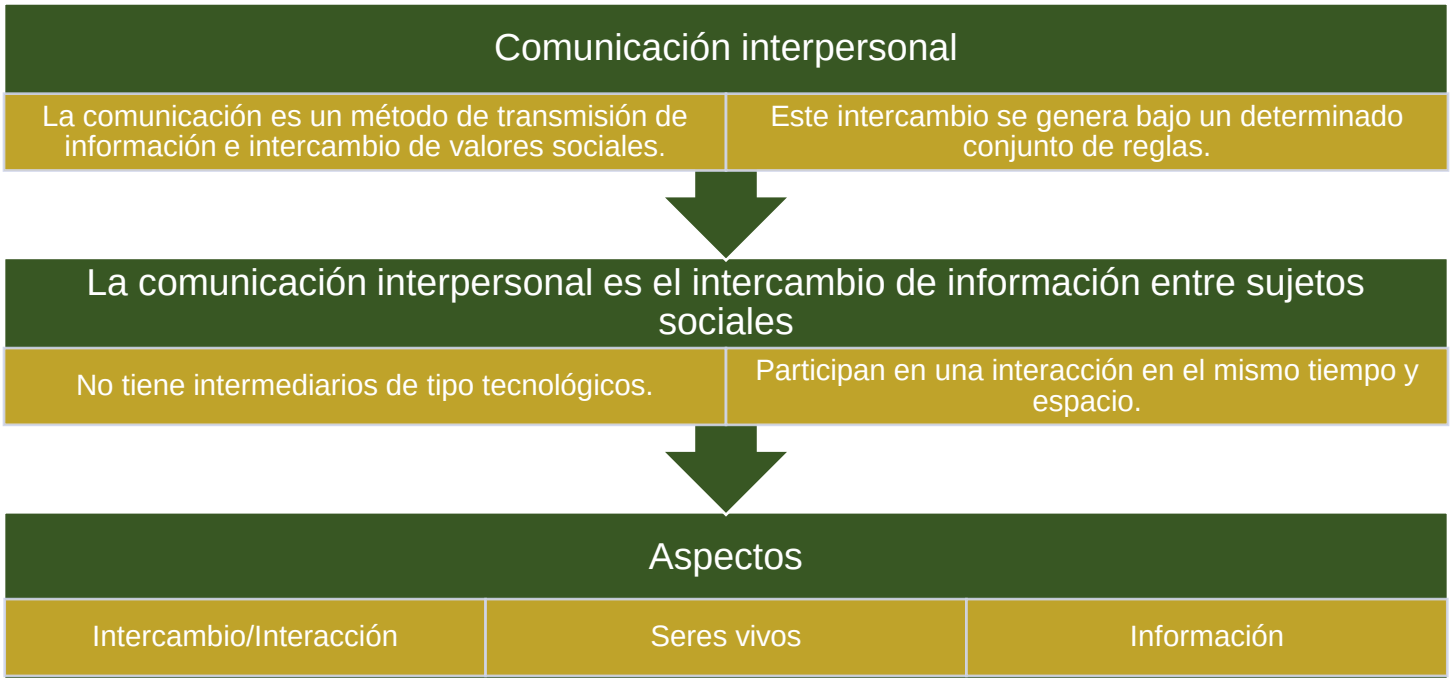
IV. Esquemas

Figura 8. Comunicación efectiva en las organizaciones



Fuente: Elaboración propia con base en Holguín 2017.

Figura 9. Comunicación interpersonal



Fuente: Elaboración propia con base en Jiménez B. 2014.

Figura10. Habilidades personales de la comunicación en entornos organizacionales



Fuente: Elaboración propia con base en Fonseca, M., Correa, A., Pineda, M., Lemus, F. 2016.

Figura 11. Habilidades interpersonales para las organizaciones



Fuente: Elaboración propia con base en Jiménez B. 2014.

Fuente: Elaboración propia con base en Rizo G. Martha 2018.

Figura 12. Barreras de la comunicación



Fuente: Elaboración propia con base en Rizo G. Martha 2018.

V. Actividades

I. Lee los materiales *Competencias clave para la comunicación organizacional* y *Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional* y realiza un análisis con una extensión máxima de dos cuartillas donde expliques la importancia de los siguientes elementos cuando formas parte de una organización:

- Las habilidades personales.
- Las habilidades de comunicación verbal y no verbal.
- Las habilidades innatas y aprendidas de la comunicación.
- La comunicación interpersonal.

II. Revisa el siguiente video y después contesta las siguientes interrogantes:

https://youtu.be/0VA1LgYoQCg

1. ¿Qué son las barreras de la comunicación y cómo afectan el proceso comunicativo dentro de una organización?
2. Menciona tres tipos de barreras físicas que pueden afectar la comunicación en una organización.
3. ¿Qué son las barreras psicológicas y cómo pueden influir en la comunicación interpersonal?
4. Describe tres ejemplos de barreras semánticas y explica cómo pueden ser superadas en un entorno organizacional.
5. Identifica dos barreras organizacionales y sugiere estrategias para minimizarlas.

- Los cuestionarios y la reflexión deben cumplir con las siguientes características de formato:
- Letra Arial, 11 puntos.
- Interlineado 1.5.
- Páginas numeradas.
- Redacción clara y congruencia en ideas.
- Ortografía.
- Fuente de consulta en formato APA.

VI. Respuestas

Preguntas	Respuestas
1. ¿Qué son las barreras de la comunicación y cómo afectan el proceso comunicativo dentro de una organización?	Son obstáculos que dificultan o impiden la transmisión y recepción efectiva de mensajes entre los interlocutores. Estas barreras pueden distorsionar el significado del mensaje y generar malentendidos o confusiones en una organización.
2. Menciona tres tipos de barreras físicas que pueden afectar la comunicación en una organización.	Pueden incluir ruido ambiental, distancia geográfica, y mal funcionamiento de equipos de comunicación. Estas barreras impiden o dificultan la transmisión clara de mensajes.
3. ¿Qué son las barreras psicológicas y cómo pueden influir en la comunicación interpersonal?	Las barreras psicológicas son obstáculos internos como prejuicios, emociones, actitudes y percepciones que afectan la forma en que se interpretan y responden los mensajes. Pueden causar malentendidos y conflictos entre los individuos.
4. Describe tres ejemplos de barreras semánticas y explica cómo pueden ser superadas en un entorno organizacional	Las barreras semánticas incluyen el uso de jergas, terminología técnica o ambigüedades en el lenguaje. Para superarlas, se pueden usar definiciones claras, evitar el uso de términos técnicos innecesarios y verificar la comprensión mutua.
5. Identifica dos barreras organizacionales y sugiere estrategias para minimizarlas	Ejemplos de barreras organizacionales pueden incluir una estructura jerárquica rígida y políticas de comunicación deficientes. Las estrategias para minimizarlas pueden ser la implementación de canales de comunicación más abiertos y flexibles y la promoción de una cultura de comunicación transparente.

III. Revisa el siguiente video y después contesta las siguientes interrogantes:

https://youtu.be/LtMQDPAnauE

- ¿Qué es la escucha activa y por qué es crucial para la comunicación efectiva en las organizaciones?
- ¿Cuáles son los principales componentes de la escucha activa y cómo contribuyen a una comunicación más efectiva?
- Menciona tres barreras comunes a la escucha activa en el entorno laboral y sugiere formas de superarlas.
- ¿Cómo puede la escucha activa mejorar la resolución de conflictos en un equipo de trabajo?
- Describe un escenario en el que la falta de escucha activa podría impactar negativamente en la eficiencia de un proyecto en equipo. ¿Cómo se podría evitar esta situación?

Preguntas	Respuestas
1.- ¿Qué es la escucha activa y por qué es crucial para la comunicación efectiva en las organizaciones?	La escucha activa es el proceso de prestar atención completa y consciente al interlocutor, interpretando sus mensajes y respondiendo de manera que se demuestre comprensión. Es crucial porque mejora la comprensión, evita malentendidos y fomenta relaciones laborales positivas.
2.- ¿Cuáles son los principales componentes de la escucha activa y cómo contribuyen a una comunicación más efectiva?	Los componentes principales abarcan la atención plena, la retroalimentación y la empatía. Estos elementos ayudan a confirmar la comprensión del mensaje, demostrar interés y resolver problemas de comunicación.
3.- Menciona tres barreras comunes a la escucha activa en el entorno laboral y sugiere formas de superarlas.	Las distracciones externas, los prejuicios personales y falta de tiempo. Superarlas puede implicar crear un entorno libre de distracciones, mantener una mente abierta y asignar tiempo específico para las conversaciones importantes.
4.- ¿Cómo puede la escucha activa mejorar la resolución de conflictos en un equipo de trabajo?	La escucha activa ayuda a comprender mejor las perspectivas de todas las partes involucradas en un conflicto, facilita el diálogo constructivo y fomenta la colaboración en la búsqueda de soluciones mutuamente aceptables.
5.- Describe un escenario en el que la falta de escucha activa podría impactar negativamente en la eficiencia de un proyecto en equipo. ¿Cómo se podría evitar esta situación?	La falta de escucha activa podría llevar a malentendidos sobre los requisitos del proyecto, retrasos y errores. Para evitarlo, se debe fomentar la práctica de la escucha activa, asegurarse de que todos los integrantes del equipo comprendan y confirmen la información clave, y mantener una comunicación abierta y continua.

VII. Lecturas

Unidad 2: Habilidades personales de comunicación
Bibliografía propuesta
Brönstrup, C., Godoi, E., & Ribeiro, A. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. DOAJ (DOAJ: Directory Of Open Access Journals). https://doaj.org/article/89836352cae343d189ed3d25943da07e
Fernández Collado, C. (2009). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En La comunicación en las organizaciones (pp. 11-15). México: Trillas.
Pacheco, R., (2005). Competencias clave para la comunicación organizacional. Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación, (090), 70-75.
Tejedor Calvo, S., Tusa, F. E., & Cáceres, F. (2020). La competencia digital y su importancia para el ejercicio de la comunicación organizacional en territorio. RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Información, (E26), 388-399. https://ddd.uab.cat/record/279466

Volpentesta, J. (2016). El impacto de las TIC sobre las estructuras organizacionales y el trabajo del hombre en las empresas. *FACES,* 46(22), 81-94.

Unidad 3. Juntas eficaces

I. Objetivo

El objetivo de esta unidad es describir estrategias para realizar reuniones efectivas y eficaces con la exposición de ideas de forma coherente, congruente y precisa. A través de casos prácticos se analizan los aspectos centrales para llevar a cabo juntas que promuevan la mejora continua.

II. Conceptos

- Reuniones de trabajo.
- Proceso de reuniones.
- Problemas en las reuniones.

III. Resumen

Las juntas de trabajo son herramientas que ayudan y suman a que la organización se comunique y promueva eficiencia y productividad al interior. Planear y ejecutar sesiones de trabajo requiere de una comunicación clara, oportuna y asertiva.

Algunas reuniones son para compartir información y resolver problemas y otras implican tomar decisiones y llevar a cabo actividades rutinarias. El avance tecnológico y su incursión en las organizaciones después de la pandemia han acrecentado la relevancia de las sesiones virtuales que generen una comunicación constante, abierta y clara para alcanzar metas organizacionales.

El inicio de las reuniones de trabajo debe incluir la orden del día. Este elemento contribuye a la planeación de reuniones exitosas. Es una agenda que define los temas a tratar y garantiza que los participantes mantengan el enfoque en los puntos centrales. Posteriormente, la planeación implica la preparación de materiales, la selección de participantes clave y la determinación de los objetivos de la reunión.

Esta unidad ofrece una visión completa de las reuniones y presentaciones efectivas desde la planificación y organización hasta la presentación y el cierre. Se destacan las habilidades necesarias para comunicarse con éxito en estos entornos, así como las estrategias para abordar diferentes tipos de exposiciones y gestionar preguntas y respuestas de manera eficiente. Estas habilidades son esenciales en el ámbito profesional y contribuyen a la toma de decisiones informadas y la resolución de problemas de manera efectiva.

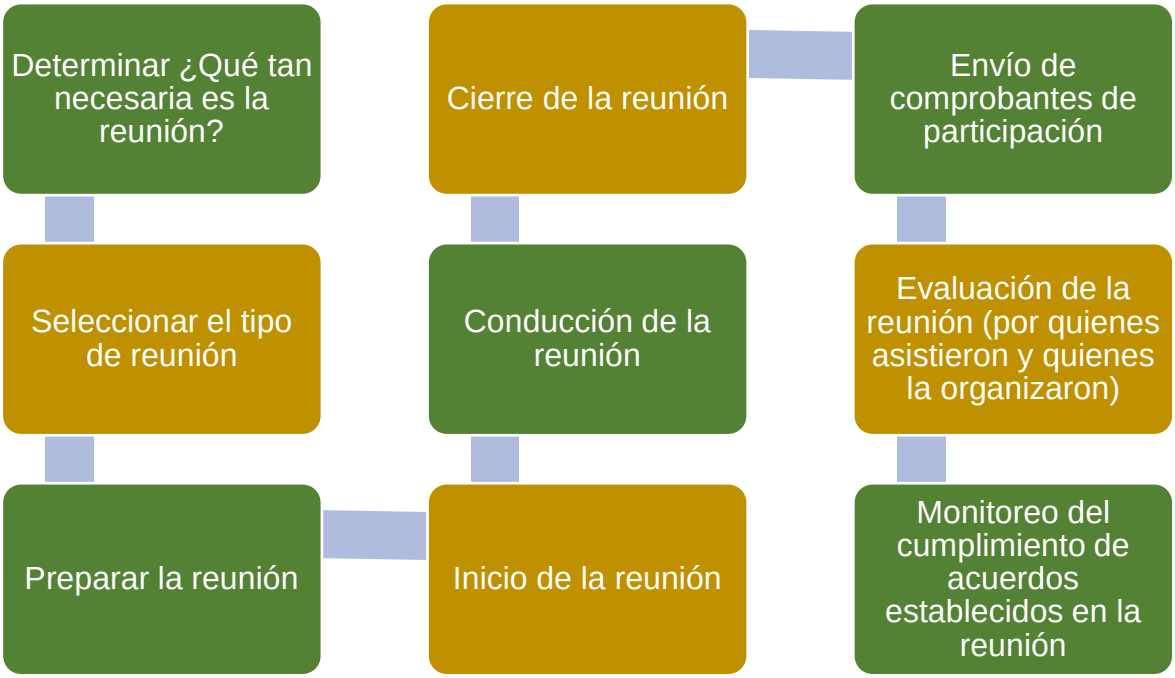
IV. Esquemas

Figura 9: Conducir las reuniones de trabajo



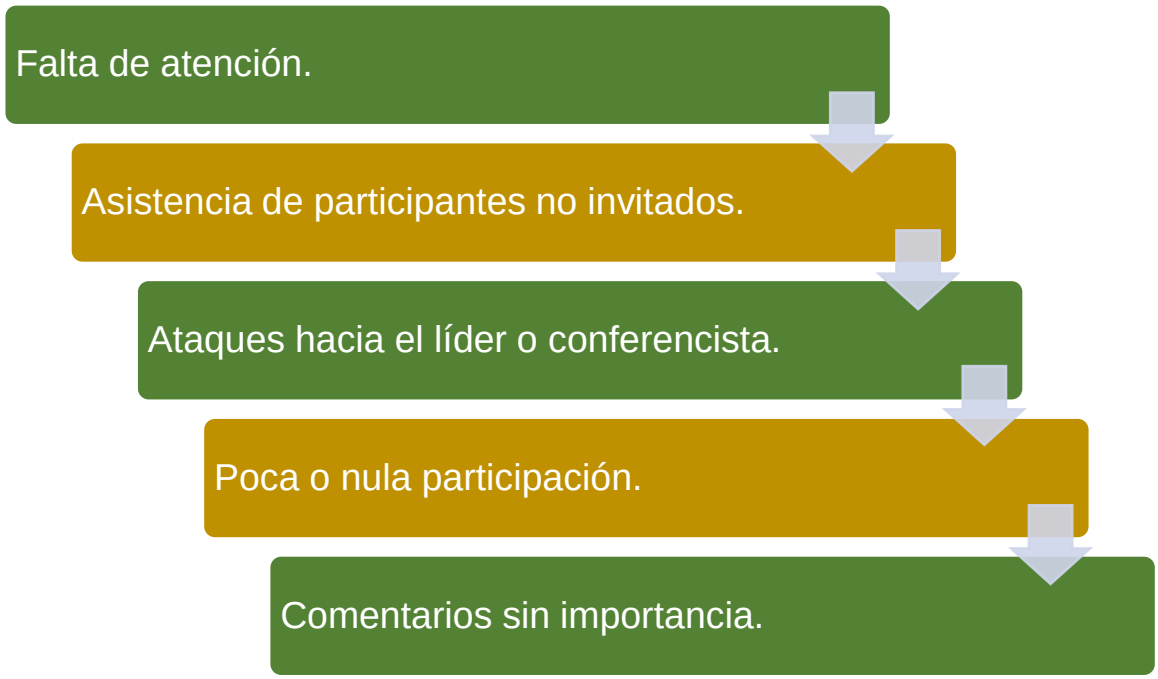
Elaboración propia con base en: Franco G. Carlos 2004.

Figura 10: Proceso para llevar a cabo una reunión de trabajo



Elaboración propia con base en Franco C. 2004.

Figura 11: Problemas que se les presentan a los participantes de una reunión



Elaboración propia con base en Franco C. 2004.

V. Actividades

I. Revisa el siguiente video:
https://www.youtube.com/watch?v=3zTwcSi_V7s&pp=ygU1R3XDrWEgUHLDoWN0aWNhIHBhcmEgZWwgTWFuZWpvIGRlIFJldW5pb25lcyBFZmVjdGl2YXM%3D
y realiza un esquema donde expongas las nueve reglas para conducir reuniones en las organizaciones según Daniel Colombo.

II. Revisa la lectura "Conducción de Reuniones para la Operación Eficaz de los Equipos de Trabajo" y responde en máximo 2 páginas las siguientes interrogantes:

1.- ¿Cuál es la importancia de las reuniones?
2.- Menciona los pasos para preparar una reunión.
3.- ¿Qué acciones debe llevar a cabo un líder de una reunión?
4.- ¿Qué elementos sirven de apoyo visual y auditivo en una reunión?
5.- ¿Qué procesos se sugieren realizar después de una reunión?

- El cuestionario y la descripción de los conceptos deben cumplir con las siguientes características de formato:
    - Letra Arial, 11 puntos.
    - Interlineado 1.5.
    - Páginas numeradas.
    - Redacción clara y congruencia en ideas.
    - Ortografía.
    - Fuente de consulta en formato APA-7ma Edición

VI. Respuestas

Preguntas	Respuestas
1.- ¿Cuál es la importancia de las reuniones?	Las reuniones son de gran relevancia para todas las organizaciones, en particular para aquellas que utilizan equipos de trabajo para realizar actividades diversas. Una gran parte de la eficacia y productividad del equipo de trabajo se obtiene a partir de la efectividad con que se desarrollan estas reuniones.
2.- Menciona los pasos para preparar una reunión	• Consideraciones generales previas a la reunión. • Objetivos limitados de la reunión. • Realizar una lista de los asistentes. • Reglas que seguir en la reunión. • Programación de actividades en la reunión (tiempo de exposición, tiempo para preguntas,

	tiempo para debate y tiempo para realizar acuerdos). • Considerar una forma de evaluación de la reunión (para asistentes y organizadores).
3.- ¿Qué acciones debe llevar a cabo un líder de una reunión?	➢ Sugerir nuevas ideas, presentar problemas y enunciar actividades. ➢ Mantener a los participantes en el tema y recordarles el propósito de la reunión y de sus roles, pero sin saturarlos en la creatividad o insultar a quienes se distraigan. ➢ Asegurarse de que todos los participantes entienden lo que se dice y se hace en la reunión. ➢ Respetar los sentimientos de la gente y reconocer las contribuciones constructivas. ➢ Reconocer las necesidades de las personas y tomar algún tiempo para decir y escuchar a otros. ➢ Proporcionar a los integrantes del grupo la información que necesitan para tomar sus decisiones. ➢ Trabajar por consenso. ➢ Proporcionar resúmenes periódicos de las discusiones para unir los cabos sueltos y hacer que la discusión avance. ➢ Promover la participación de todos los integrantes del grupo. ➢ Desalentar las conversaciones privadas que no son de importancia para el grupo. ➢ Pensar anticipadamente, hacer preguntas y explorar implicaciones de sugerencias y propuestas.
4.- ¿Qué elementos sirven de apoyo visual y auditivo en una reunión?	1. Papel y marcadores. Para realizar apuntes, apuntar notas relevantes, preguntas o explicar de forma gráfica. 2. Gráficos y diapositivas. 3. Material entregable. 4. Demostraciones (si aplica): materiales físicos tipo objetos, impresiones 3D, maquetas, bocetos, etc. 5. Videos. 6. Música.
5.- ¿Qué procesos se sugieren realizar después de una reunión?	▪ Teleconferencias ▪ Videollamadas ▪ Contacto por la web ▪ E-mails ▪ Encuestas por e-mail o teléfono

VII. Lecturas

Unidad 3: Juntas eficaces
Bibliografía
Carrasco-Mullins, R. (2021). Teletrabajo: ventajas y desventajas en las organizaciones y colaboradores. *Revista FAECO Sapiens, 4(2), 01–14. Recuperado a partir de https://www.revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/2175*
Demory, B. (1999). Cómo dirigir y animar las reuniones de trabajo. Grupo Planeta (GBS).
Franco, G. (2004). Conducción de reuniones para la operación eficaz de los equipos de trabajo. Estudios Gerenciales, 20(90), 57-77. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21209003
Moscoso Paucarchuco, K. M. M., & Villafuerte Quiroz, M. A. (2020). Implementación de la cultura empresarial para el mejoramiento del desempeño laboral. E-IDEA Journal of Business Sciences, 3(11), 25-35. https://doi.org/10.53734/eidea.vol3.id90
Sánchez López R. R., Del Cristo Jiménez, J. Obregón Galván, C. (2021). El cambio cultural para la gestión de dirección con reuniones eficientes y eficaces. Pedagogía y Sociedad, 24 (61), 395-417. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=672371459008

Unidad 4. Instrumentos, Mecanismos e Inteligencia de Comunicación Deliberativa y Comunicativa

I. Objetivo

Estudiar los instrumentos de comunicación deliberativa, como conferencias y mesas redondas, para conocer la importancia de la inteligencia comunicativa en la era virtual. A través de un análisis detallado de los diversos tipos de debates y asambleas se presenta la utilidad de la comunicación efectiva. Asimismo, se describe cómo influye en la toma de decisiones y en la resolución de problemas en las organizaciones. Estos conocimientos permitirán a los estudiantes ser comunicadores más efectivos en situaciones estratégicas y contribuir al éxito y la eficacia organizacional.

II. Conceptos

- Comunicación productiva.
- Comunicación deliberativa
- Inteligencia comunicativa.
- Inteligencia emocional.

III. Resumen

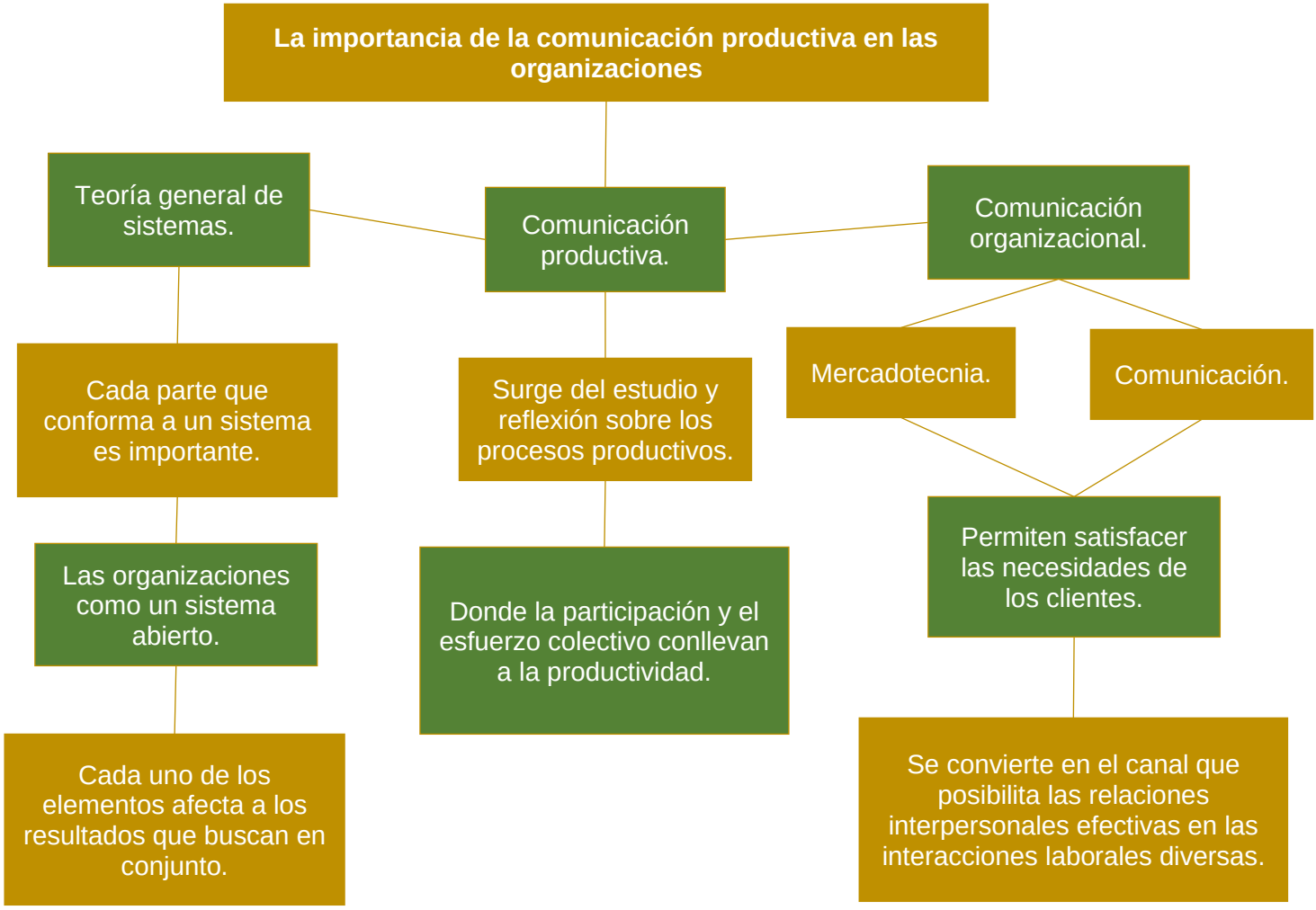
En esta unidad se ofrece una visión de la comunicación deliberativa y las diversas formas en que se lleva a cabo, se subraya la importancia de la inteligencia comunicativa, emocional y social en la interacción humana, así como el papel fundamental de las redes de comunicación en la sociedad actual. Estos conceptos son esenciales para el diálogo efectivo, la toma de decisiones colaborativas y el entendimiento intercultural en un mundo cada vez más globalizado.

Dentro de esta unidad también se estudian las conferencias, las mesas redondas, los seminarios, la discusión, el debate y las asambleas como instrumentos para la recapitulación de los procesos comunicativos dentro de la organización.

Por último, se profundiza en la inteligencia emocional y la inteligencia social, que son necesarias en la comunicación deliberativa. Estas habilidades nos permiten comprender y gestionar emociones tanto propias como las de los demás, lo que es esencial para establecer relaciones positivas y resolver conflictos de manera efectiva.

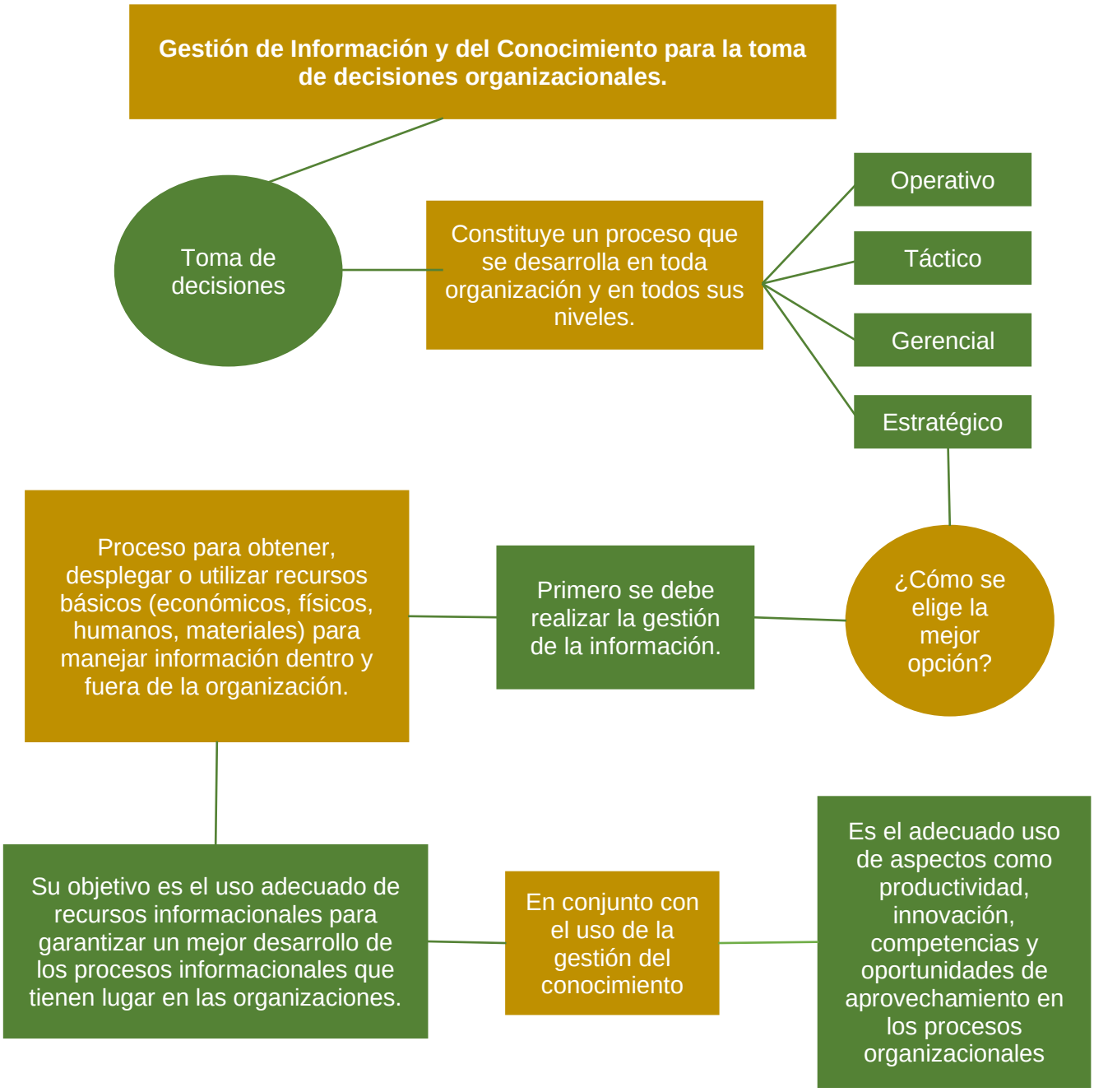
IV. Esquemas

Figura 12. Comunicación productiva



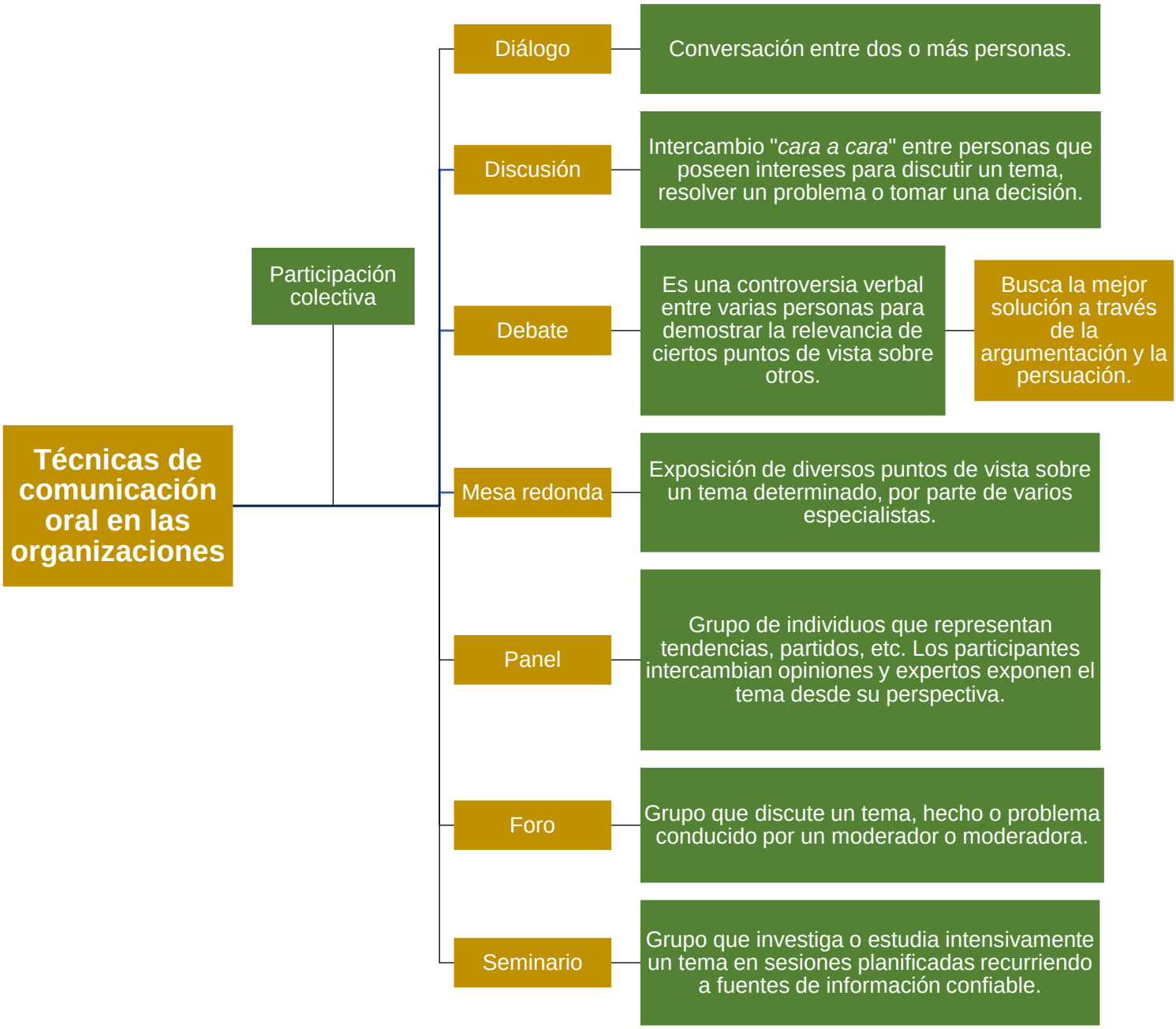
Fuente: Elaboración propia con base en Camiade y Castrejón 2023.

Figura 13. Comunicación deliberativa para la toma de decisiones organizacionales



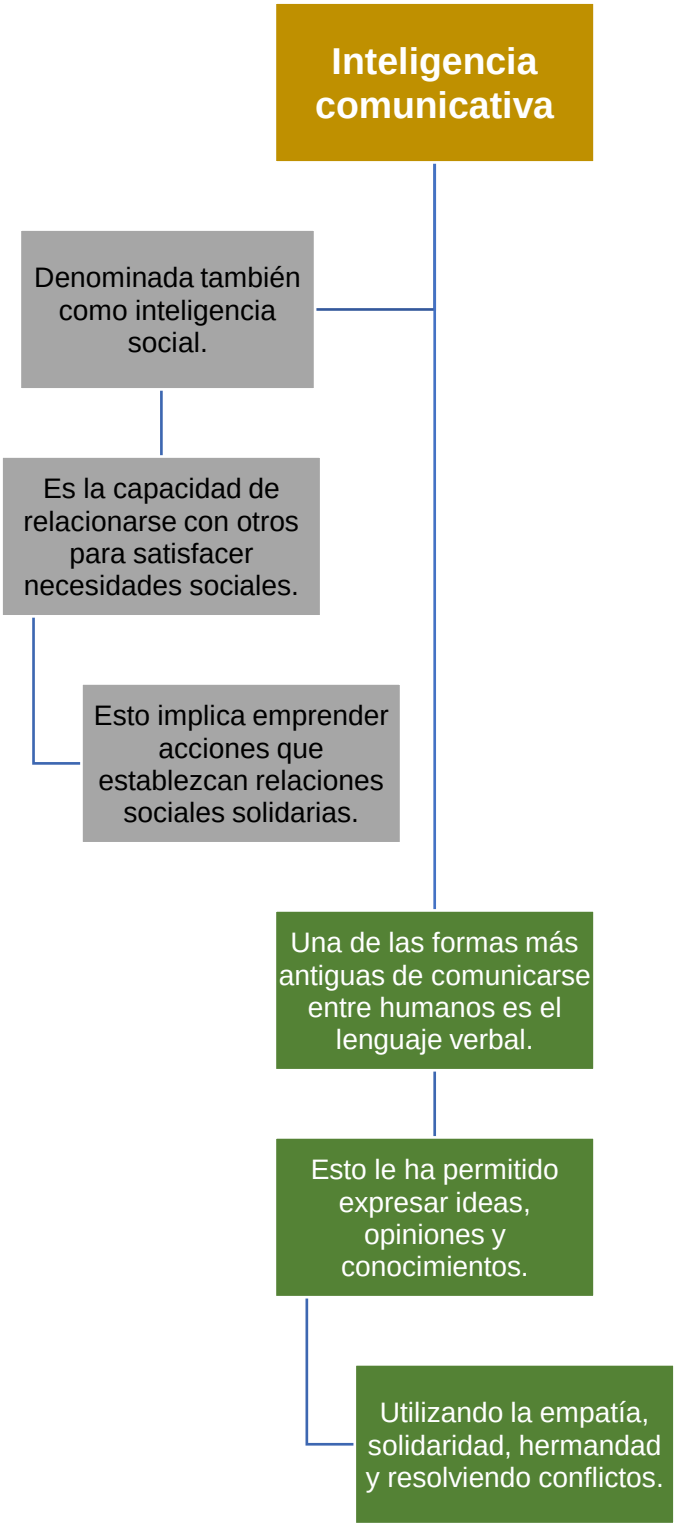
Fuente: Elaboración propia con base en Rodríguez 2015.

Figura 14. Técnicas de comunicación deliberativa



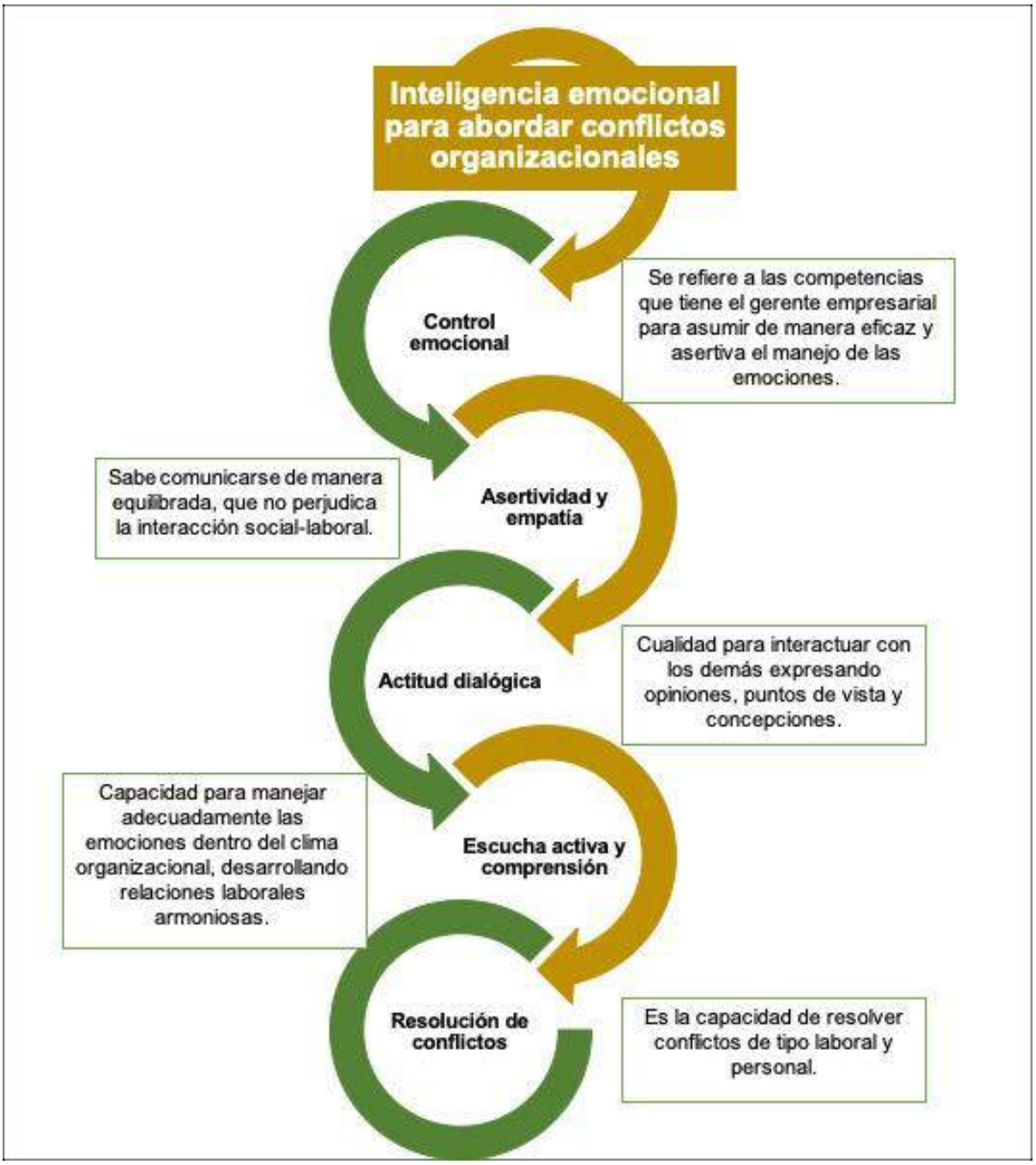
Fuente: Elaboración propia con base en “Desarrollo personal y laboral” ICE 2024**.**

Figura 15. Inteligencia comunicativa



Fuente: Elaboración propia con base en Pascumal-Luna, K. E., Galarza-Sánchez, P. A., & Pozo-Romo, A. P. 2021.

Figura 16. Inteligencia emocional y resolución de conflictos



Fuente: Elaboración propia con base en Amadei 2023.

V. Actividades

I. Observa los siguientes videos y realiza un esquema donde identifiques el proceso de toma de decisiones en las organizaciones:

Planificación estratégica y toma de decisiones organizacionales
https://youtu.be/RwgcCyvZXNs

¿Cómo tomar una buena decisión empresarial? | Proceso de Toma de Decisiones
https://youtu.be/rWQum6aqpeE

II. Con apoyo del video Planificación estratégica y toma de decisiones organizacionales responde las siguientes interrogantes:

- ¿Qué es la planificación estratégica y por qué es importante para una organización?
- Escribe los pasos clave del proceso de planificación estratégica mencionados en el video.
- ¿Cómo pueden influir las decisiones estratégicas en el desempeño de una organización a largo plazo?
- Explica la relación entre la misión, visión y objetivos estratégicos de una organización según el video.
- Describe un ejemplo de una decisión estratégica que podría enfrentar una organización y redacta el proceso que se debería seguir para tomar dicha decisión.

- El cuestionario y la descripción de los conceptos deben cumplir con las siguientes características de formato:
    - Letra Arial, 11 puntos.
    - Interlineado 1.5.
    - Páginas numeradas.
    - Redacción clara y congruencia en ideas.
    - Ortografía.
    - Fuente de consulta en formato APA-7ma Edición

VI. Respuestas

Preguntas	Respuestas
1.- ¿Qué es la planificación estratégica y por qué es importante para una organización?	La planificación estratégica es un proceso sistemático para tener una visión sobre un futuro deseado. Implica traducir esta visión en objetivos y metas definidas, así como en una serie de pasos para alcanzarlos. Es importante porque permite que una organización establezca una dirección clara, asigne recursos de manera eficiente, anticipe y se adapte a los cambios del entorno y mejore su capacidad para alcanzar sus objetivos a largo plazo.
2.- Escribe los pasos clave del proceso de planificación estratégica mencionados en el video.	• *Análisis del entorno:* Evaluación del entorno interno y externo mediante herramientas como el análisis FODA • *Formulación de la estrategia:* Definición de la misión, visión y valores de la organización, así como el establecimiento de objetivos estratégicos. • *Implementación de la estrategia:* Desarrollo de planes de acción detallados, asignación de recursos y comunicación de la estrategia a todos los niveles de la organización. • *Evaluación y control:* Monitoreo continuo del progreso hacia los objetivos estratégicos y ajuste de la estrategia según sea necesario.
3.-¿Cómo pueden influir las decisiones estratégicas en el desempeño de una organización a largo plazo?	Las decisiones estratégicas pueden influir en el desempeño a largo plazo de una organización al definir su rumbo y prioridades. Esto, afecta su capacidad para adaptarse a cambios en el entorno, aprovechar oportunidades y mitigar amenazas. Estas decisiones determinan cómo se asignan los recursos, cómo se posiciona la organización en el mercado y cómo se desarrollan sus competencias y capacidades, todo lo cual tiene un impacto duradero en su éxito y sostenibilidad.
4.- Explica la relación entre la misión, visión y objetivos estratégicos de una organización según el video.	La misión define el propósito fundamental de la organización, es decir, porqué existe y qué busca lograr en términos generales. La visión es una declaración aspiracional que describe lo que la organización quiere ser o lograr en el futuro. Los objetivos estratégicos son metas específicas y medibles que se derivan de la misión y la visión, y que guían las acciones y decisiones de la organización hacia la realización de su visión a largo plazo.

	Juntos, estos elementos proporcionan un marco cohesivo para la planificación y ejecución de la estrategia.
5.- Describe un ejemplo de una decisión estratégica que podría enfrentar una organización y redacta el proceso adecuado para tomar dicha decisión.	Un ejemplo de una decisión estratégica podría ser la entrada en un nuevo mercado internacional. El proceso para tomar esta decisión podría incluir: ■ Análisis del entorno. ■ Investigación del mercado. ■ Definición de objetivos. ■ Desarrollo de estrategias. ■ Evaluación y selección. ■ Ejecución del plan. ■ Monitoreo y ajuste.

III. Análisis

Después de revisar el video "¿Cómo tomar una buena decisión empresarial? | Proceso de Toma de Decisiones", redacta en máximo una cuartilla un análisis donde la pregunta a responder sea ¿Cómo se puede aplicar el proceso de toma de decisiones empresariales descrito en el video a un caso real dentro de una organización, y qué factores adicionales deberían considerarse para asegurar el éxito de la decisión?

Esta redacción debe contar con las siguientes características:

- Letra Arial, 11 puntos.
- Interlineado 1.5.
- Páginas numeradas.
- Redacción clara y congruencia en ideas.
- Ortografía.
- Fuente de consulta en formato APA-7ma Edición

VII. Lecturas

Unidad 4. Instrumentos, Mecanismos e Inteligencia de Comunicación Deliberativa y Comunicativa
Bibliografía
Amadei, R. I. (2023). La inteligencia emocional: herramienta para el abordaje gerencial de conflictos organizacionales. Gestión y Desarrollo Libre, 7(14). https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.14.2022.9375
Biedma-Ferrer, J. M. (2021). Inteligencia emocional: influencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios), 8(1), 1-17. https://doi.org/10.22579/23463910.272
Camiade, C. B., & Castrejón, E. M. P. (2023b). La importancia de la comunicación productiva en la organización. *Correspondencias & Análisis*, *17*. https://doi.org/10.24265/cian.2023.n17.03
Cruz, Y. R. (2015). Gestión de Información y del Conocimiento para la toma de decisiones organizacionales. Bibliotecas, 11(11), 150-163. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5704545.pdf

García-Jiménez, A. D., Aguilar-Morales, N., Hernández-Triano, L., & Lancaster-Díaz, E. (2021). LA INTELIGENCIA DE NEGOCIOS: HERRAMIENTA CLAVE PARA EL USO DE LA INFORMACIÓN y LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES. Revista de Investigaciones Universidad del Quindío, 33(1), 132-139. https://doi.org/10.33975/riuq.vol33n1.514

Pascumal-Luna, K. E., Galarza-Sánchez, P. A., & Pozo-Romo, A. P. (2021). Desarrollo de la inteligencia verbal-lingüística y su influencia en la expresión oral de estudiantes del nivel de educación básica. Polo del Conocimiento, 6(10), 483-493. https://doi.org/10.23857/pc.v6i10.3216

Fuentes de consulta

Amadei, R. I. (2023). La inteligencia emocional: herramienta para el abordaje gerencial de conflictos organizacionales. Gestión y Desarrollo Libre, 7(14). https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.14.2022.9375

Arévalo-Martínez, R. (2021). Comunicación digital para las organizaciones y responsabilidad social. Sintaxis, 16-29. https://doi.org/10.36105/stx.2021edesp50aniv.01

Belalcázar, S. B. (2012). Cultura organizacional. Informes psicológicos, 12(1), 41-51.

Biedma-Ferrer, J. M. (2021). Inteligencia emocional: influencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios), 8(1), 1-17. https://doi.org/10.22579/23463910.272

Brönstrup Silvestrin, C., Godoi, E., Ribeiro, A., & Sierra Gutiérrez, L. I. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. Signo y pensamiento, (51), 26-37.

Brönstrup, C., Godoi, E., & Ribeiro, A. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. DOAJ (DOAJ: Directory Of Open Access Journals). https://doaj.org/article/89836352cae343d189ed3d25943da07e

Camiade, C. B., & Castrejón, E. M. P. (2023b). La importancia de la comunicación productiva en la organización. Correspondencias & Análisis, 17. https://doi.org/10.24265/cian.2023.n17.03

Carrasco-Mullins, R. (2021). Teletrabajo: ventajas y desventajas en las organizaciones y colaboradores. Revista FAECO Sapiens, 4(2), 01–14. Recuperado a partir de https://www.revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/2175

Cruz, Y. R. (2015). Gestión de Información y del Conocimiento para la toma de decisiones organizacionales. Bibliotecas, 11(11), 150-163. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5704545.pdf

Demory, B. (1999). Cómo dirigir y animar las reuniones de trabajo. Grupo Planeta (GBS).

Fernández Collado, C. (2009). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En La comunicación en las organizaciones (pp. 11-15). México: Trillas.

Fonseca, M., Correa, A., Pineda, M., Lemus, F. (2016). Comunicación oral y escrita. México: Pearson.

Franco, G. (2004). Conducción de reuniones para la operación eficaz de los equipos de trabajo. Estudios Gerenciales, 20(90), 57-77. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21209003

García-Jiménez, A. D., Aguilar-Morales, N., Hernández-Triano, L., & Lancaster-Díaz, E. (2021). LA INTELIGENCIA DE NEGOCIOS: HERRAMIENTA CLAVE PARA EL USO DE LA INFORMACIÓN y LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES. Revista de Investigaciones Universidad del Quindío, 33(1), 132-139. https://doi.org/10.33975/riuq.vol33n1.514

Gareth, R. J. (2013). Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones. México: Pearson.

Garrido F., Goldhaber G. y Putnam L. (2022). ¿Qué es la comunicación organizacional? Fundamentos de Comunicación Organizacional. 2° Ed. 30-33.

Garrido, Goldhaber & Putnam (2020). ¿Qué es la comunicación organizacional? Fundamentos de Comunicación Organizacional. 1° Ed. 17-36.

Martín, V. Z., & Fernández, A. R. (2005). Ética y responsabilidad social en las organizaciones actuales. Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM, 15(2), 185-203.

Moscoso Paucarchuco, K. M. M., & Villafuerte Quiroz, M. A. (2020). Implementación de la cultura empresarial para el mejoramiento del desempeño laboral. E-IDEA Journal of Business Sciences, 3(11), 25-35. https://doi.org/10.53734/eidea.vol3.id90

Pacheco, R., (2005). Competencias clave para la comunicación organizacional. Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación, (090), 70-75.

Pascumal-Luna, K. E., Galarza-Sánchez, P. A., & Pozo-Romo, A. P. (2021). Desarrollo de la inteligencia verbal-lingüística y su influencia en la expresión oral de estudiantes del nivel de educación básica. Polo del Conocimiento, 6(10), 483-493. https://doi.org/10.23857/pc.v6i10.3216

Sánchez López R. R., Del Cristo Jiménez, J. Obregón Galván, C. (2021). El cambio cultural para la gestión de dirección con reuniones eficientes y eficaces. Pedagogía y Sociedad, 24 (61), 395-417. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=672371459008

Tejedor Calvo, S., Tusa, F. E., & Cáceres, F. (2020). La competencia digital y su importancia para el ejercicio de la comunicación organizacional en territorio. RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Información, (E26), 388-399. https://ddd.uab.cat/record/279466

Volpentesta, J. (2016). El impacto de las TIC sobre las estructuras organizacionales y el trabajo del hombre en las empresas. FACES, 46(22), 81-94.

Comunicación digital para las organizaciones y responsabilidad social.

Arévalo-Martínez, R. (2021). Comunicación digital para las organizaciones y responsabilidad social. (pp. 16-29) Sintaxis.

Comunicación digital para las organizaciones y responsabilidad social

Digital communication for organizations and social responsibility

Rebeca-Illiana Arévalo-Martínez*
Universidad Anáhuac México
Av. Universidad Anáhuac núm. 46, Col. Lomas Anáhuac,
Huixquilucan, Estado de México, C. P. 052786, México

rebeca.arevalo@anahuac.mx
https://orcid.org/0000-0003-1163-6752

Editor: Rogelio del Prado Flores

Fecha de recepción: 24 de junio de 2021
Fecha de aceptación: 24 de agosto de 2021

https://doi.org/10.36105/stx.2021edesp50aniv.01

RESUMEN

La comunicación como proceso social intrínsecamente ligado a la actividad humana, al trasladarlo a las organizaciones debe considerar la empatía, la ética y la búsqueda del bien común. Este enfoque más amplio de la comunicación, que va más allá de quienes participan en ella, posibilita, en principio, el desarrollo de las personas, pero en segunda instancia, la vida en sociedad a partir de decisiones de quienes gestionan la comunicación, el ciclo de vida de la organización y la formación de un espacio de interrelación donde se construyen diversos vínculos y sinergias internas y externas. En este artículo se reflexiona particularmente sobre la comunicación digital y la relación que posibilita entre la organización y sus grupos de interés a fin de contribuir a la solución de problemas que afectan a la sociedad, desde una perspectiva de responsabilidad social, sustentabilidad y ética, es decir, comunicación para la transformación social.

Palabras clave: comunicación, digital, responsabilidad social, valor, organizaciones.

* Directora del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (CICA) y coordinadora académica del Doctorado en Investigación de la Comunicación (DEIC) adscrito al PNPC-Conacyt. Investigadora nacional del Conacyt, nivel I.

ABSTRACT

Communication as a social process intrinsically linked to human activity, when transferring it to organizations, it must consider empathy, ethics and the search for the common good. This broader approach to communication, which goes beyond those who participate in it, enables in principle, the development of people, but in the second instance, life in society based on the decisions of those who manage communication, the cycle of life of the organization and the formation of a space of interrelation where various links and internal and external synergies are built. This article reflects particularly on digital communication and the relationship it enables between the organization and its stakeholders in order to contribute to the solution of problems that affect society, from a perspective of social responsibility, sustainability and ethics. that is, communication for social transformation.

Keywords: communication, digital, social responsibility, value, organizations.

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un proceso social intrínsecamente ligado a la actividad humana, presente en todas las actividades y contextos, lo cual hace casi invisible su existencia. Esta integración casi indisoluble entre la comunicación y el ser humano se presenta en distintos contextos, con alcances diferenciados y resultados conforme al nivel de relación que se busca o que se tiene. Dado que sucede casi de manera natural, al trasladarlo a las organizaciones resulta difícil tener consciente la necesidad de codificar y decodificar los mensajes para que sean adecuados a los distintos públicos y con ello exista la posibilidad real de comunicarse para lograr no solo su supervivencia, sino una sana convivencia.

Como parte de esta comunicación es fundamental considerar que dentro de las personas que participan siempre debe estar presente la empatía, la ética y la búsqueda del bien común. Este enfoque más amplio de la comunicación, que va más allá de quienes participan en ella, posibilita, en principio, el desarrollo de las personas, pero en segunda instancia, la vida en sociedad. Particularmente considerando que "la ética, como disciplina filosófica, tiene la misión de pensar el presente caracterizado por un continuo dominio de la comunicación digital y, [...] cobra especial importancia el fenómeno de las redes sociales" (Del Prado, 2014, p. 7).

En el ámbito de la organización y dentro de la lógica de comunicación que llevan a cabo sus líderes y quienes gestionan la comunicación, la forma en que se definen los objetivos, se

construyen los mensajes y se generan distintos impactos, está determinada en gran medida por su historia, su origen, contexto y características en que se desarrollaron, su estructura y los enfoques de gestión con los que operan. El ciclo de vida de la organización, el liderazgo de quien toma las decisiones y coordina los esfuerzos hacia el logro de objetivos, influyen en la construcción del camino que recorre para irse constituyendo e institucionalizando. Así, conforme la organización se va desarrollando define y configura sus propios mecanismos de comunicación conforme a sus necesidades. En principio preponderantemente la de planeación, organización y operación, para luego buscar el apoyo en la cohesión, interacción, desarrollo y control. Es así que la organización se convierte en un espacio de interrelación donde se construyen diversos vínculos gracias a la comunicación y también se generan sinergias al interior y al exterior.

Cabe señalar que, para fines de la Facultad de Comunicación de la Universidad Anáhuac México, y desde su Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (CICA), cuando se habla de *organizaciones* se hace referencia a instituciones públicas, organizaciones de la sociedad civil, así como micro, pequeñas, medianas y grandes empresas del sector privado, además de instituciones y organismos a nivel nacional, regional o internacional. Bajo esta visión, la comunicación toma un papel importante y genera una amplia gama de posibilidades en las que puede influir y apoyar a las organizaciones. Ahora en el ámbito de lo digital, las organizaciones requieren más que nunca integrarse con una mayor certeza desde su comunicación, incursionando en medios y utilizando herramientas tecnológicas antes desconocidas. En ese sentido, la comunicación digital no solo debe dar a conocer sus mensajes, sino relacionarse con sus grupos de interés y generar vínculos de alto valor para ellas, poniendo siempre en primer lugar la búsqueda del bien común. Por lo anterior, es fundamental que la responsabilidad social forme parte de la esencia de la comunicación que realizan las organizaciones en el ámbito digital y con ello aprovechar las virtudes de la tecnología para el logro de los objetivos de la estrategia de comunicación digital para las organizaciones.

Así, la comunicación digital y la responsabilidad social organizacional forman un binomio indisoluble que apoya desde la comprensión del surgimiento de los diversos tipos de formas organizacionales, hasta las propuestas de estrategias que impactan la toma de decisiones de instituciones públicas, asociaciones u organismos sectoriales, organizaciones de la sociedad civil que puedan en conjunto llevar a cabo acciones para resolver problemas que afectan a la sociedad, desde una perspectiva de responsabilidad social, sustentabilidad y ética. A lo largo de este capítulo se presentan distintas aportaciones que se han hecho desde el CICA de la Facultad de Comunicación de la Universidad Anáhuac México en este tema y se generan una serie de reflexiones para seguir avanzando en este campo de la comunicación para la transformación social.

TRASCENDENCIA DE LA COMUNICACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES

La comunicación que tienen las organizaciones con sus distintos grupos de interés ha sido vista como una función vital para el logro de sus resultados y así se ha plasmado desde sus propios planes estratégicos y programas de comunicación hacia dentro y hacia fuera. Es por ello que, teóricamente desde sus orígenes, la comunicación organizacional (Goldhaber, 2001), la comunicación integrada (Krohling, 2009; Costa, 2005) o el DirCom (Costa, 2005) han sido definidas en principio como una función en la organización que tiene la posibilidad de asegurar la operación de la organización. Sin embargo, no en todos estos enfoques se visualizaba la necesidad de establecer lazos con sus distintos actores dentro y fuera de la organización para asegurar el logro de beneficios comunes y construir relaciones ganar-ganar.

La comunicación para las organizaciones, como se ha considerado en el CICA de la Facultad de Comunicación de la Universidad Anáhuac México, tiene por objetivo no solo hacer que los mensajes adecuados lleguen a cada grupo de interés y con ello se logren los objetivos de la organización, sino también que se integren a todos éstos entorno a la propia organización y que la responsabilidad social sea un elemento que forma parte de la misma comunicación. Es decir, que la organización se convierta en el principio y fin, el punto de convergencia de distintas acciones de todos sus grupos de interés hacia un mismo fin: el bien común.

La comunicación para las organizaciones motiva, coordina y promueve la participación de los grupos de interés encaminada al logro de los objetivos de la organización al tiempo que buscan que ésta genere más acciones e impacto en el ámbito de ser socialmente responsable. Esto significa que cada organización tenga bien claro que su fin último es la contribución que pueda hacer en el ámbito de lo social, lo ecológico y lo económico, de manera que toda su comunicación en el ámbito de lo tradicional y de los medios digitales, esté centrada en este objetivo. Así el diálogo que mantiene con sus grupos de interés y los vínculos o productos que de ella se generan, deberán traducirse en acciones a favor del desarrollo de la comunidad, de una causa específica para el grupo de interés en cuestión o bien para la sociedad en general, partiendo del hecho de que a mayor calidad de los contenidos se garantizará un mayor impacto en los grupos de interés a quienes se dirige (Rebeil y Arévalo, 2017b).

Por otra parte, también es importante reconocer que la comunicación para las organizaciones no debe descuidar el tratamiento y consideración de los aspectos socio-culturales del ámbito organizacional. Derivado de lo anterior, las personas, como principio y fin de la comunicación en las organizaciones, generan un círculo virtuoso en la comunicación ya que ésta establece y persigue objetivos hacia los que dirige sus esfuerzos en los que siempre está, por encima de toda otra consideración, la búsqueda del bien común. Es decir, se desarrollan

de manera paralela a la organización objetivos hacia dentro o fuera de ella que tienen que ver con la búsqueda del mayor bien para el mayor número de personas. No obstante, está claro que dentro de esta definición se tomará en cuenta el contexto en el que personas, grupos de personas y la organización misma se desarrolla, a fin de considerar los estilos y matices en la comunicación, y siempre tendrá en cuenta los temas trascendentales para las personas y lo que posibilite el bienestar de la comunidad, es decir, todo lo que lleve al bien común debe ser parte de la comunicación para las organizaciones desde su planeación y hasta su evaluación a fin de identificar cómo se traducen en beneficios tangibles.

Otra aportación importante para la comprensión de la comunicación para las organizaciones se dio al integrar el papel del liderazgo dado que pondera los asuntos que gestiona de manera prioritaria y con ello contribuye al fortalecimiento de los distintos tipos de capital (económico, social, cultural y simbólico) para las organizaciones (Arévalo, 2016). Se analizó el liderazgo en comunicación a partir de la teoría sociológica de Pierre Bourdieu (1996, 2003) con sus nociones de campo, habitus y capital, así como a través del liderazgo asociado al poder retomando a Michel Foucault (1992), y del liderazgo de excelencia en comunicación y relaciones públicas de Juan Meng y Bruce Berger (2013). Destaca la consideración del habitus, entendido como "principio generador y unificador que retraduce las características intrínsecas y relacionales de una posición en un estilo de vida unitario, es decir, un conjunto unitario de elección de personas, de bienes y de prácticas" (Bourdieu, 1996, p. 19); del campo como el espacio que genera significados para sí mismo, es decir un lugar "donde se construyen los sentidos comunes, los lugares comunes, los sistemas de tópicos irreductibles los unos a los otros" (Bourdieu, 1996, p. 32); y de capital que permite dominar el espacio (Bourdieu, 2007), siendo de cuatro tipos:

> El capital simbólico puede definirse como reconocimiento, crédito y confianza (Bourdieu, 1997, pa. 200), el capital cultural como las disposiciones y hábitos adquiridos en el proceso de socialización (Bourdieu, 2003), el capital social como los recursos ligados a la posesión de una red duradera de relaciones o la pertenencia a un grupo (Accardo & Corcuff, 1986) y el capital económico son los recursos monetarios y financieros (Bourdieu, 2003). (Arévalo, 2016, pp. 158-159)

Por otra parte, se retomaron seis aspectos del liderazgo de excelencia en comunicación: automotivación, colaboración de equipo, orientación ética, construcción de relaciones, capacidad de toma de decisiones estratégicas y la comunicación del conocimiento (The Plank Center, 2012). Aunados a la noción del poder ligada al liderazgo, dado que "No es posible que el poder se ejerza sin el saber, es imposible que el saber no engendre poder" (Foucault, 1992, p. 108). En suma:

> el líder de comunicación integral para las organizaciones también ejerce su poder en la medida en que gestiona sus saberes, de lo que dice y lo que calla, así como de las formas y los momentos en que decide decir o no lo que sabe. (Arévalo, 2016, p. 157)

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA COMUNICACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES

La responsabilidad social organizacional potenciada por la comunicación para las organizaciones deja de estar centrada en la organización misma y sus impactos directos, para convertirse en un puente que permite aportar soluciones, visiones y generar sinergias que contribuyan a la solución de problemas que limitan el desarrollo de la sociedad. En este sentido la comunicación para las organizaciones debería estar ligada a la concepción que se tiene en el ámbito internacional de la Comunicación para el Desarrollo. Es decir, de acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) la comunicación para el desarrollo surge como un proceso indispensable, para fomentar "el diálogo entre las comunidades y los responsables de la adopción de decisiones locales, nacionales y regionales. Su objetivo es el fomento, desarrollo e implementación de políticas y programas que mejoren la calidad de vida de todas las personas" (PNUD, 2011, p. V). Es decir, la comunicación para el desarrollo desde la perspectiva del PNUD tiene como finalidad incorporar a las personas en la información, discusión y participación dentro de la toma de decisiones sobre los aspectos que influyen directamente en su bienestar.

Así, las organizaciones desde su comunicación podrían generar los canales y los espacios para informar, promover el diálogo y la participación de sus grupos de interés sobre temas que sean fundamentales para la sociedad, directamente relacionada con la organización, en un ámbito comunitario, pero también en un sentido más amplio en lo local, regional o incluso nacional. Desde esta visión mucho más amplia del alcance de la comunicación para las organizaciones será posible avanzar de manera directa hacia la contribución del logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) establecidos por la ONU (2015), así como de los objetivos de la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU México, 2018). Es decir, estaríamos logrando incidir en las cuatro tendencias que identifica Naciones Unidas: "(i) comunicación para el cambio de comportamiento, (ii) comunicación para el cambio social, (iii) comunicación para la incidencia y (iv) fortalecimiento de un entorno propicio para los medios y las comunicaciones" (PNUD, 2011, p. 7).

LA COMUNICACIÓN DIGITAL PARA LAS ORGANIZACIONES

Con la llegada de Internet y su desarrollo posterior se hizo necesario que las organizaciones utilizaran esta tecnología para su comunicación, de hecho, fue relativamente sencillo que iniciaran con páginas web que tenían información estática y a través de las cuales daban a conocer su esencia como organización, así como su oferta de productos o servicios. En esta primera etapa se trataba de comunicación unidireccional que respondía a los objetivos e intereses de la organización sin considerar las necesidades reales del usuario.

Más adelante con la incorporación del correo electrónico y los formularios dentro de los sitios web fue posible tener la posibilidad de comunicación de doble vía a partir de los datos de contacto que el visitante dejaba. Sin embargo, todo fue distinto con la aparición de las redes sociodigitales, ya que estas dieron entrada a la posibilidad de tener una comunicación de doble vía y además de que se realizara de manera inmediata entre la organización y sus seguidores. Esta nueva forma de comunicación incentivó no solo el establecimiento de diálogo con los grupos de interés, sino también el inicio de la interacción que genera otro tipo de vínculos entre los propios seguidores y entre éstos y la organización.

Bajo el nuevo enfoque de comunicación ha cambiado radicalmente el proceso, sus actores y los resultados, dando paso a la preponderancia del mensaje, la participación abierta de todos los usuarios de Internet y el acceso a información ilimitado. Las redes sociodigitales han sido aprovechadas desde distintas perspectivas por las organizaciones, principalmente por el hecho de que les permiten relacionarse de manera más personal y cercana con sus seguidores, generando sinergias que no solo busquen el logro de sus objetivos sino de los de sus grupos de interés.

Es cierto que algunas organizaciones han utilizado estos esfuerzos en la comunicación a través de las redes sociodigitales para mejorar su imagen y con ello también incidir en el incremento de sus ventas; otras como un gran escaparate que les permita darse a conocer y mostrar su identidad, su filosofía y sus acciones a nivel organizacional, todo con el fin de construir su imagen y reputación; mientras que otras las han utilizado como una alternativa para generar redes que puedan unirse alrededor de un fin común y con ello tener un impacto exponencialmente mayor hacia una causa determinada.

Derivado de lo anterior, los temas más importantes a nivel mundial en las últimas décadas, como la sustentabilidad (Calvente, 2007) y el desarrollo sostenible (Unesco, 2014), se convierten en parte de su estrategia de responsabilidad social y con ello en mensajes clave para la comunicación que realizan las organizaciones. Es por ello que, en 2017, el CICA de la Facultad de Comunicación de la Universidad Anáhuac México propuso una definición de *comunicación digital* para las organizaciones:

> Proceso social que integra a la tecnología para hacer fluir y acelerar mensajes e interacciones entre la organización o institución y sus grupos de interés a partir de la producción, procesamiento e intercambio de información. La finalidad es rescatar la contribución participativa y efectiva de todos sus públicos (internos y externos) para hacer a la organización o institución más productiva, sustentable y socialmente responsable; generar, construir y reconstruir la imagen y reputación de la organización o institución; y comunicar de manera efectiva las características y beneficios de los servicios o productos que la misma organización o institución ofrece a la sociedad. (Arévalo y Rebeil, 2017, p. 23).

De acuerdo con lo anterior, la comunicación digital para las organizaciones aprovecha la configuración de los espacios de las redes sociodigitales, los cuales se estructuraron de una manera muy cercana y natural en la vida de las personas y con ello lograron establecer una relación muy cercana con ellas. Sin embargo, aún está en el camino de identificar cuáles son las narrativas y los mecanismos para pasar de la interacción a la vinculación con los grupos de interés de manera que puedan tener una relación que genere una comunidad donde el beneficio sea para todos.

Para generar la estrategia de comunicación en el ámbito digital es indispensable que se trabaje con el desarrollo de un lenguaje propio del medio, que se tenga un cuidado especial en la construcción de narrativas y en la interacción que se puede tener entre la organización y sus seguidores, de manera que se pueda tener más control en el logro de objetivos para todos. Derivado de lo anterior se plantean diversos objetivos para cada uno de los grupos de interés que se pretenden alcanzar con esta comunicación digital, al tiempo que se construye un objetivo más amplio que lleve a que entre todos puedan alcanzar el nivel más alto de comunicación que es la colaboración.

Los resultados obtenidos una vez implementada la estrategia son tangibles y pueden ser evidenciados a través de indicadores establecidos previamente. Siempre se debe considerar que cada mensaje y cada acción en las redes sociales tiene que ver con una definición puntual de los mismos alineada a los objetivos comunicación y sincronizada en cuanto a tiempos, narrativas, frecuencia, emisor, liderazgo de opinión, mecanismo de vinculación, interacción, construcción de redes, efectividad, etcétera.

En suma, se pasó de una simple *necesidad de estar en Internet*, a la preocupación por *tener presencia en redes sociales*, no de manera fortuita, sino como parte importante de la estrategia de comunicación de la organización, aunque en algunos casos los directivos de las organizaciones no tenían claro el beneficio o la forma en que se vería reflejada esa estrategia de comunicación y por tanto no tenían el presupuesto para llevarla a cabo. En todo caso, el proceso implicó que las organizaciones empezaran por definir la visión que tenían de la

comunicación digital, su objetivo a lograr y con ello asegurar que su participación sería de alto impacto, mucho más de lo que los medios tradicionales antes generaban.

La presencia en páginas web de cualquier forma se ha mantenido, mientras que se hacen mejoras en el funcionamiento y en la interfaz para hacerlos más ágiles, más vistosos y con mayores facilidades de navegación, se ha descuidado en algunos casos el contar con un programa de actualización continua de la información y también traducirla a un formato de más ágil lectura. Por otra parte, la incursión en redes sociales se ha dado de manera paulatina, interesándose primero por estar presentes, las organizaciones han generado sus perfiles sin tener detrás en todos los casos una estrategia de contenidos, lo que de nuevo las ha hecho incurrir en diversos errores de comunicación como son la falta de congruencia, coherencia, consistencia, interacción, promoción del diálogo, actualidad, inmediatez, etc. Derivado de lo anterior, los resultados que obtienen de su comunicación digital pueden ser de poco impacto e incluso negativos en la imagen y reputación de la organización.

Desde el CICA se sostuvo que era fundamental que la organización se comunicara, relacionara y construyera vínculos con cada grupo de interés, considerando que la segmentación que permiten las redes sociodigitales es infinita, lo que permite comunicarse por diversos canales y con distintos lenguajes de manera simultánea (Herrera y Arévalo, 2014). Sin embargo, para construir estos vínculos es muy importante tener un mensaje central que sea de alto impacto, que genere valor para todos los involucrados y que permita crecer en comunidad, de ahí la inclusión de la responsabilidad social organizacional.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA COMUNICACIÓN DIGITAL ORGANIZACIONAL

La comunicación digital que realizan las organizaciones se ha observado que se encuentra, en el caso de las organizaciones privadas, encaminada a la promoción de sus productos y servicios (Arévalo y Rebeil, 2017), de manera que puedan mantenerse en la preferencia de sus clientes y consumidores. Sin embargo, desde la perspectiva del CICA, esto debe ser solo uno de los muchos objetivos que se pueden perseguir en este tipo de comunicación.

En este sentido, ya se había avanzado en la comprensión de este fenómeno en una investigación previa realizada en 2015 sobre el contenido de responsabilidad social organizacional que tenían en sus páginas web una muestra de las 20 empresas con mejor reputación en México, se había encontrado que daban prioritariamente atención a causas sociales con enfoque filantrópico, que hacían una difusión detallada de su apoyo solidario en casos de

crisis y también, pero en menor medida, daban a conocer sus programas estratégicos más amplios para el desarrollo social (Arévalo, 2018).

En 2016 ya se apuntaba que de acuerdo con el *Latin American Communication Monitor* de 2015, para los líderes de comunicación eran fundamentales tres aspectos: 1) enfrentarse a la evolución digital y la web social (particularmente para Colombia, México, Argentina, Perú y Brasil, en ese orden); 2) atender las demandas de las audiencias cada vez más activas (particularmente en México, Colombia, Brasil, Perú y Argentina, en ese orden) tanto por el incremento en la penetración de Internet como por el incremento del uso de redes sociales; y 3) lidiar tanto con la velocidad como con el volumen del flujo de información (en Brasil, Perú, México, Colombia y Argentina, en ese orden) (Herrera y Arévalo, 2016).

Así, en el CICA se han definido diversos indicadores para evaluar la comunicación digital de las organizaciones:

1. Presencia (uso e interacción) de las organizaciones en el ámbito digital definida como el uso sistemático y estratégico de su comunicación en redes sociales, medido a partir de su periodicidad y el establecimiento de relaciones (seguidores y usuarios a los que siguen).
2. Calidad de la comunicación, entendida como el cumplimiento con cuatro niveles:
   a) Logística: oportunidad, distribución, impacto e información llamativa.
   b) Atención: mensaje comprensible sintético.
   c) Productividad: información relevante, útil para la organización o para el público.
   d) Ética: contenidos que reflejen no solo la importancia de la ética sino valores como la honestidad, respeto, apertura y justicia.
   e) Responsabilidad Social Organizacional: solidaridad, ayuda o servicio.
   f) Sustentabilidad: social, económica o ecológica.
3. Involucramiento, crear vínculos sólidos con las personas con las que interactúan en redes sociales, medido en cuatro niveles:
   a) Proximidad: cercanía y personalización.
   b) Monitoreo: seguimiento a líderes de opinión.
   c) Conexión: generar diálogo.
   d) Colaboración: promover y liderar la participación de las audiencias (Arévalo y Rebeil, 2017).

A partir de estos indicadores, en un estudio realizado de manera interinstitucional e internacional cuyos resultados se incluyeron en el libro *Responsabilidad social en la comunicación digital para las organizaciones*, se evaluó una muestra de 153 organizaciones privadas de más de ocho países (México, Estados Unidos, Venezuela, España, Japón y Reino Unido, entre otros) (Arévalo y Rebeil, 2017).

Los resultados de esta investigación permitieron observar, al comparar los datos a nivel continente, que en América Latina la mayor preocupación por *cercanía y personalización* es en México y en cuanto a *escucha* y *monitoreo* es Colombia; en ambos casos, aunque tienen nivel bajo (2) de sus universidades, resultan ser los países con el mayor nivel de calidad en su comunicación; por su parte, Brasil es el único país que busca generar diálogos a través de LinkedIn. En Europa, el mayor porcentaje de *cercanía* y *personalización* se obtuvo en España, seguida de Países Bajos y Dinamarca. En cuanto a *escucha y monitoreo* destacan Italia y España; en *conexión* lo mejor se obtuvo en Países bajos, mientras que en *colaboración* lo mejor se observó en Reino Unido. Entre las mayores correlaciones en Facebook se observó la de interacción con productividad (información llamativa) (.952), seguida la de conexión y proximidad (.789), y la de proximidad y colaboración (.755). En Twitter, la mayor correlación se presentó entre monitoreo y colaboración (.559), seguida de proximidad y conexión (.558) (Arévalo y Rebeil, 2017).

La radiografía que se obtuvo a partir de este análisis permitió avanzar en el conocimiento del fenómeno de la comunicación digital en las organizaciones y dejó ver la necesidad de seguir avanzando en la comprensión de este tipo de comunicación y su impacto en la sociedad. Para el CICA, la comunicación digital para las organizaciones debe estar conformada por seis componentes con igual importancia: presencia, impacto, proximidad, colaboración, ética y responsabilidad social organizacional. Una vez definido este modelo, se fueron integrando algunas otras investigaciones con la finalidad de comprobar la existencia de éstos y otros elementos como parte fundamental de la gestión de la CDIO y así se ha comprobado que la responsabilidad social organizacional debe ser parte indisoluble de esta comunicación y que su enfoque no tiene que cumplir con una particularidad, tener mayor peso en alguna de las dimensiones de la RSO ni estar centrado en una causa específica, simplemente requiere ser parte de la estrategia de CDIO y generar alrededor de sí, el resto de los componentes. Finalmente:

> El reto entonces se convierte en desarrollar conversaciones con un alto nivel de participación comprometida por parte de los públicos a los que se dirige y finalmente lograr construir comunidades de comunicación que tengan fines u objetivos compartidos para el desarrollo no sólo de la propia organización sino de la sociedad en la que ésta se desenvuelve. (Arévalo y Rebeil, 2017, p. 47)

La comunicación digital para las organizaciones, al igual que la comunicación aplicada, debe conducir a la solidaridad, debe responsabilizarse por las personas y a la sociedad, teniendo siempre presente que formamos parte de una comunidad (Del Prado, 2016).

CONCLUSIONES

La comunicación para las organizaciones es ineludiblemente un campo de la comunicación que tiene sobre sí la gran responsabilidad de crear valor a las organizaciones y al mismo tiempo contribuir al bien común. Para lograrlo parte de la definición de su filosofía organizacional y busca que esta sea congruente con las acciones de responsabilidad social organizacional que se definan. Es decir, la comunicación que se genere desde la organización debe ser consistente en todos sus medios, incluidos las redes sociales, dando cuenta de su genuina preocupación por el bien común.

No es ya suficiente tener un programa de responsabilidad social organizacional, si este no tiene un impacto más amplio aprovechando las redes sociales, creando desde la comunicación digital las tácticas para lograr la formación de comunidad, la creación de redes de colaboración que por sí mismas puedan promover cambios, mejoras y generar más valor para todos los involucrados e incrementando exponencialmente los resultados que podría obtener la organización en solitario.

Así, la responsabilidad social intrínsecamente ligada a la comunicación digital para las organizaciones debe atender también la necesidad de crear principalmente los dos tipos de capital que tienen las organizaciones: 1) capital económico, es decir, hacer que la transparencia, el manejo de crisis, la estrategia de responsabilidad social organizacional y la continua evaluación de sus resultados para generar mejoras, se traduzcan en aspectos que incidan en ahorros o ingresos para la organización; y 2) capital simbólico, a partir de la gestión efectiva del talento de la organización, la generación de sentido de pertenencia por parte de los colaboradores, el cuidado de la imagen y la atención a las tendencias y demandas de un mundo cada vez más globalizado. El tipo de liderazgo que favorece cada uno de estos capitales se estudia y presenta a profundidad en el libro *Comunicación integral para las organizaciones: liderazgo y creación de valor* (Arévalo, 2019).

Falta aún mucho por investigar y aportar en este ámbito de la comunicación, sirva este espacio para reconocer las valiosas investigaciones que por ahora se llevan a cabo en las tesis del Doctorado en Investigación de la Comunicación a este respecto y las cuales, sin duda, seguirán realizando importantes contribuciones en este campo de la Comunicación y dejarán huella como parte del conocimiento que se genera desde la Facultad de

Comunicación de la Universidad Anáhuac México y que tiene eco en distintas latitudes de Iberoamérica.

REFERENCIAS

Arévalo-Martínez, R. I. (2019). *Comunicación integral para las organizaciones: Liderazgo y creación de valor.* Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Arévalo-Martínez, R. I. (2018). Responsabilidad social empresarial en la era digital. En R. Burgueño y R. Pasos (Coords.). *Estudios empresariales: retos y oportunidades para México.* Editorial Izcandé.

Arévalo-Martínez, R. I. (2016). Liderazgo en comunicación integral y capital de las organizaciones. En M. A. Rebeil Corella y R. Del Prado Flores (Eds.), *De la teoría a la práctica: Procesos de comunicación para los problemas nacionales* (Primera ed., pp. 155-167). Universidad Anáhuac.

Arévalo-Martínez, R. I. y Rebeil, M. A. (2017). Presencia, interacción y responsabilidad social organizacional en las redes sociales digitales de organizaciones privadas en Iberoamérica. En R. I. Arévalo-Martínez y M. A. Rebeil (Coords)., *Responsabilidad Social en la Comunicación Digital Organizacional* (pp. 17-51). Tirant Humanidades y Universidad Anáhuac México.

Bourdieu, P. (1996). *Cosas dichas.* Gedisa.

Bourdieu, P. (2003). *La distinción. Criterio y bases sociales del gusto.* Taurus.

Bourdieu, P. (2007). *La miseria del mundo.* Fondo de Cultura Económica.

Calvente, M. (2007). *El concepto moderno de sustentabilidad.* Universidad Abierta Interamericana, Centro de Altos Estudios Globales

Costa, J. (2005). De la comunicación integrada al Director de Comunicación. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación.* 91, 56-63. http://dx.doi.org/10.16921/chasqui.v0i91.1562.g1585

Del Prado, R. (2014). *Ética y Redes Sociales.* Tirant Humanidades; Investigaciones y Estudios Superiores S.C.

Del Prado, R. (2016). Teoría Práctica de la Comunicación asociada a la Educación de las Audiencias/Personas. En M. Rebeil y R. Del Prado (Coords). *De la teoría a la práctica: Procesos de Comunicación para los problemas nacionales* (pp. 53-68). Universidad Anáhuac.

Foucault, M. (1992). *Microfísica del poder.* Las Ediciones de La Piqueta.

Goldhaber, G. M. (2001). *Comunicación Organizacional.* Diana.

Herrera, M., y Arévalo, R. (2014). Key leadership challenges and factors in Public Relations and Communications in Mexico. En Berger, B. & Meng, J. (Ed.). *Public Relations Leaders as Sensemakers. A global study of leadership in public relations and communication management.* Routledge. p. 262-277.

Herrera, M., y Arévalo, R. (2016). La gestión de la comunicación y las relaciones públicas en tiempos de transición. *ComHumanitas*, *7*(2), 92-119. http://www.comhumanitas.org/index.php/comhumanitas/article/view/Herrera

Krohling, M. (2009). *Comunicación Organizacional. Volumen 1: Histórico, fundamentos y procesos.* Editorial Saraiva.

Meng, J., & Berger, B. (2013). An Integrated Model of Excellence Leadership in Public Relations: Dimensions, Measurement, and Validation. *Journal on Public Relations Research* (25), 141-167.

ONU (2015). *Objetivos de Desarrollo del Milenio. Informe de 2015.* Naciones Unidas. http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/2015/mdg-report-2015_spanish.pdf

ONU México. (2018). *Agenda 2030.* http://www.onu.org.mx/agenda-2030/

PNUD. (2011). *Comunicación para el desarrollo. Fortaleciendo la eficacia de las Naciones Unidas.* PNUD. http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/communication_form_development_oslo_c4d_pda_es.pdf

Rebeil, M. A., y Arévalo-Martínez, R. I. (2017). "Comunicación Integral para las Organizaciones e Instituciones: Conceptualización y enfoque con responsabilidad social". En G.A. León, E. Castillo, M. Montes y L.A. Olivero (coords.), *Tendencias críticas y nuevos retos de la comunicación en México* (pp. 19-29), Qartuppi.

Rebeil, M. A., y Arévalo-Martínez, R. I. (2017b). Las organizaciones y sus procesos de comunicación: una visión integral. En R. I. Arévalo Martínez y G. Guillén Ojeda (Coords.) *La comunicación para las organizaciones en México: evolución, teoría y práctica* (p. 25–40). Universidad Anáhuac México; Tirant Lo Blanch.

Rebeil, M. A., Hidalgo, J. A., y Moreno, M. (2012). Gestión de la comunicación integrada en las organizaciones: competencias básicas para la formación del gestor. En G. A. León Duarte, *Estudios de la Comunicación* (págs. 51-82). Pearson.

The Plank Center (2012). *The Plank Center Leadership Summit: The Plank Center for Leadership in Public Relations.* http://plankcenter.ua.edu/wp-content/uploads/2012/10/Leaders-hip-Summit-PPoint-Presentation1-1.pdf

Unesco. (2014,1 de septiembre). *Desarrollo sostenible.* http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-sustainable-development/sustainable-development/

Esta obra está bajo Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.



Cultura organizacional.

Belalcázar, S. B. (2012). Cultura organizacional. Informes psicológicos, 12(1), (pp. 41-51).

Cultura organizacional

Sonia Belalcázar Belalcázar

Sonia del Carmen Belalcázar Belalcázar. Psicóloga. Especialista Intervención Social. Magister en Psicologia. docente Universidad Mariana. Correo: socabe2@yahoo.es

Universidad Mariana

Recibido: 27/03/10

Aceptado: 16/03/10

Resumen

El artículo presenta en primer instancia, una breve descripción de las perspectivas de la cultura organizacional destacando cómo diferentes autores de las ciencias sociales especialmente la Sociología, Antropología Cultural y la Psicología han realizado estudios y análisis de los contextos organizacionales que trascienden de una concepción lineal a una más reflexiva y circular, considerando las organizaciones como escenarios de construcción social para consolidar el origen de la cultura organizacional. En segunda instancia el artículo presenta el concepto de cultura organizacional reconociendo que son cuatro los materiales que deben entrar en su definición. El primero es el papel que desempeña el entorno en el que se desenvuelve la organización, el segundo los valores de la misma, el tercero la histórica de su constitución y finalmente el cuarto elemento que se centra en las funciones que cumple la cultura para una organización. En la parte final del artículo se da a conocer las particularidades para estudiar la cultura organizacional, encontrando que la mayoría de los autores asumen que el reconocimiento de los valores, héroes, rituales de integración, identidad de la organización, normas, entre otros aspectos son fundamentales para el estudio de la cultura de una organización.

Palabras claves

Organización, construcción social, valores, cultura organizacional

Sonia Belalcázar Belalcázar

Organizational Culture

Abstract

This research paper carries out at the first instance, a brief description of the perspectives of organizational culture taking in to account that different authors of social sciences such as sociology, cultural anthropology and psychology have conducted many studies and analysis of organizational context that go beyond a linear design into a more reflective and circular design, considering these organizations as stages of social construction in order to consolidate the source of organizational culture. Second, this paper presents the concept of organizational culture. This organizational culture has four main elements, which enter in to its definition. The first one is the role of the environment in which the organization operates, the second one is the value of the same culture, the third one is the historical constitution, and the fourth element focuses on the functions of a culture for an organization. At the end of this article we explain the facts in other to study the organizational culture and we also found that the majority of the authors assume that the recognition of the values, heroes, integration rituals, identity organizational, standards, among other facts are fundamental to carry out an organizational culture study.

Key Words

organization, social construction, social values, organizational culture.

Cultura organizacional

Resumo

O artigo apresenta em primeira instância, uma breve descrição das perspectivas da cultura organizacional destacando como diferentes autores das ciências sociais especialmente a Sociologia, Antropologia Cultural e a Psicologia têm realizado estudos e análises dos contextos organizacionais que transcendem de uma concepção linear a uma mais reflexiva e circular, considerando as organizações como palcos de construção social para consolidar a origem da cultura organizacional. Em segunda instância o artigo apresenta o conceito de cultura organizacional reconhecendo que são quatro os materiais que devem entrar em sua definição. O primeiro é o papel que desempenha o meio no que se desenvolve a organização, o segundo os valores da mesma, o terceiro a histórica da sua constituição e finalmente o quarto elemento que se centra nas funções que cumpre a cultura para uma organização. Na parte final do artigo dá-se a conhecer as particularidades para estudar a cultura organizacional, encontrando que a maioria dos autores assumem que o reconhecimento dos valores, heróis, rituais de integração, identidade da organização, normas, entre outros aspectos são fundamentais para o estudo da cultura de uma organização.

Palavras chave:

Organização, construção social, valores, cultura organizacional

Introducción

Esta construcción teórica que se presenta a continuación es la fundamentación conceptual que justifica una investigación de maestría en Psicología con la Universidad del Valle y lleva por nombre: *La identidad desde el marco de la filosofía franciscana y la cultura organizacional de una universidad privada de la ciudad de San Juan de Pasto.*

Origen de la cultura organizacional

Estudiar la organización desde la cultura organizacional conduce a redefinir la postura de muchos analistas de este campo, que entienden la organización como un conjunto únicamente de estructuras, de políticas y normas que regulan el comportamiento de los trabajadores hacia una postura que determina que la base de toda organización son las personas, su carácter social, es lo que hace, que un agregado de estructuras físicas se convierta en una realidad humana o como bien lo mencionan Etkin (1995) y Schvarstein (2000) en una realidad de relaciones dialógicas y causalidades reciprocas, donde reina el concepto de organización desde un orden simbólico, de tal manera que todo lo que sucede en la organización constituye una pluralidad de significantes susceptibles de ser significados desde la multiplicidad de perspectivas. La posibilidad de comprensión de lo que es una organización y de lo que en ella acontece, pasa por la construcción de una realidad que instituye un orden simbólico del cual todos sus miembros participan. La organización es, para quienes la observan desde afuera o desde dentro, la puesta en escena de un orden simbólico. La interacción de los sujetos dentro de ella resulta el modo en que estos asignan significados a lo que allí acontece y estas interpretaciones están regidas por las categorías preceptúales que el orden simbólico instituye. Es así como la organización se constituye en la puesta en escena de un orden simbólico, de un orden semiótico. Saussure (1999 citado por Schvarstein 2000) definió la semiótica como la ciencia que estudia la vida de los signos en el seno de la vida social, de tal manera que, por un lado conciernen a la semiótica los procesos de significación, el modo en que eventos, palabras, comportamiento y objetos son portadores de sentido para los miembros de una comunidad; y por otro, estos procesos de significación son producciones por los sujetos en una red de relaciones sociales, siendo a su vez productores de esta misma red. Desde esta perspectiva, en la organización, las redes de interacciones conducen a que los sujetos construyan y negocien sistemas de significados para dar sentido a su experiencia. Esta última definición ha permitido que autores de las ciencias sociales especialmente la Sociología, Antropología Cultural y la Psicología a través del estudio y el análisis de los contextos organizacionales como son sus relaciones, formas de comunicación, pautas de comportamiento, rituales comunes; trasciendan de una concepción lineal a una más reflexiva y circular, considerando las

organizaciones escenarios de construcción social.

Propuesta que busca asimilar, como bien lo menciona Niklas Luhmann (1997), que lo que hace a la esencia de las organizaciones no son sus estructuras sino los individuos y las relaciones que entre ellos establecen, por tanto las sociedades, las organizaciones, los grupos humanos, no están compuestos de sujetos, sino de comunicaciones. Las personas que forman parte de las organizaciones diariamente construyen historias que están argumentadas desde los significados que elaboran con el otro, convirtiéndose en sistemas simbólicos y relatos compartidos, los cuales afectan no solo sus actos mecánicos sino sus representaciones y conductas. Los miembros de una organización están inscritos retomando la metáfora de Clifford Geertz (2000), en redes de significados compartidos que se expresan en acciones significativas que son producidas, transmitidas y recibidas; de ahí la importancia de retomar una nueva concepción que permita estudiar a las organizaciones como procesos de construcción social; este concepto es el de CULTURA ORGANIZACIONAL. El interés de esta aproximación radica en entender las organizaciones desde una perspectiva psicosocial comprendiendo las historias, las creencias, las normas, los valores, los héroes, los rituales de las personas que se encuentran inmersas en la organización, reconociendo sus cuerpos normativos y sus cuerpos culturales compuestos por ideas, valores, posicionamientos que se determinan en las formas de intercambio social. Trascendiendo el estudio de la organización desde la eficiencia y eficacia de sus trabajadores, la descripción del manual de funciones, etc. para estudiar a ese individuo en intercambio con otros individuos y las definiciones de sus realidades en los contextos, en otras palabras, desde esta perspectiva se busca interpretar el texto de esos escenarios organizacionales conformados por seres humanos; encontrando respuestas frente a los elementos vitales que constituyen la vida social de las mismas.

¿De dónde surge el término de Cultura organizacional?. En los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman (1984) (citados en García y Dolan, 1997) adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Ellos realizaron un estudio comparativo sobre las empresas de mayor éxito, determinando la presencia de elementos comunes como la dirección mediante valores, la orientación hacia la acción, la proximidad al cliente, la autonomía y el espíritu emprendedor interno y la productividad gracias a las personas. Desde esta perspectiva, los trabajos de Ouchi (1981), quien escribió la *Teoria Z;* Peters y Waterman (1982), con su *best seller En busca de la excelencia*; Deal y Kennedy (1982), con *Culturas corporativas* y los trabajos de Smircich (1983) *Organizaciones y cultura* y finalmente el trabajo de Schein (1988), *La cultura empresarial y liderazgo*, consolidaron este concepto tan innovador. Para Ouchi (1981) la cultura de una empresa la constituyen la tradición, las condiciones y los valores que dan lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones, y afirma que, la denominada por él, Organización Z, tendrá unas características

culturales muy específicas: confianza, amistad, trabajo en equipo y administración por participación directa. Este autor concluye también que "Las condiciones de trabajo humanizadas (propias de estas organizaciones) no solo aumentan la productividad y las utilidades de la compañía, sino también la autoestima de los empleados" (p.215). Por su parte Smircich (1983) planteó la importancia de los sistemas de significados compartidos, al argumentar que "el surgimiento de la organización social depende del surgimiento de esquemas interpretativos compartidos, en el lenguaje y otras interpretaciones simbólicas que se desarrollan a través de la interacción social" (p.160).

Para Schein (1988), la cultura es la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de si misma y de su entorno. Desde este recorrido se puede considerar que el concepto cultura en su acepción más amplia es un término utilizado por las Ciencias Sociales tales como, la Psicología, Sociología, Filosofía, Metodología combinada con disciplinas; pero en general el aporte que cada una de estas disciplinas hace al concepto de cultura, está argumentado, en que éste es uno de los procesos sociales más significativos del hombre, determina su condición y su actuar social, establece sus pautas de comportamiento pero por sobre todo rige sus esquemas de proceder que de alguna u otra forma van consolidando sus maneras de pensar, sentir y actuar. Desde este punto de vista se puede expresar que el concepto de cultura fija ante todo no el aspecto cuantitativo, sino el cualitativo de la vida social; la cultura es la calidad de la historia en un momento dado de su desarrollo.

Es importante también destacar que hay variedad de términos que se utilizan sobre el tema: cultura de la organización, cultura de la empresa, cultura corporativa, etc. que con frecuencia estos términos tienen un mismo significado y son intercambiables, y además que algunos autores establecen diferencias entre ellos; en este artículo utilizará el término de Cultura Organizacional. De igual forma se hace necesario establecer diferencias entre Clima y Cultura, para esta caracterización se retoman los fundamentos de Fernández, (2002) que determina tres características que pueden establecer una diferenciación entre estos dos conceptos, ciertamente cercanos pero diferentes.

Mientras que el clima hace referencia a las expectativas y demandas que las personas miembros de una organización tienen sobre ella y al grado de satisfacción de las mismas en el funcionamiento de esa organización, la cultura se refiere al sistema de valores que está presente y conforma la organización y del cual se desprenden una serie de normas, pautas de conducta, artefactos, etc. con los que los individuos se sienten mas o menos identificados. Junto a esta primera diferencia podemos señalar otra no menos importante y que resulta una consecuencia de la anterior, la cual hace referencia a que, el clima apunta, sobre todo, a las expectativas y demandas del personal, entonces el cambio o la alteración del mismo puede producirse en un espacio

de tiempo relativamente corto; por el contrario al ser la cultura algo referido a los valores y las creencias, el tiempo para que se puedan introducir alteraciones en ese sistema es necesariamente más largo y complejo.

Finalmente los cambios introducidos en el clima de las organizaciones al afectar a las expectativas de las personas tienen carácter táctico, mientras que los cambios en el sistema de valores, dado su carácter central tienen un carácter estratégico, afectando el diseño mismo de la organización.

Concepto

Después de estas distinciones, se puede reflexionar claramente que la cultura organizacional puede ser considerada un sistema de significaciones, expresiones, categorías, imágenes, modos de vida, creencias, valores, reglas, normas, procedimientos que son aceptadas pública y colectivamente en el seno de un grupo social, transmitidas a través de las generaciones (Granell, 1997, Chiavenato, 1989, Valle, 1995, Serna, 1997). Estas y otras definiciones definen qué es la cultura organizacional, pero la mayoría de ellas coinciden en las reflexiones de Fernández (2002), que apuntan a considerar que son cuatro al menos los materiales que deben entrar en su definición. El primero de estos elementos que se encuentra en los estudios sobre cultura organizacional es el papel que desempeña *el entorno* en el que se desenvuelve la organización, resultando evidente que el entorno constituye un elemento fundamental, sin el que no se puede entender lo que es la cultura organizacional. Las organizaciones se mueven en un o unos entornos que, sin que debamos entenderlas como meras respuestas adaptativas, lo cierto es que se establecen entre esos dos polos, (organizaciones y entornos o contextos) unas interacciones que no pueden olvidarse a la hora de establecer un acercamiento a la noción de cultura organizacional.

El segundo elemento se centra en el papel esencial que cumple el sistema de valores de una organización, pues las organizaciones en su constitución y desarrollo crean y asimilan una serie de valores que constituyen un sistema y del cual se derivan como expresión o significante una serie de normas, de pautas de comportamiento, de instituciones tales como los ritos, los mitos, el lenguaje, etc. Las organizaciones desarrollan una serie de valores que interiorizan hasta hacerlos inconscientes y que constituyen el elementos esencial, de los cuales y como expresión de los mismos se van creando y desarrollando, esa serie de manifestaciones que constituyen la vida interna de la organización como son las normas, las costumbres, las instituciones, etc.

El tercero es la forma histórica de su constitución, es decir la organización, a lo largo de su proceso de constitución y consolidación ha ido creando un sistema de valores, interiorizándolos hasta hacerlos casi inconscientes pero esenciales a la vida de la organización. Dentro de este proceso histórico, algunos elementos tales como las circunstancias que dieron origen a la

organización, el papel desempeñado por los fundadores y líderes, los sistemas de comunicación y aprendizajes establecidos, etc. son claves para la comprensión de la cultura organizacional así como para la valoración de la misma en la vida de la organización. Desde ese carácter simbólico que se ha señalado antes, los individuos no permanecen inactivos ante el entorno o ante la misma organización. Los individuos, como elementos activos que son, crean su propia red de significados a través de esa interacción con el entorno y con la organización, red de significados que es compartida con los otros individuos y que constituye lo que se denomina como cultura. La cultura es en este sentido una construcción social, constituida por esa interacción de los individuos entre si con el entorno y la organización en la que conviven.

Finalmente el cuarto elemento se centra en las funciones que cumple la cultura para una organización, funciones que son muy significativas para su definición. Se ha insistido como lo menciona Fernández (2002) sobre todo en el papel de consenso, de integración. La cultura organizacional en este sentido, constituye un autentico elemento aglutinador que permite realizar a la organización sus objetivos y cumplir con los fines definidos.

Particularidades

Después de abordar el concepto de cultura organizacional no sólo como una herramienta de conocimiento de una realidad como es la organización, se presenta a continuación referencias de autores que definen ciertas particularidades para estudiar la cultura organizacional. Como menciona Zubiria (2005) en materia de cultura no existen modelos generales que se puedan aplicar para estudiar la cultura organizacional, por tanto se presentara a continuación los atributos (Kreps, 1995), características culturales (Robbins, 1999), o procesos culturales desde Freitas (1991) que permiten de una u otra forma interpretar la cultura organizacional. Para Kreps (1995) los atributos claves de la cultura organizacional son: los valores: que hace referencia a la filosofía y creencias compartidas de la actividad de la organización, que ayudan a los miembros a interpretar la vida organizativa, y están frecuentemente plasmados en slogan; los Héroes o miembros de la organización que mejor personifican los valores sobresalientes de la cultura. Su función es proporcionar modelos, estableciendo patrones de desempeño; los Ritos y Rituales que hace referencia a las ceremonias que los miembros de la organización realizan para celebrar y reforzar los valores y héroes de la vida organizativa y las Redes de trabajo de la comunicación cultural que son los canales informales de interacción que se usan para el adoctrinamiento de los miembros en la cultura de la organización.

Para Robbins (1999) las características de la cultura organizacional son: la Identidad de sus miembros que es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo; apunta a que las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no

a personas; el Enfoque hacia las personas, donde las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización; la integración de unidades, donde se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente; el Control, que establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos; la tolerancia al riesgo que es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos; los Criterios para recompensar entre los que se puede mencionar el aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado; el Perfil hacia los fines y los medios que hace referencia a que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos y finalmente el enfoque hacia un sistema abierto que es el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos. Desde el posicionamiento de Freitas (1991) que realizan una lectura interesante para interpretar cultura organizacional los procesos que se deben abordar son: Las *normas:* que determinan los comportamientos que son posibles y que los que no son. Son como "leyes" que deben ser seguidas. En este grupo encontramos también las normas de producción. Las normas son definidas con base en los elementos culturales y también su transmisión (de la cultura) se da a través de ellas.

Otro elemento son los *Valores:* Para Deal y Kennedy los valores forman el corazón de la cultura, definiendo lo que es el suceso para la organización en términos concretos y también patrones que deben ser tomados por la organización como un todo. A partir de los valores podemos detectar las cuestiones que reciben prioridad, el tipo de información que es más relevante en las decisiones, las personas que son más respetadas, las áreas que ofrecen mayor ascensión dentro de la empresa, las características personales más valorizadas, los "slogan" que tratan de sintetizar las cualidades de la empresa al publico externo, etc.

Otro de los procesos a estudiar son las *Historias:* que son narrativas constantemente repetidas dentro de la organización teniendo como base eventos ocurridos realmente. En general, las historias abordan temas referentes a la igualdad entre los miembros, comportamientos ejemplares, dignos o audaces, seguridad, control. Los mitos son muy similares, con la diferencia básica de que no son exactamente basados en hechos concretos, son historias idealizadas y siempre concordantes con los valores organizacionales. El *Mito* es uno de los procesos culturales que según Freitas (1991) permite comprender los relatos que dan cuenta de tiempos pasados y fundamentales, en cuya estructura se codifica el sistema de creencias de la organización. Es una narración cuyo valor no está en el carácter de verdad que tienen, sino en su vigencia relativa a los procesos de significación. Son particularmente significativos los relatos que hablan del crecimiento de la organización, ya que a través de ellos los participantes internalizan el esquema de valores de esta.

Desde estos autores los *Rituales* también forman parte de la gestión cultural. Según Freitas (1991) los rituales son actividades planeadas que poseen objetivos específicos y directos, pudiendo ser de integración, de reconocimiento, valorización al buen desempeño, esclarecimiento de los comportamientos no aceptables, etc. Son caminos utilizados para esclarecer lo que se valoriza y lo que no se valoriza en la organización. Finalmente los Héroes también forman parte de la interpretación cultural, según Freitas (1991) el héroe es la "encarnación "de la persona ideal, emprendedora, intuitiva, con visión, etc. Los héroes imprimen mucho de sus características a las características de la organización.

Los héroes natos son personas que de cierta forma, determinaron o cambiaron el rumbo de la organización y los héroes creados son aquellas personas que vencieron desafíos establecidos dentro de la organización y recibieron una condecoración por su éxito, como por ejemplo, el administrador del año, el campeón de ventas, etc. La influencia de los primeros es muy más duradera y profunda. La función del héroe es la de proporcionar modelos, estableciendo patrones de desempeño y motivando a personas en varios niveles. El reconocimiento de estas particularidades permite comprender a las organizaciones como construcciones sociales y estudiarlas bajo una dinámica que implica centrarse en los sentimientos, pensamientos y acciones de los individuos que forman parte de la organización y su relación con los otros, para alcanzar las metas y propósitos de la misma desde la condición humano social, son particularidades que hoy en día están tomando mucha fuerza por la trascendencia de su contenido pero especialmente por las realidades sociales y organizacionales que se están viviendo en los diferentes contextos.

Conclusiones

Comprender la organización desde una perspectiva cultural, es entenderla y como bien lo mencionan Etkin (1995) y Schvarstein (2000) como una realidad de relaciones dialógicas y causalidades reciprocas.

Desde esta perspectiva, la organización es un conjunto de redes interaccionales permitiendo a sus integrantes construir y negociar sistemas de significados para dar sentido a su experiencia.

La cultura organizacional permite entender que los trabajadores que forman parte de una organización, son personas que construyen historias que están argumentadas desde los significados que elaboran con el otro, que se constituyen en sistemas simbólicos y relatos compartidos que afectan no solo sus actos mecánicos sino sus representaciones y conductas.

La cultura organizacional surge en los años ochenta con Tom Peters y Robert Waterman (1984 citados en García y Dolan, 1997) quienes adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Ellos realizaron un estudio comparativo sobre las empresas de mayor éxito, determinando la presencia

de elementos comunes como la dirección mediante valores, la orientación hacia la acción, la proximidad al cliente, la autonomía y el espíritu emprendedor interno y la productividad gracias a las personas.

El concepto de cultura organizacional también se consolida con los trabajos de Ouchi (1981), quien escribió la *Teoria Z;* Peters y Waterman (1982), con su *best seller En busca de la excelencia*; Deal y Kennedy (1982), con *Culturas corporativas* y los trabajos de Smircich (1983) *Organizaciones y cultura* y finalmente el trabajo de Schein (1988), *La cultura empresarial y liderazgo,* consolidaron este concepto tan innovador.

La cultura organizacional puede ser considerada un sistema de significaciones, expresiones, categorías, imágenes, modos de vida, creencias, valores, reglas, normas, procedimientos que son aceptadas pública y colectivamente en el seno de un grupo social, transmitidas a través de las generaciones (Pettigrew, 1979, House, 1999, Granell, 1997, Chavenato, 1989, Valle, 1995, Serna, 1997).

Entre las perspectivas que estudian la cultura organizacional están la Modernista donde se destaca el posicionamiento de Edgar H. Schein (1997), la Posmoderna con Jameson (1991), la cultura nacional vs cultura organizacional con Hofstede (1991) y la simbólico interpretativa con Geertz (2000).

En materia de cultura y gestión cultural no existen modelos generales que se puedan aplicar para estudiar la cultura organizacional, pero se destacan los atributos (Kreps, 1992), características culturales (Robbins, 1999), y elementos culturales Freitas (1991) que permiten de una u otra forma interpretar la cultura organizacional.

Referencias

Chiavenato I. (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración México, D.F.: Mc. Graw – Hill Interamericana de México: S.A.

Deal, T.A., Y Kennedy, A. (1985). *Cultura Corporativa.* México, D.F.: *Fondo Educativo Interamericano.*

Etkin J. Y Schvarstein. (1995). *Identidad de las Organizaciones. Invariancia y Cambio.* Buenos Aires: Paidos.

Fernández, J. (2002). *Cultura Organizacional y Centro Educativo* (Tesis de Doctorado, Universidad Complutense de Madrid).

Freitas, M. E. (1991). *Cultura Organizacional: Formación, Tipologias e Impactos.* Sao Paulo: Makron/MacGraw Hill.

Freitas, E. (2002). *Cultura Organizacional: Identidad, Seducción y Carisma.* Sao Paulo: Editora FGV.

García, S. y Dolan, S. (1997). *La Dirección por Valores.* Madrid: Editorial Mc Graw – Hill. Interamericana de España, S.A.

Granell, H. (1997). *Éxito Gerencial y Cultura.* Caracas: Ediciones IESA.

Geertz, C. (2000). *La interpretación de las Culturas.* 10ª Edición. Barcelona: Gedisa.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations.* London: McGraw Hill, London.

House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, S. A., Javidan, P. W. Dickson, M., Gupta, M.W. et al (1999). *Cultural influences in Leadership and Organizations: Project Globe,* En W. Mobley., J.Gessner. and V. Arnold (Eds.) Advances in Global Leadership. Stanford: JAI Press.

Kreps, G.L. (1995). *La comunicación en las organizaciones.* Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.

Luhmann, N. (1997). *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo.* Barcelona: Anthropos.

Ouchi, W. (1981).*Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge.* Reading, Mass., Addison Wesley.

Peters, J. y Waterman, H. (1984). *En busca de la excelencia.* Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos. Bogotá: Editorial Norma.

Pettigrew, A. (1979). *On Studying organizational cultures.* Administrative Science Quarterly,

Robbins, S. (1999): *Fundamentos de Administración.* México, D.F.: Editorial Prentice Hall.

Shein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo.* Barcelona: Editorial Plaza y Janes.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quaterly,* 28, 339-358.

Serna, H. (1997). *Gerencia Estratégica.* Bogotá: 3R Editores.LTD

Schvarstein, L. (2000). *Psicología Social de las Organizaciones.* Nuevos aportes. Buenos Aires: Paidos.

Valle, R. (1995). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos.* Washington: Addison Wesley Iberoamericana.

Zubiria, S., Abello, T., y Tabares, M. (2005). *Concepto Básicos de Administración y Gestión Cultural,* Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). Madrid: Cuadernos de Iberoamérica.



Communication, Language, Organizational Culture

This article poses a reflection about concepts, objects and possible paradigms that have been studied by communication researchers. It aims at examining whether or not there is a relation between the theoretical aspects of communication and organizational communication. Having this purpose in mind, the authors conduct a thorough review of the literature on research carried out by experts in the fields of communication, organizational communication and linguistics.

El trabajo reflexiona sobre conceptos, objetos y un posible paradigma que el área de la comunicación viene desarrollando en sus investigaciones. Pretende examinar si hay una vinculación entre los aspectos teóricos de la comunicación con la comunicación organizacional. Con esta finalidad realiza un estudio bibliográfico de revisión de la literatura sobre investigaciones ya realizadas por autores vinculados a las áreas de comunicación, comunicación organizacional y lingüística.

Keywords: communication, organizational culture, language
Submission date: September 20th, 2007
Acceptance date: October 18th, 2007

Palabras clave: comunicación, comunicación organizacional, lenguaje.
Recibido: 20 de septiembre de 2007
Aceptado: 18 de octubre de 2007

Origen del artículo
Trabajo presentado dentro del marco del VIII Congreso Latino-americano de Pesquisadores de Comunicação, realizado entre el 19 y 21 de julio de 2006, en la UNISINOS; São Leopoldo, RS, Brasil. Texto publicado en: http://www.unirevista.unisinos.br/#CORP. Acceso: 15 de junio de 2007.

Traducción del original portugués para el español por Luis Ignacio Sierra, autorizada por los autores: Celsi Brönstrup Silvestrin, Elena Godoi, Anely Ribeiro, del artículo: Comunicação, linguagem e comunicação organizacional, publicado originalmente en: UNIrevista –Vol. 1, nº 3, julio de 2006. ISSN 1809-4651.

Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional.

Brönstrup Silvestrin, C., Godoi, E., Ribeiro, A., & Sierra Gutiérrez, L. I. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. Signo y pensamiento, (pp. 26-37).



Communication, Language, Organizational Culture

This article poses a reflection about concepts, objects and possible paradigms that have been studied by communication researchers. It aims at examining whether or not there is a relation between the theoretical aspects of communication and organizational communication. Having this purpose in mind, the authors conduct a thorough review of the literature on research carried out by experts in the fields of communication, organizational communication and linguistics.

El trabajo reflexiona sobre conceptos, objetos y un posible paradigma que el área de la comunicación viene desarrollando en sus investigaciones. Pretende examinar si hay una vinculación entre los aspectos teóricos de la comunicación con la comunicación organizacional. Con esta finalidad realiza un estudio bibliográfico de revisión de la literatura sobre investigaciones ya realizadas por autores vinculados a las áreas de comunicación, comunicación organizacional y lingüística.

Keywords: communication, organizational culture, language
Submission date: September 20th, 2007
Acceptance date: October 18th, 2007

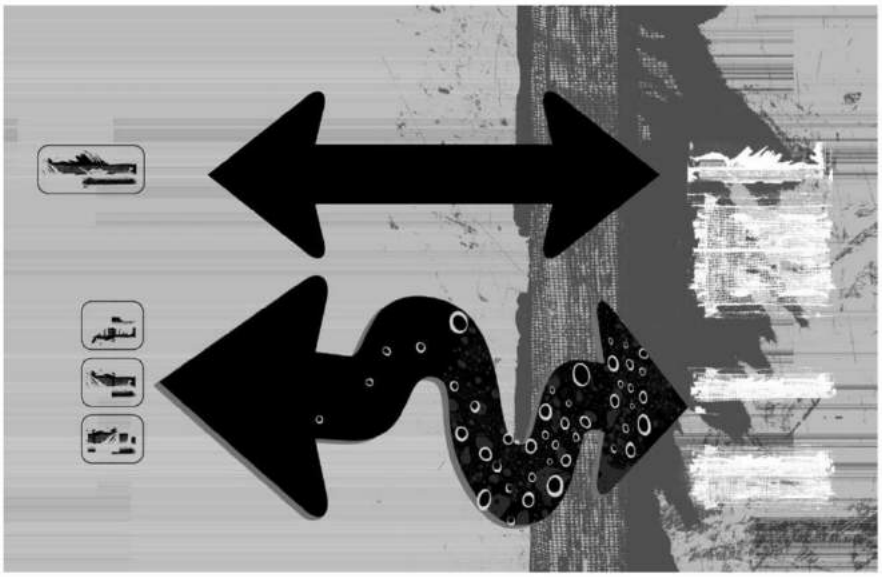
Palabras clave: comunicación, comunicación organizacional, lenguaje.
Recibido: 20 de septiembre de 2007
Aceptado: 18 de octubre de 2007

Origen del artículo
Trabajo presentado dentro del marco del VIII Congreso Latino-americano de Pesquisadores de Comunicação, realizado entre el 19 y 21 de julio de 2006, en la UNISINOS; São Leopoldo, RS, Brasil. Texto publicado en: http://www.unirevista.unisinos.br/#CORP. Acceso: 15 de junio de 2007.

Traducción del original portugués para el español por Luis Ignacio Sierra, autorizada por los autores: Celsi Brönstrup Silvestrin, Elena Godoi, Anely Ribeiro, del artículo: Comunicação, linguagem e comunicação organizacional, publicado originalmente en: UNIrevista –Vol. 1, nº 3, julio de 2006. ISSN 1809-4651.

Celsi Brönstrup Silvestrin / Elena Godoi / Anely Ribeiro*
Traducción del portugués de Luis Ignacio Sierra Gutiérrez

Comunicación, lenguaje y comunicación **organizacional**



Introducción

Investigar sobre lo que es comunicación, su(s) objeto(s) y enfoque conceptual es una tarea compleja y ardua que se viene desarrollando desde hace varias décadas y ha aportado divergencias,

* **Celsi Brönstrup.** Bachiller en Comunicación Social, habilitación en Relaciones Públicas. Magíster en Comunicación Social por la Universidad Metodista de São Paulo – UMESP y doctora en Ciencias de la Comunicación por la Escuela de Comunicaciones y Artes de la Universidad de São Paulo. EC/USP. Actualmente coordinadora del Curso de Comunicación Social de la UFPR y docente del departamento de Comunicación Social de la misma institución. **Correo electrónico:** celsi@matrix.com.br.
Elena Godoi. Brasilera. Doctora en Ciencias – Lingüística (Semántica) por la Universidad Estatal de Campinas; Posdoctorado (Pragmática) de la Universidad Estatal de Campinas. En la actualidad se desempeña como profesora asociada al departamento de Letras Extranjeras Modernas Universidad Federal del Paraná, Brasil. Ha publicado más de 50 trabajos en Actas de Congresos (Brasil, Chile, Cuba, España, Holanda, México, Rusia, Uruguay), revistas científicas y libros. Líder del Grupo de Investigación UFPR/CNPq (Certificado Nacional) "Lenguaje y Cultura". **Correo electrónico:** elenag@ufpr.br.



acuerdos y nuevas búsquedas desde diferentes perspectivas teórico-epistemológicas. El trabajo que presentamos apunta a desarrollar reflexiones que puedan servir de fundamento sobre el significado de la comunicación y la comunicación organizacional, a fin de procurar examinar vínculos (o no) entre tales expresiones, según investigaciones ya realizadas por teóricos de reconocimiento científico.

Discutiremos si los conceptos, objeto(s) y corrientes teóricas de pensamiento sobre el estudio del fenómeno "comunicación" son relevantes a los conceptos y objeto(s) de la comunicación organizacional, principalmente porque nuestras investigaciones sobre el tema mantienen el enfoque interdisciplinar con otras áreas del saber, una de ellas, el área de estudios sobre el lenguaje.

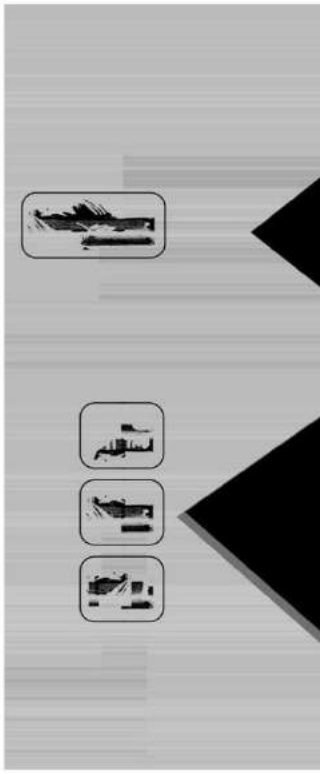
El texto parte de estudios bibliográficos con revisión y descripción de la literatura sobre el tema y no tiene la intención de agotarse en el análisis de las obras aquí expuestas. Somos conscientes de que vale la pena proseguir en la interpretación e intercambio con las comunidades científicas, de modo interdisciplinar, así como buscar más hallazgos empíricas que puedan llevar a testar los cuestionamientos y las hipótesis que serán delineados.

Las indagaciones nos mueven, inicialmente, hacia los fundamentos y las perspectivas de la comunicación y su extensión para la comunicación organizacional: (a) ¿cómo está delimitado el campo, objeto y características que representan el fenómeno comunicación? (b) ¿Cómo son concebidos los conceptos, objeto(s) y características que representan lo que es la comunicación organizacional? (c) ¿El campo conceptual sobre comunicación organizacional está o no basado en fundamentos teóricas que engloben la óptica de la comunicación?

Hacemos hincapié en que la descripción y el análisis presentados en este trabajo se enfocan en los conceptos, los objetos y las caracterizaciones de la comunicación desde las perspectivas de investigadores de las áreas de comunicación, de la comunicación organizacional y de la lingüística. Posteriormente, tendremos la posibilidad de contextualizar el tema desde la perspectiva de otras áreas del conocimiento.

Sobre la **comunicación**

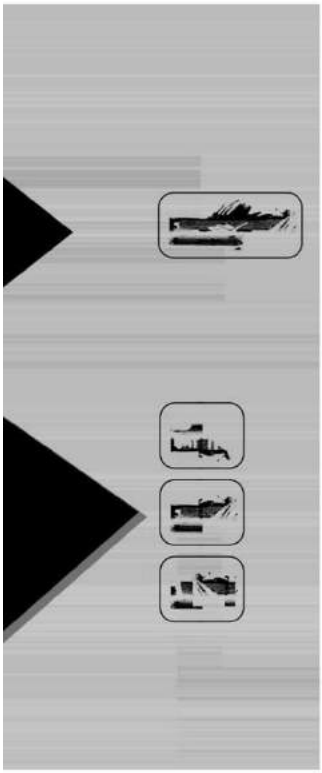
La reciente obra realizada en conjunto por la Asociación Nacional de Programas y el Programa de Posgrado de la Universidade de São Paulo (USP) trae la contribución de varios investigadores sobre el tema de la epistemología de la comunicación, de los cuales haremos algunos recortes para nuestra des-



Anely Ribeiro. Brasilera. Profesora del departamento de Comunicación Social, habilitación en Relaciones Públicas desde 1991 y miembro del Grupo de Investigación Lenguaje y Cultura en la Universidad Federal del Paraná – UFPR. Doctora en Letras, área de concentración Estudios Lingüísticos – UFPR. Magíster en Ciencias de la Comunicación de la escuela de Comunicación y Artes – USP. Especialización en Metodología de la Ciencia por la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales de Curitiba. Graduada en Comunicación Social – habilitación en Relaciones Públicas por la Universidad Federal de Santa María. Fue Coordinadora del Curso de Comunicación Social 1996-1998 y Jefe de la Asesoría de Comunicación Social 1998 en la UFPR. Publicación de artículos en eventos nacionales e internacionales, entre ellos los promovidos por Intercom y Alaic. **Correo electrónico:** anely.ribeiro@terra.com.br.
Luis Ignacio Sierra Gutiérrez. Profesor asociado del Departamento de Comunicación, Facultad de Comunicación y Lenguaje, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Traducción del original portugués para el español autorizada por los autores del artículo "Comunicação, linguagem e comunicação organizacional", en UNIrevista, vol. 1, núm. 3, 2006. Este trabajo se presentó en el marco del VIII Congreso Latino-americano de Pesquisadores de Comunicação, entre el 19 y 21 de julio de 2006, en la UNISINOS, São Leopoldo, RS, Brasil.

cripción y análisis. Duarte (2003) trata de caracterizar el(los) objeto(s) y el campo de la comunicación, con énfasis en la fenomenología de la percepción y en el abordaje cognitivista.

Duarte (2003, pp. 46-48), desarrolla el concepto y la caracterización de la comunicación con base en Merleau-Ponty, el cual denomina el "acto de comunicar como el encuentro de fronteras perceptivas", siendo que "al otro y su conciencia sólo se puede acceder porque también el hombre es un ser cultural". La interacción entre el ser humano culturalmente situado y los objetos culturales propicia el desarrollo de motivos y percepciones de uno con otro, que compartan y creen entendimientos comunes, en los cuales el lenguaje promueve el diálogo entre las conciencias. En este punto es fundamental mencionar lo que Merleau-Ponty define sobre la comunicación, citado por Duarte:



> ... el sentimiento de compartir es lo que define la comunicación, es construir con el otro un entendimiento común sobre algo. Es el fenómeno perceptivo en el cual dos conciencias comparten en la frontera. El entendimiento común no quiere decir concordancia total con los enunciados envueltos en el intercambio. El entendimiento puede ser la conclusión de las conciencias que discrepan de los enunciados una de otra. El lenguaje despunta, entonces, como objeto cultural de percepción del otro. El lenguaje se convierte en el plano en el cual la zona de encuentro puede ser diseñada mediante el diálogo. (2003, p. 47)



En este abordaje, Duarte (2003) explica que algo del yo pasa a ser compuesto por el otro, y así forma un tercer plano cognitivo, como una de las características de la comunicación. Esto es, las conciencias envueltas dejan partes de sí mismas, sin fundirse en una sola, y conservan las experiencias de cada ser, pero traen algo común a los que están en la relación y redefinen sus percepciones por el compartir y la comunicación. Duarte también se refiere a los planteamientos de Marcondes Filho (s. f.): "una epistemología de la comunicación pasa por tratar de captar lo que se da en el proceso del encuentro de planos cognitivos". Observa que "... el movimiento es lo más importante y que los elementos emocionales volátiles del mismo momento tienen su propia razón, participan de la comunicación, pero sólo pueden ser percibidos en cuanto transitan" Lopes (2003, p 53).

Tal declaración está relacionada con la *naturaleza en flujo* del fenómeno comunicativo, lo que nos remite a un sentido de interacción en movimientos sucesivos, dinámicos e instantáneos. Referente a la localización de los objetos de la comunicación a través del camino de la proposición filosófica en resonancia con la definición etimológica, Duarte declara:

> Vuélvese objeto de la comunicación el fenómeno de encuentro de planos cognitivos que por la percepción del otro son arrastrados hacia una frontera creativa de nuevas formas cognitivas. Vuélvese objeto de la comunicación esta interfaz y sus propiedades, el proceso de establecimiento de vínculo que permite el diseño de una frontera. Vuélvese objeto de la comunicación lo que emerge, el tercer plano que no existía antes del encuentro de todas las partes dialogantes. Vuélvese objeto de la comunicación el estar en relación, o mejor, el intercambio. (2003, p. 51)

El campo de la comunicación para el autor, según Duarte (2003, p. 51), puede ser teórico cuando se analiza la ontología de esos encuentros y hay una preocupación por los procesos que vuelven común un pensamiento a un grupo que intercambia infor-

maciones. El campo puede ser empírico cuando la misma discusión ontológica considera la relación con los sustentos en los cuales los planos cognitivos están reunidos. Tales sustentos no son, necesariamente, objetos de los medios o mediáticos, como televisión, periódicos, radio, etc., sino otros objetos de la comunicación situados en manifestaciones artísticas, en lenguajes de grupos específicos.

En ese punto, Duarte distingue objetos de los medios, según ejemplos ya citados y objetos de la comunicación, mediante la argumentación de que si tomamos la comunicación como un fenómeno de percepción e intercambio, "... no podemos reducirla a transmisión de información, o sea, los medios no son necesariamente de comunicación. Los medios pueden conducir información y ese proceso es una de las etapas del establecimiento de la comunicación..." (2003, p. 52).

De los estudios de Duarte podemos inferir que el objeto de la comunicación permite invertir metodológicamente las posibilidades de análisis y el sentido de percepción e intercambio de los sujetos involucrados en la interacción en contextos diversos, considerando los motivos que movilizan el compartir. Las situaciones también son extensivas a los contextos de la vida humana en la comunicación organizacional.

También para Marcondes Filho (2004) la simple difusión de informaciones no es comunicación. Tampoco es "instrumento", es un proceso que refuerza la idea de intercambio:

> [La comunicación] es un acontecimiento, un encuentro feliz, el momento mágico entre dos intencionalidades, que se produce en el "roce de los cuerpos" (si tomamos palabras, canciones, ideas también como cuerpos); ella viene de la creación de un ambiente común en que los dos lados participan y extraen de su participación algo nuevo, inesperado, que no estaba en ninguno de ellos, y que altera el estatuto anterior de ambos, a pesar de mantenerse las diferencias individuales. Ella no funde dos persona en una sola, pues es imposible que el otro me vea a partir de mi interior, sino que es el hecho de participar ambos de un mismo y único mundo



> en el cual entran y que en ellos también entra. (Marcondes Filho, 2004, p. 15)

Vera França, reconocida investigadora ha hecho reflexiones importantes sobre el tema de la comunicación y las discusiones epistemológicas. En "Paradigmas da comunicaçâo: conhecer o quê?" (2002), França declara existir cierta negligencia y ostracismo en el tratamiento teórico sobre el área de la comunicación, además de la falta de consenso que demarque esa área de conocimiento. Postula la necesidad de tener un consenso mínimo de comunidad científica en nuestros estudios.

En cuanto al objeto de la comunicación, França (2002) anota dos: (a) los medios de comunicación y (b) el proceso comunicativo. El primero es un objeto empírico de gran visibilidad e impacto con apariencia de objetividad y simplicidad. El objeto empírico de la comunicación trae problema también como objeto definidor del área, porque se desdobla en múltiples dimensiones de la vida en la sociedad contemporánea, al tratar de varias disciplinas, no un terreno específico.

Considera, incluso, que los procesos comunicativos, en cuanto objeto entendido como "procesos humanos y sociales de producción, circulación e interpretación de los sentidos, fundados en lo simbólico y en el lenguaje" (França, 2002, pp. 14-16) requiere ser refinado, o sea, el recorte del recorte, pues aún es muy amplio y pueden ser encontrados en las dimensiones biológica, social y física. Falta solidez y articulación para que este objeto permita análisis en diferentes situaciones comunicativas. Podemos anotar que el proceso comunicativo, teóricamente, es o debería ser el punto de partida, el objeto como tal. Los medios de comunicación, aun cuando son importantísimos, son como "derivados" —no es en vano que son "de" comunicación—.





Según França (2002), uno de los problemas de la delimitación del objeto de la comunicación es que su definición se apoya en lo empírico, y los "objetos del conocimiento" son lecturas y construcciones del conocimiento que demarcan perspectivas que recortan e indican la especificidad, lo cual permite analizar la naturaleza de las prácticas comunicativas. La autora considera que la naturaleza interdisciplinar en los estudios de comunicación, fundada en el cruce de diversas áreas del conocimiento, es indiscutible, pero que también sirve de argumento para camuflar el debate sobre el estudio del área.

El carácter interdisciplinar debe ser considerado transitorio, pues si fuera duradero originaría una nueva disciplina. ¿Qué es naturaleza interdisciplinar?: "Los temas y objetos de la realidad son aprehendidos y tratados por diferentes ciencias. No sucede ahí un desplazamiento o alteración en el referencial teórico de las disciplinas, es al objeto al que se dan diferentes miradas" (França, 2002, pp. 17-18). En ese sentido, la investigadora llama la atención, según la literatura disponible, con distintas filiaciones teóricas, sobre la necesidad de cuestionar si son todos los estudios de comunicación o si son estudios sobre la comunicación, o sea, "si el objeto comunicativo marca la confluencia de innumerables contribuciones o si el se ve recortado y distribuido entre las varias disciplinas" (subrayado en el original).

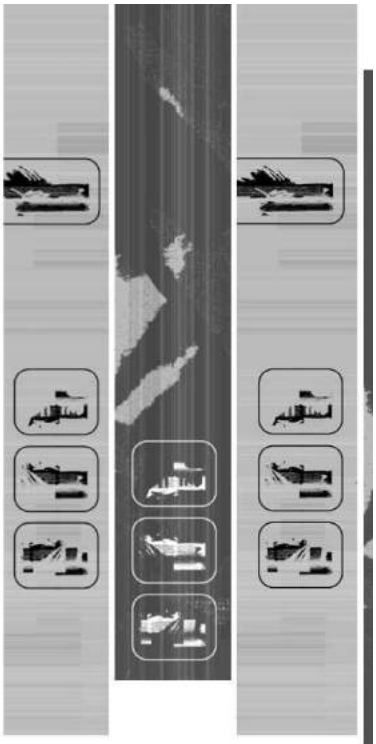
Al evocar el paradigma, entendido como un esquema organizador de las teorías y que dirige el proceso de conocimiento ordenado, França (2002) se refiere a la contribución de Mauro Wolf (1995), al describir los siguientes paradigmas:

- El informacional, que analiza los resultados y los efectos de los mensajes transmitidos, con elementos fijos, determinados. Es tenido como unilateral y mecánico. Ciertamente es el modelo más identificado con la comunicación practicada en las organizaciones.
- El semiótico-informacional, que agrega al primero movimiento analítico centrado en las estructuras de significación de los mensajes.
- El semiótico-textual, que trata de leer la intertextualidad de los mensajes con la presencia de los sujetos sociales y hace énfasis en la dimensión simbólica y en los sentidos producidos.

França añade el modelo dialógico, que pone el relieve en la comunicación a partir de la bilateralidad del proceso y la igualdad de las condiciones y funciones establecidas entre los interlocutores. Los estudios que definen los paradigmas de la comunicación todavía contienen fragilidades y simplificaciones. Consecuentemente, podemos prever que al hacer conexiones posibles con la comunicación organizacional, partiendo de la base de la "comunicación", podemos encontrar dificultades semejantes.

Frente a la insuficiencia del paradigma clásico, França (2002) defiende la necesidad de un paradigma más consistente y complejo, que contenga elementos capaces de tratar y consolidar el área de la comunicación. Considera relevante para el tratamiento de la comunicación las siguientes características (p. 26):

- Un proceso de intercambio: acción compartida, práctica concreta, interacción, y no sólo un proceso de transmisión de mensajes.
- La atención a la presencia de interlocutores: a la intervención de sujetos sociales que desempeñan papeles, implicados en procesos de producción e interpretación de sentidos, más que simples emisores y receptores.
- La identificación de los discursos: formas simbólicas que traen las marcas de su producción, de los sujetos implicados, de su contexto, y no exactamente mensajes.



- La aprehensión de procesos producidos situacionalmente: manifestaciones singulares de la práctica discursiva y del panorama sociocultural de una sociedad, en vez del recorte de situaciones aisladas.

En la compilación organizada por Lopes (2003), Maia y França retoman la discusión conceptual sobre la perspectiva relacional de la comunicación como un proceso de producción de sentidos entre sujetos interlocutores, marcado por la situación y la interacción del contexto sociohistórico. Las autoras mencionan la contribución de las ciencias del lenguaje para la base conceptual y metodológica, pero advierten que atenerse solamente al estudio de los signos es limitante. Destacan la existencia del "fuera del texto" y se remiten al sujeto de la comunicación, como sujeto social y del lenguaje, un sujeto en relación, toda vez que estudiar la comunicación es estudiar la relación entre los sujetos interlocutores.

Martino, teórico de la comunicación, en la obra organizada por Hohlfeldt, Martino y França (2003, pp. 11-25), parte del análisis del sentido etimológico del término *comunicación* y se refiere a la acción común como aquella realizada sobre otro, aquel cuya intención es realizar el acto de dos (o más) conciencias con objetos comunes. En lo tocante a la distinción conceptual entre comunicación e información, la primera se entiende como el proceso de compartir un mismo objeto de conciencia; además, expresa la relación entre conciencias. Entre tanto, la información dice respecto de la organización los rasgos materiales para una conciencia, o sea, la comunicación expresa la totalidad del proceso.

En ese sentido, no tenemos comunicación sin información; por otro lado, sólo tenemos información con miras a la posibilidad de volverse ella comunicación (Martino, 2003, pp. 16-19). Observamos que la afirmación de Martino sobre la acción comunicativa entre dos o más implicados con objetos comunes se aproxima al enunciado conceptual defendido por Duarte (2003), con base en Merleau-Ponty. Esto si se considera que el encuentro de las fronteras perceptivas en el acto de la comunicación entre las conciencias implicadas tiene como telón de fondo el ser humano que interactúa culturalmente.

Algo común que se comparte con otro tiene al lenguaje como promotor del diálogo y, al tiempo, el lenguaje es el objeto cultural de la percepción del otro. Destacamos que la línea conceptual de Merleau-Ponty recalca la búsqueda del entendimiento común, lo cual no significa la concordancia de los enunciados entre los implicados en el intercambio, esto es, el yo en relación con el otro no se funden, sino que forman un tercer plano, donde se redefinen percepciones, por medio de la acción compartida y de la comunicación.

Una discusión semejante sobre distinciones y aproximaciones acerca de lo que significa comunicación e información fue desarrollada por Stumpf y Weber (2003). Las autoras afirman que ambos conceptos necesitan de la sociología para explicar sus fenómenos. Para las autoras, en una perspectiva hermenéutica se trata de "relacionar la materia prima de la información y comunicación con el sentido generado por los diferentes modos de registrar (información) e interpretar (comunicación) de la realidad y sus representaciones" (Stumpf y Weber, 2003, p. 122).

Ellas defienden la dimensión cultural y simbólica acordada entre ambas, toda vez que son interdependientes. Stumpf y Weber (2003) afirman que hay un sesgo de los especialistas de la teoría de la información que deja de lado la dimensión sociocultural, inherente a la misma sociedad. Para las autoras, la interdependencia entre comunica-





ción e información, en lo que dice respecto a la diferenciación entre los dos campos del conocimiento, puede residir en el carácter persuasivo del proceso comunicativo. La persuasión comunicativa es identificable en un diálogo o defensa de un proceso político, con argumentos retóricos y visuales, que apuntan a la defensa estratégicamente orientada por objetivos y resultados. Recordamos que la argumentación persuasiva también es estudiada en las acciones y discursos estratégicos de la comunicación organizacional, en situaciones que mantienen con sus diversos interlocutores.

Por los estudios lingüísticos, las discusiones sobre la comunicación, su concepto, características y análisis son, con frecuencia, problematizados en diversas corrientes de pensadores. Uno de los estudiosos que dan un "puntapié" inicial para inaugurar uno de los paradigmas fructíferos dentro de la lingüística aplicada a varias áreas de la actividad verbal humana es Canale (1995), cuyo trabajo trata de la competencia comunicativa y de la comunicación real. Esta autor entiende la comunicación como el "intercambio y negociación de la información entre al menos dos individuos por medio del uso de símbolos verbales y no verbales, de modo oral, y escrito/visual y de los procesos de producción y comprensión" (Canale, 1995, p. 65).

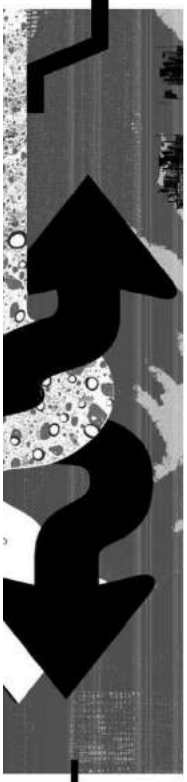
La información se caracteriza por el contenido conceptual, sociocultural, afectivo o de otros tipos. Además de eso, Canale (1995) hace hincapié en que la información cambia constantemente, conforme el contexto de la comunicación y las opciones del comportamiento verbal y no verbal. Por lo tanto, la comunicación implica la evaluación continua y la negociación del significado por parte de los participantes. La perspectiva presentada por Canale permite abarcar desde los interlocutores de las mediaciones organización-públicos hasta las significaciones e intencionalidades que varían en los contextos específicos de las situaciones comunicativas organizacionales. En lo referente a la naturaleza de la comunicación, Canale presenta, con base en diversos autores, las siguientes características:

> (a) es una forma de interacción social, en consecuencia, se adquiere normalmente y se usa mediante la interacción social; (b) implica un alto grado de imprevisibilidad y creatividad en la forma y contenido; (c) tiene lugar en los contextos discursivos y socioculturales que rigen el uso apropiado de la lengua y ofrecen referencias para la correcta interpretación de las expresiones; (d) se realiza bajo limitaciones psicológicas y otras condiciones como restricciones de memoria, cansancio y distracciones; (e) siempre tiene un propósito (por ejemplo, establecer relaciones sociales, persuadir o prometer); (f) implica un lenguaje auténtico, opuesto al lenguaje artificial de los libros y otros materiales didácticos y (g) se juzga si se realiza con éxito o no con base en resultados concretos. (1995, p. 64)

Frente a las características sobre la naturaleza comunicativa defendida por Canale (1995), podemos reflexionar y trasladarlas al contexto específico de la comunicación organizacional. La forma de interacción social que se adquiere y se usa normalmente puede insertarse en la perspectiva de que la comunicación organizacional es parte del proceso de construcción social de la realidad en el cotidiano de la vida organizacional, lo que posibilita la creación de identidad y credibilidad de la organización delante del conjunto de la sociedad.

La flexibilidad demandada por el alto grado de imprevisibilidad y creatividad en la forma y contenido halla resonancia en situaciones comunicativas organizacionales, aun delante de acciones planeadas, porque requiere siempre un cierto margen de riesgo, frente al comportamiento de los públicos, sus interpretaciones, y por la generación de significados que los enunciados producen





en las mentes humanas. Por el contrario, se precisa de muchas dosis de creatividad de los interlocutores organizacionales y sus públicos en distintas situaciones.

La comunicación tiene lugar en los contextos discursivos y socioculturales cuando busca el uso apropiado de la lengua. Lo que observamos en la dimensión de la comunicación organizacional requiere conocimiento y habilidad en relación con los anhelos y con las expectativas de los públicos. Mapear el perfil de los públicos a priori es fundamental para aplicar y adaptar los discursos organizacionales, incluso en situaciones de interacción intercultural.

Aquí pueden darse malentendidos en las interpretaciones discursivas por no compartirse intereses, creencias y valores culturales entre los interlocutores. Las limitaciones psicológicas y las diferencias de los conocimientos de los interlocutores (sobre el tema, sobre el otro, sobre el mundo, en fin) también pueden implicar adecuaciones/inadecuaciones. Para atender un propósito, debemos considerar los objetivos e intencionalidades que puedan promover el diálogo y los intercambios comunicativos en el contexto organizacional. ¿Hasta qué punto el lenguaje empleado en las organizaciones es auténtico o camufla intereses unilaterales y excusas? ¿Los resultados concretos en relación con las conciencias involucradas en el proceso de comunicación organizacional son obtenidos por la interacción continua, participativa y motivadora con sus interlocutores, o sea, los públicos? ¿Cómo fue tratada en la situación comunicativa la relación públicos-organización-públicos considerando el comportamiento verbal y no verbal? Las características presentadas por Canale (1995) sobre la naturaleza de la comunicación trasladadas para el contexto de la comunicación organizacional demuestran plena adaptabilidad y son generadoras de importantes cuestiones para investigaciones y análisis.

Para que entendamos la distinción entre competencia comunicativa y comunicación real, Canale retoma estudios que realizó con Swain (1980) para conceptuar la competencia comunicativa "entendida como sistemas subyacentes del conocimiento y habilidades requeridas para la comunicación (por ejemplo, conocimiento del vocabulario y habilidad para usar convenciones sociolingüísticas de una lengua)" (1995, p. 65). Por comunicación real el autor entiende "la realización de tales conocimientos y habilidades bajo limitaciones psicológicas y ambientales como restricciones y de memoria, cansancio, nerviosismo, distracciones y ruido de fondo" (1995, p.65).

Canale reformula el concepto de competencia comunicativa, entendida como parte esencial de la comunicación real; sin embargo, reflejada indirectamente por la última en condiciones imperfectas que limitan la producción. La competencia comunicativa se refiere tanto al conocimiento (lo que alguien sabe, consciente o inconscientemente) como a las habilidades (que utiliza, bien o mal, los conocimientos) cuando se participa de la comunicación real.

Según Canale (1995), el marco teórico de la competencia comunicativa incluye cuatro áreas del conocimiento y habilidad: competencia gramatical, competencia sociolingüística, competencia discursiva y competencia estratégica. Tales áreas sirven para incorporar, mínimamente, lo que se incluye en la competencia comunicativa, pero la cuestión sobre cómo interactúan los componentes de las áreas unos con otros y si la competencia comunicativa tendría algunos otros ha sido discutida más ampliamente por los lingüistas, pero desdeñada por los investigadores que actúan en otros campos de la actividad humana que, como el nuestro, tienen en el lenguaje y en la comunicación verbal una parte importante del objeto de estudio, lo que merece así nuevas interpretaciones e investigaciones.

Comunicación **organizacional**

En Brasil, la comunicación organizacional se originó a la sombra del periodismo empresarial.

A partir de la Revolución Industrial se incrementó la expansión empresarial, lo que provocó cambios en las relaciones, manejos administrativos y de comercialización. El relato sobre el enfoque histórico de la comunicación organizacional en Brasil se encuentra en Kunsch (1997). La autora presenta los registros de los estudios pioneros de Torcuato do Rego (1987) sobre periodismo empresarial y las diversas entidades dedicadas al desarrollo de las investigaciones y relaciones con los profesionales del mercado, que no mencionamos aquí por ahora, pero que merece ser consultado en el original.

A partir de las publicaciones empresariales en la década de los sesenta —trabajo desarrollado con la expansión de los departamentos de relaciones públicas— surgió la necesidad de renovar aquello que sería denominado *comunicación organizacional*. Esta última, según Kunsch, "pasaría, sucesivamente, por una era del producto (década de 1950), imagen (década de 1960), de la estrategia (décadas de 1970 y 1980) y de la globalización (década de 1990)" (1997, p. 57, subrayados en el original).

Según Kunsch (1997), el *boom* en la comunicación organizacional alcanzó su auge en la década de los ochenta, con la reapertura política en Brasil. Con el pasar de los años y la creación de líneas de investigación en los cursos de posgrado y de eventos con publicaciones que abordan el tema de la comunicación organizacional se dio el crecimiento de la producción teórico-metodológica. Las denominaciones, entre tanto, todavía difieren entre países, lo que provoca significaciones y comprensiones distintas: comunicación social, comunicación empresarial o comunicación organizacional. La autora, con base en conceptos de la literatura extranjera, presenta definiciones clásicas de la comunicación organizacional según Goldhaber, Kreeps y Cees van Riel, lo cual demuestra que no se tiene una teoría única sobre el tema.

Al tratar la empresa como sistema, Torcuato do Rego (1986) describe la comunicación como un sistema abierto, semejante a la empresa. Por sistema, el autor comprende que la comunicación es organizada por los elementos fuente, codificación, canal, mensaje, decodificador, receptor, ingredientes, que vitalizan el proceso. El autor considera el proceso dividido en dos partes: transmisión del mensaje y recuperación, necesaria para el control de la comunicación por parte de la fuente. El autor argumentó que esa visión se vuelve rígida y que se aproxima al modelo matemático-cibernético de Wiener, el cual prefiere identificar en los elementos que forman el proceso comunicacional los condicionantes sociológicos y antropológicos.

Por la lectura de los *papers* publicados en los últimos años en los congresos de la Sociedad Brasilera de Estudios Interdisciplinares de la Comunicación (Intercom), destacamos dos que estudian las perspectivas teóricas de la comunicación organizacional, con los cuales podemos establecer un vínculo con nuestra investigación. El primero, Scroferneker (2000) revisa la literatura sobre el tema y entre varios autores destaca a Daniels, Spiker y Papa, quienes describen tres modelos o perspectivas para la comunicación organizacional:

- El tradicional, donde la comunicación puede ser medida, padronizada y clasificada.
- El modelo interpretativo, en el que las organizaciones son vistas como cultura y espacio de negociación de las transacciones y discursos colectivos. La comunicación es un proceso por medio del cual ocurre la construcción social de la realidad organizacional. Los símbolos y las significaciones son fundamentales en las diversas formas de manifestación del comportamiento organizacional.
- La perspectiva crítica, donde la organización es vista como espacio de opresión y la comunicación es tenida como instrumento de dominación.

Scroferneker (2000) menciona las investigaciones de Esenberg y Goodall Jr., al desarrollar las teorías de la comunicación organizacional como transferencia de informaciones, como proceso transaccional, como estrategia





de control, como equilibrio entre creatividad y sujeción y como espacio de diálogo. En el contexto brasileño se refiere a las contribuciones de Kunsch, quien desarrolla la perspectiva de la comunicación integrada, que abarca la comunicación institucional, la comunicación mercadológica, la comunicación interna y la comunicación administrativa, que forman el compuesto de la comunicación organizacional. La argumentación final de Scroferneker menciona que, de modo general, las organizaciones han pautado sus acciones comunicacionales valiéndose del modelo tradicional de características informacionales, de transferencia de informaciones. Eso demuestra el desconocimiento, en parte, de la comunicación como proceso estratégico en el ámbito de la vida organizacional.

Un análisis semejante fue desarrollado por Kunsch (2003), quien afirmó que todo lo investigado y analizado en los estudios teóricos de la comunicación sirve para el proceso comunicativo en las organizaciones, incluso el empleo del modelo mecanicista. No obstante, la autora recalca la importancia de superar el modelo mecanicista y adoptar las perspectivas crítica e interpretativa, donde se incorpore el análisis de los contextos sociales, políticos, económicos y tecnológicos en los procesos comunicativos organizacionales.

Por Intercom, Curvello (2002) analizó la producción de investigaciones desarrolladas por autores nacionales e internacionales, y situó las investigaciones de perfil analítico y aquellas que buscan prescribir modelos y fórmulas. El autor parte de los trabajos desarrollados por Kunsch y Scroferneker sobre la comunicación organizacional en Brasil. Sitúa la búsqueda en la memoria del GT de comunicación organizacional del Intercom, referente al período 1992-2000.

De manera general, Curvello (2002) recupera la trayectoria histórica iniciada en los años cuarenta, momento en que la comunicación organizacional recibió contribuciones de textos clásicos de las áreas de la economía y administración, así como la influencia de la doctrina tradicional de la retórica aristotélica, con énfasis en los estudios del discurso estructurado y formal. Otra vinculación proviene de la relación con la teoría de relaciones humanas, que defendía la integración de los trabajadores con los objetivos organizacionales, procurando evitar conflictos.

Según el autor, en los años setenta se hizo hincapié en las descripciones con estudios de casos, investigaciones empíricas, experimentales y comparativas, que buscaban resolver problemas y análisis del clima comunicacional. A partir de esa década se introdujeron tres corrientes: la moderna o empírica, calcada del empirismo cuantitativo; la naturalista, dedicada a la interpretación de la cultura, el simbolismo y el lenguaje organizacional, y la crítica, que analiza el conflicto, aun cuando la comunicación es enfocada como instrumento de intención manipuladora de las relaciones.

Curvello (2002) revisó y analizó autores internacionales, y menciona los principales investigadores brasileños. Afirma que no existe una *escuela de comunicación organizacional en Brasil,* lo que nos hace importar modelos distantes de nuestra realidad (subrayado nuestro). Resta el desafío de desarrollar el campo teórico sobre la comunicación organizacional, considerando la mutación y la complejidad de las organizaciones y sobrepasando la visión instrumental frente a nuestro contexto.

Consideraciones **finales**

Frente a lo expuesto en este trabajo, queremos considerar que el estudio de la comunicación, en general, y de la comunicación organizacional, en particular, de modo interdisciplinar con los estudios del lenguaje tiene perspectivas teóricas que deben ser tratadas con sus entrecruces. Como fue señalado, la lingüística, aun cuando es ciencia del lenguaje, puede ofrecer una contribución a los estudios orientados a la comunicación organizacional. Esto es, tenemos cuestionamientos que todavía no fueron totalmente respondidos por nosotros, pero que nos motivan a desarrollar más investigaciones. Nos resta buscar más reflexiones teórico-epistemológicas y dialogar con la comunidad científica.

Referencias

Canale, M. (1995), "De la competencia comunicativa a la pedagogía comunicativa del lenguaje", in Llobera, M., *Competencia comunicativa. Documentos básicos en la enseñanza de lenguas extranjeras*, Madrid, Edelsa, pp. 63-81.

Canale, M y Swain, M. (1980), "Theorical bases of communícate approaches to second language teaching and testing", in *Applied Linguistics,* núm. 1, pp. 1-47.

Curvello, J. J. A. (2002, setembro), "Estudos de comunicação organizacional. Entre a análise e a prescripção" [conferencia], XXV Congresso Brasileiro de Ciéncias da Comu-Nicação-Intercom-NP Relações Públicas e Comunicação Organizacional [CD-ROM], Salvador/BA.

Daniels, T. D.; Spiker, B. y Papa, M. (1997), *Perspectives on organizational communication*, Dubuque, Brown & Benchmark.

Duarte, E. (2003), "Por uma epistemologia da comunicação", in Lopes, M. I. V. (org.), *Epistemologia da comunicação,* São Paulo, Loyola, pp. 41-54.

Eisenberg, E. M. y Goodall Jr., H. L. (1997), *Organizational communication. Balancing, creativity and constraint,* New York, St. Martin's Press.

França, V. (2002), "Paradigmas da comunicação: conhecer o quê?", in Motta, L. G.; Weber, M. H.; França, V. e Paiva, R. (orgs.), *Estratégias e culturas da comunicação*, Brasilia, Editora Universidade de Brasilia, pp. 13-29.

Hohlfeldt, A.; Martino, L. C. e França, V. V. (orgs.), (2003), *Teorias da comunicação*, Petrópolis, RJ, Vozes.

Kunsch, M. M. K. (1997), *Relações públicas e modernidade. Novos paradigmas na comuni cação organizacional*, São Paulo, Summus.

— (2003), *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*, 4a ed., São Paulo, Summus.

Lopes, M. I .V. (org.), (2003), *Epistemologia da comunicação*, São Paulo, Loyola.

Maia, R. C. M. e França, V. V. (2003), "A comunidade e a conformação de uma abordagem comunicacional dos fenômenos", in Lopes, M. I. V. (org.), *Epistemologia da comunicação*, São Paulo, Loyola, pp. 187-203.

Marcondes Filho, C. (2004), *Até que ponto de fato nos comunicamos?*, São Paulo, Paulus.

Martino, L. C. (2003), "De qual comunicação estamos falando?", in Hohlfeldt, A.; Martino, L. C. e França, V., *Teorias da comunicação*, Petrópolis, Vozes, pp. 11-25.

Motta, L. G.; Weber, M. H.; França, V. e Paiva, R. (2002), *Estarégias e culturas da organização*, Brasilia, Editora Universidade de Brasilia.

Scroferneker, C. M. A. (2000), "Perspectivas teóricas da comunicação organizacional" [conferencia], XXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação-Intercom [CD-ROM], Manaus-AM.

Stumpf, I. R. y Weber, M. H. (2003), "Comunicação e informação. Conflitos e convergências", in Lopes, M. I. V., *Epistemologia da comunicação*, São Paulo, Loyola, pp. 121-134.

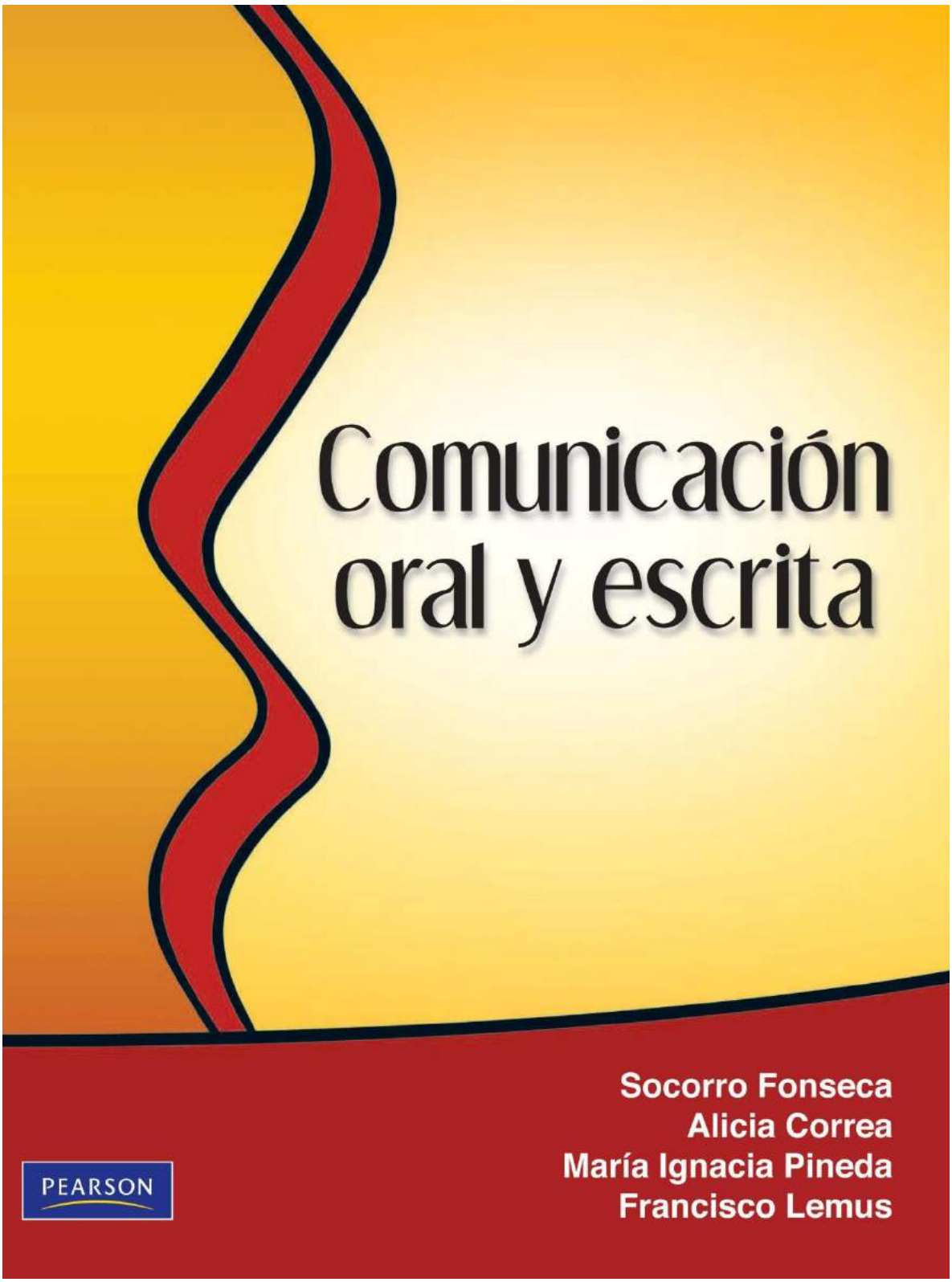
Torquato do Rego, F. (1986), *Comunicação empresarial/comunicação institucional. Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*, São Paulo, Summus.

— (1987), *Jornalismo empresarial. Teoría e prática,* São Paulo, Summus.

Wolf, M. (1995), *Teorias da comunicação,* Lisboa, Presença.

Comunicación oral y escrita.

Fonseca, M., Correa, A., Pineda, M., Lemus, F. (2016). Comunicación oral y escrita. México: Pearson (pp. 86-148).


Comunicación
oral y escrita
Socorro Fonseca
Alicia Correa
María Ignacia Pineda
Francisco Lemus
PEARSON

Comunicación oral y escrita

María del Socorro Fonseca Yerena
ITESM Campus Monterrey

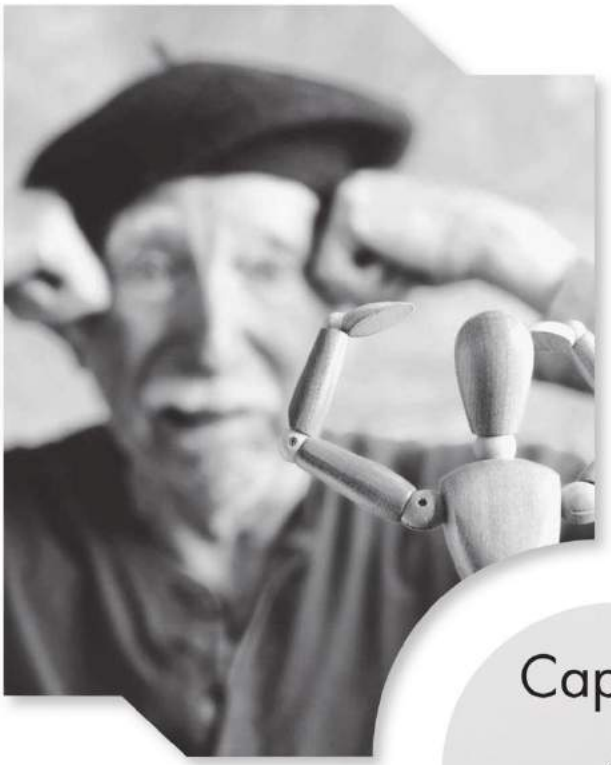
Alicia Correa Pérez
Facultad de Filosofía y Letras, UNAM

María Ignacia Pineda Ramírez
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Francisco Javier Lemus Hernández
Normal Vicente de Paul

Prentice Hall

México • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • Chile • Ecuador
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela



Capítulo

1

Una sociedad en la que todos pudieran hablar y nadie lo hiciera no duraría ni un día.

E. H. Gombrich

La comunicación oral

Comunicación, expresión y lenguaje

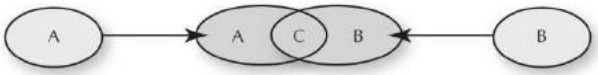
El hombre es una criatura que se comunica, así lo afirma H. Dalziel Duncan (citado en Ferrer, 1994:21) cuando señala que, por su naturaleza y para satisfacer sus necesidades, el hombre ha debido comunicarse con sus semejantes utilizando señales, movimientos o signos, pues nadie puede existir en un grupo o una sociedad sin alguna forma de comunicación.

Comunicación

Comunicar es llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es decir, es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, cuando intercambia ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes. Varios autores[1] definen este fenómeno llamado comunicación. Según Ferrer (1994:25), consiste en

> *la creación de significados compartidos a través de procesos simbólicos.*

Lo anterior significa que (como afirma Wilbur Schramm,[2] 1972:17), aunque las personas tengan marcos de referencia distintos —porque piensen, vivan y hablen en forma diferente—, en el momento de establecer comunicación tienen un propósito de entendimiento, es decir, pretenden lograr algo en común por medio del mensaje que intentan compartir.



Los diversos modos en que los seres humanos intercambiamos ideas, desde la señal, el gesto o la imagen, hasta la palabra hablada o escrita —*todos los signos, símbolos y medios por los cuales transmitimos significados y valores a otros seres humanos*—, constituyen lo que llamamos *formas de expresión* (Paoli, 1985:67).



Expresión

La palabra *expresión* proviene del término latino *expressus* que significa "exprimido", "salido".

Para transmitir una expresión basta con manifestarla, se dé o no la recepción por parte de otra persona. En cambio, el concepto de comunicación proviene del prefijo latino *cum* = con y *munus* = común, de donde se deriva *communis*, que quiere decir "comunidad" o "estado en común" (Fernández Collado y L. Dahnke [1986:3]).

Al revisar los conceptos de *expresión* y *comunicación*, la diferencia básica que observamos es la siguiente: para *expresar* basta con manifestar algo de nosotros mismos; en cambio,

[1] Cooley, Bryson, Mann, Oliver, Langer, Johnson, Monteigne, R. Wriglat, Simons, Berenstein e I. A. Richards, entre otros.

[2] Para Wilbur Schramm, uno de los principios básicos de la teoría general de la comunicación es que los signos pueden tener solamente el significado que la experiencia del individuo permita leer en ellos, ya que sólo es posible interpretar un mensaje dependiendo de los signos que conocemos y de los significados que hemos aprendido a atribuirles; esto es lo que constituye el "marco de referencia", y es en función de él como los individuos pueden llegar a compartir algún significado.

para *comunicar* necesitamos tener la intención de compartir ese algo con otros; entonces, la comunicación no supone sólo expresar ideas o sentimientos y transmitirlos a otros, el verdadero sentido de la comunicación está en nuestra intención de enviar mensajes para provocar una respuesta en los demás, pues dicha respuesta es la que nos permitirá saber que fuimos comprendidos por los demás.

Con base en las definiciones citadas, hay comunicación cuando en una *expresión* que corresponde a la realidad de un sujeto hay *intercambio* de ideas con otro u otros; cuando existe la intención psicológica de unión; cuando dos o más individuos logran pensar y sentir en tal forma que las ideas de unos se vuelven bienes compartidos de los otros, se hacen comunes.

"Expresar" es simplemente "sacar"; es "manifestar los pensamientos y las impresiones de nuestra realidad por medio de la palabra, gestos o actitudes"; "es la representación, a través de símbolos e imágenes, de una manifestación de nuestra propia individualidad, y puede estar dirigida o no a otro sujeto".
(E. Ander-Egg y J. Aguilar, 1985:17.)



Lenguaje

El medio por el que nos comunicamos los seres humanos se llama lenguaje, el cual se puede definir como "un conjunto de signos estructurados que dan a entender una cosa" (Morris, 1985:37). En sus orígenes, el hombre se comunicaba con lenguajes no verbales, mediante su cuerpo y sus órganos sensoriales: la voz, el gesto, los movimientos, los ojos. Cada forma, sonido o identificación humana constituían una señal que identificaba a un hombre con otro, relacionaban una cosa con otra, iban de un territorio a otro; por eso el lenguaje es la "facultad propia del hombre para la expresión de sus ideas" (Blake y Haroldsen, 1980:7) y se considera "el vehículo primario para la comunicación" (Ferrer, 1994:25).

El *lenguaje* nace como el más trascendental de los inventos que ha desarrollado el hombre para comprender su mundo, y desempeña una función central en las sociedades civilizadas, pues influye tanto en su nivel de desarrollo y progreso como en el del conocimiento. Al igual que la comunicación, el lenguaje tiene una *naturaleza social*, pues los humanos tenemos facultad de hacernos entender por otros medios (sonidos, mímica, dibujos, etcétera, aunque ningún lenguaje funcionaría si no existiera la interacción humana, como dice Rafael Seco (citado en Fernández de la Torrente, 1990:7):

El lenguaje es el gran instrumento de comunicación de que dispone la humanidad, íntimamente ligado a la civilización, hasta tal punto que se ha llegado a discutir si fue el lenguaje el que nació de la sociedad, o fue la sociedad de la que nació del lenguaje.

Funciones del lenguaje

Bühler (citado en *El lenguaje* de J. Roca Ponds, 1973:13) distingue tres funciones trascendentales del lenguaje, que acompañan a las intenciones básicas del hombre cuando quiere comunicarse con otros:[3]

1. ***La función representativa:*** es aquella por la cual el lenguaje llega a transmitir un contenido. Requiere un sistema de signos representativos de sucesos o cosas. Es propia solamente del hombre, que es capaz de simbolizar con ideas su realidad.

[3] Bühler (citado en *El lenguaje* de J. Roca Ponds, p. 13) habla sobre estas funciones con un sentido biológico o genético del lenguaje, que son trasladadas a la actividad psíquica del hombre y en especial a su facultad de hablar.

2. ***La función expresiva:*** es la que manifiesta el estado psíquico del hablante. A diferencia de la anterior, esta función también puede encontrarse en las expresiones de ciertos animales; por ejemplo, las aves cuyo canto no es un llamado a las aves vecinas, sino una expresión de su estado afectivo. En la comunicación del hombre dicha función se manifiesta con singular claridad y es notoria, sobre todo, en el lenguaje de los niños.
3. ***La función apelativa*** o ***de llamada:*** por medio de ésta se actúa sobre el oyente para dirigir o atraer su atención. Puede compararse con las señales de tránsito de las grandes ciudades o, por ejemplo, con el ladrido del perro que ahuyenta. *El lenguaje es, en primer término, una llamada al oyente.*

El lenguaje verbal

"Es el atributo que distingue notablemente al hombre" (Blake y Haroldsen, 1980:7) y pertenece a la gente, a los grupos, a los países. Con el lenguaje verbal las ideas se traducen en palabras. Las palabras tienen que ver con los cambios de pensamiento y con la evolución de nuestros pueblos en todas sus actividades; tales cambios influyen en los distintos *modos de decir* o *nombrar las cosas*; surge así otro término ligado a la expresión, al lenguaje y a la comunicación humana: la *lengua* (Ferrer, 1994:23-25).



La lengua es el habla de las mayorías; es el reflejo del acontecer cotidiano y del decir coloquial de la gente.

(Ferrer, 1994:23-25.)

Lengua

Es la manera en que un grupo o una sociedad utilizan el lenguaje verbal acorde a su región, forma de vivir y comportarse.

Como explica Ferdinand de Saussure, el habla es el uso, el instrumento individual, y la lengua la estructura, el tejido gramatical, el pensamiento organizado de un pueblo o una sociedad; la lengua es la que une a las personas y, en gran medida, hace a una nación (Ferrer, 1994:29).

Es así como expresión, lenguaje, lengua y habla se funden en el concepto de comunicación; el lenguaje es "el sistema de signos articulados que denota un significado y sirve como vehículo para la interacción". La lengua es "la red compleja, cambiante, de adaptaciones diversas, según el modo de vivir de cada pueblo" (Edward Sapir, citado por Ferrer, 1994: 20-30). El habla y la expresión son de *uso individual*. De aquí la frase popular: *Quien no habla con los demás y como los demás, corre el riesgo de no ser entendido.*



Naturaleza social de la comunicación



La comunicación es un fenómeno social en constante dinamismo y alteración, porque está sujeta a los cambios de pensamiento del hombre, a las modificaciones del lenguaje a través del tiempo y a los efectos que la misma dinámica del proceso va provocando en los individuos o grupos que interactúan.

En un valioso estudio sobre el tema, Ray L. Birdwhistell escribió: "La comunicación, para mí tanto ayer como hoy, es la estructura dinámica que sostiene el orden y la creatividad en el seno de la interacción social" (citado en Ferrer, 1994:29).

Fernández Sotelo (1990:14) hace referencia a la naturaleza social de la comunicación, describiendo cuatro características que la definen: 1. se integra con personas; 2. es transaccional; 3. es dinámica; 4. influye recíprocamente.

1. ***Se integra con miembros o personas*** que tienen la posibilidad de relacionarse y conocerse. Esto implica que necesita existir la posibilidad de reunión, para que la comunicación se vuelva realidad, manifestándose en sentido plural. Es *el otro* quien nos dará un sentido, y solamente compartiendo se puede buscar ese momento de unión para lograr el fin común y ponerle significado a las expectativas y respuestas de ambos.
2. ***Es transaccional*** por la interacción de personas que pueden comunicarse entre sí y logran entenderse, pues sin el intercambio de ideas no lograríamos compartir experiencias personales, ni habría conceptos como humanidad, fraternidad, cooperación, etcétera; tampoco existiría la ciencia y viviríamos en un mundo en donde la vida no tendría sentido. El enfoque transaccional condiciona, en gran medida, la forma de sentir del hombre en relación con el mundo que le rodea y con el ambiente en el que se tiene que comunicar.
3. ***Es dinámica*** porque la comunicación fluye en forma continua, en un dinamismo de fuerzas en cambio constante que no pueden considerarse elementos inmutables o fijos en el tiempo y el espacio. La comunicación permite vislumbrar una cantidad de particularidades que interactúan de manera siempre dinámica, variable e irrepetible, afectando en diversas formas a los participantes del proceso.
4. ***Afecta recíprocamente;*** si ya quedó claro el carácter personal, transaccional y dinámico de la comunicación, no será difícil entender que el hombre no está solo, que hay otros seres conviviendo con él y, como por instinto tiene conciencia de sí mismo, de igual modo debe tener algún propósito respecto de los demás para ser. El sentido de la existencia humana tiene su base primordial en el encuentro con los demás y su efecto. Los hombres, por el hecho de necesitarse, encontrarse y comunicarse, estarán conscientes de que toda relación humana implica una influencia recíproca y efectos mutuos.



De acuerdo con tales características de su naturaleza social y los conceptos relacionados que hemos tratado, la comunicación humana implica:

- *compartir con otras personas*
- *lograr significados comunes*
- *ejercer una influencia recíproca*
- *vivir en comunión*
- *tener una interacción continua*

El proceso de la comunicación

No hay una fórmula que determine que la comunicación ocurre siempre igual entre las personas. Las situaciones sociales que vivimos a diario y los acontecimientos o hechos van cambiando, al igual que el pensamiento y la vida de la gente. La interacción humana va transcurriendo día con día, con resultados que afectan los pensamientos y las conductas personales a la vez que provocan nuevas interacciones, por lo que es posible pensar en la comunicación como en un *proceso* de fases sucesivas en el tiempo, debido a que está siempre en continuo cambio. La dinámica de la comunicación, al igual que un proceso, se define como "conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno en el tiempo" (*Diccionario enciclopédico*, 1996:1311).

Para comprender mejor y estudiar cómo ocurre esta dinámica, cuáles elementos la componen y cómo es la relación entre ellos, es necesario "detener" el proceso de comunicación y observarlo cuidadosamente; identificar sus componentes, analizar sus relaciones, pero manteniéndolo detenido o *estático* en el tiempo, como si tomáramos una fotografía en donde todos y cada uno de los elementos registrados han quedado fijos por un instante; no hay que olvidar que lo captado es sólo un instante o momento de la dinámica completa de todo el proceso de comunicación (*cfr*. Berlo, 1980:20-27).

Para analizar cada uno de los componentes, sus interrelaciones y la influencia entre ellos, los estudiosos de la comunicación han representado la dinámica de este proceso en algunos *modelos*.

Modelos de comunicación

El término *modelo* proviene del latín *modulus*, que significa *molde*; "es aquello que se imita, es la reproducción de un objeto o una realidad" (*Diccionario Santillana*, 1995:961). Los modelos de comunicación sirven para representar la relación y dinámica entre los componentes del proceso comunicativo. Algunos muestran más que otros; sin embargo, en todos ellos se destacan tres elementos indispensables para que se produzca la comunicación: 1. *emisor*, 2. *mensaje* y 3. *receptor*.

Estos elementos se representan en un modelo unidireccional que se considera básico en los estudios de la comunicación (Paoli, 1985:28).



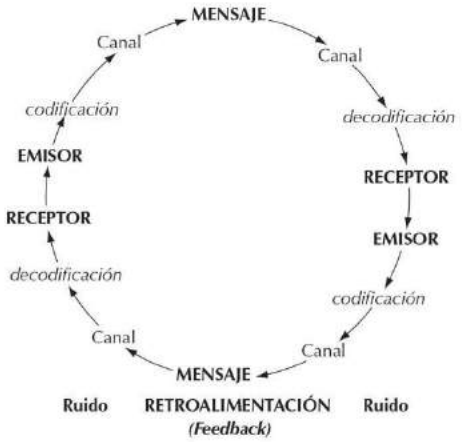
De los modelos básicos, uno de los más utilizados ha sido el desarrollado por el matemático Claude Shannon (1947) y difundido por Warren Weaver (1948) para demostrar la comunicación electrónica (citados en Berlo, 1980:23-24). Este modelo, denominado Shannon-Weaver, incluye los siguientes componentes:



Schannon y Weaver[4] descubrieron la utilidad del modelo para describir la comunicación humana de la siguiente manera:



A partir de este modelo, otros estudiosos comienzan a representar el proceso de comunicación de una forma más compleja, entre ellos Schramm, Westley y McLean, Fearing y Johnson (citados en Berlo, 1980:24), quienes introducen la noción de *circularidad* con base en la respuesta o *retroalimentación*[5] que implicaba el modelo. También se añaden tres elementos: la *codificación*, o construcción de ideas del emisor para expresar un mensaje; la *decodificación* o interpretación del mensaje por parte del que escucha, y el *ruido*, que se refiere a los obstáculos que pueden presentarse en el proceso y que impiden su efectividad. Con el modelo circular se pone énfasis en que toda acción comunicativa y el modo de efectuarla producen un efecto en el receptor, quien llegará a reaccionar de alguna forma provocando, a la vez, una nueva interacción comunicativa.



[4] Schannon y Weaver. *The mathematical theory of communication*, University of Illinois, Urbana, 1949 (citado por Schramm, 1971:23).

[5] Traducción del término en inglés *feedback*, acuñado para expresar el sentido de respuesta en la transacción del proceso de comunicación. El *feedback*, o mensaje de retorno, puede partir no sólo del que lo recibe. El mensaje mismo puede ser fuente de retroalimentación; por ejemplo, un escritor, al corregir su obra, encuentra elementos para, según su criterio, decir mejor las cosas (Paoli, 1985:30-31).

Los modelos circulares más actuales han completado el enfoque de intercambio y de influencia recíproca entre los participantes del proceso —por lo que se han dado en llamar ***transaccionales***— y destacan los siguientes elementos:

- La interdependencia entre fuente y receptor para compartir sus *marcos de referencia*:[6] cultura, socialización, conocimientos, habilidades, actitudes, creencias y valores.
- La influencia de los diferentes *medios* o *canales* por los cuales se envían los mensajes constantemente.
- La *retroalimentación*, que favorece la interacción y tiene como propósito lograr la fidelidad del mensaje, a través de la comprensión del mensaje verbal y no verbal.
- Los posibles *ruidos* que pudieran presentarse en cualquiera de los elementos para obstaculizar o bloquear la comunicación.
- La utilización de un *código* (el lenguaje o idioma utilizado), un *contenido* (las ideas que se van a transmitir) y un *tratamiento* (las diversas formas aprendidas para comunicar) que determinan si el mensaje puede ser comprendido o no por el receptor.
- La influencia del contexto social o el ambiente físico y psicológico en donde se realiza la comunicación.



Todos los elementos que se presentan son variables. En la realidad, los mensajes siempre viajan a través de diversos canales y medios, de manera que se juntan, se relacionan y cambian, de acuerdo con la socialización o el "marco de referencia" de las personas, quienes atribuyen significados a las palabras, las señales o los símbolos, según el contexto o la situación social en que se encuentren en el momento de comunicarse.

En tal dinámica no se puede decir que los elementos vayan uno después de otro, ni que éstos sean independientes. En el proceso comunicativo todos intervienen a la vez en una interacción constante e irrepetible en el tiempo; todos influyen y llegan a afectar el significado del mensaje o la identificación entre emisor y receptor. Por eso, todos los componentes son importantes para el conocimiento de la comunicación y ninguno debe excluirse en el análisis de este proceso humano e intangible.

Los componentes de la comunicación

Para examinar cada elemento del modelo transaccional, vamos a tomar como referencia a David K. Berlo, quien en su libro *El proceso de la comunicación* (1980:24-25) hace referencia a todos y cada uno de ellos:

1. ***La fuente (codificador).*** Es el origen del mensaje; puede ser cualquier persona, grupo o institución, que genere un mensaje para transmitirlo.

[6] Wilbur Schramm menciona que "uno de los principios básicos de la teoría general de la comunicación [es] que los signos pueden tener solamente el significado que la experiencia del individuo le permita leer en ellos", ya que sólo podremos interpretar un mensaje dependiendo de los signos que conocemos y de los significados que hemos aprendido a atribuirles. Para Schramm esto constituye un "marco de referencia" (citado en Paoli, 1985:28).

2. *El emisor* también codifica.[7] Es la persona que emite o envía el mensaje. Fuente y emisor se consideran un solo elemento cuando la persona que idea y crea el mensaje es la misma que lo transmite.
3. *El receptor (decodificador).* Es la persona o el grupo de personas a quien o a quienes se dirige el mensaje. Es el destinatario o la audiencia objetivo de la comunicación y todo aquel que capte el mensaje. Al igual que el emisor, el receptor cuenta con capacidades para *decodificar*[8] el mensaje y responder a la comunicación; entre ellas están:
   a) *Habilidades comunicativas:* implican oír, procesar información, leer, escribir, hablar, etcétera.
   b) *Conocimientos:* sobre el tema, la gente, la situación o sobre sí mismo.
   c) *Actitudes:* para juzgar a la fuente y al emisor, el tema, la situación.
   d) *Sistema social:* grupo al que se pertenece; región o país en donde han vivido emisor y receptor.
4. *El mensaje.* Es el contenido expresado y transmitido por el emisor al receptor, el cual está integrado por tres elementos:
   a) *El código:* es el sistema estructurado de signos, como son los lenguajes español, inglés, chino, alemán, francés, etcétera, o bien, otros tipos de lenguajes como el de la música.
   b) *El contenido:* son las ideas que constituyen el mensaje; es lo que se comunica.
   c) *El tratamiento:* es la elección de un "estilo" o modo de decir las cosas, con el objetivo de facilitar la comprensión del mensaje, debido a la probabilidad de que, si el lenguaje es inapropiado, el contenido de ideas puede no tener significado para el receptor.
5. *El canal.* Es el *medio* o *vehículo* por el cual se envía y viaja el mensaje. Una carta es un medio escrito que viaja a través de un sistema de correo, fax o de una persona; un libro, el cine, la televisión, el periódico, una revista, la computadora son medios que transmiten mensajes. Los mismos sentidos físicos son canales que transportan información al cerebro. La voz es un medio que usamos para enviar mensajes que viajan por el aire hasta llegar a los oídos del receptor, etcétera. Podemos usar un gran número de canales o tipos de medios, aunque no hay que olvidar que cuanto más directo sea el canal utilizado, y más sentidos se estimulen, mayor impacto producirá el mensaje en el destinatario.
6. *La retroalimentación.* Es el elemento clave que propicia la interacción o transacción entre el emisor y el receptor, ya que ambas partes se aseguran de que el mensaje fue recibido y compartido. Se da gran cantidad de retroalimentación no verbal cuando las personas se hablan cara a cara, en forma *directa* e *inmediata*; llega a haber retroalimentación posterior al acto comunicativo, es decir, en forma *mediata y a través de diversos medios*, como puede ser algún mensaje por carta, por teléfono, fax, correo electrónico, etcétera. También el mensaje mismo es fuente de retroalimentación, fenómeno que ocurre cuando una persona está escribiendo y, después de leer su texto, corrige errores para mejorar el lenguaje o su comunicación.



7. *El ruido.* Son barreras u obstáculos que se presentan en cualquier momento del proceso y provocan malos entendidos, confusiones, desinterés; incluso, impiden que el mensaje llegue a su destino. Los ruidos más comunes que alteran la situación comunicativa se clasifican de acuerdo con el elemento del proceso de comunicación al que afecten en forma directa; tenemos varios tipos:
   a) *Ruido psicológico:* se presenta en el emisor y el receptor. Es un estado anímico mental o emocional producido por la situación que se vive; por ejemplo, tensión, tristeza, angustia, enojo, apatía, etcétera.

[7] Codificar: Formular un mensaje siguiendo las reglas de un código.
[8] Decodificar: Interpretar o traducir la información que se recibe a través de un lenguaje. (Definiciones del *Diccionario enciclopédico Océano*, 1996.)

b) *Ruido fisiológico:* consiste en molestias o incapacidades del organismo humano del emisor y el receptor; por ejemplo, pérdida de la vista, del oído, ronquera, malestares o dolores corporales, hambre, cansancio, falta de respiración y cualquiera otra.
c) *Ruido semántico:* se presenta en el mensaje, en su contenido; las palabras empleadas pueden tener un significado confuso, equivocado o desconocido por el receptor.
d) *Ruido técnico:* se presenta en el medio o canal que transmite el mensaje; por ejemplo, manchones de tinta en textos impresos, palabras ilegibles o borrosas, falta de sonido en el radio, interferencias en el sonido y la imagen del televisor o la computadora.
e) *Ruido ambiental:* son alteraciones naturales del ambiente, como lluvia, truenos, calor, frío, etcétera, y alteraciones artificiales producidas por máquinas y artefactos como aviones, autos, martillos, campanas, teléfonos y muchos más.

8. ***El contexto.*** Se refiere al ambiente físico, la situación social y el estado psicológico en que se encuentran emisor y receptor en el momento de la comunicación.
   a) *Físico:* se refiere al lugar o a las condiciones físicas en que se realiza el proceso de comunicación; por ejemplo, una sala muy elegante, un jardín al aire libre en un día soleado, un museo muy antiguo, una calle muy transitada, un auditorio, etcétera.
   b) *Social:* tiene que ver con las diferentes áreas o los campos de actividad de una sociedad; por ejemplo, contextos de negocios, laboral, académico, religioso, cultural, político, etcétera. Las normas, los hábitos y los patrones de conducta de los grupos son determinados por el contexto social; el lenguaje y los significados varían conforme a la interpretación que hacen las personas de acuerdo con la situación social y cultural en donde se realice la comunicación.
   c) *Psicológico:* es el "estado" o "ambiente" emocional que se genera debido al carácter, los comportamientos o las actitudes del emisor y receptor; por ejemplo, en una junta de trabajo puede haber tensión por un fuerte conflicto; en una fiesta de cumpleaños, llega a haber un ambiente muy relajado y alegre, etcétera.

Clasificación de la comunicación

Hay varias formas de clasificar la comunicación para estudiarla, pero la mayoría de los autores (*cfr.* Hybels y Weaver, 1976; R. Miller, 1978; Blake R. y Haroldsen, 1983; Berlo, 1980) han elaborado tipologías, cuyos elementos de categorización son los principales componentes que hemos analizado en el proceso de comunicación y que funcionan como variables en cada situación.

1. *Emisor y receptor*
   De acuerdo con el número de participantes que intervienen en el proceso comunicativo como emisores y receptores, tenemos los siguientes tipos de comunicación:
   a) **Intrapersonal:** consigo mismo.
   b) **Interpersonal:** entre dos personas.
   c) **Grupal:** en un grupo pequeño (tres o más personas).
   d) **Pública:** una persona o un grupo ante un público.
   e) **Masiva:** una persona o un grupo hacia un número indeterminado de personas a través de diversos medios.
2. *Medio*
   Pueden considerarse tantos tipos de comunicación como recursos existan para la transmisión y recepción de los mensajes, pero la clasificación más significativa, de acuerdo con el medio empleado, es:
   a) **Verbal:** oral y escrita.
   b) **No verbal:** visual, auditiva, kinésica y artefactual.
   c) **Electrónica:** los recursos que la tecnología permita para establecer comunicación con otros.

3. *Mensaje*
   a) ***Por el contenido*** (idea, tema o asunto) y el destino al que se envía, la comunicación puede ser:
      - **Pública:** tema o asunto que se hace o es factible de hacerse del conocimiento de todos los individuos.
      - **Privada:** tema o asunto cuyo contenido es restringido al conocimiento de uno o varios individuos relacionados con el mismo.
   b) ***Por el tratamiento*** (el modo de decir o nombrar las cosas) del lenguaje usado en la comunicación, ésta es:
      - **Culta:** los lenguajes académico, especializado, técnico.
      - **Estándar:** el lenguaje que habla y entiende la mayoría de los individuos que conforman una sociedad o un país.
      - **Coloquial:** el lenguaje más personalizado o familiar entre personas cuya interacción es cercana (amigos).
      - **Popular:** el lenguaje común, vulgar, propio de todos los hablantes de pueblos, regiones o grupos específicos. Puede llegar a ser obsceno.
4. *Contexto*
   De acuerdo con el lugar, la situación social y el ambiente psicológico en el que se produce la comunicación, puede ser:
   a) **Formal:** está sujeta al orden, las normas y los papeles establecidos por el grupo en cierto nivel o estrato de la sociedad.
   b) **Informal:** es espontánea, más natural, de acuerdo con gustos y preferencias individuales.

Para comprender cómo se aplican los tipos de comunicación en una situación en particular, hagamos el siguiente análisis:

Situación de comunicación:

Estamos en un auditorio escolar, en donde el director informa a los padres de los estudiantes acerca de algunas medidas adecuadas para incrementar la seguridad escolar; les habla en forma objetiva y clara, mostrándoles algunos ejemplos prácticos.

Análisis de los tipos de comunicación que se generan de acuerdo con cada componente del proceso

1. **Análisis del CONTEXTO:**
   Estamos en un *auditorio escolar…*
   (lugar, situación social y psicológica)
   = *Comunicación formal*
2. **Análisis del EMISOR y RECEPTOR:**
   En donde *el director* está informando a los *padres de los estudiantes…*
   (quién envía el mensaje y quién lo recibe)
   = *Comunicación pública*
3. **Análisis del MEDIO o CANAL:**
   En una *conferencia…* con algunos ejemplos
   = *Comunicación verbal oral*
4. **Análisis del MENSAJE en cuanto a CONTENIDO:**
   Sobre *medidas adecuadas para incrementar la seguridad…*
   (idea-tema)
   = *Comunicación pública*
5. **Análisis del MENSAJE en cuanto a TRATAMIENTO:**
   Hablando en forma objetiva y clara, que entienden todos los escuchas
   = *Comunicación con nivel de lenguaje estándar*





Hacer ejercicios como éste, mediante el análisis de los procesos comunicativos que vivimos a diario, resulta útil para aprender a realizar ciertas adaptaciones o los cambios que sean necesarios para lograr mayor efectividad en diferentes contextos.

Propósitos generales de la comunicación

Cuando las personas tienen la intención de comunicarse, seguramente es porque hay algún propósito para hacerlo.

Las funciones básicas del lenguaje (representativa, expresiva y apelativa) se usarán para cumplir los ***propósitos generales de la comunicación.*** Douglas Ehninger, Alan H. Monroe y Bruce E. Gronbeck, en su libro *Principles and Types of Speech Communication* (1981:66-69), citan cuatro propósitos generales:

Propósitos generales de la comunicación

1. *Informar (función representativa)*
2. *Entretener (función expresiva)*
3. *Persuadir (función apelativa)*
4. *Actuar (función apelativa/directiva)*



El propósito general de informar utiliza la *función representativa* del lenguaje, ya que con él se intenta explicar algún suceso o término, describir relaciones entre conceptos o bien instruir sobre algún proceso o conocimiento. Algunos tipos de comunicación oral que se consideran informativos son, por ejemplo, las instrucciones, los informes, las demostraciones, las explicaciones sobre funcionamientos de máquinas, etcétera.

El propósito general de entretener usa la *función expresiva* del lenguaje, ya que con él se intenta lograr el encuentro y la comprensión entre hablante y oyente a través de la propia naturaleza social del lenguaje. Cumple el fin humano —origen de la comunicación—, que es precisamente acercarse a otros, compartir alguna idea, sólo para llegar a un entendimiento o una identificación. Algunos ejemplos de comunicación oral con este propósito son una charla de café, el humor característico de un comediante ante una audiencia, las confidencias de dos amigos, la narración de experiencias personales de un jefe a sus empleados durante una reunión, etcétera.

El propósito general de persuadir usa la función apelativa del lenguaje, ya que la persona, al comunicarse, quiere influir, hacer un llamado al pensamiento del oyente para formar alguna idea, provocar un cambio de



actitud o reforzar creencias y valores. Este propósito se dirige al convencimiento racional y emotivo de las personas para que piensen de cierta manera. Ejemplos que manifiestan este propósito de la comunicación oral son: convencer a la gente de no utilizar productos que dañen nuestro planeta; participar en una discusión y expresar nuestros puntos de vista a favor o en contra; hacer que un público crea en los beneficios de cuidar la salud, etcétera.

El propósito general de actuar, que se realiza también mediante la *función apelativa* o directiva, intenta dirigir o llevar al oyente a un grado de motivación que lo impulse a realizar alguna acción. Este propósito se considera también persuasivo, ya que procura influir en las creencias o actitudes de las personas, pero mediante argumentos bien estructurados que atiendan a las necesidades o expectativas del oyente; el comunicador tratará de "mover" el pensamiento de aquél para que decida actuar. Ejemplos de este tipo de propósito en la comunicación oral son la cátedra de un maestro que motiva a sus alumnos para que estudien más sus materias; el entrenador que motiva a sus deportistas para que obtengan el triunfo; el jefe que promueve a sus empleados para que sean más productivos, etcétera.

Pueden ser muchos los objetivos que la gente tenga para comunicarse en forma más específica, pero los propósitos generales representan las intenciones que tienen las personas al comunicarse oralmente.

Comunicación oral y escrita



Cuando tenemos el propósito de comunicarnos, logramos hacerlo mediante dos tipos de comunicación que utilizan el lenguaje verbal: hablar y escribir.

Desde niños aprendemos a hablar y después, a partir de la educación escolar formal, a escribir; por eso, hablar puede parecernos un proceso más fácil que escribir, debido a que la palabra escrita está sujeta a una estructura o sintaxis, a una ortografía, etcétera; sin embargo, escribir bien resulta de mucha utilidad para ordenar ideas y manejar con mayor precisión el vocabulario en el momento de hablar, porque los errores y las deficiencias al escribir generalmente se reflejan al hablar; aunque las dos habilidades son procesos comunicativos diferentes en cuanto a conocimientos y habilidades, ambas son producto de un *razonamiento verbal* y son, por lo tanto, complementarios, aunque con diferencias notables que conviene analizar para entender mejor la comunicación oral.

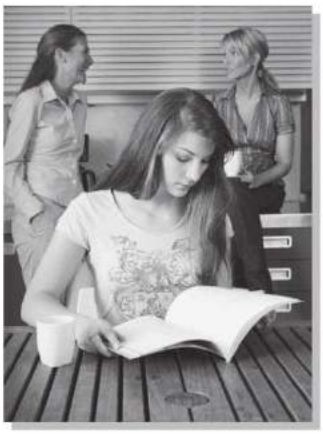
- *La comunicación oral está ligada a un tiempo, es siempre dinámica en un continuo ir y venir.* Normalmente, las personas interactúan hablando y escuchando; el hablante tiene en mente al oyente y el oyente al hablante. *La comunicación escrita está ligada a un tiempo y espacio, es más estática, y permanece.* En general, el escritor está lejos del lector, además, a menudo no sabe quién será el que reciba el mensaje (como en la mayoría de los libros). La comunicación escrita permanece en el tiempo y el lector puede leer o "escuchar" al autor cuantas veces quiera. La comunicación escrita se hace más dinámica cuando se asemeja a la oral, como en el caso de las cartas personales y de los mensajes a través de la computadora, en los que escribimos casi igual que como hablamos.



- *La comunicación oral tiene la capacidad de utilizar la voz, los gestos y todos los recursos de expresividad de movimientos del hablante.* La entonación de la voz, la gesticulación y los movimientos ayudan a interpretar con más exactitud el significado de los mensajes; lo apoyan y complementan. *La comunicación escrita sólo utiliza signos lingüísticos* para denotar "expresiones" o "estados de ánimo"; tiene una estructura gramatical; por lo tanto, tiende a ser más formal que la hablada. Cuanto más conocimiento haya del lenguaje y su gramática, mayor será la probabilidad de redactar o escribir correctamente.
- *En la comunicación oral cometemos muchos errores*; usamos vocabulario con significados y pronunciación incorrectos; decimos frases incompletas; usamos repeticiones, redundancias, etcétera; sin embargo, para el escucha muchos de ellos pasan inadvertidos, por la rapidez o naturalidad del habla. *En la comunicación escrita tratamos de evitar errores* de cualquier tipo, ya sea de construcción sintáctica o de ortografía. Las repeticiones y redundancias se hacen notables, así como la escasez o pobreza de vocabulario.

El siguiente cuadro de Chávez (1993:104) resume las principales diferencias entre la comunicación oral y la escrita:

COMUNICACIÓN ORAL	COMUNICACIÓN ESCRITA
Es espontánea	Es más reflexiva o razonada
Se rectifica	No lo admite (se tiene que hacer un nuevo texto)
Utiliza modismos, dichos, etcétera	Los utiliza sólo en la literatura
Hay acción corporal	No la hay (utilizamos signos)
Se repiten palabras	Se evitan repeticiones y redundancias
Es casi siempre informal	Se seleccionan el lenguaje y la forma
Es dinámica	Se hace estática o dinámica
Se amplía con explicaciones	Debe ser precisa y concisa
Rompe la sintaxis	Se cuida la sintaxis; se estructura
Utiliza nuevos significados	Se evitan en textos formales



Reconocer las características de la comunicación escrita ayuda a desarrollar y mejorar la comunicación oral. Por ejemplo:

- Con la lectura de textos se incrementa el nivel de lenguaje y se amplía el vocabulario, ya que algunas palabras las conocemos sólo en su forma escrita, debido a que el lenguaje al escribir es más culto o formal que el que generalmente usamos al hablar.
- Cuando estudiamos una lengua extranjera, conocemos mejor su gramática por medio de la escritura, en tanto que practicamos la pronunciación oralmente.
- Al leer un texto visualizamos la ortografía de las palabras y eso ayuda a corregir errores en la pronunciación.

El uso de la comunicación, tanto en la forma oral como en la escrita, presenta muchas variaciones de acuerdo con la cultura, clase social, profesión o actividad de las personas, como veremos más adelante; pero no se puede negar que todos necesitamos hablar y escribir para transmitir a otros nuestras ideas por medio del lenguaje; éste, al ser interpretado y comprendido, habrá cumplido su propósito esencial: comunicar.

Resumen

El hombre es un ser social por naturaleza, por lo cual para alcanzar sus metas y objetivos requiere de la comunicación con sus semejantes. Las personas necesitan compartir lo que observan, piensan y sienten a través de un lenguaje; por eso la comunicación se define como la creación de significados compartidos por medio de diversos fenómenos simbólicos.

Examinando la comunicación como proceso social, se distingue su dinamismo, ese movimiento continuo que pone énfasis en las características de su naturaleza: dinámica, transaccional, personal y afectiva. De acuerdo con tal naturaleza, el ser humano también presenta características propias para la comunicación, ya que él mismo se considera un sistema generador de mensajes con capacidad para recibir información, procesarla y transmitirla.

El lenguaje, como la comunicación, se considera de naturaleza social, pues nace en la gente y propicia la interacción de los grupos y la formación de sociedades. Los dos se complementan, ya que el lenguaje es un mero instrumento para comunicarse y la comunicación necesita del lenguaje para funcionar.

Al hablar de comunicación oral hablamos también de la lengua o el modo particular de expresarse de un grupo o pueblo.

Para estudiar y comprender mejor cómo funciona la comunicación humana, es necesario detener la dinámica del proceso y observar cada uno de los elementos que la componen mediante la representación de modelos. Los modelos sirven para ver la interrelación de los componentes y sus efectos o resultados tendientes a la aceptación o el rechazo de la comunicación. Diversos modelos demuestran estos componentes; entre los que se consideran básicos son: el emisor, quien envía el mensaje; el mensaje, con su contenido y tratamiento; el receptor, quien recibe el mensaje. Se añaden a éstos, los elementos que indican la respuesta y fidelidad del mensaje, como son la retroalimentación y el posible ruido, los medios o canales utilizados para hacer llegar hasta el destinatario el mensaje y, finalmente, el contexto social; todos son variables y producirán un efecto en los resultados del proceso.

La comunicación humana, como proceso, se distingue por su dinamismo o movimiento continuo que pone énfasis en las características de su naturaleza social, integrada por personas que mediante transacciones de ideas influyen entre sí y se integran como miembros de un grupo, el cual, para satisfacer sus expectativas y cumplir objetivos, se comunica con el propósito de informar, de entretener, de persuadir o de actuar.

En la comunicación humana encontramos dos formas de manejar el lenguaje verbal: la oral y la escrita. Ambas utilizan el razonamiento verbal, pero se diferencian en cuanto el uso de habilidades por parte de las personas para la transmisión de sus ideas. La comunicación escrita es más razonada, estructurada y hasta cierto punto estática y permanente; en cambio, la comunicación oral se distingue por su dinamismo, su espontaneidad y su rapidez para expresar ideas, aunque las personas cometen muchos errores al hablar, como son las repeticiones, las frases incompletas o las fallas de pronunciación.

El lenguaje como vehículo primario de comunicación, sea oral o escrito, es el que cumple con esa función vital para el ser humano de compartir sus ideas y sentimientos con otros.

Definición de conceptos

Después de estudiar el capítulo 1, escriba las siguientes definiciones:

1. Comunicación efectiva

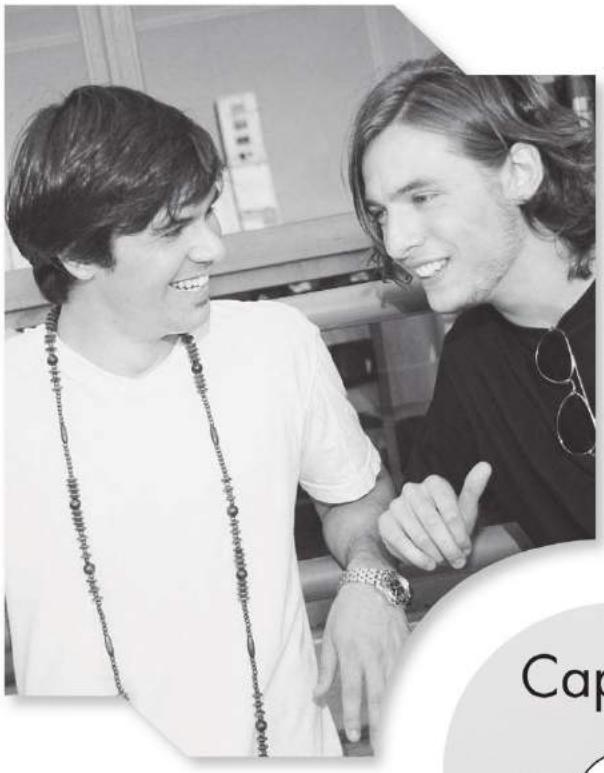
_____

_____

2. Competencia comunicativa

_____

_____



Si es deshonroso no poder defenderse con el cuerpo, más lo es no valerse de la razón y de la palabra, específicas del hombre.

ARISTÓTELES

Capítulo

2

Roles, lenguaje y contextos

Rol o papel del comunicador

Algunos autores consideran un **rol** o papel "como un conjunto de expectativas de comportamiento exigido a los que ocupan una posición social determinada" (Parson, Merton y Homans).[1]



En otros términos, todo cargo, posición social o estatus (profesor, madre, militar, estudiante, médico, deportista, etcétera) dentro de una sociedad se rige por reglas o normas que indican cómo debe actuar el individuo en esa posición.

Los roles uniforman las conductas que los individuos deben tener en una posición; para ello se establecen reglas y normas; se dictan leyes y se imponen castigos; surgen creencias, valores y costumbres distintivas de cada grupo, y, mediante la interacción de los diferentes estratos o niveles sociales, el grupo vive y se desarrolla de manera interdependiente para formar lo que llamamos sociedad. Por consiguiente, en todos los roles que desempeñamos en un sistema social, al comunicarnos con los demás, cumplimos también el rol de *comunicadores*.

Cada uno de nosotros cumple varios roles, de los que cada rol exige una conducta y una forma de comunicarnos que va de acuerdo con las normas establecidas para esa posición específica dentro del grupo social en que vivimos; sin embargo, las personas llegan a actuar y hablar diferente, pues valores, actitudes y habilidades personales influyen en el seguimiento de las normas esperadas, haciendo que éstas se modifiquen o no se cumplan; surgen así dos tipos de conductas: las que "deben ser" y las que "pueden ser".



Conductas en un papel

Las conductas asignadas al ***deber ser*** son las establecidas formalmente por el grupo para un rol, como expectativas de acción, conforme a sus valores o ideales; es lo que se espera que haga cada persona para cumplir algún rol.

Las conductas relacionadas con el ***poder ser*** son las que cada individuo sigue de acuerdo con sus criterios, recursos, aptitudes o capacidades individuales. Así, en el desempeño de cualquier rol, las personas pueden decidir su comportamiento o forma de actuar. Veamos, como ejemplo, las conductas que se esperan de alguien en el rol de estudiante:

- *Deber ser: Un estudiante debe escuchar a su maestro, comunicarse con él en forma respetuosa y hablarle siempre con la verdad (es la regla o la conducta ideal esperada en su rol).*
- *Poder ser: Un estudiante puede enojarse y gritarle a su maestro y hablarle en forma hostil o agresiva. Puede también mentirle y engañarlo (es la conducta que el alumno puede manifestar de acuerdo con criterios propios, decisiones y estados de ánimo, aun sabiendo que está quebrantando la norma y que ese comportamiento no es deseable ni correcto en su rol de alumno).*

[1] Citados en el *Diccionario de las ciencias de la educación*, Aula Santillana, 1995:1246.

Conductas del comunicador

Al igual que en otros roles, el ***comunicador*** enfrenta normas de conducta para cumplir su función principal de comunicar. En este rol, y siguiendo las características propias de la naturaleza social de la comunicación, las conductas que se esperan del comunicador son dos: **interactuar** y **empatizar**.[2]

- ***Interactuar*** es el ***deber ser*** del comunicador. Es la norma establecida, pues sin la interacción con otros, o aun con nosotros mismos, no puede cumplirse la función principal del rol. Para establecer comunicación oral ***debe*** existir primero la intención de hablar, sin olvidar el sentido *bilateral* o de intercambio del proceso comunicativo; reconocer los efectos que se van a producir entre el emisor y el receptor, quienes, al cumplir su rol, adquieren el compromiso de hablar, pero también de escuchar. Atender a este deber parece fácil, tomando en cuenta que desde niños (en condiciones normales) hablamos y escuchamos; sin embargo, saber hablar y escuchar con efectividad no es sencillo, pues generalmente desconocemos cómo nos perciben los demás cuando hablamos, somos poco conscientes de lo que decimos y casi siempre carecemos de interés cuando escuchamos.[3]
- ***Empatizar*** es la conducta que ***puede ser***, ya que un comunicador ***puede*** colocarse en el lugar de la otra persona para comprender mejor sus ideas y sentimientos, y así lograr una comunicación más efectiva. No es fácil para un comunicador ser empático, porque la empatía implica la capacidad de reproducir en uno mismo los sentimientos de alguien más,[4] logrando así una identificación; debido a los factores que influyen en la comunicación, tal conducta no se da fácilmente en todas las interacciones. Desde otro punto de vista, sabemos (por estudios que aporta la psicología) que el modo o estilo de comunicar influye notablemente para empatizar. El comunicador que ***pueda*** empatizar con otros tendrá más efectividad en su interacción, ya que la empatía promueve la confianza y el sentido de unión,[5] metas implícitas de la comunicación.



[2] Carl Rogers, *On Becoming a Person*, Houghton Mifflin, Boston, 1961:110, citado en Saundra Hybels y Richard L. Weaver II en su libro *La comunicación*, 1976.

[3] *Cfr*. Sthephen E. Lucas, *The Art of Public Speaking*. Cap. 1, "Speaking and Listening", 1989:28-32.

[4] La palabra *empatía* proviene del griego *empatheia* = "pasión", "afecto". Se utiliza en el psicoanálisis y en terapia no directiva de C. Rogers (y otras terapias conversacionales afines), en que el terapeuta debe comprender, sin juzgar, al paciente. *Diccionario de las ciencias de la educación*, 1995:521.

[5] El término "empatía" ha sido elaborado y muy desarrollado por los psicólogos K. Horney y H. S. Sullivan, quienes consideran que es la base de un buen proceso de identificación. Por ejemplo: empatía materna indica la capacidad de la madre para captar intuitivamente las necesidades y los sentimientos de su hijo. Empatía terapéutica es la cualidad por la cual el terapeuta puede sentirse en el lugar del paciente, adoptar su marco de referencia y comprender objetivamente sus sentimientos y su conducta. (La empatía en la comunicación terapéutica constituye una de las cualidades de un buen terapeuta). Tomado de *Enciclopedia de la psicopedagogía: pedagogía y psicología*. Océano Centrum, 1998.

Contexto, roles y significados

Las conductas que exige el rol de comunicador son todas aprendidas, así como los significados que de ellas se derivan, pues las personas aprenden a expresarse e interpretar significados de acuerdo con la situación y con los lugares donde se encuentren en el momento de la comunicación. Por ejemplo, aprendemos a no interrumpir conversaciones ajenas, y a estar atentos y en silencio en conferencias o en salones de clases, a sonreír al saludar, a no hablarle a un extraño, a seguir el protocolo para enviar mensajes a través de la computadora y, en la cultura occidental, a leer línea por línea de izquierda a derecha. Este conjunto de modos de comportamientos de comunicación verbal y no verbal se aprenden en un lugar y ambiente social que llamamos *contexto cultural*.

El contexto cultural se puede definir como "el conjunto de valores, creencias y comportamientos humanos que prevalecen en un sistema, y éste generalmente difiere de una cultura a otra".
(Enciclopedia del lenguaje, 1994:48.)

El contexto cultural

El contexto cultural marca y delimita la forma en que los miembros de una cultura efectúan su comunicación, pues los mensajes generalmente se expresan con un tratamiento predeterminado para cada rol. Por ejemplo: el modo en que un locutor de deportes narra por la radio o la televisión está ligado a normas aprendidas para el cumplimiento de su función como comunicador en medios masivos; asimismo, un candidato político, un sacerdote, un médico, etcétera, se distinguen por la forma en la que han aprendido a comunicarse para cumplir con sus responsabilidades, profesiones u oficios dentro del contexto social al que pertenecen.

Las normas de conducta para determinado papel son generadas por un grupo de acuerdo con su cultura. Las familias, las organizaciones, los grupos y las industrias, todos siguen patrones de comportamiento aprendidos que reconocemos como hábitos o costumbres.
(Ídem, 1994:48.)

La importancia de examinar los contextos culturales se debe a la influencia que ejercen para promover o inhibir la comunicación. En ciertos roles se necesita saber hablar y hablar todo el tiempo; tener competencia comunicativa es parte de su responsabilidad, del *deber ser* de la persona. En este caso están: recepcionistas, telefonistas, vendedores, políticos, maestros, actores, cantantes, locutores, conferenciantes, cronistas, periodistas, y muchos otros oficios o profesiones que ***deben*** usar la comunicación para cumplir bien su rol.



En cambio, en otros roles no se permite comunicarse o hablar por lapsos prolongados. Por ejemplo, los guardias de seguridad, los policías secretos, los agentes confidenciales, los archivistas, los bibliotecarios, algunos sacerdotes, las monjas y los frailes, cuya disciplina es el silencio, reprimen, inhiben, restringen, bloquean o rechazan la comunicación en sus funciones.

Niveles de lenguaje y significación

El lenguaje se aprende también a través del contacto con nuestro grupo, en la misma forma en que aprendemos los modos de comportamiento; en este sentido, el comunicador puede aprender conductas, idiomas o palabras propias de diversos contextos culturales para lograr una comunicación más efectiva cuando se encuentre en ellos.

Como vimos en el capítulo 1, el lenguaje es el gran instrumento de comunicación, el elemento con el cual se pueden hacer más cambios y adaptaciones para lograr que las palabras representen algo para las personas en cierto contexto, puesto que *los significados no radican en las palabras, sino en las personas, que les dan significación con base en información y experiencias previas comunes* (Berlo, 1980:141).

Aprendemos lenguajes verbales y no verbales a los que atribuimos significados, pero el lenguaje, como los significados, evoluciona; aprendemos nuevos términos y con ellos significados, los cuales modificamos, desfiguramos y perdemos en los diversos contextos en donde nos comunicamos. Un emisor, de acuerdo con sus propósitos de comunicación, selecciona palabras y frases con una significación para él, y cuando las expresa a un receptor, éste dispone también de un lenguaje y significados aprendidos por su experiencia, los cuales le servirán para interpretar el mensaje recibido bajo la influencia del contexto en donde se encuentren ambos. Por lo tanto, el comunicador debe tratar de hacer adaptaciones pensando en su receptor, ya que "la comunicación se da sólo si el receptor posee un significado para el mensaje y este significado es similar al que el emisor pretende darle" (Berlo, 1980:142).

Las modificaciones que efectuamos en el lenguaje, desde la gramática y el vocabulario hasta la pronunciación y entonación que demos al mensaje, llegarán a modificar el significado, ligado siempre a un contexto cultural que delimita la significación.

Observemos un caso:

Un jefe, al entrar a su oficina en un día normal de trabajo, saluda a un empleado sin verlo a la cara, con entonación agresiva y un volumen de voz muy alto; para este subordinado podría significar que su jefe está alterado o enojado con él por algún motivo de trabajo. En cambio, si esta conducta se diera en una calle donde al ir caminando el jefe saludara en esa forma al empleado, éste se vería confundido y pensaría que su jefe ha sido grosero con él, sin tener ningún motivo para ello.

Otro ejemplo de cómo el contexto delimita la significación que otorgan las personas al lenguaje sería el siguiente:

Un cocinero pregunta a un ayudante: ¿Tiene el cazo ya preparado?, refiriéndose a un utensilio de la cocina. La significación sería muy diferente si el lugar fuera una oficina llena de papeles y un abogado preguntara a su secretaria: ¿Tiene el caso ya preparado?; en esta situación el significado sería un asunto, problema pendiente o un expediente de trabajo. Más aún, si decimos en este párrafo en ambos casos el significado cambia debido al contexto en donde se utiliza la palabra, aquí casos se estaría refiriendo a los dos ejemplos citados.

Proceso de adaptación

A pesar de las diferencias que se encontrasen en la significación del lenguaje, dos personas de origen social o cultural distinto tratarán de comunicarse de algún modo, de manera que se vaya haciendo cada vez más comprensible su mensaje, sea verbal o no verbal, hasta llegar a establecer un significado para ambos; a este proceso se le conoce como ***adaptación***.[6]

El proceso de adaptación resulta útil para reducir las diferencias en la interpretación del mensaje entre personas que tienen la intención de propiciar una respuesta haciendo un esfuerzo para entenderse.

Las adaptaciones por medio del lenguaje nos obligan a examinar los niveles del mismo que usamos en las situaciones que vivimos a diario. En todos los casos, el cambio de un rol a otro, de una actividad a otra, implica repercusiones y modificaciones en el lenguaje o en las formas de hablar y actuar. Tal influencia no se limita al entorno profesional, también en la vida personal

[6] Desde el punto de vista de las ciencias sociales se entiende el término "adaptación" como una aceptación de las demandas usuales de la sociedad o de un grupo concreto, así como de las relaciones personales con los demás, sin fricciones ni conflictos. También se habla de adaptación como un proceso mediante el cual un grupo o una institución establece una relación con su medio que le permite sobrevivir y prosperar (aculturación). (*Diccionario de las ciencias de la educación*, Santillana, 1995.)



nos ocupamos de numerosas actividades que nos demandan comunicarnos de maneras que en situaciones informales e individuales suelen ser más flexibles y cambiantes que en las asociadas con actividades en grupo o en público, formalmente establecidas.

El siguiente cuadro nos muestra tres niveles de lenguaje diferentes, con ejemplos de palabras que se suelen utilizar en contextos culturales distintos, así como en situaciones formales e informales.

El contenido de los temas vistos sugiere que, si queremos cumplir eficazmente el rol de comunicador, es esencial una buena disposición para observar y aprender los hábitos y las costumbres peculiares del contexto cultural en donde nos encontremos, para reconocer las *diferencias* que muestran los patrones de comportamiento verbales y no verbales debidas a las actividades y funciones que desempeñen las personas en su estructura social. Si analizamos estos elementos lograremos entender mejor el significado de su comunicación.

Tipo específico de lenguaje	1. Culto (académico, especializado, técnico)	2. Estándar (coloquial, organizacional, familiar)	3. Popular (común, vulgar, obsceno)
¿Cómo se presenta?	Generalmente escrito	Escrito y hablado	Generalmente hablado
¿En dónde se origina?	Publicaciones técnicas, informes profesionales, informes técnicos, academias, escuelas, actos legales, conferencias de expertos, foros científicos, libros de texto.	Medios masivos (radio, revistas, periódicos, televisión, publicidad, cine), pláticas en familia, conversaciones de trabajo, documentos, empresas.	Compañeros, amigos, reuniones con gente del mismo sexo o familiares cercanos, grupos informales, conversaciones callejeras, pláticas con amigos, habla de un barrio, jerga.[7]
¿Cómo se construye o estructura?	Muy organizado, con sintaxis y ortografía muy cuidadosas, vocabulario amplio, expresiones precisas; con pies de página, referencias bibliográficas; términos cultos, secuencia ordenada de ideas, coherente y concordante con la unidad del tema.	Construcción no siempre estructurada o rigurosa; sintaxis reconocible, pero no estandarizada; lenguaje que va de especializado a común; uso de modismos o clichés; modismos regionales; secuencia de ideas a veces imprecisa, pero coherente.	Construcción libre, errores de dicción; variable según la región; léxico peculiar, vocabulario repetitivo, palabras inventadas; con significados de imágenes o metáforas alusivas a hechos, actos, papeles y sentimientos.
¿En dónde se aprende?	En escuelas, clases formales, manuales, lecciones, libros de autores clásicos, obras de literatura.	En los primeros años, por imitación en el hogar; en la escuela, en radio, en televisión, con los compañeros de trabajo.	Entre amigos, escuchando a amigos y compañeros, del lenguaje callejero, artistas y héroes.
Ejemplos de palabras	furúnculo párvulo laborar ósculo abertura cónyuge	absceso niño trabajar beso agujero esposo-esposa	grano chiquillo chambear picorete hoyo viejo-vieja

[7] Lengua especial que hablan los miembros de un grupo social diferenciado. Palabras en el lenguaje familiar o vulgar que no están aceptadas. Lengua complicada o incomprensible. (*Diccionario enciclopédico Océano*, 1996.)

Funciones del comunicador

Por las características de la naturaleza social de la comunicación, como la interacción entre personas, la organización de grupos, el uso de niveles del lenguaje y sus significados delimitados por un contexto social o cultural, la función primordial de un comunicador consta de acciones más específicas.

Zacharis y Coleman (1978: 26), en su libro *Comunicación oral. Un enfoque racional*, señalan cinco funciones que tiene el comunicador: 1. lingüística, 2. simbólica, 3. organizativa, 4. social, y 5. cultural.



Las funciones lingüística y simbólica se derivan de la capacidad que tiene el hombre de producir lenguaje y simbolizar en diversas formas su realidad, para comunicar a otros sus ideas y sentimientos. La función organizativa está implícita en la social y ésta, en la cultural, ya que la sociedad se conforma de grupos que se comunican entre sí para organizar su estructura jerárquica y formar instituciones con sus funciones y actividades. Así los grupos desarrollan sus hábitos y comportamientos sociales que los distinguen como una cultura.

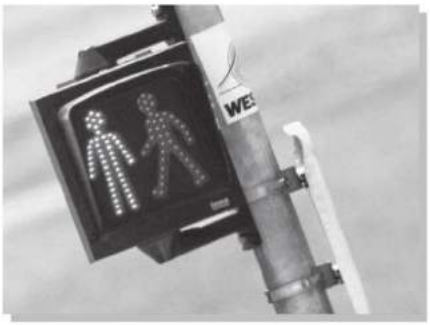


Función social

Se refiere a la comunicación que utilizan las personas cuando representan diversos roles dentro de un sistema social, siguiendo patrones de comportamiento aprendidos para actividades ya sean de trabajo o de entretenimiento, así como en todos los ámbitos: religioso, político, académico, familiar, etcétera. La función social permite al comunicador interactuar en formas apropiadas, de acuerdo con las situaciones sociales de los diferentes estratos.

Ejemplo

En una petición de matrimonio, los padres de la novia, al recibir en su casa a los padres del novio para formalizar la relación, siguen una serie de normas y conductas establecidas para dicha situación, pero esos comportamientos tendrán variantes por el estrato o nivel socioeconómico de las personas. Asimismo, tanto los anfitriones, rol que desempeñan los padres de la novia, como los invitados, rol de los padres del novio, tienen un comportamiento aprendido de acuerdo con su posición social.



Función simbólica

Se utiliza para representar hechos, objetos o sentimientos por medio de símbolos, señales o signos. En la comunicación que se genera se usan varios códigos o lenguajes, con cargas emocionales positivas o negativas en los mensajes, que pueden provocar efectos constructivos o destructivos en los participantes en el proceso comunicativo, según la significación que den a los símbolos utilizados.

Ejemplo

El publicista que capta una realidad y la traduce en símbolos para comunicar ideas de seguridad, estatus, prestigio, sexo, modernidad, libertad, riqueza, amor, etcétera, a través de palabras, líneas, imágenes, colores, ambientes, música y objetos, para generar sensaciones y emociones en un público que, al recibir el mensaje, puede interpretar el simbolismo planeado en la comunicación.

Función lingüística

Está ligada específicamente al estilo del lenguaje usado en el mensaje. Tal función la utiliza el comunicador desde que genera ideas, las ordena con base en su contenido y elige el tratamiento y el nivel adecuados para los receptores. Es muy variable, ya que un mensaje puede construirse con diversos estilos de lenguaje: formal, informal, especializado, popular, culto, estándar, etcétera, según el deseo del comunicador y la situación en la que se comunica.

Ejemplo

Una conductora de televisión: desde la forma en que genera y estructura sus ideas, selecciona las palabras y elige el modo de pronunciarlas, hasta la forma en que presenta al público cada mensaje, va creando un estilo lingüístico personal, original.



Función organizativa

A través de la comunicación se ordena el conjunto de individuos por puestos, estratos y jerarquías; se generan normas, roles y funciones para construir una empresa, organización o estructura social. Esta función es la que promueve la interdependencia y la transmisión de información entre todas las partes que integran un sistema social.

Ejemplo

En una organización de negocios existe un consejo directivo que se comunica internamente para decidir; las decisiones tomadas se comunican a los gerentes, éstos informan a los jefes de departamento y, a su vez, los jefes de departamento enteran a sus subalternos, etcétera, cumpliendo así roles y actividades que tienen como objetivo el buen funcionamiento de la organización.

Función cultural

Los individuos, al comunicarse, transmiten hábitos, costumbres, valores y creencias que conforman su cultura. Los modos de hablar y comportarse de los grupos humanos se aprenden a través de la comunicación y por medio de ella se crean, transforman y cambian con el tiempo. Con esta función de la comunicación apreciamos las diferencias y similitudes de conductas en las diversas culturas.



Ejemplo

En todo contexto, la interacción humana generalmente comienza con un saludo, pero éste se expresa en forma verbal o no verbal de diferentes formas, de acuerdo con normas, roles, estratos, actividades y costumbres que conforman una cultura: en ciertos grupos orientales es simplemente una reverencia; otros, con las manos unidas por las palmas y cerca del centro del cuerpo se inclinan en señal de respeto. En Occidente las personas extienden el brazo y se estrechan la mano recíprocamente; a distancia, agitan la mano; otros acostumbran darse un beso en la mejilla o dos, uno en cada mejilla, o besarse en la boca. Igual que los gestos, lo que dicen las personas al saludarse también varía dependiendo del lenguaje aprendido en su cultura para cada situación.

Escucha activa

Hemos visto que en toda sociedad o cultura desempeñamos roles, aprendemos normas de comportamiento y formamos criterios respecto de lo que más nos conviene en cada situación en la que interactuamos; evaluamos lo que es correcto o incorrecto en cada caso y lo adecuado para cada contexto cultural; enfrentamos conflictos al desempeñar varios papeles, individual o colectivamente, y en algunas actividades incluso evitamos o inhibimos la comunicación.

Nuestros patrones de lenguaje y vocabulario son aprendidos. Cada quien decide cuándo conviene usar el lenguaje formal y cuándo es más apropiado hablar informalmente. Todos usamos un idioma, una lengua propia de nuestra familia y de la región en donde crecimos o vivimos, incluyendo modismos o palabras populares con la entonación que nos caracteriza.

Tenemos creencias y tomamos actitudes que determinan nuestros pensamientos, acciones y preferencias acerca de objetos y acontecimientos, y las cuales manifestamos a través de múltiples comportamientos: estéticos, sexuales, religiosos, cívicos, etcétera. Esto exige que toda persona esté consciente de sus acciones cuando vive un proceso de comunicación, pues sabemos que es compartido, así como que sus efectos intelectuales y emocionales son recíprocos; por lo tanto, la responsabilidad también debe ser compartida.

Saber escuchar: responsabilidad del comunicador

La primera responsabilidad en el rol de comunicador es aprender a ser buen oyente y, más aún, ser un "escucha activo", lograr el entendimiento de ideas y tal vez también ser empático. Saber escuchar activamente es una práctica de comunicación que exige responsabilidad en cualquier situación, ya que puede ayudar a generar intercambio de información precisa, estableciendo gran fidelidad en la transmisión y recepción de las ideas que contienen los mensajes; la empatía nos permite aprender a anticipar los probables efectos en nuestro encuentro comunicativo.

"Escuchar activamente" se refiere a un proceso totalmente activo, puesto que en él aplicamos las principales facultades humanas: físicas, intelectuales y emocionales.

(Vasile y Mintz, 1986:41-42.)

El comunicador debe tener conciencia clara de que el proceso de comunicación es recíproco, en tanto que el éxito en la comunicación depende en la misma medida del emisor y del receptor. Recordemos que la dinámica de la comunicación es transaccional, y que, con el intercambio de mensajes, la responsabilidad que adquieren ambas partes viviendo el rol de comunicadores es compartida.

Saber escuchar activamente es responsabilidad indispensable para lograr la identificación con otras personas; además nos hace ser comprendidos y respetados, a la vez que nos da credibilidad, con la que ganamos la confianza de los demás; éstos, al ser escuchados con atención, reciben la satisfacción de ser "atendidos", también se incrementan, en el escucha, las habilidades de autonomía y flexibilidad y éxito en la comunicación.[8] Tales habilidades son:

- **Físicas:** ***visuales y auditivas.*** Vemos gestos y movimientos, y escuchamos ideas a un tiempo.
- **Intelectuales:** ***memoria, inteligencia, imaginación, razonamiento, etcétera.*** Porque analizamos, categorizamos, relacionamos, sintetizamos, aplicamos ideas, generamos imágenes mentales, etcétera.
- **Psicológicas:** ***emociones, sentimientos, estados de ánimo.*** Porque leemos "entre líneas" lo que sienten las personas al hablar.

Escuchar activamente no es un proceso fácil, porque, más que una facultad física e intelectual, es un proceso *psicológico-emocional-selectivo*, ya que posee una íntima relación con el *interés* o la *motivación* que cada uno de nosotros tenga para escuchar; es un proceso selectivo, que funciona cuando una persona siente necesidades y busca satisfacerlas mediante la información o comunicación con otros, aun cuando se presenten ciertos obstáculos debido a las diferencias entre emisor y receptor, comenzando por la intención, los objetivos o las razones que haya para escuchar.

Propósitos para escuchar

1. *disfrutar*
2. *informarse*
3. *entender*
4. *empatizar*
5. *evaluar*

(Vasile y Mintz, 1986:41-42.)

Los propósitos que puede tener una persona para escuchar son, entre otros:

- *Disfrutamos* al escuchar música, poesía, el parlamento de una obra de teatro, una canción, etcétera.
- *Nos informamos* cuando tenemos necesidad de conocer y obtener datos de hechos, informes, clases, conferencias, noticieros, etcétera.
- Buscamos *entender* la información que procesamos cuando existen puntos de vista que resultan confusos y tratamos de captar racionalmente todo lo que escuchamos.

[8] Abraham Maslow define en su libro, *Toward a Psychology of Being*, como una "persona sana" al individuo autónomo, libre y capaz de escuchar y mostrar su singularidad en sus respuestas, aunque tenga que representar cierta cantidad de papeles. Si aprecia las situaciones de comunicación con toda su complejidad y se enriquece con las reacciones intelectuales y emocionales de los demás, su conocimiento se incrementará y será capaz de disfrutar de un gran número de lo que Maslow llama "experiencias cumbre"; esto es, experiencias que le proporcionan, al hablar y escuchar, un beneficio, mayor flexibilidad y una mejor habilidad para enfrentar procesos de comunicación. (Citado en Hybels y Weaver II, 1976:55.)

- *Empatizamos* cuando respondemos al mismo nivel de sentimientos; por ejemplo, cuando escuchamos a un buen amigo que comparte con nosotros sus experiencias y leemos "entre líneas" su mensaje para comprender mejor su verdadero significado.
- *Evaluamos* cuando, al escuchar, establecemos juicios o críticas, o valoramos el mensaje, ya sea positiva o negativamente.

Obstáculos para escuchar activamente

Zacharis y Coleman (1987:196) dicen que al escuchar se pueden presentar varios obstáculos en la comunicación, debido a diferencias entre emisor y receptor, entre las cuales encontramos principalmente:



- *Diferencias en las percepciones.* Las diferentes experiencias, actitudes y valores, es decir, los marcos de referencia distintos, determinan la forma como percibimos e interpretamos lo que vemos y escuchamos.
- *Diferencias en habilidades de comunicación.* No siempre es evidente el nivel personal de conocimientos o habilidades para interactuar con que cuentan el emisor y el receptor en un proceso comunicativo. Nos empeñamos en evaluar y juzgar "deficiencias" o "defectos", anulando muchas veces el propósito de comprensión y entendimiento.
- *Diferencias en la interpretación del mensaje.* Tanto las palabras como los gestos pueden ser interpretados en varias formas, creando una barrera para el entendimiento. Tenemos una propensión a pensar en términos radicales; por ejemplo, listo o tonto, culpable o inocente, bueno o malo, etcétera, pero a veces es difícil captar grados, intensidades o matices de significado, lo que ocasiona que el lenguaje nos conduzca a fallas en la comprensión de lo comunicado.



- *Diferencias en autoridad o estatus.* Las posiciones que ocupan los individuos en la situación de comunicación también influyen en la calidad de la recepción y emisión de mensajes. Dos personas de igual jerarquía tienden a escucharse mutuamente al mismo nivel, pero en posiciones de jefe-subordinado, maestro-alumno, padre-hijo, etcétera, en las que la autoridad de uno de los participantes está presente, se tiende a ocultar información, a no hacerla clara o, al menos no lo suficientemente explícita. Entonces se propician los malentendidos o la captación parcial de los mensajes.



Hay otros factores que pueden impedir escuchar eficazmente (Zacharis y Coleman, 1978:196-198), debido al uso incorrecto de los procesos mentales propios para escuchar; por ejemplo:

- *Tratar de memorizar:* No debemos tratar de registrar todo lo que el emisor dice y grabarlo en la memoria para después meditarlo. Quizá nuestro deseo sea no perder nada del mensaje, pero este propósito puede ser inútil porque, si insistimos en memorizar al mismo tiempo que el mensaje está fluyendo en boca del

emisor, esto nos provocará tensión y llegará el momento en que, cansados, dejemos de escuchar, porque no es posible retenerlo todo. Es mejor ir captando y clasificando las ideas principales. Si queremos recordar algunos detalles, entonces tomemos apuntes o notas.

- *Atender falsamente:* Se atiende con la presencia, mas no con el intelecto; establecemos un contacto visual con el emisor, asentimos con la cabeza, quizá expresamos gestos cordiales hacia el emisor, pero no estamos realizando procesos mentales para comprender el mensaje. Esta postura falsa llega a convertirse en un mal hábito que, una vez arraigado, puede ser muy perjudicial. Ante dicho obstáculo, empecemos por reconocer si realmente tenemos interés para escuchar o el propósito de hacerlo; lo importante es no engañarnos, pues sabemos bien si escuchamos o no.
- *Prejuzgar el contenido del mensaje sin haberlo oído:* A veces el tema llega a parecernos conocido o irrelevante, y el emisor poco interesante, mas no debemos juzgarlos antes de escucharlos. Debemos escuchar y esperar a que se termine de hablar, pues muchas veces durante el desarrollo del mensaje surgen puntos de vista atractivos y el tema para el cual había pobres expectativas puede parecernos al final valioso y de gran utilidad. Así que primero escuchemos, entendamos, y luego juzguemos.
- *Distraerse o soñar*: Una mirada de alguien, un ruido ambiental, una persona que se mueve o transita por el lugar, la luz que se modifica, alguna palabra que nos evoca sentimientos, etcétera, cualquier cosa llega a distraer a un mal oyente y llevarlo a imaginar, discurrir o soñar. Pensar que estamos allí para escuchar un mensaje útil, provechoso o importante, así como reconocer el esfuerzo que está haciendo el hablante para comunicarse con nosotros nos ayudará a concentrarnos más, a pensar en las ideas del mensaje, así como a evitar las distracciones y la ensoñación.
- *Creer que nuestras ideas son siempre mejores que las que escuchamos*: En el caso de los receptores que piensan saber todo, si los puntos de vista del hablante son diferentes, entonces creerá que están equivocados. La forma de percibir y de pensar puede ser diferente en cada persona, por lo que para escuchar ideas opuestas a las nuestras es necesario prepararnos con una mentalidad abierta, con la finalidad de comprender diferentes puntos de vista. Tratar de ser objetivos para aceptar la diversidad de ideas ayudará a tener una nueva visión del mundo.

Un estudio realizado con estudiantes demostró que el 17.3% del tiempo activo lo dedicaban a leer, el 16.3% a hablar, el 13.9% a escribir y el 52.5% a escuchar, así que aproximadamente un 60% del tiempo activo es empleado para escuchar a otros.
(Hanna y Gibson, 1987:56.)

Vencer los obstáculos y mejorar la forma de escuchar es importante para la vida, tanto personal como social: es parte de nuestras actividades diarias.

Como miembros de una sociedad, los seres humanos funcionamos intelectualmente en forma natural como oyentes, ya que escuchar es la base del proceso de aprendizaje que realizamos desde niños a través de estímulos auditivos, imitación de palabras y estructuras gramaticales, así como de los modelos de entonación de todo lo que escuchamos.[9]

Donald Walton (1991:39-43) dice que existe un buen número de mitos generados o concepciones equivocadas alrededor de lo que implica saber escuchar. Por ejemplo:

- *Mito 1: Los malos oyentes son menos inteligentes.* Quizás en algunos casos sea verdad, pero la mayoría de la gente tiene el potencial para aumentar considerablemente su capacidad para concentrarse, escuchar y retener las ideas que le transmiten.
- *Mito 2: No se puede mejorar la capacidad de escuchar.* Algunos autores establecen una diferencia entre oír y escuchar. La capacidad de oír es únicamente sensorial (oímos porque tenemos oídos), pero saber escuchar abarca la dimensión de interpretar, entender y permanecer atento a lo que se dice y a la forma en que se dice. Si no aprendemos a escu-

[9] El *Modelo simbólico de aprendizaje*, de Jerome Bruner, es el que hace uso de la palabra escrita y hablada. El lenguaje es el principal sistema simbólico que se utiliza en procesos de aprendizaje; aumenta la eficacia con que se adquieren los conocimientos y con que se comunican las ideas. (*Enciclopedia psicopedagógica*. Grupo Editorial Océano Centrum, 1998:182.)

char a través de una educación formal (por ejemplo en cursos o en la escuela), sí podemos tratar de aumentar la concentración mediante la práctica constante y la intención de escuchar activamente.

- *Mito 3: La lectura incrementa la habilidad para escuchar.* Aunque es verdad que leer es como escuchar la voz del autor, quien nos proporciona el trasfondo necesario para entender, no necesariamente mejora nuestra habilidad para escuchar. La lectura no se desarrolla en un contexto social (como ocurre con el habla), en el que las variables pueden influir en la comprensión del significado del mensaje y el escucha debe poner toda su atención en lo que está diciendo y haciendo el comunicador. Al contrario de esta situación, el lector llega a distraerse, soñar o retirarse, y regresar a la parte del mensaje escrito en el momento en que así lo quiera.

Aprender a escuchar sí se puede lograr; este aprendizaje representa algunas ventajas prácticas en el manejo del lenguaje, que mejora con la imitación del vocabulario y estilo de comunicadores expertos. Más aún, es posible adquirir conocimientos en forma más rápida y eficaz si no sólo recibimos lo que oímos, sino que analizamos, relacionamos, evaluamos y aplicamos las ideas que escuchamos con un propósito determinado.

Recordemos que cada persona tiene el control de su propio mecanismo para comunicarse y aprender a escuchar eficaz y activamente; podemos hacer esto si atendemos las siguientes recomendaciones:

Para aprender a escuchar:

1. *Establezca una firme intención o deseo de escuchar. Reconozca la importancia del propósito de hacerlo.*
2. *Reflexione sobre el contenido del tema, sus ideas y su trasfondo.*
3. *Tenga una mentalidad abierta para apreciar la diversidad de ideas.*
4. *Evite prejuicios y suposiciones antes de escuchar.*
5. *Trate de empatizar con el hablante.*

Conociendo las dificultades que implica escuchar activamente, es responsabilidad del comunicador, en su rol de emisor, elaborar mensajes significativos y estimulantes que despierten interés y entendimiento en el receptor; por el contrario, su obligación en su rol de receptor será la de ser un escucha activo, tener una actitud de apertura para entender, comprender, evaluar el mensaje y quizá lograr empatizar. Con tal disposición estaremos en posibilidad de cumplir en forma más efectiva el rol de comunicador.

Resumen

En una sociedad todos desempeñamos roles. Un rol representa un conjunto de conductas establecidas para el cumplimiento de una posición específica dentro de un sistema social. Desde este punto de vista, las familias, las organizaciones y los grupos siguen patrones de comportamiento aprendidos que, en conjunto, constituyen una cultura.

El cumplimiento de los roles, en un sistema dado, exige que los individuos interactúen, surgiendo así la interdependencia del grupo. La acción entre unos y otros se realiza por medio de la comunicación, por lo que todos, en el desarrollo de algún rol asignado, también asumimos en algún momento el rol de "comunicador".

El rol de comunicador, al igual que otros roles, implica conductas, normas o reglas que prescriben cómo actuar, entre las que encontramos dos básicas: el deber de interactuar y el poder de empatizar. Ambas conductas se fundamentan en el deber del comunicador de hablar y escuchar a otras personas, así como en la intención de llegar a una identificación a través del lenguaje, por medio del cual se realizan adaptaciones según el contexto en donde se efectúa la comunicación.

Siendo la comunicación un proceso social delimitado por un contexto, un comunicador cumple funciones sociales, simbólicas, lingüísticas, organizativas y culturales, cada una ligada a la formación, la organización y el desarrollo de un grupo. Es por eso que el rol de comunicador exige a una persona observar y conocer el sistema social en donde se comunica; hacer predicciones o inferencias sobre la forma en que responderán a la comunicación los miembros del grupo de acuerdo con sus valores, normas y papeles establecidos; luego, seleccionar los niveles de lenguajes adecuados para cada persona, situación o contexto, con la finalidad de llegar a establecer mayor identificación interpersonal y una interacción más significativa.

El rol del comunicador se relaciona íntimamente con nuestra forma de escuchar. Su cumplimiento puede resultar fácil y cómodo para muchos, pero para otros es difícil e incómodo. Saber escuchar es parte de la responsabilidad de un comunicador. Puesto que el proceso comunicativo es recíproco, debemos saber hablar, pero también saber escuchar; según ciertos estudios, muy pocas personas saben hacerlo, pues existen muchos obstáculos y mitos que impiden que escuchemos con efectividad.

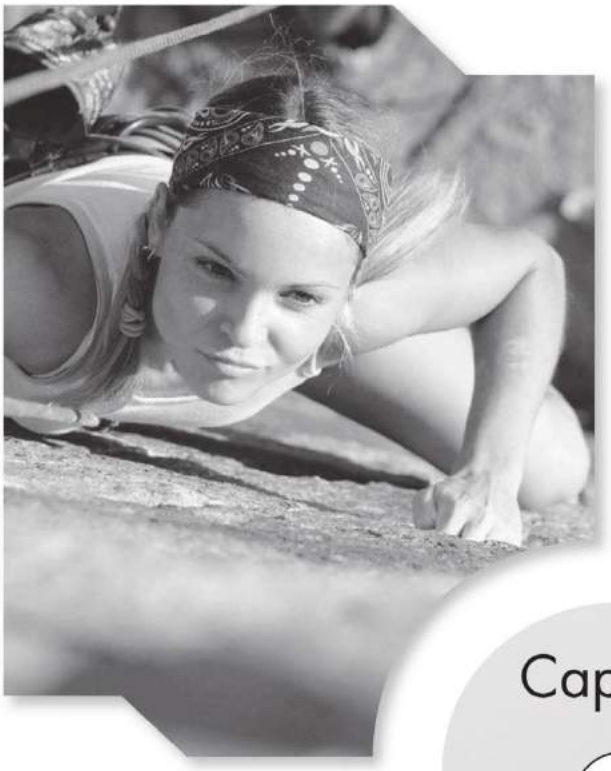
Definición de conceptos

Después de estudiar el capítulo 2, escriba las siguientes definiciones:

1. Rol o papel

2. Contexto cultural

3. Contexto social



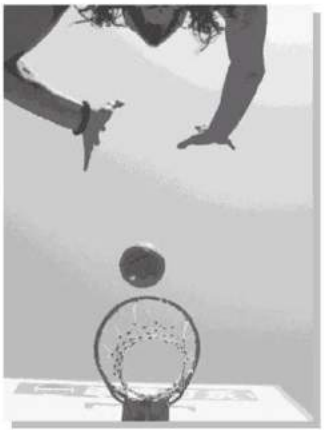
Y tenemos, sobre todo, la voluntad de la acción, la cual nunca es excesiva; porque hay que querer, querer siempre, querer, aun cuando no se pueda.

MIGUEL DE UNAMUNO

Capítulo

3

Habilidades para la comunicación oral



Habilidades para la comunicación oral

Habilidades innatas y habilidades aprendidas

Desarrollar habilidades para llegar a ser un comunicador competitivo exige llevar a la *acción* nuestras aptitudes,[1] las cuales deben reflejarse en actitudes que den como resultado *actuaciones eficaces*. Es así como aptitudes, actitudes y habilidades, así como el actuar de cada uno influyen notablemente en su forma de ser y en su comunicación oral con los demás.

Una habilidad es "la disposición que muestra el individuo para realizar tareas o resolver problemas en áreas de actividad determinadas, basándose en una adecuada percepción de los estímulos externos y en una respuesta activa que redunde en una actuación eficaz" (*Diccionario de las ciencias de la educación*, 1995:713).

Las múltiples situaciones en las que los procesos de comunicación se presentan en forma continua y permanente nos obligan a utilizar nuestras potencialidades, para generar conductas o acciones que son vistas como habilidades necesarias para lograr una influencia favorable en nuestro entorno y ser aprobados por los demás. Tales habilidades generalmente se desarrollan acordes a las normas de comportamiento establecidas por los grupos y fundadas en sus tradiciones, valores e ideales personales. La clave para lograr la competencia en la comunicación depende, entonces, de la capacidad de desarrollar habilidades que nos permitan adaptarnos con facilidad a los tipos más variados de situaciones y actuar en la forma que aprueben los demás y uno mismo.

Ángel Majorana, en su libro *El arte de hablar en público* (1978:34-37), menciona dos tipos de habilidades en la comunicación: las *innatas* y las *aprendidas*:

> *Hay aptitudes innatas y derivadas, naturales y adquiridas. El estudio integra y templa, pero no crea. Por otra parte, todo orador tiene una manera propia de concebir y expresarse. Lo que es útil a uno, perjudica a otro. En este orden, no existen normas constantes, tampoco hay categorías fijas.*

Reconocemos que algunas personas poseen ciertas cualidades naturales sobresalientes que influyen para tener éxito en su comunicación: una constitución física armoniosa, simpatía, una voz sonora, un carácter firme y honesto, etcétera. Existen también aptitudes, como la entonación de la voz, la fluidez al hablar, la gracia de movimientos corporales, la expresión de gestos, la dirección de las miradas, etcétera; todas estas habilidades pueden ser aprendidas y desarrolladas hasta llegar a convertirse en verdaderos talentos.

La fórmula V-V-V de elementos visuales, vocales y verbales

Los estudios de Albert Mehrabian, uno de los principales expertos en la comunicación interpersonal,[2] señalan que para lograr la efectividad de la comunicación es importante la unión de tres tipos de elementos que se relacionan en un mensaje cada vez que hablamos, que son: 1. visuales, 2. vocales, y 3. verbales (citado en Hybels y Weaver, 1974:81).

---

[1] El *Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua* da tres acepciones para la palabra aptitud: 1. cualidad que hace que un objeto sea apto para cierto fin, 2. suficiencia para obtener un empleo o cargo, y 3. capacidad, disposición para el buen desempeño de una actividad, pág. 124.

[2] Albert Mehrabian, *Silent Messages*, Belmont, Wadsworth, California, 1971:42-47. Véase también, del mismo autor, "Communication Without Words", *Psychology Today*, 2, 1968:53.

Con la finalidad de utilizar estos tres tipos de elementos para desarrollar habilidades que causen mayor impacto en nuestra comunicación oral, usaremos una fórmula fácil de recordar a la que llamaremos la **fórmula V-V-V**, por cada uno de los elementos que la componen.

Los elementos visuales

Se relacionan con la imagen física que los demás perciben de nosotros en el momento de la comunicación: la forma de gesticular y la de movernos, los desplazamientos que hacemos, el arreglo personal o vestuario que usemos. La apariencia física está determinada por tipo de cara, complexión, estatura, color de ojos y cabello, la manera de vestir y los objetos o accesorios que se portan.

Como una habilidad ligada a los factores de personalidad físicos, manejamos estos elementos visuales como estímulos que enviamos al receptor o público para provocar un impacto favorable en nuestra comunicación a través del *contacto visual, la postura, los movimientos, los gestos o la expresión facial, el desplazamiento y el manejo de los espacios físicos*.

Los elementos vocales



Son las modulaciones que percibimos en la voz, como la entonación, la velocidad, el volumen, el énfasis o la fuerza, el ritmo, la proyección y la resonancia. Saber manejar la voz es uno de los factores indispensables y más notables para el desarrollo de la habilidad oral, pues la gente tiende a escuchar y relacionar ***personalidad*** con ***voz***. Mehrabian señala que "el tono y la calidad de la voz pueden determinar la efectividad del mensaje y la credibilidad del comunicador" (citado en Decker, 1992:48).

Sin habilidad vocal simplemente no lograríamos comunicarnos en forma oral. Para incrementar o mejorar la voz, necesitamos seguir las recomendaciones de algunos expertos que reconocen dos aspectos importantes: 1. ***las funciones*** que cumple la voz en relación con el mensaje, y 2. ***las características vocales*** que imprimen el significado a la palabra oral.

Los elementos verbales

Se refieren a todas las palabras y los métodos lingüísticos que utilizamos para hablar, desde la forma de estructurar las ideas que formulamos, la selección del lenguaje y los términos que utilizamos, hasta el contenido o significado que se obtienen del mensaje que transmitimos.

Para explicar cómo se produce este impacto, analicemos lo que ocurre en una situación de comunicación: en los primeros segundos, al comunicarnos, lo primero que hacemos es vernos unos a otros: cómo somos, cómo nos movemos, cómo estamos vestidos, etcétera. Los elementos visuales producen el primer impacto para la aceptación o el rechazo de la interacción, pues conforman la primera impresión; el sentido visual capta rápidamente la información y con base en nuestra percepción selectiva recibimos, analizamos, evaluamos y emitimos el primer juicio de aceptación o rechazo hacia el comunicador y su mensaje.

En seguida, apreciamos la voz. Al vernos unos y otros, al mismo tiempo escuchamos, por lo que los sonidos de la voz son los que reforzarán o modificarán la primera impresión formada por los elementos visuales: el "cómo lo dice" hace que la interpretación de lo que escuchamos refuerce o modifique el primer juicio visual hacia el mensaje o el comunicador, ya que la entonación o el énfasis de la voz puede modificar la percepción sobre la persona e incluso cambiar el significado del mensaje.

Racionalizamos el contenido. Las ideas, convertidas en palabras, serán el elemento verbal que complete la evaluación de aprobación o rechazo hacia el mensaje o el comunicador, pues es en este plano donde se examinan el tema y sus derivaciones, el lenguaje y nivel de vocabulario empleados, junto con el sonido de la voz y las formas visuales del comunicador, que completan el mensaje y su interpretación, como un todo.

Como afirmó Mehrabian,[3] para asegurar el efecto deseado de la comunicación es necesario que estos tres elementos —visuales, vocales y verbales— sean "consistentes" entre sí, que exista un equilibrio entre ellos; por ejemplo, que la emoción en la voz se conjunte con la energía de movimientos del cuerpo y la expresividad del rostro del comunicador para hacer congruente el todo: ***la idea con la imagen***, es decir, ***el fondo*** y ***la forma***.



Kinésica: La kinésica estudia la acción corporal, incluyendo 1. el contacto visual, 2. la postura, los movimientos, 3. los gestos o la expresión facial.
(Ray Birdwhistell; *Introduction to Kinesics*, 1952. Citado en Fernández Collado y Dahnke, 1986:203.)



Habilidades de comunicación no verbal

La comunicación no verbal incluye ***todo aquello que transmite o lleva algún significado no expresado por medio de palabras, como los movimientos del cuerpo, la voz, los objetos, el tiempo y la distancia*** (Ehninger, Monroe y Gronbeck, 1978:225).

Las ciencias o disciplinas auxiliares que han apoyado el estudio de la comunicación no verbal son la kinésica, la proxémica, la comunicación artefactual y la paralingüística.

El contacto visual

En una situación de comunicación, sin duda la primera habilidad física y de movimiento que debemos practicar es tratar de mantener el *contacto visual* con el receptor o los receptores. Los ojos son la única parte del organismo que tiene contacto directo con otra persona mientras hablamos o escuchamos. Este contacto, más que una simple mirada, es una señal para el emisor de que mientras él habla nuestra mente trata de procesar el mensaje verbal, al mismo tiempo que está siendo atendido y comprendido por el receptor.

Para un buen comunicador, esta habilidad no sólo consiste en hacer contacto visual con el receptor, sino que por medio de la mirada debe reflejar entusiasmo, naturalidad y convicción de ideas, pues ver con seguridad a los demás denota verdad e inspira confianza, además de que

[3] Mehrabian, en su libro *Silent Messages* (citado por Decker, 1992:8), nos habla de mensajes "consistentes" cuando hay concordancia entre los tres elementos mencionados, y mensajes "inconsistentes" cuando existe desequilibrio entre ellos. La efectividad se logra cuando los mensajes son consistentes con las expectativas que tiene la gente que escucha.

hace que el público dé credibilidad al mensaje. Sin embargo, Ekman, Friesen y Ellsworth (1972) mencionan varios errores que se cometen con frecuencia al aplicar el contacto visual,[4] los cuales disminuyen la efectividad del mensaje.

Errores que deben evitarse en el contacto visual

- ***Dejar vagar la mirada.*** Un problema común se presenta cuando pensamos y nuestra mirada tiende a irse hacia arriba, como si mirásemos el cielo, o bien, miramos al piso porque no queremos ver a nadie. También nuestra mirada puede ir de un lado a otro sin detenerse o fijarse en algún sitio. Estos movimientos imprecisos de la mirada, que evitan el contacto visual con quien escucha, hacen que éste se sienta incómodo o ignorado.
- ***Parpadear lentamente.*** Un mal hábito es cerrar los ojos por más de dos o tres segundos cuando se está hablando. Esto puede interpretarse como "no quiero ver" a los escuchas; debido a la lentitud para abrir y cerrar los ojos, se puede perder interés en el mensaje.
- ***Mantener el contacto visual menos de cinco segundos.*** Cuando hablamos y estamos seguros del tema, nos sentimos cómodos en la situación y permanecemos tranquilos; generalmente fijamos el contacto visual con los escuchas de cinco a 10 segundos. Cuando mantenemos el contacto menos de este tiempo, esto indicará al receptor que hay vaguedad de ideas, falta de preparación en el tema o cierto rechazo hacia la situación.
- ***Ver a las cámaras y no a las personas.*** Cuando estamos frente a cámaras de televisión o de video, es importante establecer contacto visual con aquellos a quienes dirigimos el mensaje, antes que ver a las cámaras. En una entrevista o en un foro de discusión, hay que mantener el contacto visual con las personas con las que interactuamos. Si la grabación se hace sin público, el director de cámaras indicará hacia dónde hay que dirigir la vista.
- ***Concentrar el contacto visual en un solo sitio.*** Es común, al hablar en público o en grupo, fijar la mirada solamente en quien nos muestra aprobación; en este caso, los demás escuchas pronto comienzan a sentirse olvidados. Un consejo en este caso es mirar a varios lugares del auditorio, o fijar el contacto en tres o cuatro puntos de referencia en un recorrido de 180°; empezar en 0°, luego 45°, en seguida 90°, después 125° y terminar en 180°. Lo mismo debe ocurrir al regresar la mirada, hay que entrar nuevamente en contacto con algunos sitios donde se encuentra el público receptor.

Postura y movimientos



Por *postura* entendemos *la posición física del cuerpo*; ésta siempre influye en la percepción que los otros tengan de nosotros. La postura que cada quien adopta se relaciona con la condición mental o el estado de ánimo, y es un reflejo de ellos (Kendon, 1970; Scheflen, 1972; Duncan y Fiske, 1977);[5] por eso se dice que la postura refleja el carácter del comunicador.

Algunos ejemplos confirman lo anterior: no es usual imaginarnos a una persona muy autoritaria con una postura muy relajada, o a una tímida con una postura muy erguida. El comunicador, para ser eficaz en este aspecto, debe aprender a pararse erguido y moverse con naturalidad. La mala postura y los movimientos inadecuados se consideran malos hábitos que hemos ido adquiriendo en nuestra vida; por ejemplo, si vemos a alguien con una postura muy encorvada, con los hombros hacia el frente, dejando caer los brazos a lo largo del cuerpo, nos dará una impresión diferente de la del individuo que siempre permanece muy erguido, pero inmóvil, con sus brazos extendidos, estáticos, pegados al cuerpo y las piernas juntas completamente rígidas. Sin duda, tales posturas pueden cambiarse por otras que resulten más adecuadas para la comunicación.

[4] Todos los movimientos faciales fueron filmados y estudiados cuidadosamente por Ekman, Friesen y Ellsworth en 1972, siguiendo los estudios de movimientos musculares precisos. Ekman y Friesen, 1975. (Citado en Fernández Collado y Dahnke, 1986:214.)

[5] Citado en Fernández Collado y Dahnke, 1986:204.



Algunas recomendaciones que mencionan Ander-Egg y Aguilar (1985:99-100), para manejar efectivamente la postura y los movimientos al hablar (sobre todo ante auditorios de más de 70 personas), son:

- ***Manténgase erguido con naturalidad.*** La buena postura de la parte superior del cuerpo refleja seguridad. Encorvarse o relajarse demasiado hacen pensar en individuos tímidos, abatidos o de poca autoestima.
- ***No descuide la parte inferior de su cuerpo.*** La manera de pararse es un elemento visual de gran impacto. Pararse con las piernas abiertas, muy juntas, o entrelazadas, no es recomendable. Es mejor mantenerlas en una posición ligeramente abierta, con un pie más adelante que el otro, evitando hacer movimientos o *balancearse* en forma continua.
- ***Muévase sin exageración.*** El movimiento da energía, apoya las ideas del mensaje e imprime dinamismo. Muévase moderadamente; acérquese o aléjese de quienes lo escuchan. Gesticule sin exageración, pero apoye con expresividad facial sus ideas. Utilice movimientos moderados, sobre todo con las manos, que lograrán ayudarlo a reforzar el contenido de su mensaje. Recuerde que el movimiento siempre es mejor que la pasividad y causa una impresión de gran vitalidad.
- ***Use un estilo propio.*** No existen reglas fijas que nos digan cómo movernos o pararnos en cada situación; tampoco una sola manera de moverse, pero hay recomendaciones que nos indican que los movimientos naturales, que denoten entusiasmo o espontaneidad, pueden ser efectivos para proyectar más de nosotros mismos.
- ***Dé significado y congruencia a sus movimientos.*** Cada movimiento, gesto o desplazamiento debe apoyar el significado específico de cada idea que comunicamos. Un puño cerrado puede indicar poder, lucha, esfuerzo, etcétera. Cambiar de lugar en el momento en que termina una idea y empieza otra ayudará al público a entender este cambio. Si hablamos de hechos formales, una postura formal sería congruente; precisamente el error que hay que evitar es el de decir una cosa y reflejar otra con los movimientos, así como estar inexpresivos y permanecer estáticos cuando se da un tema cuyo contenido es muy dinámico. En general, el comunicador debe guardar concordancia entre lo que expresa y lo que hace.
- ***Obsérvese.*** La postura, los movimientos y los gestos dependen de un conjunto de habilidades físicas que debemos tratar de desarrollar; verse en un espejo para examinar sus gestos y ademanes, o grabarse en un video mientras habla, le servirá para conocer qué comunica con su cuerpo; pida a otros que imiten su forma de caminar, de moverse y de gesticular; luego reflexione sobre lo que observó. Recuerde que los movimientos conscientes y en forma planeada pueden mejorarse para lograr, en forma gradual, tener más impacto en los receptores.

Los gestos y la expresión facial

La expresión facial refleja el entusiasmo, la naturalidad y la espontaneidad con que decimos el mensaje. Los movimientos de la cara, o gestos, son los elementos visuales de mayor impacto y es en ellos, por lo tanto, donde el comunicador debe desarrollar más habilidad para apoyar su mensaje efectivamente. Analicemos algunas recomendaciones al respecto:

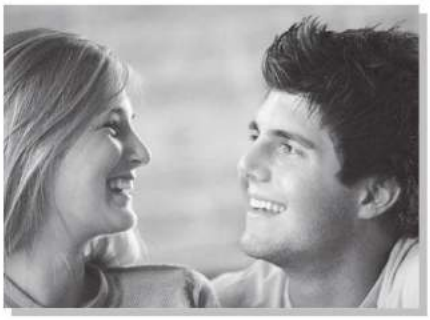
- ***Tenga vitalidad, refleje energía.*** Es en la cara donde más mostramos el interés por las cosas; además, la energía que usamos para gesticular depende mucho de los estados aní-

micos por los cuales pasamos. Controle los sentimientos negativos que llevan a gestos desagradables y trate siempre de mostrar una expresión cordial, alejando pensamientos que se reflejen en gestos de nerviosismo o intranquilidad.

- ***Conozca sus gestos nerviosos.*** Observe qué gestos acostumbra hacer cuando se siente intranquilo o nervioso, y trate de controlarlos. ¿Tiende a tocarse la nariz? ¿Acostumbra tocarse el pelo? ¿Tiende a levantar las cejas? ¿Se muerde los labios? ¿Se queda por unos minutos con la boca abierta? Pregunte a los demás cómo lo ven. Examínese en un video y tome nota de sus expresiones: es una buena forma de reconocer los buenos y malos hábitos en la expresión facial.
- ***No exagere.*** Muy pocas personas tienden a exagerar sus movimientos y expresiones faciales durante un acto de comunicación, pero es aconsejable pensar que la exageración de gestos tiene más influencia negativa que positiva, así que seamos moderados cuando queramos ser muy expresivos y dar más apoyo expresivo a los mensajes.
- ***Mantenga una expresión cordial y sonría.*** Muchas personas piensan que mostrarse *muy serias* les ayudará a verse formales al comunicar sus ideas, pero, en general, con la seriedad el público puede percibir hostilidad o distanciamiento. En cambio, quienes sonríen y expresan cordialidad tienen una clara ventaja en comparación con las otras, pues son percibidos como abiertos y amigables, y sus ideas son aceptadas con mayor facilidad.
- ***No sonría falsamente.*** Puede haber alguien que sonría, pero que refleje apatía o desgano en la expresión de su rostro, o que tenga tristeza en su mirada, es decir, que refleje que sus gestos están ocultando lo que ocurre en su interior. La expresión facial, más que ningún otro movimiento de nuestro cuerpo, logrará el impacto deseado en los escuchas, pero no debemos actuar falsamente ni demostrar con la expresión sentimientos que no experimentamos, pues tarde o temprano lo falso se notará y hará disminuir nuestra credibilidad. Una expresión sencilla, pero honesta, nos ayudará a lograr una identificación; una sonrisa verdadera puede ayudarnos incluso a ganar amigos.

La forma en que un comunicador se desplaza a través de un espacio y la distancia que mantiene con los receptores surten efectos que pueden ser benéficos o perjudiciales para la recepción del mensaje.[6] Esta influencia ha sido determinada en estudios de ***proxémica***, disciplina que estudia los desplazamientos en un espacio físico.





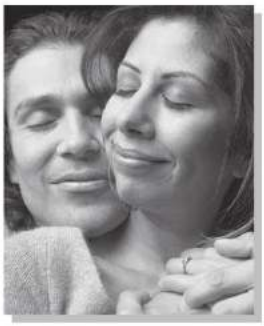




[6] Edward T. Hall, en su libro *The Silent Language* (1959), usó la palabra "proxémica" para referirse a esta área de estudio y detalló más aún sus ideas unos años después al publicar *The Hidden Dimension* (1966).

Proxémica: estudia la distribución y los desplazamientos, en los espacios físicos.
(Edward T. Hall, The Silent Language, 1959, y *The Hidden Dimension*, 1966. Citado en Ehninger, Monroe y Gronbeck, 1978: 226.)

Algunas recomendaciones que brindan los expertos para desplazarse en ciertos espacios se deben a la influencia que tiene en los participantes el manejo de estas distancias, ya que las sensaciones de las personas varían de acuerdo con el acercamiento o alejamiento del orador, así como de los cambios del volumen de voz, los gestos, el contacto corporal y el contacto visual. En ciertas situaciones con extraños, las distancias personales son incómodas, aunque en determinados lugares o ciertas culturas promueven el acercamiento como signo de confianza y amistad. Comunicarse en espacios muy reducidos y cerrados provoca incomodidad en algunas personas, ya que sienten que se invade su "espacio vital"[7] o espacio personal, el cual varía según la interacción aprendida en cada grupo social. Edward T. Hall identificó cuatro tipos de distancia para la interacción:

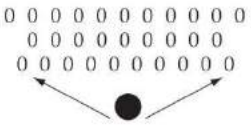


- ***Distancia íntima:*** implica cercanía extrema y contacto corporal (20 cm).
- ***Distancia personal:*** se manifiesta entre familiares, amigos y compañeros; implica cercanía y alguna forma de contacto corporal.
- ***Distancia social:*** permite cierta privacía en espacios públicos. La comunicación interpersonal se lleva a cabo casi siempre en este espacio. Tal distancia varía de cultura a cultura.
- ***Distancia pública:*** es el límite impuesto por la capacidad de la voz del comunicador y los recursos técnicos. Cuanto mayor es la distancia, más ritualista o convencional es el comportamiento. Se tienden a exagerar los gestos y movimientos, además de realizar desplazamientos en forma planeada.



Los estudios que se han hecho sobre las distancias y los desplazamientos de un comunicador, en diferentes espacios físicos o instalaciones, han servido para sugerir consejos como los siguientes:

- ***En auditorios o lugares rectangulares, no olvide los extremos.*** Para el comunicador generalmente es difícil atender con el contacto visual a las personas situadas en cada extremo del lugar, por la tendencia a mirar al centro o en un ángulo de visión menor de 180°. Ejemplo:



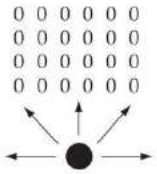
- ***En auditorios o lugares cuadrados, siga la regla de los 180° grados.*** El comunicador puede mantener el contacto visual con los tres puntos más importantes del lugar en donde se encuentra, viendo primero un extremo (grado 0), luego el centro (grado 90) y después el otro extremo

[7] Edward T. Hall nombró así al espacio que una persona considera como suyo. Es un espacio en donde establecemos límites para el contacto corporal con otros. El manejo de dicho espacio está condicionado también por factores socioculturales aprendidos.

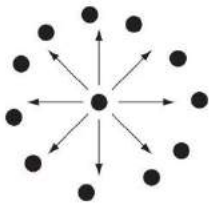




(grado 180). Tal desplazamiento logra hacerse también deteniéndose un poco en los grados 45, de esta manera todo el público interactuaría con el comunicador. Ejemplo:



- *En lugares o espacios circulares, siga la regla de los 360 grados.* Esto indica que el comunicador deberá tratar de desplazarse y mantener su contacto visual con todas las personas ubicadas alrededor de él. Para ello, podrá girar lentamente y poner fija su mirada más o menos cada 45 grados. Ejemplo:



En cuanto a lugares abiertos o espacios muy grandes, en donde los receptores se encuentran a diferentes distancias con respecto al comunicador —como serían un estadio, una plaza, etcétera—, los movimientos tendrán que exagerarse.

En contraste, en los lugares muy pequeños o espacios cerrados, movimientos, desplazamientos y gesticulaciones se moderarán y se harán naturalmente, aunque con énfasis y precisión.

Comunicación artefactual

David y Judith Bennett realizaron un estudio en el cual se resalta la función del escenario, término que se refiere al mundo físico o espacio que rodea a la interacción comunicativa. "Toda

acción social es afectada por el contexto físico en el que ocurre". (Knapp, 1984.) Los objetos y la ubicación que tienen dentro de un lugar físico como *muebles, lámparas, plantas, esculturas, artículos decorativos, etcétera,* también fueron analizados en relación con la recepción o el rechazo de la comunicación, y la disciplina que los estudia es la ***comunicación artefactual.***



Otra forma de clasificación es la de Bennett (1984), que establece diferencias por la forma en que se presentan los objetos ante los receptores. Así tenemos:

- ***Objetos integrados:*** aquellos que se usan con un propósito específico de los participantes en la situación de comunicación. Por ejemplo, el escritorio y el borrador en un salón de clases.
- ***Objetos incidentales:*** los que pueden afectar a los receptores, aunque no sean parte de un plan ni haya intención de usarlos o ejercer una influencia con ellos. Por ejemplo, un ventilador o una lámpara con fuerte luz en el salón de clases.

Otro tipo de objetos se clasificará de acuerdo con el uso que el comunicador les dé. Tenemos:

- ***Objetos revelados:*** son los que el comunicador usa con énfasis; señala y muestra a los receptores. Por ejemplo, un folleto o un cuaderno con indicaciones en el salón de clases.
- ***Objetos ocultos:*** los que no son detectados por el público como parte del acto comunicativo y, sin embargo, se ha planeado su uso. Por ejemplo, un escudo en la sala de conferencias, un ramo de flores en la mesa, etcétera.

Comunicación artefactual: estudia el uso de los objetos y accesorios en un entorno o contexto.
(Prohansky, Ittelson y Rivlin, 1970. Citados en Fernández Collado y Dahnke, 1986:204.)

El mobiliario es importante porque la audiencia puede sentirse incómoda en una silla muy dura o sin respaldo, lo que le provoca inquietud y distrae su atención. El color y estilo de los muebles, así como su posición de acuerdo con los espacios también llegan a incrementar o reducir la tensión de las personas. Asimismo, los movimientos de los objetos (por ejemplo una puerta que se abre), logrará hacer que alguien olvide momentáneamente el mensaje que está expresando. Todos estos aspectos de la proxémica deben cuidarse, ya que pueden aumentar o restar la efectividad del proceso de comunicación.

Paralingüística

Paralingüística: estudia el sonido de la voz; volumen, entonación, velocidad, ritmo, énfasis o fuerza.
(Davitz, 1964. Zuckerman, De Paulo y Rosenthal, 1981. Citados en Fernández Collado y Dahnke, 1986:204.)

La disciplina auxiliar de la comunicación no verbal que estudia los elementos vocales, y su notable influencia en el desarrollo de las habilidades de la voz en la comunicación oral, es la ***paralingüística***.

Las recomendaciones que sugieren los estudios de *paralingüística*[8] o *paralenguaje* nos ayudan a reconocer las principales funciones de la voz, de acuerdo con el propósito del mensaje, y las principales características vocales, que imprimen un significado distintivo y particular a la palabra oral de cada persona.[9]

[8] Término que significa, por su etimología, "próximo al lenguaje"; se refiere al sonido que se emite al pronunciar alguna palabra con sus características vocales, que imprime individualmente cada persona según su estado de ánimo o emociones.

[9] Davitz (1964) estudió los componentes emocionales de las expresiones vocales, entre las que menciona como un ejemplo la cólera, con sus características de volumen alto, tono agudo, timbre estrepitoso, velocidad rápida, inflexión irregular y ritmo cortado.

Funciones de la voz



La voz, como elemento fundamental para la comunicación oral, cumple varias funciones, ya que nos sirve principalmente para:

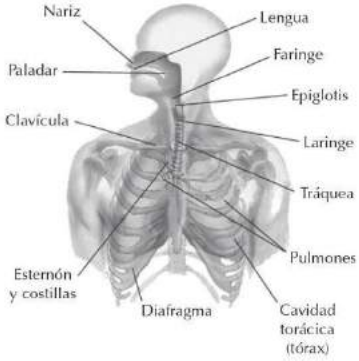
- ***Denotar nuestra personalidad.*** Nos distingue ante los demás; conforma gran parte de nuestra personalidad, pues se considera un sonido "único" que, al ser escuchado por otros, forma una impresión de nuestra identidad.
- ***Comunicar nuestros sentimientos, actitudes y emociones.*** Al respecto, Disraeli[10] dijo: "No hay indicador tan seguro como la voz para saber si nuestro discurso causó una impresión en el público", pues con ella los demás pueden deducir nuestros intereses, filosofía de vida o estado emocional.
- ***Transportar el mensaje.*** Como medio de transporte, su función es llevar el mensaje hasta los escuchas, pero la decisión de elegir las condiciones de ese transporte es nuestra. ¿Queremos enviar nuestro mensaje en un transporte que va lento, con pausas prolongadas, empujón por empujón? ¿O bien elegimos enviarlo en un transporte cuya velocidad y ritmo son ultrarrápidos, sin pausas, con sonidos incompletos, que nadie entiende? Para mejorar el manejo de la voz preguntémonos: ¿Cómo es el transporte que elegimos?
- ***Generar imágenes.*** Hacemos que los escuchas visualicen imágenes al escuchar una voz: la anciana cuyo tono vocal es muy agudo y nasal puede hacernos pensar en una bruja de cuento infantil. Un hombre de voz áspera y fuerte da idea de ser tosco y agresivo. Una voz suave, fina, lenta, nos sugerirá sumisión o falta de carácter. La tendencia a juzgar una voz y hacer juicios sobre la personalidad es un aspecto de gran importancia para el comunicador, ya que la voz crea imágenes en el pensamiento de los oyentes sobre el que habla y sobre lo que dice durante su comunicación.
- ***Hacer más interesante la comunicación.*** A través de la emoción, el entusiasmo y la energía al hablar, formamos en los escuchas un ambiente vital en donde las ideas expresadas cobran significado; aunque cuando alguien habla con poca expresividad o emotividad el tiempo transcurre lentamente, nos sentimos aburridos y tal vez ni escuchamos el mensaje completo. Como todo lo que se aprende puede cambiarse, es recomendable grabar nuestra voz, escucharla y juzgarla, para aprender como oyentes, no como productores; esto servirá para saber cuánta vitalidad reflejamos y cuánta energía transmitimos a los demás. ¿Somos capaces de interesar a nuestros receptores y llevarlos a un mundo de ideas lleno de vitalidad?
- ***Conocer más del mensaje y de las personas a las que escuchamos.*** El tono de ciertas expresiones, las pausas, las inflexiones bajas y suaves o de volumen alto casi nos hacen adivinar "entre líneas" la idea de nuestro interlocutor por la pronunciación de sus palabras, o algún estado de ánimo; la voz refleja un verdadero sentimiento o una emoción que muchas veces no se dice con la palabra.
- ***Expresar, hablar, comunicar.*** El éxito en las diversas situaciones de comunicación oral depende en 38% de la voz,[11] de acuerdo con la habilidad que tengamos para manejar este instrumento sonoro considerado "el medio por excelencia" para la expresión del lenguaje racional y emocional de los seres humanos.

---

[10] Benjamín Disraeli, político inglés (1804-1881), primer ministro en 1874, campeón del imperialismo británico, famoso por sus dotes de orador en discursos políticos. (Citado en Hesketh Pearson en su libro *Dizzy, The Life and Personality of Benjamin Disraeli, Earl of Beaconsfield*. Traducción al español por Julio Luelmo, Nueva York, 1953.)

[11] Porcentaje mencionado por Albert Mehrabian en su libro *Silent Messages*, Belmont, Wadsworth, California, 1971. (Citado por Hybels y Weaver, 1976:111.)

Disposición de los órganos vocales



Características de la voz

El habla se articula con diferentes sonidos que sirven de base para las distintas características vocales individuales, que son generadas por nuestro aparato fonador; éste se compone de varios órganos que intervienen en la producción de la voz: *nariz, paladar, lengua, faringe, epiglotis, laringe, tráquea, clavícula, pulmones, cavidad torácica* y *diafragma*.

La producción del habla por medio de estos órganos recibe el nombre de *articulación*. Todas las vocales y consonantes del español, al igual que las de la mayoría de las lenguas, se articulan utilizando el aire pulmonar que sale de la cavidad torácica; para pronunciar correctamente las sílabas del lenguaje se necesitan las llamadas habilidades de articulación, entre las que se encuentran cuatro principales: 1. *claridad*, 2. *pureza*, 3. *intensidad o alcance* y 4. *variedad o flexibilidad vocal*. (Fernández de la Torrente, 1995:37-41.)

- ***Claridad.*** Es la cualidad principal de una buena *dicción*. En ella intervienen el maxilar inferior, la lengua y los labios. La práctica enérgica y constante de estos músculos, al pronunciar las palabras, ayudará a mejorar la nitidez de la voz, pues uno de los problemas más comunes al hablar es que las personas no mueven los músculos, y su boca apenas se abre para pronunciar las palabras. El nerviosismo, la tensión y la rapidez son enemigos de la claridad. La velocidad de la voz puede modificarse y dar tiempo suficiente para que el mensaje sea articulado y pronunciado sin amontonar las ideas, mejorando la dicción.
- ***Pureza.*** Es la condición de una voz limpia, clara, sin defectos producidos por el aparato vocal, como ronquera o mala pronunciación. Cada sílaba, palabra o frase son pronunciadas con sonidos exactos y sin tropiezos.
- ***Intensidad o alcance.*** Son características que afectan directamente la escucha y el entendimiento del mensaje. Cuanto más intensidad y resonancia tenga la voz, más lejos llegará en un espacio. Es responsabilidad de un comunicador eficaz hacer uso de su fuerza vocal para que su mensaje llegue hasta los receptores más alejados del punto en donde se encuentre.
- ***Variedad o flexibilidad vocal.*** Flexibilidad es dar modulación a la voz. En teatro es necesaria para representar las emociones que viven los personajes, pero también en la vida diaria nos ayuda a dar el verdadero significado a los mensajes que queremos comunicar, ya que puede impedir el aburrimiento en los escuchas, pues la variedad de matices, tonos, ritmos, pausas y volumen lograrán que el mensaje sea más vivo, porque comunica "algo" a los receptores.

Habilidades de articulación en la voz

FLEXIBILIDAD ⟷ VARIEDAD
Hacer más significativo el mensaje

INTENSIDAD ⟷ ALCANCE
Hacer llegar la voz a todos los escuchas

CLARIDAD ⟷ PUREZA
Usar tonalidades precisas, vocalizar



Otras características que es posible combinar en formas distintas para ayudarnos a mejorar el sonido de la voz, imprimiéndole más variedad, son: ***volumen, velocidad, tono, ritmo, pausas y énfasis.***

- ***Volumen.*** Es la percepción del sonido en el oído; puede variar desde un sonido muy débil, suave o bajo, hasta uno muy fuerte o alto.
- ***Velocidad.*** Es el número de palabras que pronunciamos en una unidad de tiempo y una característica de la voz que se ajusta al tipo de pensamientos y sentimientos que transmite el comunicador. Por ejemplo, cuando estamos tristes hablamos más despacio que cuando estamos muy alegres o entusiasmados.
- ***Tono.*** Puede ir desde un tono muy grave hasta uno muy agudo. El comunicador necesita modularlo para dar a su mensaje mayor expresividad y matices diferentes de los de otras personas. Las investigaciones del profesor Mehrabian demostraron que el tono de la voz (conocido como entonación), la resonancia y el énfasis determinaban 80% de la credibilidad de una persona cuando los escuchas no la veían; por ejemplo, a través del teléfono o el radio (citado en Ducker, 1992:48).
- ***Ritmo.*** Es la sensación de dinamismo que se genera por la combinación de la velocidad del sonido y la extensión de las pausas. Cuando hablamos, lo hacemos rápida o lentamente, y dejamos pausas cortas o prolongadas entre las palabras. Este ritmo es importante para dar expresividad al mensaje. Un ritmo lento, con muchas pausas, cansa. Un ritmo ágil otorga dinamismo al mensaje.
- ***Pausas.*** Nos ayudan a agrupar las palabras habladas en bloques o unidades que tienen significado en conjunto. Son como los puntos en un escrito. Permiten respirar, dar variedad a la voz y cambiar el tono y ritmo. Si se hace buen uso de ellas, ayudan a mantener viva la atención de los receptores, propiciando breves cortes para reflexionar o pensar en el mensaje. Las pausas muy prolongadas se consideran inapropiadas, como las "muletillas", que son un sonido, una sílaba o una palabra que no tienen sentido en el mensaje (eh…; hum…; si…; este…; pues…) pero que se repiten con frecuencia sólo para llenar un espacio entre las ideas que generamos y tienen que ser expresadas una a una.
- ***Énfasis.*** Poner énfasis equivale a subrayar (como en los escritos); es dar más fuerza a aquellas sílabas o palabras con las que queremos llamar la atención de los que nos escuchan. Es aplicar vitalidad a la voz para destacar aquellas frases que llevan lo esencial del mensaje, las ideas principales que deseamos que los escuchas recuerden.

Las técnicas de control de la respiración constituyen una parte fundamental de cualquier programa de educación de la voz, como en el canto, el teatro, la oratoria o las terapias en disfunciones del habla. El tipo de respiración más eficaz requiere una *inspiración rápida* y una *espiración controlada*, que poco a poco corresponda a las necesidades de aire para la voz.

Un cuidadoso movimiento controlado de las costillas y del diafragma es el rasgo principal del método de respiración *intercostal-diafragmática*, recomendado por los especialistas como técnica para aprender a respirar correctamente, la cual nos ayudará a incrementar la habilidad vocal siguiendo cinco pasos:

Técnica para desarrollar habilidades vocales

Reláje se • Inhale • Articule • Haga pausas • Proyecte

1. *Relajación física y mental: fundamental para la emisión de la voz*
2. *Respiración correcta: fuente de energía y sonido de la voz*
3. *Articulación de sonidos: claridad de pronunciación o buena dicción*
4. *Pausas efectivas: proporcionan variedad, ritmo y sentido al mensaje*
5. *Proyección: dirigir la voz directamente a los escuchas*

(Adaptación de varios conceptos de la Enciclopedia del lenguaje de la Universidad de Cambridge, dirigida por David Crystal, 1994:124-126.)

Habilidades de comunicación verbal

Las habilidades de comunicación verbal son habilidades de pensamiento para idear, seleccionar y organizar un lenguaje con la finalidad de producir mensajes comprensibles y coherentes.

La preparación verbal es indispensable para hablar. El hombre, aun sabiéndose poseedor de conocimientos y cualidades para hablar ante los demás, puede sugestionarse negativamente respecto de sus habilidades de pensamiento para producir mensajes. Tal incapacidad o incompetencia verbal surge casi siempre por la falta de confianza en sí mismo debido al desorden de ideas, al desconocimiento del lenguaje o a la falta de preparación en algún tema y al desinterés por comunicarlo.

Son muchos los casos de personas que, con un reducido caudal de conocimientos, están siempre dispuestas a hablar de cualquier tema y, quizás inconscientes de su responsabilidad, se lanzan a opinar, recomendar y afirmar sobre lo que conocen muy poco. Otros, con gran audacia, tratan de comunicar ideas por la gran convicción que tienen de ellas, pero cuando exponen sus puntos de vista hacen notoria su falta de preparación lingüística y su pobreza de vocabulario, luego van de tropiezo en tropiezo al hablar, terminando por retirarse debido a su falta de habilidad verbal.

La preparación verbal infunde una sensación activa que puede dar mayor autoridad y confianza al comunicador a la vez que ahuyenta las influencias negativas que lo cohíben en el momento de expresarse. *La palabra es poder* es una frase popular que se oye frecuentemente; la palabra resulta más poderosa y efectiva cuando está afianzada en la preparación reflexiva y juiciosa que nos lleva a estructurar y dar forma correcta a nuestros mensajes verbales.

El desarrollo de las habilidades verbales guarda una relación muy íntima con *la preparación, el conocimiento, la inteligencia y la convicción de ideas*. Prepararse verbalmente es obrar con inteligencia y precisión. Tener conocimiento implica conocer bien el tema, seleccionarlo, estudiarlo e impregnarse de sus ideas. Tener convicción es dar vida a las ideas y poner entusiasmo al comunicarlas, de ahí que los grandes pilares que sostienen las habilidades verbales sean:



- ***Preparación.*** Para lograr esta acción, investiguemos en fuentes de información confiables; pongamos en la memoria pensamientos sobresalientes; observemos, leamos, conversemos con especialistas de diversas áreas del conocimiento, para formarnos ideas originales con referencias de valor; activemos nuestro cerebro para formular razonamientos lógicos, con la finalidad de que al compararlos con los de otras personas maduremos el compromiso de nuestras ideas y al compartir el contenido de un tema lo hagamos con la seguridad de estar hablando con verdad.
- ***Conocimiento.*** No es sólo adquirir información determinada, obtener datos o consultar fuentes bibliográficas, personales o electrónicas. Tampoco consiste sólo en apoyar las conclusiones propias con una serie de pruebas, evidencias o razonamientos. Conocer es algo más que leer libros, investigar datos y tener evidencias para realzar la verdad que deseamos presentar; es mucho más que reunir palabras y expresiones de impacto. Tener conocimiento es todo eso, más la apreciación e interpretación personal que nos conduce

a enriquecer el espíritu auténtico y útil de lo que anhelamos transmitir, con el objetivo de que otros acepten nuestras ideas, las apoyen para lograr su entendimiento y las hagan suyas, generando conocimiento en otras personas.

- ***Inteligencia.*** Sirve para conocer con claridad los distintos asuntos y problemas. Cultivar nuestra inteligencia requiere métodos, técnicas y procedimientos que es posible aprender de expertos, filósofos o maestros; aunque no hay un método seguro o único para incrementarla, sí podemos recurrir a observar, leer, utilizar el sentido común y aprender de los demás para adquirir cada vez más conocimientos y reforzarla. En la comunicación oral, la inteligencia nos sirve para comprender lo que decimos y responder a cuestionamientos o inquietudes de nosotros mismos, de la situación o el contexto y de los receptores (Loprete, 1985:25).



- ***Convicción.*** Es tener la responsabilidad de probar por medio de la palabra una verdad que para nosotros existe. Es creer en lo que vamos a decir para convencer a los demás de nuestras ideas. A través de la reflexión y la meditación examinamos los pros y los contras para asegurarnos de la confiabilidad del mensaje y lo compartiremos con entusiasmo, porque existe esa gran fuerza de la verdad que necesita salir, exteriorizarse, vivirse, expresarse para llegar a otros. Un comunicador con un compromiso responsable y ético consigo mismo, con su grupo y su sociedad, buscará que sus ideas se conozcan y lleguen a influir en muchas otras personas; la convicción nace de cultivar el hábito de pensar y madurar las ideas hasta quedar convencidos de que la palabra será honesta y valiosa para quienes escuchan.

La facultad de comunicar los puntos esenciales de los problemas es la gran diferencia que existe entre los espíritus cultivados y los no cultivados. Sin duda, la más grande ventaja que se obtiene en las aulas superiores es la disciplina de la mente y con ello el orden de las ideas.

John G. Hibben[12]

Cada vez que nos tracemos la meta de lograr un gran impacto en la comunicación oral y de alcanzar el éxito, pensemos en mejorar las habilidades necesarias para desarrollar los elementos verbales que constituyen los mensajes, desde el proceso de pensamiento, en donde se generan las ideas, hasta la expresión oral de su contenido, a través de un determinado vocabulario.

[12] En Carnegie Dale, *Cómo hablar bien en público*, Hermes, 1986:62.

Resumen

En el proceso comunicativo, las habilidades innatas y las aprendidas establecen una relación directa con los elementos visuales, vocales y verbales que usamos. Según los estudios del profesor Mehrabian, experto en comunicación interpersonal, los elementos visuales y vocales representan 93% del impacto que logra el comunicador en sus escuchas, por lo que son materia de estudio de la comunicación no verbal.

Las habilidades que debemos reconocer en nosotros, para manejarlas con pleno dominio, son las ligadas con el modo de actuar y hablar que reflejamos en el momento de la comunicación.

Los elementos visuales que podemos manejar son todos aquellos que la gente percibe de nosotros a través de nuestra imagen personal, el contacto visual y la forma de gesticular, movernos, desplazarnos en espacios físicos y comportarnos en cada situación.

Los elementos vocales son los que manejamos con la voz, instrumento y vehículo de comunicación por excelencia. Los matices, tono, ritmo, velocidad, énfasis, etcétera, son factores que desarrollan esta habilidad física, imprimiendo significados diversos a los mensajes en los que, más que la idea o el tema en sí, influye en sentido positivo o negativo el "modo de decir las cosas".

En conjunto, los tipos de habilidades son materia de análisis de disciplinas de comunicación no verbal como la **kinésica**, que estudia los movimientos corporales; la **proxémica**, que estudia el manejo de las distancias en espacios físicos; la **paralingüística**, que estudia el manejo de la voz, y la comunicación **artefactual**, que se encarga de estudiar el efecto que causan todos los objetos o artefactos que usamos y nos rodean en el momento de la comunicación.

Las habilidades verbales se refieren al desarrollo y el uso que damos al lenguaje, desde la generación de una idea hasta la expresión oral ante los escuchas, con cierto tipo de vocabulario, la forma de organizar las ideas y el estilo personal de decir el mensaje. Tales habilidades se relacionan con la preparación, los conocimientos, la inteligencia y la convicción de ideas para lograr el interés y entendimiento del mensaje por parte de los receptores.

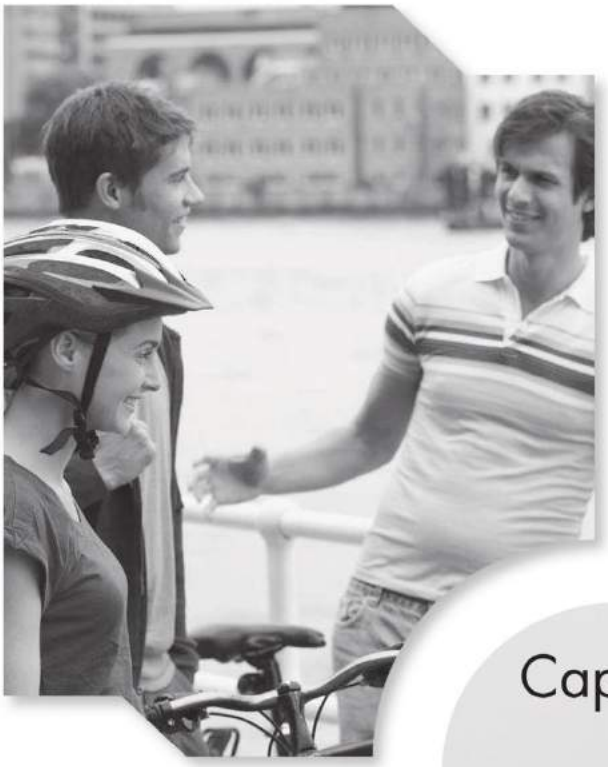
Definición de conceptos

Después de estudiar el capítulo 3, escriba las siguientes definiciones:

1. Habilidades de comunicación

2. Elementos verbales

3. Elementos visuales



La vida es una conversación interminable.

FRIEDRICH VON SCHIEGEL

Capítulo

4

La comunicación interpersonal

Las comunicaciones más cruciales para nuestras vidas ocurren en situaciones tan comunes que, con frecuencia, ni siquiera pensamos que en ellas se involucren habilidades para la comunicación, y muy raramente hacemos un análisis para poder comprender todas las razones por las que una persona ha fracasado en comunicarse en una situación interpersonal.



El concepto de comunicación "interpersonal"

La mayoría de las acciones que realizamos a diario incluyen diferentes procesos de comunicación interpersonal. Hybels y Weaver, en su libro *La comunicación* (1976:45), mencionan que:

Casi el 75% del tiempo que estamos despiertos lo pasamos escuchando, hablando, leyendo o escribiendo. La mayoría de tales formas tienen lugar en situaciones frente a frente o están directamente relacionadas con las comunicaciones interpersonales. Incluso, si deseamos examinar todas estas comunicaciones, no lo lograríamos, debido a que hay demasiadas.

Las numerosas situaciones en las que realizamos un intercambio de mensajes son todas comunicaciones con *personas*, lo que hace a veces difícil definir el sentido exacto del concepto de ***comunicación "interpersonal"***, pues desde este punto de vista toda comunicación ocurre ***entre personas, uno a uno,*** o ***uno a varios*** (Hybels y Weaver, 1976:45).

Cuando una persona expresa a otra sus ideas por medio de algún lenguaje, y aquella responde de alguna forma, sucede la comunicación interpersonal, pues basta una señal o un gesto para comunicar algo. Este tipo de comunicación se da persona a persona o cara a cara. Los mensajes verbales y no verbales son enviados y recibidos de manera continua, en tanto que hay influencia recíproca en la conducta de los participantes del proceso comunicativo, de acuerdo con la interpretación que se haga de los mensajes, y se intercambian constantemente los papeles de hablante y escucha. Así definimos el concepto:

> *Comunicación oral interpersonal es el proceso que ocurre entre una fuente-emisor y un receptor que están enviando y recibiendo mensajes en una transacción continua. Es el hecho de hablar cara a cara, en un nivel de interacción persona a persona.*
>
> **Gerald R. Miller (citado en Fernández Collado, 1986:30-31).**

Características principales

La forma en que las personas intentamos compartir ideas y sentimientos ha sido motivo de estudio de filósofos, poetas, artistas, psicólogos, sociólogos, etcétera, que han reconocido en la comunicación interpersonal sus efectos profundos y muy variables, así como las principales características que la distinguen y pueden ayudarnos a comprender su naturaleza, con un especial interés en la identificación, cercanía o intimidad que se establece en este tipo de comunicación oral.



- *Diádica:* porque se da recíprocamente entre dos personas, como "forma básica de comunicación entre humanos" (Miller, 1978, citado en Fernández Collado, 1986:30). De acuerdo con la situación y el número de participantes, se considera la interacción más personal, es decir, *uno a uno.*
- *Espontánea:* porque surge naturalmente, casi siempre sin planeación; mientras que su eficacia depende de la flexibilidad y de la sensibilidad de la fuente y del receptor para lograr la identificación, la confianza y la empatía.
- *Variable:* porque es afectada constantemente por factores internos de las personas, quienes llegan a cambiar sus pensamientos, actitudes, comportamientos, etcétera, y externos, al enviar y recibir mensajes en diferentes contextos y situaciones.
- *Única:* porque los mensajes son individuales, únicos, tanto en aspectos no verbales como en el contenido verbal; la expresión racional y emocional de los mensajes cobra significación para el emisor y para el receptor, en un contexto determinado y en un tiempo irrepetible.
- *Dinámica:* porque es un intercambio continuo de mensajes entre emisor y receptor, ya sea en forma verbal o no verbal; incluso, puede darse sin la intención de compartir el mensaje.

Niveles de interacción

En la comunicación interpersonal, la interacción que se establece entre las personas en sus papeles de emisor-receptor, independientemente de que haya propósito o no para la comunicación, puede ser de dos tipos: ***simétrica*** o ***complementaria***.[1] (Watzlawick, Beavin y Jackson, 1967, citado en Hybels y Weaver, 1976:61).

Interacciones que se establecen en la comunicación interpersonal:	
1. Simétricas	2. Complementarias

La interacción simétrica es la relación basada en la igualdad: ocurre entre personas con los mismos rangos, grupo, condición física o intelectual, estatus y otras características; los participantes se tratan como iguales, reflejando abierta y mutuamente sus conductas. En un sentido positivo, la entendemos como llegar a convivir fácil y cómodamente con los otros. Implica abrirse, expresarse y compartir. Es estar presente. Si no estamos presentes, se deteriora poco a poco la calidad de nuestras interacciones con los demás y nos enfrentamos al riesgo de perder el contacto. Por ejemplo, cuando dos miembros de una familia se separan para vivir en diferentes ciudades, la interacción comienza a reducirse por la pérdida de contacto personal o la falta de presencia.

La interacción complementaria se basa en diferencias de los participantes: generalmente uno es superior a otro. Las diferencias pueden ser de cualquier índole; físicas, intelectuales, de estatus social o lingüístico, etcétera. Los participantes se tratan con reserva y llegan incluso a jugar "juegos de distancia". A medida que las diferencias se manifiestan, la interacción toma un sentido negativo o de insatisfacción personal que logra alterar las estructuras de las personas afectadas. Un ejemplo de este tipo de interacción lo vemos en las conductas convencionales, dentro de una organización, entre patrones y subordinados.



[1] Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin y Don D. Jackson, *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*, W.W. Norton, Nueva York, 1967. Citado en Hybels y Weaver, 1976:61.

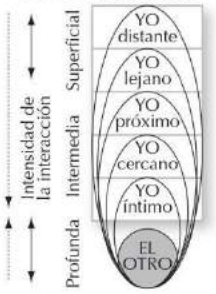
Una situación de comunicación interpersonal se compone de ambos tipos de interacciones. La igualdad o las diferencias en los participantes afectarán el tipo de relación que se produzca, ya sea negativa (amenaza, autoridad, agresividad, etcétera) o positivamente (cortesía, respeto, etcétera). En las situaciones de interacción simétrica es común el establecimiento de un ambiente donde se logra la confianza o la credibilidad en forma rápida e incluso se llega a empatizar, mientras que en las interacciones complementarias este ambiente es más difícil de lograr por el predominio de uno de los participantes.

La finalidad sana de toda comunicación interpersonal debe ser la satisfacción mutua de expectativas, para lo cual las personas tienen que cumplir con cuatro requisitos:

1. ***Saber escuchar***
2. ***Deber compartir***
3. ***Querer comprometerse***
4. ***Interactuar recíprocamente***

La interacción positiva requiere también la condición de estar presentes en la comunicación. La presencia la consideramos en dos formas: la intensidad del contacto o la relación con uno mismo y la intensidad del contacto o la relación con otros. Esta intensidad del contacto resulta del conocimiento personal que tienen los participantes en el proceso comunicativo; en tal sentido, encontramos cinco niveles de interacción o cinco formas de estar presentes en la comunicación con otros:

Niveles de interacción



1. ***Nivel de interacción distante:*** En este nivel, la interacción es mínima; se demuestran sólo conductas aprendidas para situaciones formales, como cuando llega una visita a casa, o en una ceremonia religiosa, un acto político, un velorio o una graduación. En esos casos sabemos cuándo pararnos, cuándo sentarnos, cómo preguntar o responder, etcétera. Entramos a jugar un rol. Sabemos cómo vestirnos, qué tono de voz usar, cuál es la postura más adecuada, etcétera. Aprendemos cómo estar presentes manifestando una conducta apropiada en cada circunstancia.



2. ***Nivel de interacción lejano:*** En este nivel se puede entrar en contacto verbal y de esa forma conocer algo más del otro. Sin embargo, hay límites, que dependen de nuestra manera de interactuar según normas culturales en situaciones de contacto cotidiano, como en el trabajo, con los vecinos, en el supermercado, etcétera.

3. *Nivel de interacción próximo:* En este nivel nos aproximamos al ser de la otra persona; nos conocemos más y reconocemos la influencia de uno sobre el otro. En este tercer nivel hemos superado la etapa de observación de posturas y la escasez de conocimiento del otro: comenzamos a saber cómo es y cómo piensa. El enfoque está en los sentimientos, las reacciones, los puntos de vista y las formas de ser de las personas.
4. *Nivel de interacción cercano:* En este nivel, el grado de penetración en el mundo del otro es más profundo; sabemos y entendemos más de él; conocemos su presente y su pasado, su manera de sentir y de relacionarse con otros. Aquí ocurren experiencias intensas, que podemos señalar como "comunicación muy personal" o "muy profunda". Son momentos sensibles, de profundo aprendizaje o de crisis. Ocurren como interacción uno a uno y llegan a servir para explorar problemas, descubrir sentimientos o compartir vivencias intensas.
5. *Nivel de interacción íntimo:* En este nivel la interacción llega a su proximidad máxima. Se experimenta un encuentro con el ser de la otra persona. Se llega a un máximo de entendimiento y comprensión entre las dos partes; es una experiencia que suele dejar huella, de apertura, unidad y conexión. Resulta una experiencia momentánea, pero vivida con gran intensidad. En este nivel, la interacción es una verdadera vivencia compartida; tal experiencia está llenando episodios íntimos que las personas guardan en un lugar en su interior. Son momentos muy especiales que han pasado en compañía de alguien.





Mediante la interacción con otras personas nos damos cuenta de quiénes somos, de nuestros valores y nuestras creencias, de nuestros pensamientos y sentimientos. En una relación cercana, siendo como somos, nos hacemos vulnerables y nos conocemos. Nos damos cuenta de nuestro impacto en otros, así como de lo que tenemos para dar y que cambiar. Descubrimos nuestras fuerzas y debilidades; en especial, experimentamos nuestras diferencias.

La interacción con otros incluye a los que son semejantes a nosotros (interacción simétrica) y a los que son diferentes (interacción complementaria), es decir, a todos, porque todos somos una oportunidad potencial de crecimiento a través de la relación. Es un prejuicio el que no nos podamos relacionar con gente que es diferente y que no podamos aprender de ella. En las diferencias se encuentran los ingredientes complementarios que se llegan a integrar al todo, y los ingredientes contradictorios, que son sometidos a procesos de negociación, de manera que una u otra formas casi siempre enriquecen la relación.



Tipos de mensajes

De acuerdo con el nivel de interacción, los mensajes que envían y reciben las personas se pueden clasificar, según el estado de ánimo que predomine en el proceso comunicativo, en dos tipos: *racionales* y *emocionales* (Hybels y Weaver, 1976:66).



1. Racionales: *expresan ideas estructuradas; es el pensamiento lógico.*	2. Emocionales: *expresan sentimientos del comunicador.*

Las líneas para desarrollar un mensaje racional son claras y fáciles de seguir, basta con generar ideas en un orden lógico y expresarlas en forma coherente; pero las que rigen los mensajes emocionales no lo son, especialmente en situaciones conflictivas. Las líneas de acción más importantes para enviar mensajes emocionales requieren el conocimiento de la otra persona, para demostrarle simpatía o cordialidad y mantener la autenticidad.

Para alcanzar esta autenticidad debemos mostrar confianza en el otro, debido a que la emotividad en tal tipo de transacción puede desembocar en una mala interpretación o un rechazo, ser ignorado, engañado, explotado o incluso parecer ridículo. Es muy probable que si somos defraudados por alguien en quien confiábamos, después nos sea muy difícil volver a mostrarnos francos o auténticos.

El psiquiatra Ralph R. Greenson[2] afirma que, cuando uno se ve envuelto en mensajes emocionales, las cosas adquieren mayor importancia, y llegan a producir "dificultades, conflictos, desilusiones, traiciones, desavenencias, etcétera". Añade que "esto ocurre cuando uno se emociona demasiado". En consecuencia, el comunicador debe estar preparado para experimentar dichas emociones y controlarlas con inteligencia.

¿Por qué es tan emocional la comunicación interpersonal? Porque la emoción no se planea, ni se prepara, ni se estructura. Surge por las actitudes, necesidades, metas y experiencias pasadas, así como por las expectativas de los participantes y por sus estados de ánimo, además de otros factores ambientales y psicológicos que pueden afectar el mensaje.

El comunicador efectivo tomará nota de todos estos factores, sin evitar por ello los mensajes emocionales. Estructurar y preparar un buen mensaje verbalmente correcto, en una comunicación interpersonal que se le presenta al oyente "a distancia", como si se tratase de un discurso público, servirá solamente para impedir una interacción significativa. En lugar de eso, el comunicador debe intentar comunicarse ***racional y emocionalmente***, manteniendo un continuo contacto visual, creando o preservando aquellas condiciones que ayudarán al receptor a "sentir" la emotividad que transmite el emisor a través de sus palabras.

Propósitos de la comunicación interpersonal

La comunicación (como vimos en el capítulo 1) nace como una acción vital para el ser humano; por medio de ella formamos grupos y compartimos ideas. Ella refleja la capacidad del hombre de simbolizar lo que ve y siente de su entorno, a través de un lenguaje que propicia el acercamiento entre personas. Desde este punto de vista, el primer propósito de la comunicación es un ***propósito social***, que surge por la necesidad de comprendernos y entendernos como sociedad. Por otro lado, cuando existe una intención de las personas para la comunicación, entonces nace un propósito ***utilitario***.
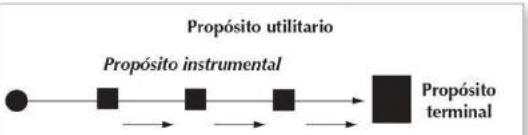
El propósito utilitario resulta eficiente y constructivo cuando se quiere lograr algo que deje mutua satisfacción en los participantes del proceso comunicativo; pero llegar a determinar el propósito es una situación difícil, ya que podemos relacionar el mensaje con los efectos o resultados, o bien, con las intenciones del emisor (Berlo, 1980:9).

El propósito utilitario, como su nombre lo indica, nos es útil para crear un efecto intencionalmente en la comunicación interpersonal: en la familia, en los asuntos de negocios, en las escuelas, en el comercio, en la supervisión y dirección de empleados, etcétera; la comunicación entre personas con un propósito utilitario tiene una meta bien definida y es distinta por completo de la puramente social. Las preguntas "¿Qué deseo o espero al comunicar el mensaje?" (intención) y

[2] Ralph R. Greenson, "Motional Involvement" en The Exacting Ear, Eleanor McKinney (ed.) Pantheon Books, Nueva York, 1966, reeditado en *Bridges Not Walls: A Book Interpersonal Comunication*, John Stewart (ed.). (Addison-Wesley Reading, Massachusetts, 1973:61. Citado en Hybels y Weaver, 1976:66.)

"¿Cuál es la respuesta que deseo obtener?" (resultado) nos sirven para analizar los propósitos de comunicación y especificarlos en términos de la utilidad que se quiere lograr.

Definir el propósito utilitario llega a ser algo confuso o difícil (Berlo, 1980:10), pero podemos imaginar un continuo en donde el extremo será un ***propósito terminal*** (el resultado esperado) y las posiciones dentro de este continuo indicarán un ***propósito instrumental*** (lo que deseo hacer para lograr el objetivo). Estas dos clasificaciones (citadas por Berlo, 1980:9-10) nos señalan el grado en el que se cumplió el propósito o la finalidad de la comunicación, o bien, hasta qué punto el propósito ha sido sólo un instrumento para llegar a un resultado esperado.



Ejemplo de los tipos de propósitos utilitarios:

Una persona platica sobre un proyecto con su jefe inmediato y se siente satisfecho por el simple hecho de discutirlo. Luego lo piensa exponer ante el director, esperando que a éste le agrade. Ambos procesos comunicativos ilustran un ***propósito terminal,*** cuya finalidad es lograr algo. Por otra parte, la intención de ese comunicador también puede ser elaborar y presentar su proyecto, no intentando producir una respuesta terminal, sino con la esperanza de que les agrade a su jefe y posteriormente al director, como para que se fijen más en él y lo nombren "el empleado del año". En este caso, la persona está usando su comunicación con un ***propósito instrumental,*** es decir, la plática con su jefe y la exposición del proyecto ante el director sólo han servido como instrumento para provocar un efecto en ambos receptores y así obtener el resultado intencional esperado.

Al comunicarnos oralmente, cualquier tipo de mensaje puede tener diferentes propósitos, algunos altamente terminales y otros esencialmente instrumentales, tanto para el emisor como para el receptor. Si reconocemos los propósitos terminales (los que se cumplen enteramente con la terminación del mensaje) y los instrumentales (los que se llegan a cumplir sólo después de que la respuesta del mensaje ha sido utilizada como instrumento para producir otra respuesta posterior), asumiremos la responsabilidad del resultado o el efecto de la comunicación.

Los tipos de propósitos no tienen relación con la formalidad o informalidad de la situación, ya que en ocasiones la comunicación interpersonal llega a darse en un contexto formal, sin un propósito establecido, o bien, si se tiene una intención firme para lograr algo, se puede realizar en un contexto muy informal. En las áreas profesional, laboral y personal, cuando nos comunicamos con otros, empleamos propósitos sociales y utilitarios, tanto instrumentales como terminales, en situaciones formales e informales.



La conversación

Cuando hablamos..., ¿debemos pensar en el que escucha? ¿Cómo debemos comenzar una conversación? ¿Cómo hacer

que lleguen con claridad nuestras ideas a otros? ¿Cómo hacer para dejar una buena impresión de nuestra comunicación?

Conversar es hablar una o varias personas con otra u otras; es vivir, habitar en compañía; es comunicar y tener amistad unas personas con otras. Una conversación (del latín *conversatio*) es una plática entre dos o más, es un diálogo que se establece de manera agradable (*Diccionario enciclopédico Océano*, 1996:398).

La conversación no debe ser un interrogatorio; no es sólo contestar un cuestionario en donde participan dos personas, por ejemplo:

— ¿Adónde fuiste ayer?
— A la plaza.
— ¿A qué fuiste?
— A ver si encontraba a Juan.
— ¿Quién es Juan?
— Un policía que cuida la plaza.
— ¿Y para qué quieres un policía?
— Juan es mi amigo.

Este tipo de comunicación dista mucho de ser una verdadera conversación. La relación estrictamente bilateral pregunta-respuesta destruye la fluidez del estilo cálido y afectivo que debe tener una conversación. La conversación tampoco tiene que ser una suma de monólogos, sino *comprensión del diálogo* (Pierro de Luca, 1983:46). Los adultos creen saber conversar porque cada uno dice lo que piensa, aunque algunos reflexionan en lo que dirán mientras su interlocutor habla, de tal manera que no siempre escuchan. En este sentido, no se da el diálogo: lo que ocurre es simplemente una recopilación de ideas en donde cada hablante hace sus propias asociaciones libres, sin llegar a un verdadero intercambio de ideas.

En la conversación no existe ninguna regla específica para precisar cómo debe ser un mensaje en respuesta al de un hablante, pues cada interacción es cambiante, por lo que tratar de imponer un orden preestablecido puede reducir la retroalimentación y afectar todo el proceso de comunicación interpersonal (Pierro de Luca, 1983:47). Sin embargo, es de gran utilidad pensar en estructurar el mensaje para conseguir un mejor resultado del propósito deseado.

Por ejemplo, es probable que un buen vendedor cambie el orden o la estructura de su comunicación (vendiendo el mismo producto) de acuerdo con la manera en que perciba al cliente y sus necesidades. Un buen maestro cambiará el orden de la presentación de su material en relación con las expectativas de los diferentes grupos. Una madre tendrá que cambiar el orden y quizá las palabras al conversar con su hijo pequeño y al platicar del mismo tema con su hijo mayor. En cada caso, la conversación tomará una estructura adecuada a cada receptor.

La estructura de la conversación que podemos recomendar es simple y flexible; consta de cuatro etapas:



1. ***Inicio:*** Para iniciar una conversación podemos saludar, hacer una breve presentación de nosotros mismos y permitir al otro que también lo haga. Es usual comenzar con una referencia a algún aspecto físico o una actividad de la persona, o de ambos participantes. Asimismo, es común hacer referencia al contexto en el que se encuentran, ya sea el ambiente o lugar, o el estado psicológico de los participantes.
2. ***Orientación al tema o el propósito:*** Se da casi inmediatamente después de la fase de inicio. Entonces los participantes hablan un poco sobre el motivo de la reunión o la conversación, y sobre el propósito que persiguen. Recordemos (como vimos en el capítulo 1) los

propósitos generales de la comunicación: ***informar, entretener, persuadir*** y ***actuar,*** que serán los que llega a tener una persona para establecer una conversación; durante ella, emisor y receptor pueden ir observando sus reacciones emocionales a través de los gestos, movimientos del cuerpo y el tono de voz (directo, redundante, agresivo, dulce, etcétera) adecuados para poner un matiz a la conversación y cumplir el objetivo deseado.

3. ***Desarrollo verbal de ideas:*** Para mejorar la parte racional de los mensajes interpersonales, es necesario prestar mayor atención al contenido de ideas en la comunicación, para hacerla efectiva. ***El desarrollo verbal del contenido sirve para justificar, especificar o concretar mejor las ideas*** (Enhninger, Gronbeck, McKerrow y Monroe, 1981:124-125). Su principal función es dar cuerpo a la estructura del mensaje, pues sin el desarrollo verbal los mensajes se convierten sólo en aseveraciones o generalizaciones sin contenido.

Las ideas pueden desarrollarse de diferentes formas, según el estilo personal del hablante; sin embargo, deben reforzar siempre al mensaje, de manera que éste pueda ser comprendido fácilmente y con claridad por el oyente. Hybels y Weaver (1976:68) mencionan ***nueve formas de apoyo*** usadas con más frecuencia en las conversaciones:



- ***Los ejemplos:*** Surgidos de la experiencia del comunicador, son excelentes apoyos para la conversación, debido a que sus detalles son bien conocidos por los oyentes que participan en la comunicación, pues casi siempre han vivido experiencias similares.

Los ejemplos son apoyos verbales basados en las experiencias personales y revelan parte del yo; por ello, captan a la empatía del oyente; la persona que lee mucho también logra obtener variedad de ejemplos extraídos de libros, revistas, periódicos, etcétera; es posible usar los ejemplos basados en las experiencias de los demás. Contar la experiencia de un compañero de clases sobre el problema que representó para él decidirse por una chica, puede ser de utilidad para quienes escuchan el ejemplo.

El comunicador también puede crear un ***ejemplo hipotético,*** por alguna razón específica ligada con la situación o el mensaje; en este caso, es conveniente que el comunicador entere al oyente de que el ejemplo utilizado es ficticio. Así, la persona con una amplia gama de experiencias será más hábil para obtener ejemplos, los cuales serán combinados con ejemplos de otras personas, además de que es posible crear algunos ejemplos hipotéticos para desarrollar las ideas con mayor claridad al conversar.

- ***Las explicaciones:*** expresan mediante pasos, etapas, fases, partes, etcétera, la forma en que se realiza, compone o demuestra un proceso.

En una conversación las explicaciones sirven para hacer comprender a otros la forma detallada en que se realiza algo. Con este tipo de apoyos se puede ofrecer más información, ampliar la conversación y clarificar la forma en que se debe elaborar algo; por ejemplo, cuando decimos cómo fue sucediendo un acontecimiento, etcétera.

- ***Las descripciones:*** al hablar sobre formas, tamaños, colores, texturas, composiciones, dimensiones, etcétera, se está decribiendo.

Las descripciones son apoyos que se utilizan para crear una imagen de las cosas en las personas. En ocasiones es necesario reforzar una idea haciendo que las personas, al escuchar, visualicen en su imaginación las características principales de algún objeto, persona, lugar o acontecimiento. El gran auxiliar en una conversación, para darle viveza y exaltar la imaginación del oyente, son las descripciones, ya que a través de ellas recreamos las condiciones físicas y psicológicas de alguna cuestión.

- ***Los hechos:*** los constituyen las partes de verdad que existen en una realidad y que pueden verificarse posteriormente. Los hechos se emplean para subrayar o poner énfasis en la verdad de algunas ideas.

Cuando se conversa con otros de cualquier tema, es muy probable que se añada un hecho que se ha leído o visto recientemente; cuando alguien habla sobre los jóvenes, que van cada vez más a universidades del extranjero a estudiar algún posgrado, tal vez sea útil mencionar el último estudio en el que se afirma tal hecho. Otra modalidad del hecho es que, agrupando varios hechos, surgirá una estadística.

- ***Las estadísticas:*** son representaciones numéricas de grupos de hechos o ejemplos que han sido condensados en un solo número o porcentaje. Las que más se utilizan son aquellas que emplean números redondos.

Un comentarista habló sobre el hecho de que el alcohol era la droga más peligrosa y de la que más abusan los jóvenes en la actualidad. Este hecho lo apoyó con tres estadísticas: 1. el número de muertos en accidentes provocados por la ingestión de alcohol; 2. el número de hechos de violencia provocados por el alcohol en bares y centros de diversión; 3. el número de jóvenes tratados por alcoholismo en centros e instituciones de rehabilitación contra adicciones.

- ***Las ilustraciones:*** son ejemplos prolongados o hechos narrados con todo detalle, historias de acontecimientos que emplea el comunicador para "ilustrar" una idea para que el oyente la imagine con viveza y colorido. Son especialmente atractivas debido a que despiertan el interés por revelar historias reales en situaciones reales.

A la mayoría de las personas nos gusta oír con todo detalle lo que sucede día con día, cuya narración aparece en los periódicos: la verdadera historia del niño que fue abandonado en un centro comercial por su madre unas horas después de que había nacido..., el accidente en el que murió el mejor ilusionista del continente Americano..., etcétera. Un buen conversador probablemente tendrá un amplio repertorio de historias para narrar en el momento adecuado y añadirle así más interés al mensaje.

- ***Las opiniones:*** con mucha frecuencia la razón por la que una persona expresa algo es tan importante como lo que dice.

Cuando utilizamos la opinión como apoyo, pedimos al oyente que acepte nuestra idea debido a que otros también la han aceptado; pero cuando empleamos las opiniones de otros, hay que asegurarnos de que el oyente sepa de quién es la idea que estamos transmitiendo. Si el oyente no posee dicha información, podemos hacer una de dos cosas: eliminar la opinión de nuestra comunicación o proporcionar la información que permitirá juzgar la competencia de la fuente. Para ello asegurémonos de que la persona sea de buena reputación y digna de credibilidad. Cuando se usan opiniones de otros, es necesario especificar y asegurarse de que en realidad apoyan nuestra idea con exactitud.

- ***El testimonio:*** cuando la persona es más importante que su opinión, lo que dice se convierte en un testimonio.

El testimonio es un apoyo que se emplea para otorgar credibilidad a nuestro mensaje, ya que si el oyente escucha lo que aseguró alguien que merece respeto y confianza, entonces el mensaje también lo merecerá. Esto significa que no sólo debemos preocuparnos por expresarle algo a nuestro oyente, sino que hay que conocer bien lo relacionado con los intereses personales, los prejuicios, la formación y las experiencias de las personas que vamos a emplear como ejemplo.

Otras veces leemos en algún texto lo que algunos famosos o de gran prestigio opinaron o dijeron; en tales casos también es posible "citar" el libro, la revista, el periódico, etcétera, de donde obtuvimos la opinión.

- ***La cita:*** es la opinión o expresión de ideas que ha quedado registrada en algún texto, debido a la fama, el estatus, la popularidad o el prestigio de la persona que la externó.

Cuando citamos a otra persona, debemos esforzarnos para preservar su intención. Las citas inadecuadas y carentes de exactitud o fuente de información aminoran la credibilidad de la persona citada, al igual que la nuestra como comunicadores. Para utilizar las citas, es necesario especificarlas y asegurarse de que apoyan la idea con exactitud.

Los apoyos verbales añaden interés al mensaje, ayudan a mantener la atención del oyente y llegan a dar credibilidad a nuestro mensaje; por eso no debemos usar sólo uno de ellos. Podemos usar combinaciones de manera que se haga más atractiva la conversación: usamos una opinión personal, después la reforzamos con algún ejemplo, mencionamos varios hechos, ilustramos lo ocurrido recientemente y terminamos con el testimonio de alguien de prestigio. De esta forma, la idea quedará totalmente respaldada con apoyos que ayudaron a desarrollar las ideas verbalmente, a la vez que se mantuvo el interés y la atención del oyente durante la conversación.

- ***El cierre:*** la parte final es importante para reflexionar sobre el tema tratado y verificar si se cumplió el objetivo de la conversación. Los comunicadores pueden hacer un breve resumen de lo platicado, o recordar el punto esencial que motivó la charla y decir explícitamente si quedaron satisfechos con la conversación o si se tendrá que efectuar alguna otra en el futuro. Al terminar, generalmente hay una despedida en donde se desea algo bueno para el otro y se invita a comunicarse de nuevo; la forma oral de despedirse varía según las costumbres de cada región o cultura.

Para ser buenos conversadores debemos tener algo que decir, saber expresarlo y hacerlo de la manera más adecuada y en el momento más oportuno ante determinadas personas. El tono de formalidad o seriedad en el que incurren con frecuencia los tratos profesionales no se escucha generalmente en las llamadas conversaciones sociales. Sin embargo, deben convertirse en charlas que posean cierto interés, de manera que valga la pena pasar el tiempo sin considerar que se malgastó.

A la gente no le gusta reunirse con los amigos en actividades que no hayan sido planeadas de antemano, pues existe el temor de no saber conversar sobre algún tema en especial o malgastar su tiempo en pláticas inútiles. Hemos perdido el placer de conversar por conversar, que es esencial para el entretenimiento humano. En la actualidad, lo que más se acostumbra sólo por el placer de hacerlo son las charlas de café, en los recesos de eventos y exposiciones, después de las comidas con amigos, durante los viajes largos y en los ratos de ocio en casa con la familia. Tales conversaciones son generalmente positivas, estimulantes o simplemente entretenidas, y una manera de incrementar la capacidad de comunicarnos interpersonalmente.



La entrevista

Entrevistar es el proceso de comunicación en el que se mantiene una conversación con una o varias personas acerca de un tema para informar a un público de sus respuestas (*Diccionario enciclopédico Océano,* 1996:594).

- ***El entrevistador*** es la persona responsable de dirigir y controlar el desarrollo de la conversación, quien trata de cumplir el objetivo propuesto y crear un clima de cordialidad entre los participantes de este proceso de comunicación.

La entrevista es una forma de conversación que se propone un fin determinado, distinto del simple placer de conversar. En ella encontramos tres componentes: el entrevistador, el entrevistado y la interacción.

- *El entrevistado* es la persona dispuesta a conversar con la finalidad de responder a las preguntas que establece el entrevistador, para aportar la información que su experiencia o conocimiento le permitan, para transmitir sus ideas o puntos de vista a un receptor o grupo de receptores.
- *La interacción,* como todo proceso de comunicación interpersonal, es continua, dinámica, con propósitos utilitarios acordes a las funciones de la comunicación y a los formatos propios para la entrevista.

Propósitos de la entrevista

La finalidad de cada entrevista debe establecerse desde la etapa de preparación, para asegurar que las preguntas sean las más apropiadas para el tipo de entrevista que deseamos realizar. Tenemos los siguientes propósitos:

Propósitos de la entrevista	Tipos de entrevista
1. *Obtener información para evaluar*	*Informativa*
2. *Intercambiar opiniones o puntos de vista*	*De entretenimiento*
3. *Cambiar o reforzar actitudes*	*Persuasiva*
4. *Convencer y llevar a una acción*	*Persuasiva*

1. *Para obtener información y evaluar,* la entrevista es la práctica más común para conseguir información casi sobre cualquier tema, si tenemos acceso a la persona adecuada que la proporcione. En este tipo de entrevista, el entrevistador juega un papel superior; él busca la información llevando la dirección y el control de las preguntas. Debe estar atento al tiempo que toma el entrevistado para responder y observar si la respuesta contiene la información deseada en forma completa. El entrevistado debe ser paciente y cuidar que sus respuestas sean lo suficientemente completas y claras para que el entrevistador capture la información y la comprenda correctamente. De esta manera, ambos participantes aseguran que el intercambio sea equilibrado y cumpla con el propósito establecido.
   La entrevista informativa puede tener propósitos más específicos, como *evaluar*. Para cumplir dichos propósitos, el entrevistador debe tratar de crear una atmósfera relajada e informal para poner en claro que la evaluación que se haga del entrevistado será justa y amigable. Los resultados de la evaluación habrán de estar sustentados en criterios objetivos y en información documentada, no en valoraciones subjetivas o generalidades poco claras. De esta manera, la entrevista será más provechosa.
2. *Para intercambiar opiniones y puntos de vista,* la capacidad de conversar satisfactoriamente en la empresa o en el trabajo no puede separarse radicalmente de las actividades sociales, ya que intercambiar opiniones y puntos de vista con diferentes personas es tan importante como las citas o reuniones de trabajo; de todos es conocido que alrededor de una buena comida, en una cena de gala, en una exposición o en un café, se realizan negocios y se toman grandes decisiones; pero cuando hay un objetivo definido para conversar de acuerdo con el contexto de trabajo y ciertos asuntos, la entrevista a un nivel de entretenimiento, sujeta a un tiempo oportuno y con un número variable de personas a quienes les atañe el tema, ya sea de manera formal o informal, pero en *forma profesional,* resulta ser útil para lograr diversos objetivos planeados.
3. *Para cambiar o reforzar actitudes* en una situación persuasiva, el entrevistador puede cambiar actitudes o reforzarlas; las habilidades necesarias para cumplir este propósito estarán dirigidas a descubrir las necesidades que imperan en los entrevistados para, mediante estímulos poderosos en su mensaje, satisfacer tales necesidades y provocar la respuesta esperada del entrevistado.
4. *Convencer y llevar a una acción.* Por medio de la persuasión también es posible aconsejar, orientar, convencer y llevar a una acción. Este tipo de entrevista va dirigido a convencer y, posteriormente, generar una acción específica; por ejemplo, en las actividades de venta, un ven-

dedor entrevista a posibles clientes con el propósito de lograr que le compren su producto. Aquí los papeles de entrevistado y entrevistador son más igualitarios o complementarios, por lo cual el contexto y el ambiente deben ser de confianza e influirán en el éxito o fracaso del propósito.

Dichos propósitos constituyen la razón de la entrevista y son los que guían el tratamiento del tema en un formato *pregunta-respuesta*, en donde la responsabilidad es compartida. Cada participante en la entrevista tiene que determinar su propósito en relación con el tema. Ambos necesitan prepararse y planear forma, secuencia y tiempo en que deberá realizarse. Los dos pueden fallar ya sea al preguntar o al responder, por una falta de planeación o desconocimiento del tema, y no conseguir la finalidad propuesta. Por ello, resulta conveniente señalar responsabilidades de cada uno de ellos:

Responsabilidades del entrevistado

- *Debe estar familiarizado con la información, de manera que responda fácil y rápidamente.*
- *Tiene que hacer el intento de anticipar todas las preguntas posibles que habrá de responder. Si el entrevistador hace alguna pregunta que no sepa contestar, será una indicación de que la preparación fue inadecuada.*
- *Debe sujetarse a la guía marcada por el entrevistador para satisfacer las expectativas respecto de la información, el tiempo y el propósito de la entrevista.*

Responsabilidades del entrevistador

- *Seleccionar el tema y material que serán cubiertos.*
- *Determinar el propósito de la entrevista.*
- *Establecer las preguntas.*
- *Fijar el tiempo límite permitido al entrevistado para desarrollar completamente sus ideas en sus respuestas.*
- *Dirigir y llevar el control del asunto o tema de la entrevista.*

Existen formas en las cuales el entrevistado puede manipular al entrevistador o incrementar su control durante el desarrollo de la entrevista, que no son deseables por varias razones:

- *Primero:* el entrevistado puede rehusar responder preguntas si ve que son muy personales, inapropiadas o que están envueltas en información confidencial.
- *Segundo:* el entrevistado llega a influir en el tiempo dedicado a la respuesta de cada pregunta. Algunas preguntas pueden ser respondidas con un rápido sí o no, mientras que otras deberán ser respondidas con detalle.
- *Tercero:* una vez que las preguntas han sido contestadas, el entrevistado puede llevar al entrevistador hacia otros extremos de sus puntos de vista sobre el tema, cuando considere que el entrevistador no sabe mucho del tema o desconoce algún punto importante.

Estructura de la entrevista

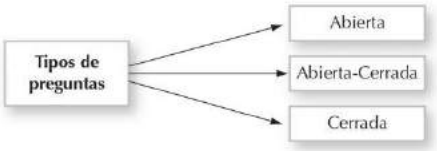
La entrevista se compone de varios pasos importantes, que necesitamos considerar con el propósito de reconocer las partes de su estructura básica, la cual consta de:

Apertura o presentación del tema: se establece la credibilidad del entrevistado y se explica también el propósito de la entrevista.
Cuerpo principal: es la parte donde se exponen las preguntas y se obtienen las respuestas. El entrevistador puede dividir la entrevista en segmentos, de acuerdo con la temática, y hacer diferentes grupos de preguntas para cada segmento si lo considera necesario.

Conclusión: es la parte en la que el entrevistador hace un resumen de los puntos tratados o una referencia al propósito más importante de la entrevista.
Cierre: se despide al entrevistado y se agradece su participación para hacer explícito el final de la entrevista.

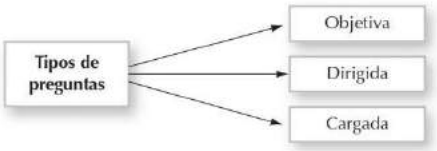
Las preguntas en la entrevista

El valor de una entrevista está determinado en gran parte por la calidad de las preguntas. Algunas pueden ser concretas y fáciles; otras, muy generales o difíciles de responder. De aquí se desprende la primera clasificación de las preguntas con base en la forma de responder del entrevistado:



- *Abierta:* permite al entrevistado responder exponiendo sus puntos de vista libremente y al entrevistador identificar áreas útiles o información de interés, para cumplir el propósito de la entrevista.
- *Abierta-cerrada:* permite al entrevistado responder con cierta libertad, aunque solamente sobre los puntos o las ideas que son del interés del entrevistador.
- *Cerrada:* el entrevistador pregunta en forma concreta sobre cierto dato o información específica, en poco tiempo. La posición del entrevistado está sujeta a dar respuesta en breve tiempo al entrevistador, quien mantiene el control sobre el tema.

La segunda clasificación de las preguntas se hace con base en ***la objetividad*** o ***subjetividad respecto del tema;*** tenemos tres modalidades:

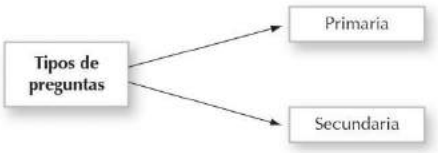


- *Objetiva:* es la pregunta que hace el entrevistador con un punto de vista imparcial, tratando de no ser subjetivo respecto del tema para permitir razonar al entrevistado sin ninguna influencia, antes de responder. Por ejemplo: "¿Para usted qué representó el hecho de encontrar en su país personas involucradas con el terrorismo?". Al respecto, el entrevistado puede responder libremente según su criterio personal.
- *Dirigida:* es la pregunta que llegará a influir para dirigir o sugerir la respuesta que debe dar el entrevistado. Por ejemplo: "¿Para usted representó malestar o enojo saber que en su país se encontraban personas involucradas con prácticas terroristas?". Al responder el entrevistado, generalmente dirá que sí se sintió enojado o molesto, porque esa era la dirección de la pregunta.
- *Cargada:* es la pregunta que contiene palabras "cargadas" de emotividad, las cuales provocan una influencia o reacción positiva o negativa en el entrevistado. Por ejemplo: "¿Para usted representó un gran enojo saber que los rebeldes que provocaron la guerrilla en su país son auténticos asesinos, además de estar involucrados en actividades terroristas?".

Aquí las palabras "gran enojo", "rebeldes", "guerrilla", "auténticos asesinos" y "terroristas" van creando un ambiente psicológico negativo que puede motivar al entrevistado a responder más emocional que racionalmente, debido al sentimiento provocado por el entrevistador.

Una tercera clasificación se establece con base en la importancia de las preguntas para el desarrollo del tema.

Tenemos dos tipos:



- ***Primaria:*** es la que se utiliza para establecer la línea principal del tema; de la respuesta que dé el entrevistado, se harán posteriormente las siguientes preguntas.
- ***Secundaria:*** sirve al entrevistador para obtener información adicional, complementaria al tema o con ciertos puntos de vista relacionados con él.

Las aplicaciones de la entrevista pueden ser muchas, de acuerdo con el *contexto* en el que se realiza, el ***propósito*** que se quiere lograr, la ***técnica*** empleada para la interacción entre los participantes y la *frecuencia* o el *tiempo* en que ésta se utiliza. A continuación presentamos un esquema que resume algunos tipos de entrevista:

Tipos de entrevista		
Por su propósito informativo o persuasivo:	**Por su técnica de interacción:**	**Por su temporalidad o frecuencia:**
Periodística Difundir la información a través de un medio masivo.	***Libre*** Hay libertad de preguntar y responder. No se planea.	***Única*** Se da sólo una vez.
Judicial Decidir qué acción legal se debe seguir.	***Estandarizada*** Se planean las preguntas y se ejerce cierto control sobre las respuestas.	***Inicial*** Da inicio a una serie de futuras entrevistas.
Diagnóstica Llegar a una conclusión sobre un tema o asunto.	***Estructurada*** Se planean las preguntas y se pide el acuerdo previo al entrevistado.	***Periódica*** Se realiza por periodos establecidos.
Terapéutica Tratar de mejorar, solucionar o remediar algún mal o problema.		***Final*** La última de una serie.
Orientadora o de opinión Formar o dirigir la opinión pública hacia cierta idea, creencia o actitud.		

Ejemplo de tipos de entrevista:

Por su propósito informativo, la entrevista puede darse en un contexto público, como es el caso de la ***entrevista periodística***, que se difunde a través de un medio masivo como la prensa, radio, televisión, etcétera, y ha sido realizada por algún experto en cierta área del periodismo. Por ejemplo, el periodista Jacobo Zabludovsky, en su programa de radio, entrevista al escritor Carlos Fuentes para conversar sobre el tema México en el siglo XXI. Esta entrevista puede seguir una técnica ***libre*** para que el escritor hable de lo que él decida, y posiblemente sea ***única***, por ser un acontecimiento especial que no se repetirá en mucho tiempo dentro del programa del licenciado Zabludovsky.

La ***entrevista judicial*** es la que se realiza en los foros legales para obtener información sobre el cumplimiento o incumplimiento de las leyes. Por ejemplo, cuando alguien es acusado de cometer algún delito generalmente es entrevistado para conocer su versión sobre el asunto en el que está implicado. Este tipo de entrevista sigue una ***técnica estructurada,*** en la cual el entrevistador obedece un esquema de preguntas del cual no se permite salir al entrevistado; respecto de su frecuencia, puede ser ***inicial,*** ya que el acusado será entrevistado en varias ocasiones para lograr que dé la información que el caso requiera.

La ***entrevista diagnóstica*** y ***terapeútica*** es la que realizan médicos y enfermeros en forma ***estandarizada*** (porque se tiene un método para preguntar y obtener respuesta) para obtener ***información*** sobre los síntomas de una persona que se siente enferma, o bien, es ***orientadora*** cuando se pretende recibir alguna recomendación. Es ***inicial,*** en el caso de un enfermo que por primera vez acude con el terapeuta y éste recomienda que vaya varias veces. Puede ser también ***periódica,*** si se realiza con cierta regularidad durante un periodo de tiempo (cada mes, cada año, etcétera), o ***final***, cuando el médico da de alta al paciente y éste no regresa más.

La entrevista cuyo ***propósito es persuadir*** llega a ser ***orientadora*** si marca la dirección que hay que seguir, puede tener el propósito de ***evaluar*** y ***formar opinión*** de un público sobre un tema controversial, etcétera. Estas entrevistas, ya sean para orientar, formar opinión o evaluar, son ***estandarizadas,*** porque permiten al entrevistado participar con sus respuestas en un formato que ha sido planeado para obtener el resultado deseado; en cuanto a la temporalidad, son ***únicas*** (una sola vez), ***periódicas*** (cada determinado tiempo), ***iniciales*** (para comenzar una serie de entrevistas) o ***finales*** (para dar por terminada la discusión de un tema).

El uso de técnicas específicas es importante en la entrevista. Veamos las siguientes técnicas utilizadas en diversos tipos de entrevistas:

- ***Técnicas de concordancia y aceptación:*** tienen como finalidad establecer un clima de cordialidad y confianza en el momento de la entrevista. Se dicen frases amables, elogios y alusiones a la presencia o el prestigio del entrevistado.
- ***Técnicas de estructuración:*** tratan de establecer el alcance y los límites de la entrevista. El entrevistador requiere un gran conocimiento del tema para ir armando, como piezas de un rompecabezas, cada idea principal con sus respectivos complementos, con la finalidad de que vayan generando las respuestas del entrevistado. Es un proceso racional y reflexivo sobre el contenido de la entrevista y la observación de la comunicación no verbal del entrevistado.
- ***Técnica de reflejo:*** procede de la psicoterapia no directiva de Carl Rogers; con ella se puede ahondar en la conciencia del entrevistado hasta llegar a los sentimientos. El entrevistador debe estar muy atento a los sonidos de la voz y a los gestos que transmiten actitudes o sentimientos del entrevistado, los cuales tratará de repetir o destacar para conocer si realmente está interpretando correctamente su sentir.
- ***Técnica del silencio:*** en ciertos momentos el entrevistador guarda silencio ante ciertas conductas del entrevistado, para hacer manifiestos ciertos componentes emocionales que subyacen en la interacción entrevistador-entrevistado.

Respuesta de comprensión



Es la respuesta, facilitada por el entrevistado, que aporta más cantidad de información y a la vez proporciona retroalimentación al entrevistador y a otros receptores, en caso de que los haya.

Este tipo de respuesta incrementa la fidelidad y claridad de la comunicación debido a que el entrevistado indica al entrevistador su deseo de saber si ha comprendido el mensaje correctamente. La base de dichas respuestas se encuentra en la habilidad de escuchar, ya que ésta es la piedra angular para manejar diferencias (Reig, 1995:108), aceptando incondicionalmente la individualidad del otro, parafraseando o repitiendo la misma idea de manera distinta; en otras palabras, saber escuchar con respeto.

Las respuestas de comprensión guardan relación con el tono o estilo del mensaje. El receptor no debe responder con seriedad y formalidad a un mensaje humorístico o poco profundo. Una pregunta acorde al estilo del entrevistado inducirá a éste a mostrar un mayor interés por el mensaje y a proporcionar retroalimentación valiosa al entrevistador.

Algunas recomendaciones finales para los participantes de una entrevista son las siguientes:

- ***Saber escuchar activamente:*** indicar con las expresiones faciales el interés que tenemos en la entrevista, afirmar con la cabeza, mantener el contacto visual, usar expresiones que indican que estamos atentos, por ejemplo, "oh, sí…", "ajá…", "muy bien...", "eso es...", etcétera.
- ***Mostrar genuino interés en el otro:*** hacer preguntas relevantes, que puedan interesar al otro; tratar de ser conversadores cordiales, a pesar de encontrar ideas contrarias a las nuestras; mostrar respeto para diferentes puntos de vista y mantener siempre la atención en las palabras para no romper la continuidad del tema.
- ***Ser cuidadoso, paciente y prudente:*** ser sensible a la emotividad del otro; no interrumpir durante las respuestas, sino esperar a que termine de responder completamente, antes de volver a preguntar; manifestar interés con entusiasmo en la entonación de la voz y con movimientos; obrar con cautela ante situaciones de posible conflicto y demostrar con el comportamiento que la persona y su mensaje son importantes para nosotros.
- ***Registrar los datos que se obtienen:*** documentar toda la información que se conoce en una entrevista no es una tarea difícil, pero puede resolverse por medio de fichas de registro, videograbadora o grabadora, o tomando notas que posteriormente se reestructurarán. La interpretación de la entrevista supone una labor de análisis y síntesis compleja, por la riqueza de contenidos y matices de significación que se obtienen a través de ella.

Son muchos los campos de aplicación de la entrevista, ya que, además de brindar información, posee el gran valor de promover y facilitar el proceso de comprensión en la comunicación interpersonal.

Resumen

La mayoría de las comunicaciones orales que realizamos a diario son interpersonales, es decir, de persona a persona, ya sea cara a cara o a través de algún medio. Este tipo de comunicación se da en sentido transaccional, porque hay un intercambio continuo de mensajes entre emisor y receptor o entre hablante y oyente, por eso se dice que la comunicación interpersonal es dual o diádica, y que fluye en dos direcciones recíprocamente.

Otras características propias de este tipo de comunicación son la espontaneidad y la unicidad, porque surge sin planeación, a la vez que es muy variable, flexible y dinámica; además, los mensajes que se envían se consideran únicos, debido a la influencia del contenido expresivo de la comunicación no verbal y el lenguaje utilizado, al que la persona imprime su estilo personal de acuerdo con la situación o el contexto donde se encuentre interactuando.

La comunicación entre dos personas cumple dos propósitos: uno social, cuando el mensaje es un acto comunicativo espontáneo y casual; otro utilitario, cuando existe una intención o un propósito determinado para comunicarse, el cual puede ser terminal o instrumental. Asimismo, la relación interpersonal llega a darse en forma *simétrica*, cuando los que se comunican son del mismo estatus, pertenecen al mismo grupo, poseen las mismas convicciones, etcétera. Este tipo de interacción se considera positiva, porque estimula y promueve la confianza y presencia de los participantes. La *complementaria* es cuando uno de los participantes tiene mayor jerarquía, estatus o autoridad que el otro. Este tipo de interacción a veces resulta negativa o crea obstáculos, ya que una persona marca dominio sobre la otra.

Los tipos de mensajes que se generan pueden ser emocionales o racionales, según la inclinación que tenga la persona, debido a su estado anímico o a la influencia del contexto con todas sus variables.

La conversación y la entrevista son las formas interpersonales por excelencia: por medio de ellas tendemos lazos efectivos de unión, además de que informamos, persuadimos y nos entretenemos.

La conversación se practica como una función social, como una charla de café, una plática con amigos, un breve encuentro con alguien, etcétera, pero también de manera más formal con una función utilitaria o instrumental, como sería la entrevista.

La entrevista es una forma de conversación seria, que se propone un fin determinado distinto del simple placer de conversar, en la que encontramos tres componentes: el entrevistador, el entrevistado y la interacción. Realizar una entrevista, a diferencia de una simple conversación, requiere preparación y planeación; en su realización se pueden utilizar diversas técnicas, las cuales, por medio de preguntas (abiertas, abiertas-cerradas y cerradas; objetivas, dirigidas o cargadas), aseguran mejores respuestas del entrevistado. Este último necesita desarrollar habilidades para saber escuchar activamente, mostrar interés en el otro, ser paciente, dar respuestas de comprensión, etcétera, para cumplir con eficacia su papel de comunicador.

Definición de conceptos

Después de estudiar el capítulo 4, escriba las siguientes definiciones:

1. Comunicación interpersonal

_____

_____

_____

2. Propósito social de la comunicación interpersonal

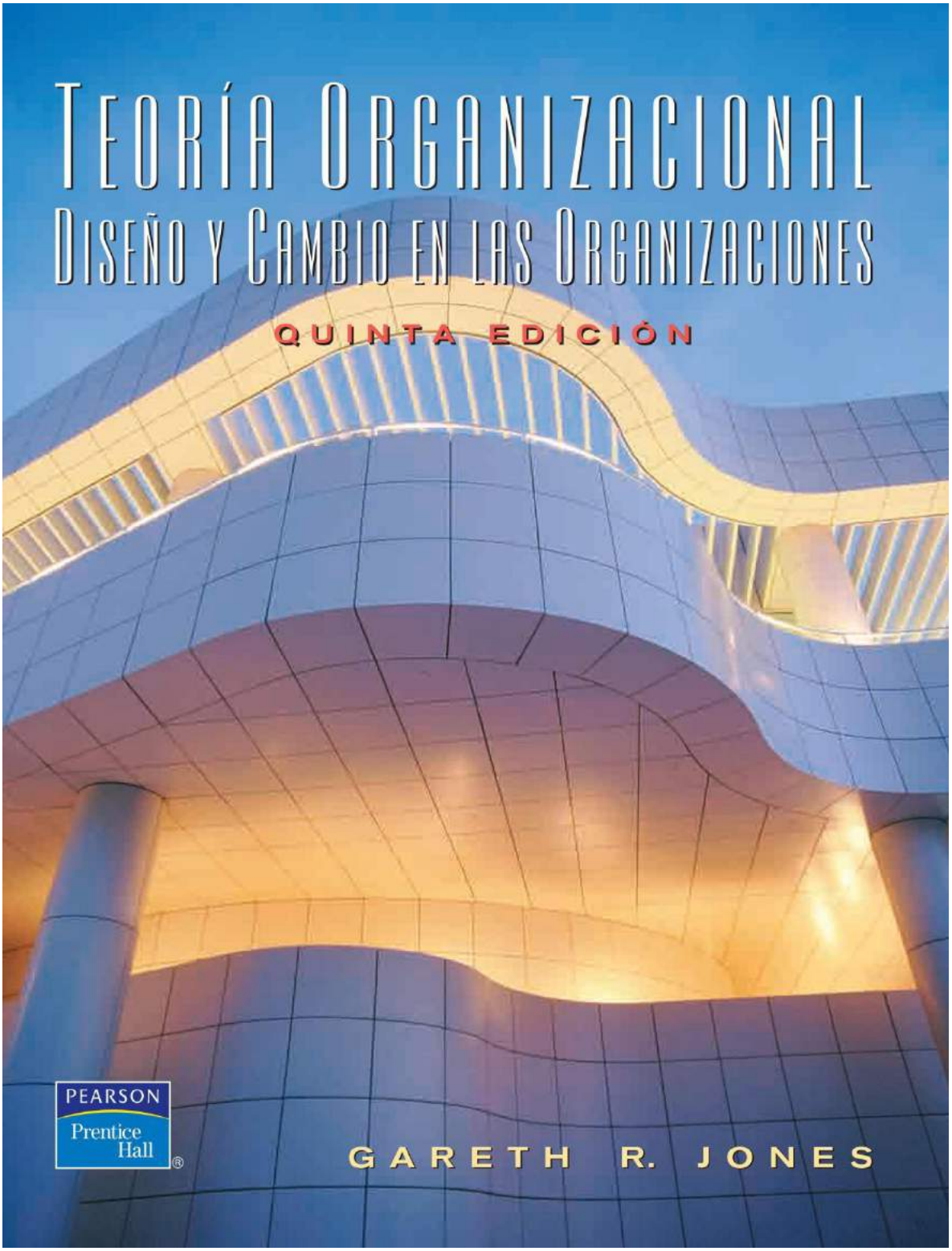
_____

_____

_____

Capítulo 1 Organizaciones y efectividad organizacional.

Gareth, R. J. (2013). Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones. México: (pp. 1-26) Pearson.


TEORÍA ORGANIZACIONAL
DISEÑO Y CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES
QUINTA EDICIÓN
PEARSON
Prentice
Hall
GARETH R. JONES

Teoría organizacional

Diseño y cambio en las organizaciones

QUINTA EDICIÓN

Gareth R. Jones

Texas A&M University

TRADUCCIÓN
Book and Words Solutions, S.C.

REVISIÓN TÉCNICA
Carlos Ruiz Díaz
Francisco Solares
Universidad Nacional Autónoma de México

Erick Spencer
Universidad de Chile

PEARSON Educación

México • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • Chile • Ecuador
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

Capítulo 1

Organizaciones y efectividad organizacional

Objetivos de aprendizaje

Las organizaciones existen en ambientes inciertos y cambiantes y continuamente se enfrentan a nuevos retos y problemas. Los gerentes deben encontrar soluciones a estos retos y problemas para que las organizaciones sobrevivan, prosperen y se desempeñen con eficiencia.

Después de estudiar este capítulo deberá ser capaz de:

1. Explicar por qué existen las organizaciones y cuáles son sus propósitos.
2. Describir la relación entre teoría organizacional y diseño y cambio organizacionales, así como diferenciar entre la estructura y la cultura organizacionales.
3. Comprender cómo los gerentes pueden utilizar los principios de la teoría organizacional para diseñar y cambiar su organización con el fin de aumentar la efectividad de la misma.
4. Identificar las tres principales formas en que los gerentes evalúan y miden la efectividad organizacional.
5. Valorar la manera en la que diversos factores de contingencia influyen en el diseño de las organizaciones.

¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

En la actualidad, muy pocas cosas son tan importantes o se dan por hecho como las organizaciones. Aunque rutinariamente disfrutamos de los bienes y servicios que éstas proporcionan, rara vez nos preocupamos por preguntarnos cómo se producen dichos bienes y servicios. Vemos noticias de líneas de ensamblaje que producen automóviles o computadoras, y leemos en los periódicos que las escuelas u hospitales locales utilizan nuevas tecnologías como Internet y el aprendizaje en línea para mejorar su productividad. Pero rara vez nos preguntamos cómo o por qué estas organizaciones emprenden sus negocios. La mayoría de las veces, pensamos en ellas sólo cuando no nos cumplen de alguna manera (por ejemplo, cuando nos vemos obligados a esperar dos horas en la sala de emergencias para ver a un doctor, cuando se descompone nuestra computadora nueva o cuando estamos al final de una larga fila de espera en un banco una tarde de viernes).

Cuando estas cosas suceden, nos preguntamos por qué el banco no previó la prisa que tienen las personas y puso más cajeros, por qué el hospital nos hizo perder 30 minutos llenando formularios para obtener el servicio y después nos hizo esperar una hora y media o por qué las empresas de computadoras no insisten a sus proveedores para que les proporcionen un hardware de mayor calidad o un software libre de virus.

La mayoría de las personas tienen una actitud despreocupada hacia las organizaciones porque éstas son *intangibles*. Aun cuando hoy en día la mayoría de las personas del mundo nacen, trabajan y mueren en las organizaciones, nadie nunca ha visto o tocado una. Vemos los productos o servicios que proporcionan y algunas veces vemos a las personas a las que la organización contrata como, por ejemplo, cuando vamos a una tienda FedExKinko's o a un consultorio médico. Pero la razón por la que una organización como ésa se ve motivada a proporcionar bienes y servicios, así como la manera en que controla e influye en sus integrantes para que puedan proporcionarlos, no resultan evidentes para la mayoría de las personas externas a la organización. Sin embargo, agrupar individuos y otros recursos para producir bienes y servicios es la esencia de organizar y de lo que una organización hace.[1]

Organización
Herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran.

Una **organización** es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr sus metas. Las personas que valoran la seguridad crean una organización que puede llamarse *fuerza policiaca*, *ejército* o *banco*. Las personas que valoran el entretenimiento crean organizaciones como Walt Disney Company, CBS o un club local. Las personas que desean apoyo espiritual o emocional crean iglesias, organizaciones de servicio social o de beneficencia. Una organización es la respuesta a alguna necesidad humana y el medio de satisfacerla. Cuando hay nuevas tecnologías disponibles y se descubren nuevas necesidades se crean nuevas organizaciones; además mueren o se transforman cuando las necesidades a las que alguna vez respondieron ya no son importantes o han sido reemplazadas por otras. Por ejemplo, la necesidad de inventar mejores medicamentos llevó a la creación de Amgen, Icos y otras organizaciones de biotecnología. La necesidad de manejar crecientes cantidades de información y la disponibilidad de una nueva tecnología computacional emergente hicieron surgir a IBM, Microsoft y otras empresas de computadoras a la vez que provocaban la disminución y muerte de las empresas de máquinas de escribir, tales como Smith Corona, cuya tecnología se había vuelto obsoleta. Las tiendas minoristas como Wal-Mart, Target y Sears se transforman continuamente (aunque no siempre con éxito) conforme buscan responder a los gustos y necesidades cambiantes de los consumidores.

¿Quién crea las organizaciones que satisfacen las necesidades de las personas? Algunas veces uno o varios individuos creen que poseen las habilidades y el conocimiento necesarios y establecen una organización para producir bienes y servicios. De esta manera se crean organizaciones como tiendas de emparedados, Yahoo! y estudios de diseño. Otras veces varias personas forman un grupo y crean una organización para responder a una necesidad que han identificado. Las personas con mucho dinero pueden invertir de manera conjunta para construir un centro de vacaciones. Un grupo de individuos con creencias similares pueden formar una nueva iglesia o los ciudadanos de una nación se pueden mover para establecer un nuevo partido político. En general, el **espíritu empresarial** es un término que se utiliza para describir el proceso por medio del cual las personas reconocen oportunidades para satisfacer necesidades y luego reúnen y utilizan recursos para satisfacer esas necesidades.[2]

Espíritu empresarial
Proceso por medio del cual las personas reconocen oportunidades para satisfacer necesidades y luego reúnen y utilizan recursos para satisfacer esas necesidades.

Hoy en día, se crean muchas organizaciones; las que experimentan el crecimiento más rápido producen bienes y servicios que están de alguna manera relacionados con la nueva tecnología de información. El creciente uso de las computadoras y de las nuevas tecnologías de información como Internet está revolucionando la manera en que operan las organizaciones. Este libro examina este asunto crucial al enfocarse en una empresa que ha logrado un crecimiento explosivo: Amazon.com. La historia de esta empresa se toma para ilustrar cómo la revolución de la nueva tecnología de información afecta la manera en que las organizaciones operan y crean valor en la actualidad. Se inicia este análisis al examinar por qué y cómo se fundó Amazon.com.[3]

¿Cómo crea valor una organización?

La manera en que una organización crea valor se muestra en la figura 1.1. La creación de valor se lleva a cabo en tres etapas: entrada, conversión y salida. Cada etapa se ve afectada por el ambiente en el que opera la organización.

ENFOQUE EN NUEVA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN
Amazon.com, parte 1

En 1994, Jeffrey Bezos, licenciado en ciencias computacionales e ingeniería eléctrica por la Universidad de Princeton, comenzó a cansarse de trabajar para un banco de inversiones de Wall Street. Con el respaldo que le daban sus conocimientos de ciencias computacionales, vio una oportunidad empresarial en el hecho de que el uso de Internet estaba creciendo a más de 2300 por ciento al año, ya que cada vez más personas se daban cuenta de sus ventajas de información.

Buscando una oportunidad para explotar sus habilidades en el nuevo mercado electrónico virtual, decidió que el mercado de venta de libros sería un buen lugar para invertir sus recursos personales. Dispuesto a lograrlo o morir, empacó sus pertenencias, se dirigió a la costa oeste, y decidió en el trayecto que Seattle, Washington, una nueva Meca para los desarrolladores de software de alta tecnología y el hogar de las cafeterías Starbuck's, sería el lugar ideal para iniciar su empresa.

¿Cuál fue su visión para su nueva empresa? Construir una librería en línea que fuera cómoda, barata, fácil de navegar y que ofreciera la selección de libros más amplia posible. ¿La misión de Bezos? "Utilizar Internet para ofrecer productos que educaran, informaran e inspiraran".[4] Bezos se dio cuenta de que, comparada con una librería real "de ladrillos y cemento", una librería en línea podría ofrecer una selección de libros mucho más grande y variada. Además, los clientes en línea podrían buscar fácilmente cualquier libro impreso en un catálogo computarizado en línea, buscar en diferentes áreas, leer las reseñas de los libros e incluso pedir a otros compradores recomendaciones en línea (algo que la mayoría de las personas dudaría en hacer en una librería normal).

Con un puñado de empleados y operando desde su cochera en Seattle, Bezos lanzó su empresa en línea en julio de 1995 con 7 millones de dólares de capital prestado. Se corrió la voz acerca de su empresa en Internet y la venta de libros creció rápidamente a medida que los clientes satisfechos propagaron las buenas críticas. En cuestión de semanas Bezos se vio obligado a reubicarse a un local más grande y a contratar más empleados a medida que las ventas de libros se dispararon. Parecía que la nueva empresa de Bezos estaba lista para el éxito.

Figura 1.1
Cómo crea valor una organización



Los insumos incluyen recursos humanos, información y conocimiento, materia prima y dinero y capital. La manera en que una organización elige y obtiene de su ambiente los insumos que necesita para producir bienes y servicios determina cuánto valor crea en la etapa de entrada. Por ejemplo, Jeff Bezos eligió hacer el diseño del sitio Web de Amazon.com tan simple y fácil de usar como pudo y solamente reclutó a personas que pudieran proporcionar un servicio de atención al cliente amable y de alta calidad que atrajera a sus clientes en Internet. Si hubiera tomado malas decisiones y a los clientes no les hubiera gustado el sitio Web o el servicio, su empresa no hubiera sido exitosa.

La manera en que la organización utiliza los recursos humanos y la tecnología para transformar los insumos en resultados determina cuánto valor se crea en la etapa de conversión. La cantidad de valor que crea una organización va en función de la calidad de sus habilidades, que incluyen su capacidad para aprender del medio ambiente y de responder a él. Por ejemplo, Jeff Bezos tuvo que decidir la mejor manera de vender y comercializar sus productos para atraer clientes. Su respuesta fue ofrecer una gama amplia, precios bajos y un envío rápido de los libros a sus clientes. Su habilidad en estas actividades creó el valor que los clientes vieron en su concepto.

El resultado del proceso de conversión es la salida de bienes terminados y servicios que la organización pone en su ambiente, donde los clientes los compran y utilizan para satisfacer sus necesidades. La organización utiliza el dinero ganado de la venta de sus productos para obtener nuevos suministros de insumos y el ciclo inicia de nuevo. Una organización que continúa satisfaciendo las necesidades de las personas podrá obtener mayores cantidades de recursos con el tiempo y será capaz de crear cada vez más valor, conforme aumenta sus habilidades y capacidades.[5] Amazon.com ha ganado fortaleza debido a que los clientes satisfechos han proporcionado los ingresos que necesita para mejorar sus habilidades y expandir sus operaciones.

Se puede utilizar un modelo de creación de valor para describir las actividades de la mayoría de los tipos de organizaciones. Las empresas manufactureras, como General Motors (GM) e IBM, toman del ambiente partes componentes, mano de obra calificada y semicalificada y conocimiento técnico, y con ellos crean valor en la etapa de conversión al utilizar sus habilidades de manufactura para organizar y ensamblar esos insumos en resultados, como los autos y las computadoras. Las organizaciones de servicio, como McDonald's, Amazon.com, el Ejército de Salvación y su médico familiar, interactúan directamente con los clientes, que son los "insumos" a sus operaciones. La personas con hambre que van a McDonald's por una comida, las familias necesitadas que acuden al Ejército de Salvación en busca de ayuda y las personas enfermas que van al médico para curarse, todas son "insumos". En la etapa de conversión, las organizaciones de servicio crean valor al aplicar sus habilidades para obtener un resultado: hambre satisfecha, una familia cuidada, un paciente curado. La figura 1.2 es un modelo simplificado de cómo McDonald's crea valor.

¿Por qué existen las organizaciones?

Lo más habitual es que la producción de bienes y servicios se lleve a cabo en un ambiente de organización porque las personas que trabajan juntas para producir bienes y servicios generalmente pueden crear más valor que quienes trabajan por separado. La figura 1.3 resume cinco razones que apoyan la existencia de las organizaciones.

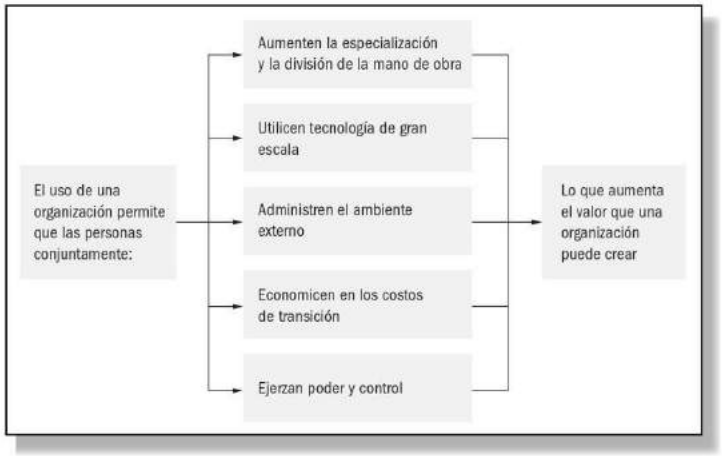
Aumentar la especialización y la división de la mano de obra

Las personas que trabajan en organizaciones pueden llegar a ser más productivas y eficientes en lo que hacen que las que trabajan solas. En muchos tipos de trabajo productivo, el uso de una organización permite el desarrollo de la especialización y la división de la mano de obra. La naturaleza colectiva de las organizaciones permite a los individuos enfocarse en una área de especialización reducida; esto les permite volverse más hábiles o especializados en lo que hacen. Por ejemplo, los ingenieros que trabajan en el departamento de diseño de ingeniería de un gran fabricante de automóviles como GM o Toyota pueden especializarse en mejorar el diseño de los carburadores o de otros componentes del motor. Un ingeniero que trabaja para un pequeño fabricante de automóviles puede ser responsable de diseñar todo el motor. Debido a que el ingeniero de la empresa pequeña debe hacer muchas más cosas que el ingeniero de la grande, el grado de especialización en la empresa pequeña es menor; hay menos oportunidad de descubrir qué es lo que

Figura 1.2
Cómo crea valor McDonald's



Figura 1.3
Por qué existen las organizaciones



hace que un carburador sea mejor y, por ende, de crear más valor para alguien que desee alta velocidad.

Utilizar una tecnología de gran escala

Economías de escala
Ahorro que resulta cuando los bienes y servicios se producen en grandes volúmenes en líneas de producción automatizadas.

Economías de oportunidad
Ahorro que resulta cuando una organización puede utilizar recursos infrautilizados de forma más eficiente porque se pueden compartir en diferentes productos y tareas.

Las organizaciones pueden aprovechar las economías de escala y las oportunidades que resultan de usar una tecnología moderna automatizada y computarizada. Las **economías de escala** son ahorros que resultan cuando los bienes y servicios se producen en gran volumen en líneas de producción automatizadas. Las **economías de oportunidad** son ahorros que resultan cuando una organización puede utilizar recursos infrautilizados de forma más eficiente porque se pueden compartir en diferentes productos y tareas. Por ejemplo, se pueden lograr economías de oportunidad (al igual que las de escala) cuando es posible diseñar una línea de producción automatizada para fabricar distintos tipos de productos simultáneamente. Toyota y Honda fueron los primeros fabricantes de autos en diseñar líneas de ensamblaje capaces de producir tres modelos de vehículos en vez de sólo uno. Ford y DaimlerChrysler siguieron el ejemplo y han logrado sorprendentes aumentos de rendimiento. Las líneas de ensamblaje multimodelo ofrecen a las empresas de autos menores costos de fabricación y mayor flexibilidad para cambiar rápidamente de un modelo a otro y cumplir así con las necesidades de los clientes.

Administrar el ambiente externo

Las presiones del ambiente en que una organización opera también hacen que ésta sea el modo preferido de organizar los recursos productivos. El ambiente de una organización no sólo incluye factores económicos, sociales y políticos, sino también las fuentes de las que la organización obtiene insumos y el mercado en el que coloca los resultados. Administrar ambientes complejos es una tarea que va más allá de las capacidades de la mayoría de los individuos, pero una organización tiene los recursos para desarrollar especialistas que anticipen o traten de influir en las muchas exigencias del ambiente. Esta especialización permite a la organización crear más valor para sí, sus integrantes y sus clientes. Grandes empresas como IBM, AT&T y Ford cuentan con departamentos enteros de ejecutivos corporativos que son responsables de monitorear, responder e intentar administrar el ambiente externo, pero esas actividades son igual de importantes para las pequeñas organizaciones. Aunque las tiendas y restaurantes locales no cuentan con departamentos enteros para escudriñar el ambiente, sus dueños y gerentes necesitan reconocer las tendencias y los cambios emergentes para poder responder a las cambiantes necesidades de los clientes, como lo hizo Jeff Bezos; de otra manera, no sobrevivirán.

Economizar en costos de transacción

Costos de transacción
Costos asociados con la negociación, el monitoreo y las interacciones gerenciales entre las personas.

Cuando las personas cooperan para producir bienes y servicios, surgen ciertos problemas. A medida que aprenden qué hacer y cómo trabajar con otros para llevar a cabo una tarea eficientemente, tienen que decidir conjuntamente quién realizará cada tarea (la división del trabajo), a quién se le pagará qué cantidad y cómo decidir si cada trabajador está haciendo su parte del trabajo. Los costos asociados con la negociación, monitoreo e interacciones gerenciales entre las personas para solucionar este tipo de dificultades de transacción se llaman **costos de transacción**. La capacidad de las organizaciones para controlar los intercambios entre las personas reduce los costos de transacción asociados con estos intercambios. Suponga que Intel comprara los servicios de sus científicos pagándoles por día y que miles de científicos tuvieran que dedicar tiempo cada día a analizar qué hacer y quién debe trabajar con quién. Un sistema así sería muy costoso y desperdiciaría tiempo y dinero valiosos. Sin embargo, la estructura y coordinación impuestas por la organización Intel permite a los gerentes contratar científicos a largo plazo, les asigna tareas y equipos de trabajo específicos y le da a Intel el derecho de monitorear su desempeño. La estabilidad resultante reduce los costos de transacción y aumenta la productividad.

Ejercer poder y control

Las organizaciones pueden ejercer gran presión sobre los individuos para que se ajusten a las tareas y los requisitos de producción y así poder aumentar el rendimiento de la producción.[6] Para que un trabajo se realice de manera eficiente, es importante que las personas lleguen a su puesto de modo predecible, que se comporten de acuerdo con los intereses de la organización y que acepten la autoridad de ésta y de sus directivos. Todos estos requisitos hacen que la producción sea menos costosa y más eficaz, pero ponen una carga en

los individuos que deben ajustarse a los requisitos de la organización. Cuando los individuos trabajan para ellos mismos, requieren preocuparse solamente por sus propias necesidades. Sin embargo, cuando trabajan para una organización deben prestar atención a las necesidades de la empresa, así como a las propias. Las organizaciones pueden disciplinar o despedir a los trabajadores que no se ajustan y pueden recompensar el buen desempeño con promociones y premios mayores. Debido a que el empleo, promoción y recompensas mayores son importantes y a menudo escasos, las organizaciones pueden utilizarlos para ejercer poder sobre los individuos.

En conjunto, estos cinco factores ayudan a explicar por qué se puede crear valor más a menudo cuando las personas trabajan juntas, coordinando sus acciones en un ambiente organizado, que cuando trabajan solas. Con el tiempo, la estabilidad creada por la organización proporciona un ambiente en el que ésta y sus miembros pueden aumentar sus habilidades y capacidades, y en el que la capacidad de la organización para crear valor aumenta en gran medida. Por ejemplo, en los últimos 20 años Microsoft ha crecido para convertirse en la empresa de software más grande y poderosa del mundo debido a que Bill Gates, su fundador, creó un ambiente organizacional en el que las personas tienen la libertad de desarrollar sus habilidades y capacidades para crear nuevos productos valiosos. En contraste, en los últimos 20 años otras empresas de software como WordPerfect, Lotus y Novell han sufrido grandes problemas porque no han podido crear el software que los clientes quieren. ¿Por qué la organización de Microsoft le permite crear cada vez más valor mientras que estas otras organizaciones de hecho han reducido el valor que pueden crear? Antes de responder a esta pregunta, se necesita ver más de cerca la teoría, el diseño y el cambio organizacionales.

Teoría, diseño y cambio organizacionales

Teoría organizacional
El estudio de cómo funcionan las organizaciones y cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente en el que operan.

La **teoría organizacional** es el estudio de cómo funcionan las organizaciones y cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente en el que operan. En este libro, se examinan los principios que subyacen al diseño, operación, cambio y rediseño de las organizaciones para conservar y aumentar su efectividad. Sin embargo, comprender cómo operan las organizaciones es tan sólo el primer paso en el aprendizaje de cómo controlarlas y cambiarlas para que puedan crear riqueza y recursos de manera eficiente. Por ende, el segundo objetivo de este libro es equiparle con las herramientas conceptuales para influir en las situaciones organizacionales en las que pueda encontrarse. Las lecciones de diseño y cambio organizacional son tan importantes en el nivel de supervisor de primera línea como en el de director general, en organizaciones grandes o pequeñas, así como en ambientes tan diversos como las organizaciones sin fines de lucro o las líneas de ensamblaje de una empresa manufacturera.

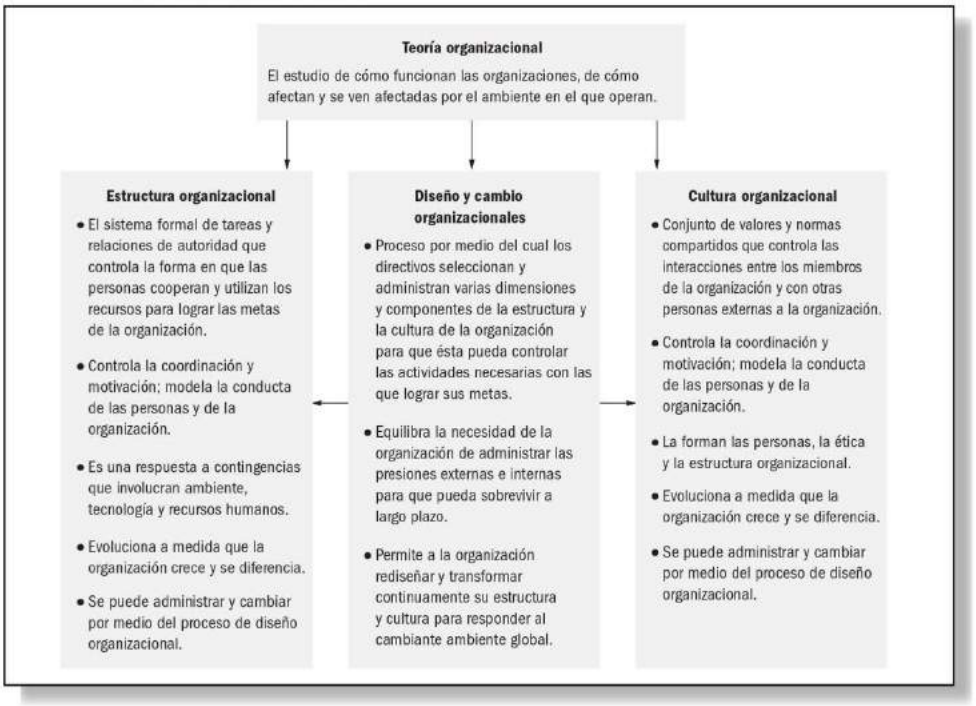
Las personas y directivos conocedores del diseño y cambio organizacionales pueden analizar la estructura y cultura de la organización para la que trabajan (o a la que desean ayudar, como una organización de beneficencia o iglesia), diagnosticar los problemas y hacer los ajustes que le ayuden a lograr sus objetivos. La figura 1.4 subraya la relación entre teoría, estructura, cultura, diseño y cambio organizacionales.

Estructura organizacional

Estructura organizacional
Sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización.

Una vez que un grupo de personas ha establecido una organización para lograr metas colectivas, la estructura organizacional evoluciona para aumentar la efectividad del control de la organización sobre las actividades necesarias para lograr dichas metas. La **estructura organizacional** es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización.7 El principal propósito de la estructura organizacional es de control: controlar la manera en que las personas coordinan sus acciones para lograr los objetivos organizacionales y controlar los medios que se utilizan para motivar a las personas para que logren esos objetivos. Por ejemplo, en Microsoft los problemas de control que enfrentaba Bill Gates se centraban en cómo coordinar las actividades de los científicos para aprovechar al máximo su talento, y cómo recompensarlos cuando desarrolla-

Figura 1.4 Relación entre teoría organizacional y estructura, cultura, diseño y cambio organizacionales



ban productos innovadores. La solución de Gates fue colocar a los científicos en equipos pequeños y autónomos y recompensarlos con acciones de Microsoft con base en el desempeño del equipo.

Para cualquier organización, una estructura adecuada es aquella que facilita las respuestas eficaces a los problemas de coordinación y motivación (problemas que pueden surgir por un sinnúmero de razones ambientales, tecnológicas y humanas).[8] A medida que las organizaciones crecen y se diferencian, la estructura evoluciona de la misma manera. La estructura organizacional se puede administrar por medio de un proceso de diseño y cambio organizacional.

Cultura organizacional

Cultura organizacional
Conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma.

Al mismo tiempo que la estructura organizacional evoluciona, también lo hace la cultura organizacional. La **cultura organizacional** es el conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma. La cultura de la organización está formada por las personas que integran la organización, por la ética de la misma, por los derechos laborales que se otorgan a los empleados y por el tipo de estructura que utiliza. Al igual que la estructura organizacional, la cultura organizacional modela y controla la conducta dentro de la organización. Influye en la forma en que las personas responden ante una situación y cómo interpretan el ambiente que rodea a la organización. En Microsoft, Bill Gates intentó crear valores que fomentaran el espíritu empresarial y la toma de riesgos para construir una cultura organizacional en la que la innovación fuera una actividad valiosa. La estructura de equipos pequeños fue útil porque los científicos se reunían continuamen-

te para coordinar sus actividades y para aprender unos de otros, lo que los animó a experimentar y a encontrar nuevas maneras de resolver problemas.

Las culturas de las organizaciones que proporcionan en esencia los mismos productos y servicios pueden ser muy diferentes. Por ejemplo, Coca-Cola y PepsiCo son las dos empresas más grandes y exitosas en la industria de refrescos.[9] Debido a que venden productos similares y enfrentan ambientes similares, podríamos esperar que sus culturas fueran también similares, pero no lo son. Coca-Cola se enorgullece de su compromiso a largo plazo con los empleados; sus leales gerentes, muchos de los cuales pasan toda su carrera con la organización; su enfoque cuidadoso y cooperativo en la planeación. En contraste, PepsiCo tiene una cultura sumamente política y competitiva en la que los conflictos en la toma de decisiones generan muchas disputas y una frecuente rotación entre sus altos directivos. Al igual que la estructura organizacional, la cultura organizacional evoluciona y se puede administrar mediante el diseño y el cambio organizacionales.

Diseño y cambio organizacionales

Diseño organizacional
Proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que lograr sus metas.

El **diseño organizacional** es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas. La estructura y cultura organizacionales son los medios que la organización utiliza para lograr sus metas; el diseño organizacional trata de cómo y por qué se eligen los diversos medios. El comportamiento de una organización es el resultado de su diseño y de los principios que subyacen a su operación. Es una tarea que requiere que los gerentes encuentren un equilibrio entre las presiones externas del ambiente de la organización y las presiones internas, por ejemplo, la tecnología que elijan. Viéndolo desde fuera, el diseño puede provocar que los miembros de la organización vean y respondan al ambiente de diferente manera. Viéndolo desde dentro, el diseño de la organización genera presión en los grupos de trabajo e individuos para que se comporten de cierta manera.

Lograr el equilibrio adecuado ayuda a asegurar que la organización sobreviva en el largo plazo. Las teorías, conceptos y técnicas que se abarcan en este libro pretenden proporcionar los modelos de trabajo que se pueden utilizar para analizar situaciones organizacionales y proponer e implementar soluciones convenientes para cambiar una organización y aumentar su efectividad.

Las organizaciones como Microsoft e Intel, que operan en la industria de las computadoras de alta tecnología, tienen que ser flexibles y capaces de responder rápidamente a los movimientos competitivos de sus rivales, así como ser innovadoras en el desarrollo de nuevas tecnologías. Al mismo tiempo, tales organizaciones deben tener relaciones de tareas estables que permitan a sus miembros trabajar juntos para crear valor, resolver proble-mas y lograr los objetivos de la organización. En contraste, compañías como Nucor y Alcoa, que producen láminas de acero y aluminio, respectivamente, enfrentan ambientes relativamente estables en donde las necesidades de los clientes son más previsibles y los cambios de tecnología son más lentos. En consecuencia, es probable que sus opciones de diseño organizacional reflejen la necesidad de una estructura y cultura que reduzcan los costos de producción en vez de una que promueva la flexibilidad. En los capítulos 4, 5, 6 y 7 se analizan las estructuras y culturas organizacionales que los gerentes pueden diseñar para ayudar a asegurar la supervivencia de sus organizaciones.

Cambio organizacional
Proceso por medio del cual las organizaciones rediseñan sus estructuras y culturas para pasar de su estado actual a un futuro estado deseado para aumentar su efectividad.

El **cambio organizacional** es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a un futuro estado deseado para aumentar su efectividad. La meta del cambio organizacional es encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar los recursos y capacidades para aumentar la capacidad de la organización de crear valor y, por lo tanto, de aumentar su desempeño.[10] Una vez más, la estructura y cultura organizacionales son los principales medios o puntales de referencia de los que se valen los gerentes para cambiar la organización con la intención de que se logre el estado futuro deseado.

El diseño y el cambio organizacionales están por lo tanto sumamente interrelacionados. De hecho, este cambio se puede entender como el proceso de rediseño y transformación de la organización. Como se analizará en los siguientes capítulos, a medida que las organizaciones crecen, su estructura y cultura están constantemente evolucionando, cambiando y haciéndose más complejas. Una gran organización enfrenta un grupo de problemas de diseño y rediseño diferente al de una pequeña organización, debido a que su estructura y cultura son diferentes. Los gerentes necesitan reconocer que sus eleccio-

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 1.1
Enfoques opuestos de organización en Apple y en Dell Computer

En 1976, Steven P. Jobs vendió su furgoneta Volkswagen y su socio Steven Wozniak vendió sus dos calculadoras programables e invirtieron las ganancias de 1,350 dólares para construir una tarjeta de circuito de computadora en la cochera de Jobs. La tarjeta de circuito fue tan popular (finalmente evolucionó a la computadora Apple II) que en 1977 formaron su nueva empresa con el nombre de Apple Computer. Para 1985, la empresa tenía ventas de casi 2 mil millones de dólares.[11] En 1984, Michael Dell tomó 1,000 dólares de sus ahorros y los utilizó para establecer Dell Computer Corp, una empresa de computadoras que vendería por correo a nivel nacional. Al principio Dell trabajaba con tres empleados alrededor de una mesa de seis pies, los cuales ensamblaban computadoras personales de bajo costo que se vendían por teléfono a los clientes a nivel nacional. Para 1993, su empresa había logrado ventas por más de 2 mil millones de dólares al año.[12]

En 1985, Steve Jobs se vio obligado a abandonar la empresa que ayudó a fundar. En cambio, Michael Dell nunca perdió el control de su compañía, que hoy en día es el fabricante de computadoras personales más grande y rentable del mundo. ¿Por qué perdió Steve Jobs el control mientras que Michael Dell no? Los diferentes enfoques en la organización de Jobs y Dell son una gran parte de la razón.

Cuando se fundó Apple, Steve Jobs anunció que no le interesaba responsabilizarse de la administración diaria de su empresa y se reclutaron gerentes experimentados de otras organizaciones para supervisar las operaciones de Apple. Sin embargo, a medida que Apple crecía, Jobs deseó más poder y comenzó a exigir más control sobre la empresa. En 1981, se convirtió en presidente de la junta directiva y comenzó a intervenir activamente en las operaciones diarias de la misma; por ejemplo, Jobs inició muchos nuevos equipos de proyecto para desarrollar nuevos modelos de computadoras personales. A medida que su poder y reputación aumentaban, Jobs adoptó un estilo arbitrario y autoritario hacia los miembros de los diferentes equipos de proyecto, a menudo teniendo favoritos. Sus acciones provocaron un alto nivel de competencia entre los diferentes equipos y muchos malentendidos y desconfianza entre los miembros de los equipos.[13]

Su disgregador estilo de administración puso a Jobs en conflicto con John Sculley, director general de Apple y la persona formalmente responsable de la administración de la empresa. Cada vez más, Jobs comenzó a competir con Sculley por el control. Esto provocó problemas importantes. Primero, los empleados no tenían una idea clara de quién manejaba la compañía, Jobs (el presidente) o Sculley (el director general). Segundo, ambos ejecutivos estaban tan ocupados compitiendo por el control de Apple que ninguno tenía el tiempo o la energía para asegurarse de que ésta utilizara sus recursos eficientemente. Por ejemplo, se prestó poca atención a la evaluación del desempeño de los diferentes equipos de proyecto. No había presupuesto para contener sus gastos de investigación y desarrollo. Los costos de Apple comenzaron a dispararse, sus ganancias cayeron y la organización comenzó a desintegrarse. La junta directiva de Apple, al darse cuenta que el estilo administrativo de Jobs estaba generando un mal desempeño de la empresa, exigió que renunciara como presidente y éste dejó la empresa en 1985.

En Dell Computer, Michael Dell adoptó un enfoque muy diferente de administrar su empresa. Al igual que Jobs, Dell asumió el puesto de presidente y estableció muchos equipos de proyecto para desarrollar nuevos tipos de computadoras personales. Sin embargo, Dell desarrolló un enfoque de administración participativa, involucrando a los empleados en la toma de decisiones y fomentó un espíritu de camaradería y cooperación entre los miembros de los equipos para fomentar un alto desempeño. Su estilo de administración engendró una intensa lealtad de parte de sus empleados, a quienes les gustaba su enfoque interactivo y la atención detallada que prestaba a la administración de su empresa.[14] Por ejemplo, Dell tuvo cuidado en observar de cerca el progreso de los equipos. Cuando parecía que un proyecto no funcionaba o costaba demasiado, lo terminaba rápidamente y transfería a los ingenieros a otros proyectos. Era muy consciente de la necesidad de controlar los costos.

A medida que sus empresas crecían, tanto Dell como Jobs se dieron cuenta de la necesidad de contratar a gerentes expertos para ayudarlos a administrarlas. Contrataron ejecutivos experimentados de empresas como EDS e IBM y descentralizaron el control de sus operaciones funcionales como producción y marketing hacia ellos. A diferencia de Jobs, Dell reconoció que no podía hacerse personalmente responsable de la administración de todas las actividades de su empresa y nunca intentó competir con sus gerentes, reconociendo la experiencia que ellos poseían y las limitaciones que él tenía. El enfoque de organización de Dell fomentó un tipo diferente de cultura de la empresa, donde las personas cooperan para mejorar su desempeño y, como ya se hizo notar, se convirtió en el líder de la industria.[15]

En 1997, después de que las ganancias de Apple siguieran bajando, la junta directiva sugirió a Jobs tomar de nuevo el control de la empresa y convertirse en el director general. Una vez más con el control de la empresa, utilizó de buena manera las habilidades de organización que había desarrollado subsecuentemente como fundador de otras empresas como NeXT Computer y Pixar. Comprendiendo que lo que una empresa necesita es una clara jerarquía de autoridad y responsabilidades de tareas, vigorizó y motivó a los empleados a desarrollar la siguiente generación de computadoras Apple, que permitiría sobrevivir a la empresa. Estableció una clara estructura de equipos y de liderazgo de los mismos que permitiera a los programadores trabajar juntos para desarrollar la nueva computadora. Delegó considerable autoridad a estos líderes, pero también estableció para ellos estrictos horarios y desafiantes "metas exageradas" que sus equipos tenían que lograr.

Por medio de su nuevo método de organización, Jobs revitalizó a Apple y creó una nueva cultura que aceleró el desarrollo de productos. Uno de los resultados fue su entrada en el negocio de la música digital con su fenomenalmente exitosa línea de productos iPod, que también está siendo continuamente actualizada a medida que la tecnología avanza.[16] Sin embargo, según se cuenta, Jobs aún exige bastante a sus empleados, desafiando constantemente sus ideas y exigiéndoles esfuerzos sobrehumanos para mantener a Apple a la cabeza de competidores ágiles como Dell, Sony y Samsung.

nes de diseño iniciales tendrán importantes ramificaciones en el futuro a medida que sus organizaciones crezcan; de hecho, se ha debatido que las elecciones iniciales son un determinante importante de las diferencias en el desempeño a largo plazo. Como ejemplo de esto, considere las diferencias en la manera en que Steve Jobs y Michael Dell crearon las estructuras y culturas de las organizaciones que fundaron.

Como ilustra el ejemplo de Steve Jobs y Michael Dell, las personas que inician una nueva organización pueden carecer de las habilidades, el conocimiento y la capacidad para administrar eficientemente la estructura y cultura de una organización. Sin embargo, estos dos directores generales sí desarrollaron la capacidad con el tiempo. Entender los principios que subyacen al diseño y cambio organizacionales acelera este proceso y profundiza la apreciación de los muchos procesos técnicos y sociales sutiles que determinan cómo operan las organizaciones.

La importancia del diseño y cambio organizacionales

Debido a las crecientes presiones competitivas globales y al creciente uso de una mejor tecnología de información (TI), el diseño organizacional se ha convertido en una de las prioridades más importantes de la administración. Hoy en día, como nunca antes, los gerentes buscan nuevas y mejores maneras de coordinar y motivar a sus empleados para aumentar el valor que sus organizaciones pueden crear. Existen varias razones específicas de por qué diseñar la estructura y cultura de una organización, así como cambiarlas para aumentar su efectividad, son tareas tan importantes. El diseño y cambio organizacionales tienen implicaciones esenciales en la capacidad que una empresa tenga de enfrentar contingencias, lograr la ventaja competitiva, administrar eficientemente la diversidad y aumentar su eficacia y capacidad para innovar.

Tratar con las contingencias

Contingencia
Un evento que puede ocurrir y para el cual se debe planear.

Una **contingencia** es un evento que puede ocurrir y para el cual se debe planear, como un ambiente cambiante o un competidor como Amazon.com que decide utilizar la tecnología de una manera innovadora. El diseño de una organización determina cuán eficientemente responde a los diversos factores de su ambiente y obtiene los escasos recursos. Por ejemplo, la capacidad de la organización de atraer empleados hábiles, clientes leales o contratos gubernamentales es resultado del grado al cual pueda controlar esos tres factores ambientales.

Una organización puede diseñar su estructura de muchas maneras para aumentar el control de su ambiente. Puede cambiar las relaciones de tareas de los empleados para que éstos estén más conscientes del ambiente, o puede cambiar la manera en que se relaciona con otras organizaciones al establecer nuevos contratos o empresas conjuntas. Por ejemplo, cuando Microsoft quiso atraer nuevos clientes para su software Windows XP en Estados Unidos y a nivel global, reclutó una gran cantidad de representantes de servicio al cliente y creó un nuevo departamento para permitirles cumplir mejor con las necesidades de los clientes. La estrategia tuvo mucho éxito y la plataforma Windows se utiliza actualmente en más de 90 por ciento de todas las computadoras personales a nivel global.

A medida que aumentan las presiones por parte de competidores, consumidores y el gobierno, el ambiente que enfrentan todas las organizaciones se vuelve cada vez más complejo y difícil de enfrentar y se desarrollan y prueban continuamente tipos de estructura y cultura más eficaces. En el capítulo 3 se analiza cómo la naturaleza cambiante del ambiente afecta a las organizaciones y en el capítulo 8 cómo éstas pueden influir y controlar sus ambientes.

Una parte del ambiente organizacional que se está volviendo más importante y complejo es el ambiente global. Cada vez más, las empresas estadounidenses como AT&T, IBM y Dell se encuentran bajo presión para expandir su presencia global y producir y vender más de sus productos en mercados extranjeros con el fin de reducir costos, aumentar el rendimiento y sobrevivir. El diseño organizacional es importante en el contexto global porque, para llegar a ser una competidora global, una empresa a menudo necesita crear una nueva estructura y cultura. El capítulo 8 también examina las estructuras y culturas que una compañía puede adoptar a medida que se involucra en diferentes tipos de actividades globales.

La cambiante tecnología es otra contingencia a la que deben responder las organizaciones. Hoy en día, Internet y otras TI avanzadas se han convertido en los principales métodos que las empresas utilizan para administrar las relaciones con sus empleados, clientes y proveedores. El creciente uso de TI está cambiando esencialmente el diseño de la estructura organizacional y ha generado una gran ola de cambios en las organizaciones ya que éstas han rediseñado sus estructuras para hacer más eficaz el uso de la TI. Se examinarán los efectos de la TI en el diseño y cambio organizacionales en casi todos los capítulos de este libro, pero en especial en el capítulo 12.

En especial, un tema a lo largo del libro es examinar cómo la TI está cambiando la naturaleza de los límites de la organización y las maneras específicas en que las compañías coordinan personas y tareas. El crecimiento de la subcontratación (*outsourcing*) y el número de organizaciones de red global cuyos miembros están vinculados principalmente por medios electrónicos ha cambiado de muchas maneras la forma en que éstas operan. Los pros y contras de este cambio en la forma en que se organizan las empresas, a medida que éstas buscan aumentar su efectividad y obtener la ventaja competitiva, se analizan a fondo en los siguientes capítulos.

Obtención de la ventaja competitiva

Ventaja competitiva
Capacidad de una empresa de superar a otra porque sus gerentes son capaces de crear más valor con los recursos que tienen a su disposición.

Competencias clave
Habilidades y capacidades de los gerentes en las actividades de creación de valor.

Estrategia
Patrón específico de decisiones y acciones que los gerentes toman para utilizar competencias clave con el fin de lograr una ventaja competitiva y superar a sus competidores.

Cada vez más, las organizaciones descubren que el diseño, cambio y rediseño organizacionales son fuentes de ventaja competitiva sostenida. La **ventaja competitiva** es la capacidad de una empresa de superar a otra porque sus gerentes son capaces de crear más valor con los recursos que tienen a su disposición. La ventaja competitiva surge de las **competencias clave**, es decir, de las habilidades y capacidades que tienen los gerentes en actividades de creación de valor tales como manufactura, investigación y desarrollo (I&D), administración de nuevas tecnologías o diseño y cambio organizacionales. Las competencias clave permiten a una empresa desarrollar una estrategia para superar a los competidores y fabricar mejores productos o los mismos productos pero a un costo más bajo. La **estrategia** es el patrón específico de decisiones y acciones que los gerentes toman para utilizar competencias clave con el fin de lograr una ventaja competitiva y superar a sus competidores.

La *manera* en que los gerentes diseñan y cambian la estructura organizacional es un determinante importante de cuánto valor crea la organización ya que esto afecta la manera en que ésta implementa la estrategia. Muchas fuentes de ventaja competitiva, como las habilidades en investigación y desarrollo que dan como resultado características novedosas del producto o tecnología de vanguardia, se evaporan porque los competidores las pueden imitar con relativa facilidad. Es mucho más difícil imitar un buen diseño organizacional y un cambio cuidadosamente administrado que atraigan una estructura y cultura organizacionales exitosas. Tal imitación es difícil porque éstas se incrustan en la manera en que las personas de una organización interactúan y coordinan sus acciones para realizar un trabajo. Además, debido a que las estructuras y culturas exitosas se forman desde el principio, como en Dell y Apple, y requieren mucho tiempo para establecerse y desarrollarse, las empresas que las poseen pueden tener una ventaja competitiva a largo plazo.

La estrategia de una organización siempre está cambiando en respuesta a los cambios en el ambiente; el diseño organizacional debe ser una actividad gerencial en constante evolución para que una empresa se mantenga por delante de la competencia. Nunca existe un solo diseño óptimo o "perfecto" que cumpla con las necesidades de una organización. Los gerentes deben evaluar constantemente cuán bien funcionan la estructura y cultura de su compañía y deben cambiarlas y rediseñarlas de manera continua para mejorarlas. En el capítulo 8 se considera cómo las organizaciones crean valor por medio de su estrategia.

Administrar la diversidad

Las diferencias de raza, género y origen nacional de los miembros de una organización tienen importantes implicaciones para los valores de la cultura de la misma y para su efectividad. Por ejemplo, la calidad de la toma de decisiones de la organización es una función de la diversidad de los puntos de vista que se consideran y del tipo de análisis que se lleva a cabo. De manera similar, en muchas organizaciones, en especial en las de servicio, una gran parte de la fuerza de trabajo está formada por empleados de grupos minoritarios, cuyas necesidades y preferencias se deben tomar en consideración. Además, los cambios en las características de la fuerza de trabajo, como su envejecimiento o la afluencia de trabajadores inmigrantes, requieren atención y planeación anticipada.

Una organización tiene que diseñar una estructura que haga un uso óptimo de los talentos de una fuerza de trabajo diversa, así como desarrollar valores culturales que fomenten que las personas trabajen juntas. La estructura y cultura de una organización determinan cuán eficientemente los gerentes pueden coordinar y motivar a los trabajadores. Hoy en día, a medida que las empresas operan cada vez más en países con culturas muy dispares en todo el mundo, el diseño organizacional se vuelve aún más importante para armonizar la cultura nacional con la organizacional.

Promover la eficiencia, velocidad e innovación

Las organizaciones existen para producir bienes y servicios que las personas valoran. Cuanto mejor funcionen, mayor valor crean, en la forma de más o mejores bienes y servicios. Históricamente, la capacidad de las empresas de crear valor ha aumentado enormemente a medida que han introducido mejores maneras de producir y distribuir los bienes y servicios. Anteriormente, se analizó la importancia de la división de la mano de obra y del uso de la tecnología moderna en la reducción de costos, aceleración de los procesos de trabajo y aumento de la eficiencia. El diseño y uso de nuevas y más eficaces estructuras organizacionales es de igual manera importante. Por ejemplo, en el ambiente global de hoy la competencia provocada por países con bajos costos de mano de obra está presionando a las empresas de todo el mundo a volverse más eficientes para reducir costos o aumentar la calidad.

La capacidad de las empresas para competir exitosamente en el ambiente competitivo de hoy en día es cada vez más una función de su capacidad de innovación y de qué tan rápidamente introducen nuevas tecnologías. El diseño organizacional desempeña un importante papel en la innovación. Por ejemplo, la manera en que la estructura de una organización vincula a las personas de diferentes especializaciones, como investigación y marketing, determina cuán rápidamente la organización puede introducir nuevos productos. De manera similar, la cultura de la organización puede afectar el deseo que tienen las personas de ser innovadoras. Es más probable que una cultura que se basa en normas y valores de espíritu empresarial fomente más la innovación que una que sea conservadora y burocrática, porque los valores del espíritu empresarial animan a las personas a aprender cómo responder y adaptarse a una situación cambiante.

El diseño organizacional implica una búsqueda constante de nuevas y mejores maneras de coordinar y motivar a los empleados. Las diferentes estructuras y culturas hacen que los empleados se comporten de distintas maneras. En los capítulos 4, 5 y 6 se consideran las estructuras que fomentan la eficiencia y la innovación, y en el capítulo 7 las culturas que lo hacen.

Consecuencias de un mal diseño organizacional

Muchos equipos de administración no logran comprender los importantes efectos que el diseño y cambio organizacionales pueden tener en el desempeño y eficiencia de su empresa. Aunque el comportamiento se controla con una estructura y cultura organizacionales, a menudo los gerentes no están conscientes de los muchos factores que afectan esta relación, prestando escasa atención a la forma en que los empleados se comportan y a su papel en la organización (hasta que algo sucede).

GM, IBM, Sears, Kodak y AT&T han experimentado enormes problemas en la última década al ajustarse a la realidad de la competencia global moderna y han visto sus ventas y ganancias caer dramáticamente. Como respuesta, han recortado su fuerza de trabajo, reducido el número de productos que ofrecen e incluso reducido su inversión en investigación y desarrollo (I&D). ¿Por qué se deterioró a tal grado el desempeño de estas empresas de primera clase? Una razón importante es que los gerentes perdieron el control de sus estructuras y culturas organizacionales. Estas empresas se volvieron tan grandes y burocráticas que sus gerentes y empleados no fueron capaces de cambiar y adaptarse a las condiciones cambiantes.

La consecuencia de un mal diseño organizacional o de la falta de atención a ese diseño es el declive de la organización. Los empleados talentosos se van para aceptar puestos en empresas fuertes y en crecimiento. Los recursos son cada vez más difíciles de adquirir y todo el proceso de creación de valor se vuelve lento. Desatender el diseño organizacional hasta que amenaza una crisis obliga a los gerentes a hacer cambios en la estructura y cultura organizacionales que desbaratan la estrategia de una empresa. En la última década un desarrollo importante en las grandes compañías ha sido el nombramiento de directores generales de operaciones (COO, por sus siglas en inglés), que son los responsables

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 1.2
La nueva versión de los autos Chrysler

Chrysler Cars, ahora parte del grupo alemán DaimlerChrysler, ha tenido una historia turbulenta en las últimas décadas. A Chrysler lo rescató de la bancarrota Lee Iacocca a finales de la década de 1980, cuando se enfocó en desarrollar habilidades en la fabricación y diseño de autos de bajo costo. Las nuevas fortalezas competitivas de Chrysler lo convirtieron en un objetivo de absorción para Daimler-Benz, que vio muchas ventajas globales si combinaba las habilidades de ingeniería de su prestigioso grupo automotriz Mercedes-Benz con las nuevas competencias de costo de Chrysler para crear innovadores autos de moda para el mercado automotriz estadounidense (el más importante en el mundo).

La fusión fue un desastre. El nuevo equipo gerencial DaimlerChrysler estadounidense fue incapaz de crear una nueva estructura y cultura que combinaran los recursos de ambas empresas y la cooperación que se esperaba surgió de manera lenta. Además, tanto una decreciente economía estadounidense como una competencia encarnizada por parte de los fabricantes de autos japoneses forzaron a los fabricantes estadounidenses a ofrecer grandes reducciones de precios para sacar sus autos de las agencias. Por desesperación, la matriz alemana envió a uno de sus principales ejecutivos, Dieter Zetsche, para estar al mando de sus operaciones en Estados Unidos.

Conocido como reductor de costos, Zetsche hizo más eficaces las operaciones de Chrysler, al cerrar plantas y despedir a miles de empleados para detener miles de millones en pérdidas. Además, reclutó a Tom LaSorda, un antiguo alto directivo de GM que tenía mucha experiencia en el desarrollo de operaciones administrativas flexibles y de bajo costo, para convertirlo en su director general de operaciones. Trabajaron juntos para construir nuevas instalaciones de fabricación eficaces y para hacer más eficiente el nuevo proceso de desarrollo de nuevos productos. Zetsche encomendó a los ingenieros de diseño de Chrysler que aprovecharan la experiencia de la matriz alemana para construir autos de calidad que pudieran atraer a los clientes estadounidenses. También trabajó muy duro para comercializar los nuevos autos de Chrysler y evitar que los clientes locales se pasaran a los autos japoneses. Zetsche apoyó nuevos autos como el exitoso 300C de Chrysler, por ejemplo. LaSorda también hizo el proceso de desarrollo de productos tan eficaz que hoy en día la empresa diseña 50 por ciento más autos nuevos con un presupuesto que se ha reducido a 6 mil millones de dólares de los 8.5 mil millones de dólares del año 2000.[17] Al mismo tiempo la empresa está aumentando la producción para que pueda impulsar las ventas a un millón de autos para el año 2010 y obtener miles de millones más en ganancias.

Para el 2005 el éxito de sus esfuerzos se hizo notar cuando Chrysler se convirtió en el fabricante de autos de mayor desempeño con sede en Estados Unidos. De hecho fue el único que obtuvo ganancias; tanto GM como Ford perdían miles de millones e incluso hubo un rumor de que GM se declararía en bancarrota. ¿Su recompensa? Dieter Zetsche fue elegido director general de todo el imperio DaimlerChrysler. Uno de sus nuevos retos es rehacer Mercedes-Benz, ¡cuyos prestigiosos autos han sufrido grandes bajas en calidad en años recientes comparados con el líder Toyota! Con respecto a LaSorda, el director general de operaciones se convirtió en el nuevo director general de la división estadounidense y su reto es fortalecer todos los aspectos de sus operaciones. Hijo del antiguo representante del sindicato United Auto Workers (Trabajadores Automotrices Unidos) de Chrysler, comprende los problemas que se avecinan a medida que los fabricantes de autos japoneses continúan aumentando su liderazgo en la batalla global por la participación de mercado. También lo hacen los trabajadores de Chrysler, que ahora comprenden que conservarán sus empleos solamente si la empresa puede seguir siendo competitiva, lo que en la actualidad significa competir directamente con los japoneses (no con GM o Ford).

de la supervisión de la estructura y cultura organizacionales. Los directores generales de operaciones crean y supervisan a equipos de gerentes de nivel senior que son responsables del diseño organizacional y de orquestar no sólo los cambios pequeños e incrementales, sino también los cambios en la estrategia, estructura y cultura de toda la organización. En la sección anterior de perspectiva organizacional se analiza un interesante ejemplo de la manera en que un nuevo director general alemán y un director general de operaciones estadounidense tomaron el control de Chrysler en el año 2000 y lo volvieron el fabricante de autos más exitoso con sede en EE.UU.

¿CÓMO MIDEN LOS GERENTES LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL?

Debido a que los gerentes son responsables de la utilización de los recursos organizacionales de tal manera que maximice la capacidad de una organización para crear valor, es importante comprender cómo evalúan el desempeño organizacional. Los investigadores que analizan lo que los directores generales y gerentes hacen han señalado que el control, la innovación y la eficacia son los tres procesos más importantes que los gerentes utilizan para evaluar y medir su eficacia y la de sus organizaciones a la hora de crear valor.[18]

Tabla 1.1
Enfoques para medir la efectividad organizacional

Enfoque	Descripción	Metas a establecer para medir la eficacia
Enfoque de recursos externos	Evalúa la capacidad de la organización para asegurar, administrar y controlar habilidades y recursos escasos y valiosos	• Costos más bajos de insumos • Obtener insumos de alta calidad de materia prima y empleados • Aumentar la participación de mercado • Aumentar el precio de las acciones • Obtener el apoyo de las partes interesadas, así como del gobierno y ambientalistas
Enfoque de de sistemas internos	Evalúa la capacidad de la organización para ser innovadora y funcionar rápida y responsablemente	• Reducir el tiempo de toma de decisiones • Aumentar el índice de innovación de productos • Aumentar la coordinación y motivación de los empleados • Reducir conflictos • Reducir el tiempo de llegada al mercado
Enfoque técnico	Evalúa la capacidad de la organización de convertir eficientemente las habilidades y recursos en bienes y servicios	• Aumentar la calidad del producto • Reducir el número de defectos • Reducir los costos de producción • Mejorar el servicio al cliente • Reducir el tiempo de entrega al cliente

En este contexto, *control* significa tener el control del ambiente externo y tener la capacidad de atraer recursos y clientes. *Innovación* significa desarrollar las habilidades y capacidades de una organización para que ésta pueda descubrir nuevos productos y procesos. También significa diseñar y crear nuevas estructuras y culturas organizacionales que mejoren la capacidad de una empresa para cambiar, adaptar y mejorar la manera en que funciona.[19] *Eficiencia* significa desarrollar instalaciones de producción modernas al utilizar nuevas tecnologías de información que puedan producir y distribuir los productos de la empresa de manera oportuna y rentable. También significa introducir técnicas como los sistemas de información basados en Internet, administración de calidad total y sistemas de inventario justo a tiempo (que se analizan en el capítulo 9) para mejorar la productividad.

Para evaluar la efectividad con la que la organización enfrenta cada uno de estos tres retos, los gerentes pueden tomar uno de tres enfoques (véase la tabla 1.1). Una organización es eficiente si puede (1) asegurar habilidades y recursos escasos y valiosos externos a la organización (enfoque de los recursos externos); (2) coordinar creativamente los recursos con las habilidades de los empleados para innovar los productos y adaptarse a las cambiantes necesidades de los clientes (enfoque de los sistemas internos); y (3) convertir eficientemente las habilidades y recursos en bienes terminados y servicios (enfoque técnico).

El enfoque de los recursos externos: control

Enfoque de los recursos externos
Método que los gerentes utilizan para evaluar cuán eficientemente una organización administra y controla su ambiente externo.

El **enfoque de los recursos externos** permite a los gerentes evaluar cuán eficientemente una organización administra y controla su ambiente externo. Por ejemplo, la capacidad de la empresa de influir en las percepciones de las partes interesadas a su favor y recibir una evaluación positiva de los participantes externos es muy importante para los gerentes y para la supervivencia de la organización.[20] De manera similar, la capacidad de ésta de utilizar su ambiente y asegurar los recursos escasos y valiosos es otra indicación de su control del ambiente.[21]

Para medir qué tan eficientemente controlan el ambiente, los gerentes utilizan indicadores tales como el precio de las acciones, la rentabilidad y el retorno sobre la inversión, los cuales comparan el desempeño de su organización con el de otras compañías.[22] Los directivos vigilan muy de cerca el precio de las acciones de su empresa por el impacto que tiene en las expectativas de los accionistas. De manera similar, en su intento por atraer clientes y medir el desempeño de su organización, los gerentes reúnen información

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 1.3
El difícil camino de Mattel

En la última década Mattel Inc., el conocido fabricante de juguetes clásicos como las muñecas Barbie y los Hot Wheels, se dio cuenta de que las preferencias de los clientes por los juguetes estaba cambiando rápidamente en todas partes del mundo. La popularidad de los juguetes electrónicos y los juegos de computadora aumentaba. Las ventas de juegos de computadora habían aumentado dramáticamente a medida que cada vez más padres veían las oportunidades educativas que ofrecían esos juegos que los niños también disfrutarían jugando. Además, muchos tipos de juegos de computadora podrían jugarse con otras personas por Internet, así que parecía que en el futuro la magia de los juguetes electrónicos y de la tecnología de información pondría de cabeza al mundo de los juguetes.

Los gerentes de Mattel temían que los productos básicos, como las muñecas Barbie, pudieran perder su atractivo y volverse obsoletos, debido a las futuras posibilidades creadas por chips, computadoras e Internet. También creían que las necesidades de sus clientes estaban cambiando y que necesitaban encontrar nuevas maneras de satisfacerlas si querían continuar siendo el vendedor de juguetes más importante de Estados Unidos. Con el temor de que perderían a sus clientes a favor de las nuevas empresas de juegos de computadora, los ejecutivos de Mattel decidieron que la manera más rápida y fácil de redefinir su actividad empresarial y convertirse en un participante importante en el mercado de juegos de computadora sería adquirir una de esas empresas. Así que en 1998 Mattel pagó 3.5 mil millones de dólares por The Learning Company, el fabricante de juegos tan populares como el "Thinking Things". Su objetivo era utilizar la experiencia y conocimiento de esta empresa para construir nuevos juegos de computadora, así como tomar juguetes de Mattel como Barbie y crear juegos en torno a ellos. De esta manera esperaba responder mejor a las necesidades de sus clientes existentes y atender las necesidades de los nuevos clientes de juegos de computadora.[23]

Además, aunque algunos juguetes clásicos como Barbie tienen el potencial de satisfacer las necesidades de los clientes durante generaciones, la popularidad de muchos juguetes es efímera y a menudo está ligada a la introducción de una nueva película por parte de Disney, Pixar o DreamWorks. Para asegurarse de que podía cumplir con las necesidades cambiantes de los clientes de este tipo de juguetes, Mattel firmó contratos con estas empresas para convertirse en el proveedor de juguetes ligado a estas películas. Por ejemplo, en 2001 acordó pagar a Warner Brothers 15 por ciento de los ingresos brutos y unos 20 millones de dólares garantizado por los derechos de producir juguetes electrónicos ligados a la película de Harry Potter, basada en los libros del mismo nombre.[24]

Aunque los gerentes de Mattel presintieron correctamente que las necesidades de los clientes estaban cambiando, la manera en que se decidió satisfacer estas necesidades (al comprar The Learning Company) no fue la decisión correcta. Resultó que las habilidades para desarrollar rápidamente nuevos juegos vinculados con los productos de Mattel no estaban presentes en The Learning Company; pocos juegos populares estuvieron presentes. Además, había subestimado la necesidad de promover y actualizar sus juguetes básicos y los 3.5 mil millones de dólares se podrían haber utilizado mejor en el estímulo y desarrollo de estos juguetes. En 2001, el director general Bob Eckert vendió The Learning Company y decidió que a partir de entonces contrataría empresas especialistas independientes para desarrollar nuevos juguetes electrónicos y juegos de computadora, incluyendo muchos relacionados con sus conocidos productos.

La década de 2000 ha resultado ser desafiante para Mattel debido a las cambiantes exigencias de los clientes. El mercado se ha fragmentado a medida que han surgido muchos tipos nuevos de juguetes electrónicos, en especial aquellos relacionados con las computadoras. Además, el crucial mercado de muñecas también cambió a medida que nuevas líneas de muñecas contemporáneas, como las Bratz, surgieron para competir con Barbie. Entonces, Mattel introdujo nuevos tipos de juguetes electrónicos ligados a Barbie y una nueva línea de muñecas, Diva Starz, para competir con Bratz. Sin embargo, las muñecas Bratz continúan haciendo grandes incursiones en el mercado de Mattel. Las ventas de la muñeca Barbie disminuyeron 30 por ciento en 2005, en comparación con 2004, cuando las ventas de Mattel en Estados Unidos bajaron 13 por ciento.[25] Como respuesta, en el otoño de 2005, Mattel anunció que combinaría las divisiones de sus marcas Mattel y Fisher-Price en una sola para reducir costos y hacer más eficiente a la organización. Claramente, Mattel tiene una batalla importante a la vista para seguir siendo el principal fabricante de juguetes de Estados Unidos.

acerca de la calidad de los productos de su empresa en comparación con los productos de sus competidores.

La capacidad de la alta gerencia para percibir y responder a los cambios en el ambiente o para iniciar el cambio y ser los primeros en aprovechar una oportunidad es otro indicador de la capacidad de la organización para influir y controlar su ambiente. Por ejemplo, es bien conocida la capacidad y disponibilidad de Walt Disney Company de administrar su ambiente al aprovechar cualquier oportunidad para utilizar su reputación y nombre de marca para desarrollar nuevos productos que explotan las oportunidades de mercado. De manera similar, Bill Gates ha declarado que su objetivo es estar a la vanguardia del desarrollo de software para conservar la ventaja competitiva de Microsoft en el desarrollo de nuevos productos. Por su actitud competitiva, estas empresas indican que pretenden mantenerse en control de sus ambientes para seguir obteniendo recursos escasos y valiosos como clientes y mercados. Los gerentes saben que la agresividad, naturaleza empresarial y reputación de la organización son criterios por los que las partes intere-

sadas (especialmente los accionistas) juzgan hasta qué punto la administración de una empresa está controlando su ambiente. Una empresa que ha tenido diferentes suertes en la administración de su ambiente y en la comprensión de las cambiantes necesidades de sus clientes es Mattel, cuyo perfil se puede ver en la sección de perspectiva organizacional anterior.

En el mercado de juguetes rápidamente cambiante, donde las necesidades de los clientes evolucionan y donde nuevos grupos de clientes surgen a medida que las nuevas tecnologías dan como resultado nuevos tipos juguetes, las empresas jugueteras como Mattel deben aprender a definir y redefinir su actividad empresarial para satisfacer esas necesidades. Las empresas tienen que escuchar atentamente a sus clientes y decidir la mejor manera de cumplir con sus cambiantes necesidades y preferencias.

El enfoque de los sistemas internos: innovación

Enfoque de los sistemas internos
Método que permite a los gerentes evaluar cuán eficientemente funciona y opera una organización.

El **enfoque de los sistemas internos** permite a los gerentes evaluar cuán eficientemente funciona y opera una organización. Para ser eficiente, ésta necesita una estructura y una cultura que fomenten la adaptabilidad y las respuestas rápidas a las cambiantes condiciones del ambiente. La organización también tiene que ser flexible para que pueda acelerar la toma de decisiones y crear rápidamente productos y servicios. Las medidas de capacidad de una organización para la innovación incluyen la cantidad de tiempo que necesita para tomar una decisión, para poner nuevos productos en el mercado y para coordinar las actividades de los diferentes departamentos.[26] Estos factores a menudo se pueden medir objetivamente. Por ejemplo, un año después de la fusión HP-Compaq, la nueva HP anunció que su sistema de toma de decisiones rediseñado había permitido acelerar la velocidad a la que podrían poner nuevos productos en el mercado; sin embargo, aún no podía igualar los bajos costos de Dell. Mattel también tuvo que cambiar su enfoque para desarrollar nuevos y más emocionantes juguetes que pudieran capturar el interés de los clientes.

Las mejoras en los sistemas internos que influyen en la coordinación o motivación de los empleados tienen un impacto directo en la capacidad de una organización para responder a su ambiente. La reducción en el tiempo de desarrollo de productos permitirá a HP igualar a empresas japonesas como Hitachi, que siempre han disfrutado de ciclos de desarrollo cortos debido a que utilizan mucho los equipos de productos en el proceso de desarrollo. A su vez, es probable que la mejor capacidad de HP para poner un producto en el mercado haga que la empresa sea más atractiva a nuevos clientes y pueda generar un aumento en el retorno de los accionistas.

El enfoque técnico: eficiencia

Enfoque técnico
Método que los gerentes utilizan para evaluar cuán eficientemente puede una organización convertir una cantidad fija de recursos organizacionales en bienes terminados y servicios.

El **enfoque técnico** permite a los gerentes evaluar cuán eficientemente puede una organización convertir una cantidad fija de habilidades y recursos organizacionales en bienes terminados y servicios. La efectividad técnica se mide en términos de productividad y eficiencia (la proporción de resultados e insumos).[27] Por eso, por ejemplo, un aumento en el número de unidades producidas sin utilizar mano de obra adicional indica una ganancia en productividad, y también lo hace una reducción en el costo de la mano de obra o de los materiales requeridos para producir cada unidad de salida.

Las medidas de productividad son indicadores objetivos de la efectividad de las operaciones de producción de una organización. Por eso es común para los gerentes de línea de producción medir la productividad en todas las etapas del proceso utilizando indicadores como la cantidad de productos defectuosos o de material desperdiciado. Cuando encuentran maneras de aumentar la productividad, se les recompensa por reducir costos. En las organizaciones de servicio, donde no se produce ningún bien tangible, los gerentes de línea miden la productividad al utilizar indicadores como la cantidad de ventas por empleado o la proporción de bienes vendidos contra bienes devueltos para juzgar la productividad de los empleados. Para la mayoría de las actividades de trabajo, sin importar la complejidad, hay una manera de medir la productividad o el desempeño. En muchos ambientes las recompensas que se ofrecen a los empleados y gerentes están muy ligadas con las mejoras en la productividad, por lo que es importante seleccionar las medidas correctas para evaluar la efectividad.[28] La actitud y motivación de los empleados y el deseo de cooperación son también factores importantes que influyen en la productividad y eficiencia.[29] La importancia de mejorar continuamente la eficiencia es muy clara en la

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 1.4
Mejorar la efectividad en FedEx y UPS

En 1971, Federal Express (FedEx) puso de cabeza al mundo de la entrega de paquetes cuando comenzó a ofrecer un servicio de entrega de un día para otro por vía aérea. Su fundador, Fred Smith, había visto la oportunidad de entrega al día siguiente porque tanto el Servicio Postal Estadounidense como UPS (United Parcel Service) tardaban, en ese momento, varios días en entregar paquetes. Varias empresas imitaron la nueva estrategia de FedEx e introdujeron sus servicios de entrega aérea al día siguiente. Sin embargo, ninguna pudo igualar la eficiencia de FedEx debido a sus sistemas de información de vanguardia, que permitían el seguimiento continuo de todos los paquetes mientras estaban en tránsito. Algunos de sus competidores quedaron fuera del negocio. Después las cosas cambiaron.

UPS, que alguna vez sólo había dado el servicio de entrega terrestre de paquetes, inició en 1988 su propio servicio de entrega aérea al día siguiente.[30] Comenzó a imitar agresivamente los sistemas de operación e información de FedEx, en especial sus sistemas de rastreo. De forma lenta y segura UPS aumentó su efectividad operativa, pero aún estaba muy por detrás de FedEx. Incluso su bien desarrollado y altamente eficaz sistema de entrega terrestre que podía llegar a cualquier cliente en Estados Unidos (su principal fuente de ahorro de costos) no le ayudaba a ponerse al nivel de su competidor. Entonces, en 1999, UPS introdujo un nuevo sistema de rastreo de información de entregas que igualó, e incluso sobrepasó, la eficiencia del sistema de FedEx porque podía funcionar en *cualquier* sistema de TI utilizado por los clientes corporativos. En contraste, los clientes tenían que instalar y usar la TI patentada de FedEx, lo que generaba más trabajo y costo para ellos.

En la década de 2000, UPS también desarrolló una TI nueva y crucial que le permitió integrar su servicio aéreo de un día para otro en sus servicios de entrega a nivel nacional. Esto le dio una enorme ventaja competitiva sobre FedEx porque UPS puede entregar de manera más eficaz paquetes en distancias cortas y medianas (en un radio de 500 millas) que FedEx, así como igualar sus operaciones de largo alcance. Aún más, UPS puede ofrecer a los clientes precios más bajos porque tiene costos más bajos que FedEx.[31]

Para acercarse más a sus clientes, UPS adquirió en 2001 Mail Boxes Etc., a la que llamó "The UPS Store". Para competir, FedEx adquirió en 2003 Kinko's y la recién renombrada cadena FedExKinko's tiene 1,200 ubicaciones en diez países y proporciona un escaparate global para competir con The UPS Store. Para 2002, el negocio de un día para otro de UPS crecía un 10 por ciento y el de FedEx un 3.6 por ciento.[32] Entonces, en 2004, la empresa alemana DHL entró en la batalla cuando compró U.S. Airborne Express. Hoy en día, estas empresas compiten directamente no sólo en Estados Unidos, sino también globalmente, en el negocio de la entrega de paquetes y la competencia de precios ha afectado sus ganancias. Sin embargo, los analistas creen que la eficiencia y flexibilidad de los sistemas de entrega de UPS la convertirán en el líder del mercado y que está preparada para ser el líder global en la próxima década.

continua batalla entre FedEx y UPS, la cual se presentó en la sección de perspectiva organizacional precedente.

Medición de la efectividad: metas organizacionales

Metas oficiales
Principios clave que la organización declara formalmente en su informe anual y en otros documentos públicos.

Misión
Metas que explican por qué existe la organización y lo que debería hacer.

Metas operativas
Metas específicas a largo y corto plazos que guían a los gerentes y empleados a medida que desempeñan el trabajo de la organización.

Los gerentes crean metas que utilizan para evaluar el buen desempeño de la organización. Dos tipos de metas con que se evalúa la efectividad organizacional son las metas oficiales y las metas operativas. Las **metas oficiales** son los principios clave que la organización declara formalmente en su informe anual y en otros documentos públicos. Normalmente estas metas exhiben la **misión** de la organización (explican por qué existe y lo que debería hacer). Las metas oficiales incluyen ser el fabricante líder de un producto, demostrar una preocupación primordial por la seguridad pública, etcétera. Las metas oficiales tienen la intención de legitimar a la organización y sus actividades, así como permitirle obtener los recursos y el apoyo de las partes interesadas.[33] Piense en la manera en que la misión y las metas de Amazon.com han cambiado en el periodo de 1995-2005 a medida que sus gerentes han cambiado su actividad comercial para administrar mejor su ambiente (véase tabla 1.2).

Las **metas operativas** son metas específicas a largo y corto plazos que guían a los gerentes y empleados a medida que desempeñan el trabajo de la organización. Las metas que se presentan en la tabla 1.2 son metas operativas que los gerentes pueden utilizar para evaluar la efectividad organizacional. ¿La participación de mercado aumenta o disminuye? ¿El costo de los insumos aumenta o disminuye? De manera similar, pueden medir qué tan bien está funcionando la organización al medir cuánto tiempo se tarda en tomar una decisión o cuán grande es el conflicto entre sus miembros. Por último, pueden medir el grado de eficiencia al crear metas operativas que les permitan ser los "puntos de referencia" frente a sus competidores, esto es, comparar los costos y logros de calidad de sus

Tabla 1.2
Misión y metas de Amazon.com, 1995–2005

Amazon.com, Inc.
Todos los derechos reservados.

Dónde comenzamos
Amazon.com abrió sus puertas virtuales en julio de 1995 con la misión de utilizar Internet para transformar la compra de libros en la experiencia de compra más rápida, fácil y agradable posible. Aunque nuestra base de clientes y oferta de productos ha crecido considerablemente desde el inicio de nuestras operaciones, aún conservamos nuestro compromiso original de satisfacción del cliente y de la entrega de una experiencia de compra educativa e inspiradora.

Dónde estamos hoy
Hoy en día, Amazon.com es el lugar donde se puede encontrar y descubrir cualquier cosa que se quiera comprar en línea. Nos sentimos muy orgullosos de que millones de personas en más de 220 países nos hayan convertido en el sitio líder de compras en línea. Tenemos la selección de productos más grande del planeta, que incluye tarjetas de felicitación electrónicas gratuitas, subastas en línea y millones de libros, discos compactos, videos, DVD, juguetes y juegos, aparatos electrónicos, baterías de cocina, computadoras y más.

competidores con los propios. GM utilizó los costos y calidad de Toyota como puntos de referencia para lo que buscaba lograr en su planta del Saturn.

Una organización puede ser eficiente en un área pero no en otras.[34] Por ejemplo, en 1975 GM era un productor muy eficiente de vehículos sedán. Pocas empresas podían producir un vehículo sedán a tan bajo costo por unidad. Sin embargo, GM no fue una organización eficaz, porque no producía los autos que las personas querían y por lo tanto no estaba administrando su ambiente externo. Nadie quería comprar un vehículo sedán que consumiera mucho combustible cuando el petróleo estaba a 35 dólares el barril y los precios de la gasolina se habían disparado. Por eso, GM fue muy ineficiente desde el punto de vista innovador o de rápida respuesta a las cambiantes necesidades del cliente. Los clientes no querían los automóviles de GM, los concesionarios y proveedores de GM sufrían y el desempeño de la empresa bajaba rápidamente. ¿Cómo llegó GM a esta posición desafortunada?

Una posibilidad es que GM fuera ineficaz en cuanto a la efectividad de los sistemas internos/innovación. GM era una empresa global exitosa en esa época. Su operación europea, que tenía una larga historia de innovación en la producción de autos pequeños, era una de las compañías automotrices más grandes de Europa. ¿Entonces por qué GM no trasplantó a Estados Unidos sus habilidades y competencias en la producción de autos pequeños? La respuesta es que GM fracasó en la coordinación y uso eficiente de sus recursos internos. A la empresa la dominaban unos cuantos directivos poderosos que no tenían antecedentes ni experiencia en la producción de autos pequeños y que no prestarían atención al mensaje que estaban enviando los consumidores estadounidenses, quienes estaban comprando grandes cantidades de pequeños autos extranjeros. La filosofía dominante en la administración de GM era que los autos pequeños eran ganancias pequeñas; por lo tanto, no hubo ninguna coordinación entre las operaciones estadounidenses y las europeas.

GM ha tardado 20 años en recuperarse de estos problemas, aprender de sus errores y encontrar la manera correcta de rediseñar su estructura para permitirle coordinar sus habilidades y recursos a nivel global. Durante la década de 1990, GM se quedó atrás de Ford y DaimlerChrysler, quienes encontraron maneras de disminuir los costos y de mejorar la calidad de sus autos. Por fin, en 2002, GM anunció que había igualado la eficiencia de otras empresas automotrices estadounidenses después de gastar cientos de miles de millones de dólares en el proceso.[35] Aunque aún está detrás de las empresas automotrices japonesas más eficientes, GM continúa trabajando para aumentar su efectividad en las tres dimensiones. Por ejemplo, a finales de 2005 negoció un nuevo acuerdo con el sindicato United Auto Workers que le ahorrará 1.5 mil millones de dólares anuales en costos de servicios de salud, los cuales agregan cientos de dólares al costo de fabricación de cada auto GM. Su principal problema ahora es innovar emocionantes y nuevos modelos de autos que los clientes estadounidenses quieran comprar.

Los gerentes deben tener cuidado al desarrollar metas que midan la efectividad en las tres dimensiones: control, innovación y eficiencia. Además, las empresas deben tener cuidado al alinear sus metas oficiales y operativas y eliminar cualquier conflicto entre ellas. Por ejemplo, durante las décadas de 1980 y 1990, los informes anuales de GM reiteraron su determinación de reducir sus costos, aumentar la calidad de sus productos y seguir siendo una empresa automotriz líder a nivel global. Sin embargo, en este mismo periodo, las metas operativas de la administración nunca le permitieron lograr estas metas establecidas, a menudo debido a la lucha interna dentro de la alta gerencia. Las elecciones

equivocadas de estrategia dañaban la empresa. Los gerentes no hacían esfuerzos coordinados para bajar los costos de producción y aumentar la calidad y no tomaban decisiones fuertes acerca de la reducción de personal en la organización y el despido de gerentes y empleados. Para cuando se hizo obvio que las metas operativas de GM chocaban con sus metas oficiales, la organización estaba en crisis. Los despidos posteriores fueron mucho más severos de lo que hubieran sido si los gerentes hubieran seguido las metas oficiales que afirmaron creer. Cuando los gerentes crean un grupo de metas para medir la efectividad organizacional, deben asegurarse de que las metas oficiales y las operativas trabajen juntas para mejorar la efectividad.

El plan de este libro

Para comprender cómo administrar el diseño y cambio organizacionales, primero es necesario comprender de qué manera las organizaciones afectan al ambiente y se ven afectadas por él. Entonces los principios de diseño y cambio organizacionales que los gerentes utilizan para mejorar la igualdad o ajuste de una empresa con su ambiente se pueden comprender mejor. Para facilitar este proceso de aprendizaje, los capítulos de este libro se organizaron de tal manera que cada uno desarrolla los anteriores. La figura 1.5 muestra cómo los capítulos se ensamblan y proporcionan un modelo de los componentes que participan en el diseño y cambio organizacionales.

Después de los escándalos de Enron, Arthur Andersen, WorldCom y Adelphia, es más importante que nunca que haya un vínculo claro entre la ética y la efectividad organizacional, porque los gerentes son responsables de proteger los recursos organizacionales y utilizarlos eficientemente. El capítulo 2 examina el papel que los altos directivos desempeñan en una organización, las exigencias y obligaciones de sus diferentes grupos de interés, así como las muchas cuestiones éticas que los gerentes enfrentan al tratar con las exigencias de estos distintos grupos.

El ambiente en el que opera una organización es una de las principales fuentes de incertidumbre. Si los clientes retiran su apoyo, si los proveedores retienen los insumos, si ocurre una recesión global, entonces se crea una incertidumbre considerable. Por eso la organización debe diseñar su estructura para administrar adecuadamente las contingencias que enfrenta en el ambiente externo. El capítulo 3 presenta modelos que revelan por qué el ambiente es una fuente de incertidumbre, así como las teorías acerca de cómo y por qué las organizaciones actúan para enfrentarse a las incertidumbres del ambiente. La teoría de dependencia de los recursos examina cómo las empresas intentan obtener el control de los recursos escasos. La teoría de los costos de transacción examina de qué manera las organizaciones administran las relaciones ambientales para reducir dichos costos.

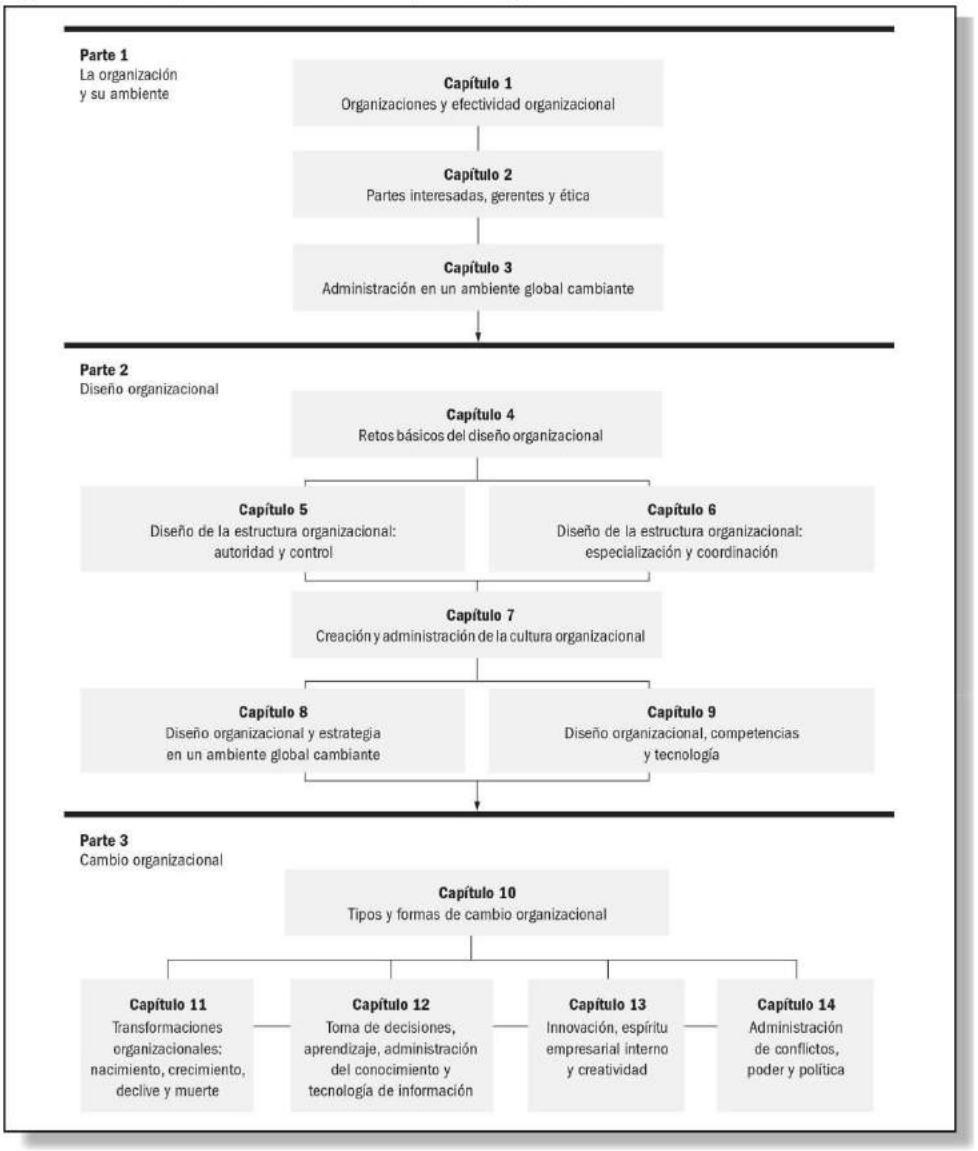
Diseño organizacional

El diseño organizacional se complica por las contingencias que se deben considerar a medida que la empresa toma sus decisiones de diseño. Varios tipos de contingencias (el ambiente de la organización, la estrategia, la tecnología y sus procesos internos que se desarrollan con el tiempo) provocan incertidumbre e influyen en la elección de la estructura y cultura de una organización. A lo largo de este libro se analizarán las fuentes de esta incertidumbre y cómo la administran las organizaciones. También se analiza cómo éstas pueden cambiar y rediseñar sus estructuras y culturas a medida que las contingencias cambian y provocan que los gerentes desarrollen nuevas metas y estrategias para ellas.

Los capítulos del 4 al 7 examinan los principios sobre los que las organizaciones operan y las opciones disponibles para diseñar y rediseñar sus estructuras y culturas para encajar en el ambiente. Como muestran estos capítulos, en todos los ambientes de trabajo ocurren los mismos problemas organizacionales básicos y el propósito del diseño organizacional es desarrollar una estructura y cultura organizacionales que respondan eficazmente a estos retos.

El capítulo 8 analiza los intentos que realizan las organizaciones por administrar sus ambientes utilizando sus estructuras y estrategias para mejorar la forma en que se ajustan a dichos ambientes. Se analiza cómo las organizaciones desarrollan estrategias funcionales, comerciales y corporativas para aumentar su control sobre los recursos escasos y compartirlos. También se analizan las estrategias globales que los gerentes pueden adoptar a medida que se expanden y trabajan para aumentar su presencia en el extranjero.

Figura 1.5 Componentes de teoría, diseño y cambio organizacionales



Las organizaciones producen bienes y servicios. Las competencias que desarrollan para producirlos y la incertidumbre asociada con los diferentes métodos o tecnologías de producción, son factores importantes en el diseño de una organización. En el capítulo 9 se analizan algunas teorías que describen las diferentes competencias y tecnologías y que explican la manera en que afectan la estructura y cultura organizacionales.

Cambio organizacional

La tercera parte de este libro trata de las situaciones diferentes pero relacionadas que participan en el cambio y rediseño de las organizaciones para mejorar su efectividad. También subraya de qué manera la necesidad de fomentar la innovación, utilizar nuevas tecnologías de información y acelerar la velocidad a la que las organizaciones se ajustan a sus ambientes las ha cambiado.

El capítulo 10 examina la naturaleza del cambio organizacional y subraya varios tipos importantes de procesos para lograr ese cambio, como la reestructura, reingeniería y administración de la innovación. También proporciona un modelo que explica los diferentes tipos de cuestiones que se deben tratar para que los gerentes tengan éxito en sus esfuerzos por lograr un mejor ajuste con el ambiente.

Cuando se crean y se echan a andar las organizaciones, ocurren varios procesos internos. A medida que las empresas crecen y maduran, muchas de ellas experimentan una previsible serie de crisis y, a medida que intentan cambiar sus estrategias y estructuras, enfrentan problemas similares. El capítulo 11 presenta un modelo del ciclo de vida de las organizaciones y da seguimiento a los problemas habituales que enfrentan a medida que crecen, maduran y decaen.

El capítulo 12 analiza el aprendizaje y la toma de decisiones de la organización y relaciona estos procesos con el uso de tecnologías de información para mostrar las maneras en que la TI está cambiando las organizaciones. Primero, se examinan las maneras en que los gerentes toman decisiones. Después, analiza la cada vez más importante pregunta de por qué éstos cometen errores, estratégica y éticamente. El capítulo incluye sugerencias de cómo los gerentes pueden evitar estos errores y acelerar el nivel de aprendizaje organizacional para mejorar la calidad de la toma de decisiones. Por último, se analiza cómo las nuevas innovaciones en tecnología de información, incluyendo Internet, han afectado a las organizaciones y han cambiado la estructura y cultura organizacionales.

El capítulo 13 analiza los asuntos relacionados con la innovación y administración de proyectos en las organizaciones. La administración de proyectos se enfoca en cómo los gerentes de proyecto pueden utilizar varias técnicas para acelerar y promover el desarrollo de nuevos y mejores bienes y servicios. Cómo fomentar la innovación y administrar la investigación y el desarrollo es un problema apremiante, en especial para las organizaciones que compiten globalmente.

Por último, el capítulo 14 abarca los problemas de política y de los conflictos que surgen a medida que los gerentes intentan cambiar y rediseñar la estructura y cultura organizacionales. Estos capítulos subrayan los complejos procesos sociales y organizacionales que se deben administrar para que la organización lleve a cabo el proceso de cambio exitosamente y para aumentar su efectividad.

Resumen

Se ha examinado lo que son las organizaciones; por qué existen; el propósito de la teoría, diseño y cambio organizacionales y las diferentes maneras en que se pueden evaluar. Las organizaciones desempeñan un papel vital en el aumento de la riqueza de una sociedad; el propósito de administrar el diseño y cambio organizacionales es mejorar su capacidad de crear valor y, por lo tanto, su efectividad organizacional. El capítulo 1 ha establecido los siguientes puntos principales:

1. Una organización es una herramienta que las personas utilizan para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, para lograr sus metas.
2. Las organizaciones son sistemas de creación de valor que toman insumos del ambiente y utilizan sus habilidades y conocimiento para transformar esos insumos en productos terminados y servicios.
3. Las organizaciones permiten a las personas aumentar su especialización y la división de la mano de obra, utilizar tecnología a gran escala, administrar el ambiente externo, economizar en los costos de transacción y ejercer poder y control (todo lo cual aumenta el valor que la organización puede crear).

4. La teoría organizacional es el estudio de cómo funcionan las organizaciones y cómo afectan y se ven afectadas por los ambientes en los que operan.
5. La estructura organizacional es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla la forma en que las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización.
6. La cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidos que controlan las interacciones entre los miembros de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma.
7. El diseño organizacional es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura de tal forma que una organización pueda controlar las actividades necesarias encaminadas a lograr sus metas. El diseño organizacional tiene importantes implicaciones para la ventaja competitiva de una empresa, así como para su capacidad de tratar con las contingencias y administrar la diversidad, su eficiencia, su capacidad para generar nuevos productos y servicios, su control del ambiente, su coordinación y motivación de empleados y su desarrollo e implementación de estrategias.
8. El cambio organizacional es un proceso por medio del cual las organizaciones rediseñan y transforman sus estructuras y culturas para pasar de un estado actual a un estado futuro deseado con el fin de aumentar su efectividad. La meta del cambio organizacional es encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar los recursos y capacidades para aumentar la capacidad de una organización de crear valor y, por lo tanto, de mejorar el desempeño.
9. Los gerentes pueden utilizar tres enfoques para eva-luar la efectividad organizacional: el de los recursos externos, el de los sistemas internos y el técnico. Cada enfoque se asocia con un grupo de criterios que se pueden utilizar para medir la efectividad y establecer metas organizacionales.

Preguntas para análisis

1. ¿Cómo crean valor las organizaciones? ¿Cuál es el papel del espíritu empresarial en este proceso?
2. ¿Cuál es la relación entre teoría, diseño y cambio organizacionales y estructura y cultura organizacionales?
3. ¿Qué es la efectividad organizacional? Analice tres enfoques para evaluar la efectividad y los problemas asociados con cada enfoque.
4. Haga una lista de metas de efectividad que utilizaría para medir el desempeño de (a) un restaurante de comida rápida y (b) una escuela de negocios.

La teoría organizacional en acción

Práctica de la teoría organizacional: dinámica de sistemas abiertos

Forme grupos de tres a cinco personas y analice el siguiente escenario:

Piense en una organización con la que estén familiarizados, como un restaurante, tienda o banco local. Una vez que hayan elegido la organización, preséntenla desde una perspectiva de sistemas abiertos. Por ejemplo, identifiquen sus procesos de entrada, conversión y salida.

1. Identifiquen las fortalezas específicas del ambiente que tienen las mejores oportunidades de ayudar o dañar la capacidad de esa organización de obtener recursos y disponer de sus bienes o servicios.
2. Con los tres puntos de vista de la efectividad que se analizaron en el capítulo, analicen qué medidas específicas son las más útiles para los gerentes en la evaluación de la efectividad de esta organización.

La dimensión ética # 1

Se presenta un ejercicio ético en cada capítulo para ayudarle a comprender las maneras en que las organizaciones ayudan o dañan a las personas y grupos en sus ambientes, en especial cuando son administradas de maneras poco éticas. Este ejercicio se puede realizar individualmente o en grupos pequeños.

Piense en algunas maneras en las que un hospital (así como los doctores y enfermeras que trabajan en él) pudiera actuar de manera poco ética con los pacientes. Además, piense en los comportamientos que demuestran que un hospital tiene altos estándares éticos.

1. Haga una lista de ejemplos de estos comportamientos éticos y poco éticos.
2. ¿Cómo se relacionan estos comportamientos con los intentos de los doctores y enfermeras de aumentar la efectividad organizacional según las maneras en que se analizan en el capítulo? ¿O con los intentos de seguir sus propios intereses?

Hacer la conexión # 1

Al final de cada capítulo, se encontrará un ejercicio en el que tendrá que buscar en periódicos o revistas un ejemplo de una empresa real que esté tratando con alguno de los asuntos, conceptos, retos, cuestiones y problemas analizados en el capítulo.

Encuentre una empresa que esté buscando mejorar su efectividad de alguna manera. ¿Qué dimensión de efectividad (control, innovación o eficiencia) está buscando mejorar? ¿Qué cambios está haciendo para tratar el asunto?

Análisis de la organización: Módulo de diseño # 1

Para brindarle una idea acerca de la manera en que funcionan las organizaciones del mundo real, al final de cada capítulo encontrará un módulo de diseño organizacional para el que

deberá reunir y analizar información acerca de la organización que seleccionará ahora y que estudiará durante todo el semestre. Al final de ese tiempo, escribirá un informe acerca de lo que descubrió y lo presentará a la clase.

Supongamos que seleccionó General Motors. Reunirá la información especificada en cada módulo de diseño organizacional, presentará y resumirá sus descubrimientos acerca de GM a su clase y después hará un informe por escrito. Su profesor le dará los detalles de lo que se le pedirá (por ejemplo, el tamaño de la presentación o del informe y si realizará la asignación en grupo o individualmente). Al final del semestre, al completar cada módulo, tendrá una visión clara de cómo operan las organizaciones y cómo tratan con los problemas y contingencias que enfrentan.

Hay dos enfoques para seleccionar una organización. Uno es elegir una muy conocida de la que se haya escrito mucho. Las grandes empresas como IBM, Apple Computer y Procter & Gamble reciben una amplia cobertura en periódicos de negocios como *Fortune* y *Business Week*. Por ejemplo, cada año en uno de sus ejemplares de abril, *Fortune* publica una lista de las 500 empresas manufactureras *Fortune*; en uno de sus ejemplares de mayo, publica una lista de las 500 empresas de servicio más grandes de Estados Unidos. Si elige alguna empresa de las listas *Fortune*, puede estar seguro de que se publica información considerable acerca de ella.

Las mejores fuentes de información son los periódicos comerciales como *Fortune*, *Business Week* y *Forbes*; revistas de noticias como *Time* y *Newsweek*; y *The Wall Street Journal* y otros periódicos. *F&S Predicasts*, *Value Line Investment Survey*, *Moody's Manual on Investment* y muchas otras publicaciones resumen artículos escritos acerca de una empresa en particular. Además, debe revisar las publicaciones comerciales y de la industria.

Por último, debe aprovechar Internet y explorar el mundo de la World Wide Web para encontrar información acerca de su empresa. La mayoría de las grandes empresas tienen sitios Web detallados que proporcionan una cantidad considerable de información. Puede encontrar estos sitios Web si utiliza buscadores como Google, Yahoo! o Altavista y luego baja la información que necesita.

Si consulta estas fuentes, obtendrá mucha información que puede utilizar para completar sus módulos de diseño. Tal vez no obtenga toda la información específica que necesite, pero tendrá la suficiente para contestar muchas de las preguntas del módulo.

El segundo enfoque para seleccionar una organización es elegir una que esté ubicada en su ciudad, por ejemplo, una gran tienda departamental, empresa manufacturera, hotel u organización sin fines de lucro (como un hospital o escuela) donde usted o alguien que conozca trabaje. Puede ponerse en contacto con los dueños o gerentes de la organización y preguntarles si estarían dispuestos a hablar con usted acerca de la manera en que operan su empresa y cómo la diseñan y administran.

Cada enfoque para seleccionar una empresa tiene ventajas y desventajas. La ventaja de elegir una compañía local y reunir su propia información es que en las entrevistas cara a cara puede pedir información detallada que puede no estar disponible en las fuentes publicadas. Obtendrá una visión muy rica de la manera en que la empresa opera al hacer su investigación personalmente. El problema es que la organización local que elija tiene que ser lo suficientemente grande para ofrecerle una idea sobre la manera en que operan las organizaciones. En general, debe emplear a por lo menos 20 personas y tener como mínimo tres niveles de jerarquía.

Si utiliza fuentes por escrito para estudiar una organización muy grande, obtendrá mucha información interesante relacionada con la teoría organizacional, porque la empresa es grande y compleja y enfrenta muchos problemas que se analizan en este libro. Pero puede que no obtenga toda la información detallada que quiera.

Sin importar el criterio de selección que utilice, asegúrese de tener acceso a suficiente información interesante para completar la mayoría de los módulos de diseño organizacional. Por ejemplo, un módulo pregunta acerca de la dimensión internacional o global de la estrategia y estructura de su organización. Si elige una empresa local que no tiene una dimensión internacional, no podrá completar esa tarea. Sin embargo, para compensar esta falta de información, puede tener información muy detallada acerca de la estructura o líneas de productos de la empresa. La meta es asegurarse de que se pueda tener acceso a suficiente información para escribir un informe interesante.

Tarea

Elija una empresa para estudiar y conteste las siguientes preguntas acerca de ella:

1. ¿Cuál es el nombre de la organización?
   Relate brevemente la historia de la empresa. Describa la manera en que ha crecido y se ha desarrollado.
2. ¿Qué hace la organización? ¿Qué bienes o servicios produce/proporciona? ¿Qué clase de valor crea?
   Si la empresa tiene un informe anual, ¿qué describe el informe como la misión organizacional de la empresa?
3. Esboce un modelo de la manera en que la organización crea valor. Describa brevemente sus insumos, rendimientos, resultados y ambiente.
4. Haga un análisis inicial de los problemas y asuntos más importantes de la organización. ¿Qué retos enfrenta la organización hoy en día (por ejemplo, en sus esfuerzos por atraer clientes, reducir costos, aumentar la eficiencia operativa)? ¿Cómo se relaciona su diseño organizacional con estos problemas?
5. Lea su informe anual y determine qué tipos de metas, estándares u objetivos está utilizando la organización para evaluar el desempeño. ¿Cuán bien está funcionando cuando se le juzga por los criterios de control, innovación y eficiencia?

CASO PARA ANÁLISIS

Cambios y más cambios en AOL-Time Warner

Cuando America Online y Time Warner se unieron para formar el gigante de medios de entretenimiento y tecnología de información global de 97 mil millones de dólares, AOL-Time Warner, Bob Pittman quedó a cargo de la administración del proceso de diseño y cambio organizacional.[36] ¿La tarea de Pittman? Hallar la mejor manera de combinar las personas y los recursos de ambas empresas eficaz y efectivamente para crear más productos y servicios, como la televisión por Internet y video a la carta, para los clientes y, por ende, aumentar las ganancias. El reto de Pittman era encontrar una manera de hacer que todos los gerentes de la empresa no sólo se enfocaran en sus propias tareas y funciones en particular, sino que también pensaran en maneras de utilizar mejor los extensos recursos de la empresa en toda la organización. Por ejemplo, Pittman necesitaba que los gerentes de la revista *Time* pensaran en cómo podrían utilizar la presencia en Internet de AOL para aumentar la circulación e ingresos por publicidad de su revista. También necesitaba que los gerentes de AOL pensaran en la mejor manera de expandir su servicio en las redes de cable de Time Warner y obtener clientes de cable que se registraran para los servicios de Internet de AOL. Se puso a Pittman a cargo de esta tarea vital por sus éxitos pasados en la administración del cambio total en la organización de AOL en un tiempo en el que compraba muchas pequeñas empresas punto.com y expandía su rango de oferta de productos. Pittman es reconocido por su diplomacia y su capacidad de obtener lo que quiere que se haga por medio de la persuasión en vez de órdenes, y por forjar un equipo entre los gerentes de diferentes partes de una organización, haciendo de la colaboración, en vez de la competencia, el valor principal en la cultura de AOL. Al mismo tiempo, el éxito de Pittman se debió a su preocupación por lo más importante: la administración de los costos. Su ascenso en la jerarquía de AOL se debió en gran parte a sus grandes habilidades operativas y a que reconoce las maneras de diseñar y cambiar la estructura para reducir costos y acelerar la introducción de nuevos productos al mercado. Pittman consiguió esto al descentralizar la autoridad a los gerentes y al establecer objetivos desafiantes para cada gerente y para cada parte de la empresa. Un objetivo era aumentar los ingresos anuales del 12 por ciento al 15 por ciento y obtener un ahorro de costos de más de 1 mil millones de dólares el primer año. Para lograr estos ambiciosos objetivos, Pittman estableció objetivos de ingresos y de ahorro de costos para sus altos directivos; ellos a su vez establecieron objetivos para sus subordinados y así sucesivamente en toda la organización.

Pittman también coordinó juntas en las que participaban miles de gerentes de diferentes partes y de todos los niveles de la empresa que se reunían semanalmente para analizar, decidir y prever cómo podrían crear productos o servicios nuevos y valiosos que los clientes quisieran.[37] Se llevaron a cabo un sinnúmero de juntas para decidir qué curso de acción o metas establecer para la nueva empresa.[38]

Un obstáculo inmediato que enfrentó fue que las empresas anteriormente separadas tenían estructuras y culturas muy diferentes. La antigua Time Warner había sido de naturaleza muy jerárquica; era burocrática y la toma de decisiones era lenta. Por otro lado, en AOL los gerentes estaban acostumbrados a los ambientes rápidamente cambiantes de la industria de Internet y TI. Estaban acostumbrados a tomar decisiones en equipo y a hacerlo rápidamente. Pittman, quien era de AOL, decidió que el modelo de organización de AOL era el que sería más exitoso en la nueva empresa. Creó equipos de gerentes de AOL y Time Warner pero hizo responsables a los de AOL de tomar la iniciativa, desarrollando una cultura organizacional que pusiera rápidamente nuevos productos en el mercado.

Y como ocurrió, todos los grandes esfuerzos de Pittman por cambiar la empresa no fueron suficientes después de la gran implosión de precio de acciones de las empresas punto.com y la recesión de principios de la década de 2000. El valor de las acciones de AOL que se desplomaba provocó que la junta directiva de AOL-Time Warner se pusiera de lado de los viejos ejecutivos de Time Warner y surgiera una lucha de poder en la que Pittman y la mayoría de los directivos senior de AOL perdieron sus puestos de líderes; los antiguos ejecutivos de Time Warner reasumieron el control de la empresa.[39] En 2002, un nuevo ejecutivo, Jonathan Miller, quedó a cargo de la reestructuración de AOL para convertirla en un portal de Internet que pudiera competir directamente con Yahoo! y MSN por los miles de millones de ingresos por publicidad que están en juego en la publicidad en línea. En 2005, se vio el éxito de sus esfuerzos cuando AOL se convirtió en el posible objetivo de absorción para empresas como Microsoft y Yahoo!. Sin embargo, en 2005 Time Warner dijo no querer prescindir de AOL; en cambio, quería formar una alianza de marketing con Google o Microsoft. No estaba claro si habría una separación entre las dos empresas en 2005.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

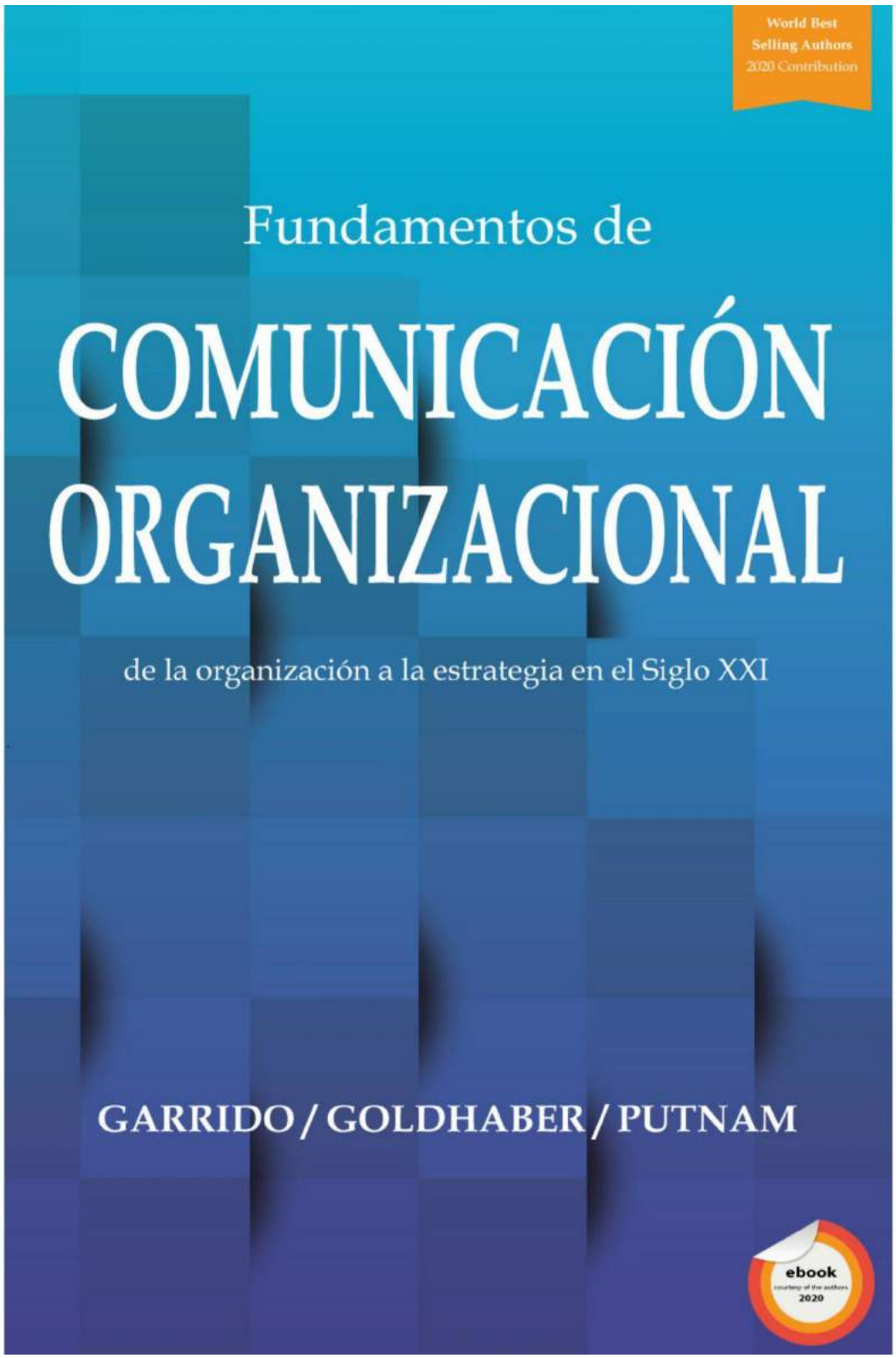
1. ¿Qué tipos de problemas organizacionales enfrentó Bob Pittman al administrar la nueva empresa resultado de la fusión?
2. ¿Qué pasos tomó para resolver esos problemas?
3. ¿De qué maneras una separación entre Time Warner y AOL podría aumentar la efectividad de ambas? ¿Por qué podría ser mejor mantenerlas juntas en una organización?

Referencias

1. A. W. Gouldner, "Organizational Analysis", en R. K. Merton, ed., *Sociology Today* (Nueva York: Basic Books, 1959); A. Etzioni, *Comparative Analysis of Complex Organizations* (Nueva York: Free Press, 1961).
2. I. M. Kirzner, *Competition and Entrepreneurship* (Chicago: University of Chicago Press, 1973).
3. www.amazon.com, 2006.
4. www.amazon.com, "About Amazon.com", 2006.
5. P. M. Blau, "A Formal Theory of Differentiation in Organizations", *American Sociological Review*, 35 (1970), pp. 201-218; D. S. Pugh y D. J. Hickson, "The Comparative Study of Organizations", en G. Salaman y K. Thompson, eds., *People and Organizations* (Londres: Penguin, 1977), pp. 43-55.
6. P. M. Blau, *Exchange and Power in Social Life* (Nueva York: Wiley, 1964); P. M. Blau y W. R. Scott, *Formal Organizations* (San Francisco: Chandler, 1962).
7. C. I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1948); A. Etzioni, *Modern Organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1964).
8. P. R. Lawrence y J. W. Lorsch, *Organization and Environment* (Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967); W. R. Scott, *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1981).
9. www.cocacola.com, 2006; www.pepsico, 2006.
10. M. Beer, *Organizational Change and Development* (Santa Mónica, CA: Goodyear, 1980); J. I. Porras y R. C. Silvers, "Organization Development and Transformation", *Annual Review of Psychology*, 42 (1991), pp. 51-78.
11. M. Moritz, *The Little Kingdom: The Private Story of Apple Computer* (Nueva York: W. Morrow, 1984).
12. S. Anderson Forest y C. Arnst, "The Education of Michael Dell", *Business Week*, 22 de marzo de 1993, pp. 82-88.
13. R Cringely, *Accidental Empires* (Nueva York: Harper Business, 1994).
14. D. McGraw, "The Kid Bytes Back", *U.S. News & World Report*, 12 de diciembre de 1994, pp. 70-71.
15. www.dell.com, 2006.
16. www.apple.com, 2006.
17. K. Naughton, "The Blue-Collar CEO", *Newsweek*, 5 de diciembre de 2005, pp. 42-44.
18. L. Galambos, "What Have CEO's Been Doing?" *Journal of Economic History*, *18* (1988), pp. 243-258.
19. Íbidem., p. 253.
20. Campbell, "On the Nature of Organizational Effectiveness". En Goodman, P. S. & Pennings, J.M. (Eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness* (pp. 13-55). San Francisco: Jossey-Bass.
21. F. Friedlander y H. Pickle, "Components of Effectiveness in Small Organizations", *Administrative Science Quarterly*, *13* (1968), pp. 289-304; Miles, *Macro Organizational Behavior*.
22. Campbell, "On the Nature of Organizational Effectiveness".
23. C. Palmeri, "Mattel: Up the Hill Minus Jill", *Business Week*, 9 de abril de 2001, pp. 53-54.
24. www.mattel.com, 2005.
25. Íbidem.
26. Íbidem., p. 38.
27. J. D. Thompson, *Organizations in Action* (New York: McGraw-Hill, 1967).
28. R. M. Steers, *Organizational Effectiveness: A Behavioral View* (Santa Mónica, CA: Goodyear, 1977).
29. D. E. Bowen y G. R. Jones, "Transaction Cost Analysis of Customer-Service Organization Exchange", *Academy of Management Review*, *11* (1986), pp. 428-441.
30. www.ups.com, 2001.
31. C. Haddad y J. Ewing, "Ground Wars", *Business Week*, 21 de mayo de 2001, pp. 64-68.
32. www.ups.com, 2006; www.fedex.com, 2006.
33. T. M. Jones, "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economies", *Academy of Management Review*, *20* (1995), pp. 404-437.
34. Campbell, "On the Nature of Organizational Effectiveness", pp. 43-53; R. E. Quinn y J. Rohrbaugh, "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis", *Management Science*, *29* (1983), pp. 33-51.
35. www.gm.com, 2006.
36. www.aoltimewarner.com, 2005.
37. Íbidem.
38. S. Prasso, "AOL Time Warner's Power Towers", *Business Week*, 11 de junio de 2001, p. 43.
39. www.timewarneraol.com, 2005.

Capitulo 1 ¿Qué es la comunicación organizacional?.

Garrido, Goldhaber & Putnam (2020). ¿Qué es la comunicación organizacional? Fundamentos de Comunicación Organizacional. 1° Ed. (pp. 17-36).


World Best
Selling Authors
2020 Contribution
Fundamentos de
COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL
de la organización a la estrategia en el Siglo XXI
GARRIDO / GOLDHABER / PUTNAM
ebook
2020

Fundamentos de Comunicación Organizacional

de la organización a la estrategia en el Siglo XXI

Francisco J. Garrido

Gerald M. Goldhaber

Linda L. Putnam

2020

Capítulo I
¿Qué es la Comunicación Organizacional?

1. ¿Comunicación Organizacional?

Qué duda cabe respecto que las organizaciones deben ser adaptables en el siglo veintuno. En el estado actual del mundo, los escenarios estratégicos de futuro diseñados para la globalización del Siglo XXI nos han mostrado los aciertos y desaciertos parciales que todos podríamos suponer, pero que nadie logró prever en acción.

Tal como indicaba Goldhaber (2008) ya en las primeras ediciones de sus trabajos, todos nosotros estamos sometidos a los viajes, cambios y comunicaciones instantáneas que hoy "presionan y aceleran nuestras vidas orgánicas y digitales"[1]: podemos enviar a un ser humano a la luna en menos tiempo del que necesitaría un paquete para viajar de Boston a San Francisco (incluso privatizando el viaje gracias a *SpaceX*); en menos de cinco segundos podemos hablar análoga o digitalmente con casi todas las partes del mundo; las redes y satélites nos permiten ser testigos del funeral de un líder, de la llegada de una nave no tripulada a Marte, o incluso de una guerra en tiempo real... todo ello sin necesidad de movernos de nuestra sala de estar (o donde sea que llevemos nuestros teléfonos móviles).

Sin embargo, a pesar de las victorias conseguidas en la era de las comunicaciones globales, seguimos siendo testigos del deterioro moral de las instituciones políticas y gubernamentales, de la desintegración de nuestras familias, de la bancarrota de nuestros negocios y de las crisis sistemáticas de las redes financieras globales. Tal parece las últimas décadas mas bien nos demuestran que los avances de las comunicaciones tecnológicas no están positivamente relacionados con el éxito en las comunicaciones interpersonales, de hecho la relación entre ambas puede ser inversa (Toffler, 1970), o incluso divergentes, si consideramos que

hoy "estamos más interesados en lo que ocurre en el ciberespacio que en lo que está pasando en la calle"[2].

Incluso los consejeros matrimoniales nos dicen que los divorcios han alcanzado el índice más alto, y que la causa más importante de los divorcios es la incapacidad de los cónyuges de comunicarse eficazmente[3].

Las comisiones presidenciales informan de que jamás se habían presentado tantos problemas en las universidades y en los centros de formación superior, y que la causa principal de la inquietud universitaria es la falta de comunicaciones efectivas; los estudiantes demandan "el derecho de expresión y el derecho a ser escuchados". Los expertos urbanos y culturales nos demuestran que la violencia que marca la pauta en muchas ciudades tan sólo podría decrecer cuando todas las partes implicadas puedan comunicarse honesta y abiertamente.

Finalmente, los directores y los asesores de comunicación nos dicen que más del diez por ciento de los negocios fracasan cada año en América debido a una mala administración y a unas comunicaciones ineficaces.

Pero ¿es justo culpar a unas "comunicaciones ineficaces" de los problemas que afectan a nuestras ciudades, colegios y negocios? Thayer (2018) insinúa que quizá simplificamos los problemas complejos al analizarlo como "fracasos o brechas en las comunicaciones"[4]. Tal vez todos seamos culpables de abusar del término "comunicación". Uno de los propósitos de este libro es el de ayudar a limpiar y clarificar estas ideas gastadas y derribar algunos de los mitos populares que acompañan a las comunicaciones.

Otro de los propósitos es abordar la comunicación dentro de grandes y complejas organizaciones, tales como: hospitales, bancos, industrias, escuelas, universidades, sindicatos, agencias gubernamentales, etcétera. Consideremos que ya en 1956 Whyte[5]

nos catalogó a la mayoría de nosotros como "sujetos organización" debido al tiempo que pasamos dentro de distintos tipos de organizaciones, clasificación que apoya como cierta Levinson (2007), para quien "el noventa por ciento de las personas que trabajan lo hacen dentro del marco de alguna organización". Si a ello sumamos incluso el tiempo que pasamos en clubes sociales o cívicos, en instituciones educacionales, religiosas, hospitales, bancos, etc., es fácil concluir diciendo que en la actualidad todos nosotros, mujeres y hombres, somos *seres organizacionales*.

Debido a que pasamos la mayor parte del tiempo que estamos despiertos en organizaciones, es evidente que los problemas de nuestras ciudades, universidades y negocios son problemas de organizaciones. Podría decirse que, si hemos sido capaces de desarrollar tecnologías que nos han permitido lanzarnos a la conquista del espacio (o a lo menos a intentar preservar la vida fuera de la tierra), también deberíamos estar en condiciones de resolver los "problemas humanos" que diariamente se plantean en nuestras complejas formas de organizaciones.

También podría decirse que, considerando el estado actual de la psicología social y los modelos clínico-médicos de nuestra sociedad, deberíamos ser capaces de minimizar los conflictos externos e internos de los grupos así como los problemas de moral y de motivación que están asociados con la dirección de las organizaciones. Pero a pesar de las investigaciones realizadas por los expertos en organizaciones, que abogan por nuevos sistemas para estructurarlas y dirigir a los seres humanos, a la hora de configurarse la mayoría de las organizaciones siguen apegadas al modelo lineal y al control directo ejercido desde la cúspide de la pirámide jerárquica[6].

A diferencia de las investigaciones llevadas a cabo por los especialistas de la conducta, la mayoría de las organizaciones siguen elaborando detalladas descripciones de los trabajos a

realizar, con objetivos específicos que ofrecen con un mínimo de flexibilidad. Para redondear el problema: muchos gerentes, justo al terminar "un programa de capacitación en habilidades blandas", o unas "sesiones de dinámicas de grupo" o un "seminario sobre organizaciones", afirman ser "personas nuevas con una distinta actitud respecto de su vida y de su trabajo". Pero la experiencia muestra que tan sólo necesitan unas pocas semanas (o días) para retornar a los viejos sistemas directivos basados en la filosofía del "premio y el castigo". Levinson (2007) le dio el nombre de *estúpido sofisma* a este fenómeno y sostuvo que las crisis de las organizaciones continuarían produciéndose mientras los gerentes, superiores y líderes mantuvieran estas estructuras básicas en sus actitudes, es decir, mientras "el poderoso trate a los impotentes como objetos, al tiempo que mantienen las anacrónicas estructuras organizacionales que destruyen el sentido individual del valor propio y del trabajo realizado"[7]. Las pruebas sostienen las conclusiones a las que llegó el autor, es decir, que nuestras organizaciones están en un estado de crisis que finalmente podría provocar la destrucción de las mismas organizaciones.

Si consideramos que fue en 1938 cuando Chester Barnard dijo que l*a tarea más importante de un ejecutivo era la comunicación*, ya contaríamos con una suficiente demostración de que hombres y mujeres somos personas eminentemente comunicativas, especialmente en el marco de las organizaciones.

En la última parte de este libro hemos seleccionado un capítulo donde examinaremos las variables claves que influyen en la conducta de comunicación de las personas dentro las organizaciones y aquellas variables que más afectadas están por dicha conducta.

En este trabajo nuestro marco de referencia será siempre la organización como un sistema vivo y abierto, conectado por

el flujo de información y comunicación entre las personas que ocupan distintas posiciones y representan distintos roles, "y que hoy tienen el desafío de una red que refleja, desborda y excede digitalmente las relaciones de los sistemas organizacionales"[8].

1.2. **Visiones sobre la Comunicación Organizacional**

Los investigadores Wright y Sherman dirigieron una encuesta sobre los programas de graduados de comunicación oral y ofrecieron cursos de comunicación organizacional[9]. De los ciento setenta y cinco cuestionarios que enviaron, recibieron noventa y dos (el cincuenta y seis por ciento[10]). Entre las conclusiones de la encuesta destacan las siguientes:

1. Cincuenta (cincuenta y cuatro por ciento) de las muestras indicaron que ya ofrecían (o que pensaban ofrecerlo en breve) por lo menos un curso de comunicación organizacional[11].

2. Por regla general, las clases de comunicación organizacional de tiempo completo incluían a alumnos de comunicación oral, así como a estudiantes de distintos departamentos y colegios (normalmente, de negocios).

3. En los cursos de comunicación organizacional se prestó casi la misma atención a la teoría, la investigación y la aplicación.

4. Las organizaciones más frecuentemente estudiadas fueron las comerciales, industriales o propias del Management.

5. Gran parte de los cuestionarios indicaron que deberían ofrecerse más cursos en el área de la comunicación organizacional[12].

Es evidente que de los resultados de esta encuesta (especialmente cuando también se consideran los cursos que se imparten a los estudiantes que aún no se han graduado) se deduce que el campo de la comunicación organizacional se ha desarrollado extraordinariamente en muy pocos años y todo parece indicar que este desarrollo seguirá al mismo ritmo en las próximas décadas[13]. Los estudiantes que entran en el campo de la comunicación demandan una educación que les proporcione sus futuras ocupaciones profesionales. La comunicación organizacional como profesión sería la respuesta a las demandas de estos estudiantes. Pero ¿qué es comunicación organizacional? ¿Qué incluye y qué excluye?

Desde la segunda mitad del siglo XX varios autores han intentado abordar los límites de esta disciplina. En su momento Redding y Sanborn[14] definieron a la comunicación organizacional como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una organización compleja.

Su percepción del campo (evidenciada en su libro) incluyó a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicato, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir) y los programas de evaluación de las comunicaciones.

Por su parte Katz y Kahn[15] perciben a la comunicación organizacional como el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización.

Sirviéndose del modelo general de los sistemas, desarrollado por von Bertalanffy (1956, 1962) y otros, para las ciencias físicas, Katz y Kahn definen a las organizaciones como sistemas abiertos y discuten propiedades como la importación de energía procedente del medio ambiente, la transformación de dicha energía en

algún producto o servicio, lo cual es característico del sistema, la exportación de este producto o servicio al medio ambiente, y el refortalecimiento del sistema por medio de fuentes de energía encontradas una vez más en el ambiente.

Por su parte, Zelko y Dance[16] se interesaron principalmente por las "habilidades" de comunicación que se dan en los negocios y en las profesiones (dar conferencias, escuchar, entrevistar, asesorar, vender, persuadir, etc.). Los autores perciben a la comunicación organizacional como interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales) y las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas y publicidad).

Ya en 1972 Lesikar compartió las perspectivas previas de Zelko y Dance[16] la idea de las comunicaciones internas-externas, pero le añade una tercera dimensión, las comunicaciones personales (el intercambio informal de información y sentimientos entre los individuos que forman la organización).

Ya hemos comentado como Thayer (2018), basandose en el método general de los sistemas, define a la comunicación organizacional como "aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización". Dentro de la organización identifica a tres sistemas de comunicación: operacionales (datos relacionados con tareas u operaciones); reglamentarios (órdenes, reglas, instrucciones) y de mantenimiento/ desarrollo (comunicación con los empleados y capacitación).

En el trabajo de Bormann, Howell y Shapiro (re-editado en 2018), los autores tendieron a limitar su estudio de la comunicación organizacional a "la comunicación oral" (como opuesta a la comunicación escrita) dentro del marco de un sistema de grupos interdependientes y superpuestos, subrayando la importancia de las habilidades comunicativas de escuchar, reunirse en pequeños grupos y de hablar en forma persuasiva, coincidiendo con la perspectiva de Huseman, Cal y Dwight (1969) en que limitaban

el campo de la comunicación organizacional a la estructura organizacional, la motivación y habilidades comunicativas como, escuchar, hablar, escribir, entrevistar y discutir, perspectiva que se torna más sistémica y adaptativa[18] en Huseman, Lahiff y Penrose (1991). Varios autores (por ejemplo, Lesikar, 1972, Schutte y Steinberg, 1969, y Vardaman y Vardaman, 1973), subrayaron en sus estudios del tema los medios de comunicación escrita (reportes, cartas, memorándum, boletines, propuestas, etc.) y su expresión organizacional.

Greenbaum (1971, 1972, 1984) percibe el campo de la comunicación organizacional incluyendo el flujo de comunicaciones formales e informales dentro de la organizaciones. El autor prefiere separar las comunicaciones internas y las externas, considerando el papel de la comunicación como de coordinación (de los objetivos personales y de la organización así como los de las actividades que generan problemas). Witkin y Stephens (1972, 1999), definen al sistema de comunicación organizacional como "aquellas interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas, por medio de la comunicación, y que sirven a los propósitos de la organización". Haney (1992), sirviéndose de método semántico y general de comunicación, define a la comunicación organizacional como "la coordinación de un cierto número de personas que están interdependientemente relacionadas"[19] (avanzaremos sobre estas perspectivas en los siguientes capítulos[20]).

1.3 Definiciones y ejemplos

¿Qué significa todo esto? Es evidente que las definiciones, los métodos y las percepciones de la comunicación organizacional forman una legión de ideas. También es evidente que la comunicación organizacional puede significar y hacer referencia a lo

que cada autor desee, pero independiente de los distintos puntos de vista, en las anteriores percepciones pueden detectarse varios hilos comunes:

1. La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influye sobre el medio ambiente.

2. La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y los medios empleados.



Cuadro 1.1: ejemplo de comunicación organizacional.

3. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y sus habilidades.

Estas propuestas se ven reflejadas en el ejemplo de la figura 1.1. El mismo ejemplo nos facilita una definición de comunicación organizacional que adoptamos en este libro: la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red sistémica de relaciones humanas interdependientes[21].

Esta percepción de la comunicación organizacional incluye cuatro conceptos clave, cada uno de ellos será definido e ilustrado brevemente más adelante y más detalladamente los siguientes capítulos: mensajes, red, interdependencia y relaciones sistémicas.

1.4 Mensajes

La definición de información como flujo energético que es percibido y co-construido dentro de un sistema, adquiere una significación adicional en el marco de la comunicación humana, y será abordado en los distintos capítulos de este libro.

En la comunicación organizacional estudiamos el flujo de mensajes en las organizaciones. Los mensajes de la organización pueden ser examinados según varias taxonomías: modalidad del lenguaje; supuestos receptores; método de difusión y propósito del flujo. La modalidad del lenguaje diferencia los mensajes verbales (lingüísticos) y no verbales (no lingüísticos). Entre los mensajes verbales dentro de las organizaciones tenemos, por ejemplo: mails, cartas, conferencias, conversaciones. Con relación a los mensajes verbales nos interesaremos primariamente en el estudio de la importancia de la elección de los códigos compartidos, conceptos y la precisión conceptual de las palabras utilizadas en conferencias, carta o la conversación que genera un cierto *relato*[22] corporativo.

En relación a los mensajes no verbales, iniciemos indicando que no son hablados ni escritos. Por ejemplo: lenguaje corporal (movimientos oculares, gestos, etc.); características físicas (altura, cabellos, etc.); conducta de contactos (proxemia, apretón de manos,

cercanía, golpes, etc.); indicios vocales (articulación, modulación, volumen, ritmo, etc.); espacio personal (arreglos espaciales, territorialidad, etc.); objetos (plumas, joyas, gafas, pelucas, vestuario, etc.); medio ambiente (tamaño de la habitación-oficina, tipo de mobiliario, música, etc.).

En los supuestos *receptores*[23] se incluyen a las personas que se encuentran tanto dentro como fuera de la organización. Con relación a los primeros se examinan los mensajes para uso interno, y con relación a los segundos, los de uso externo. Son representativos de los mensajes internos los memorándum, boletines y reuniones, y entre los mensajes externos contamos los de campañas, publicidad, relaciones públicas, ventas, ciudadanía corporativa, etc. Los mensajes internos están destinados al consumo de los colaboradores de la organización: en este libro consideramos principalmente el estudio de los mensajes internos, aunque dentro del marco de los sistemas es importante tener en cuenta que los mensajes externos satisfacen las necesidades de un sistema abierto, vinculando a la organización con su público y su medio ambiente[24].

Normalmente es el método de difusión el que identifica la actividad de comunicación empleada durante el envío de mensajes a otras personas. La difusión implica que los mensajes son



extendidos dentro de la organización. En esta sección nos interesamos principalmente en cómo se difunden los mensajes. La mayoría de los métodos de difusión de las comunicaciones de una organización pueden ser divididos en dos categorías generales: aquellos que utilizan métodos "software" en su difusión, y los que usan métodos "hardware": estos últimos dependen de alguna fuerza eléctrica o mecánica para funcionar, en cambio los primeros de la capacidad y de la habilidad individual (particularmente, pensar, escribir, hablar y escuchar) para comunicarse con otros. En los métodos software se incluyen actividades de comunicación orales (cara a cara) como conversaciones, reuniones, entrevistas, discusiones y actividad escritas tales como memorándum, cartas, boletines, informes, propuestas, pólizas, manuales, etc. Ejemplos de los métodos hardware pueden ser actividades con extensiones tecnológicas como, el ordenador o computadora, teléfonos de todo tipo, las radios, los vídeos y las imágenes digitales en general. En este capítulo trataremos sobre los métodos orales software de difusión de mensajes principalmente (pueden conseguirse muchos recursos en línea que tratan exclusivamente de las actividades de comunicación escrita, tecnológicas y digitales).

Por otra parte, cuando hablamos del *propósito del flujo* hacemos referencia al motivo por el que se envían y reciben mensajes dentro de la organización, así como a las funciones específicas que cumple. Los autores coinciden sugirió tres razón es generales para explicar el flujo de mensajes dentro del marco de una organización: de tarea, de mantenimiento y humanos. Los mensajes de tarea están relacionados con aquellos productos, servicios o actividades que tienen una importancia específica para la organización, por ejemplo, mensajes para mejorar las venta, los mercados, la calidad de los servicios, la calidad de los productos, etc. Los mensajes de mantenimiento, tales como mensajes con políticas o regulaciones, ayudan a la organización a seguir con

vida y a perpetuarse a sí misma. Los mensajes humanos están dirigidos a las personas de la organización, y afectan a sus actitudes, moral, satisfacción y realizaciones.

Thayer (2018) presenta cuatro funciones específicas del flujo de los mensajes dentro de la organización: para informar; para regular; para persuadir y para integrar. Los mensajes para informar y para persuadir pueden incluirse en la clasificación de mensajes de tarea; las funciones regulatorias se aproximan mucho a los mensajes de mantenimiento; y los mensajes de integración cumplen unas funciones muy parecidas a las de los mensajes humanos.

Hasta ahora hemos considerado las distintas modalidades de audiencias, métodos de difusión y propósitos de los mensajes. Nuestro interés se centra principalmente en mensajes verbales y no verbales difundidos oralmente y destinados a audiencias internas y que pueden incluirse en las categorías de mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos.

1.5 Redes

El siguiente mensaje fue enviado por un coronel a un mayor[25]: "mañana a las nueve de la mañana se producirá un eclipse de sol, algo que no ocurre cada día. Alinee a los hombres en sus trajes de faena para que puedan ver tan raro fenómeno, y así tendré oportunidad de explicárselos. Ahora bien, en caso de lluvia, no podremos ver nada, por lo que le sugiero que lleve a los hombres al gimnasio...el mayor le envió el mensaje al capitán: "por orden del coronel, mañana a las nueve de la mañana habrá un eclipse de sol. Si llueve, no podrán verlo, por lo que, en traje de faena, el eclipse de sol tendrá lugar en el gimnasio, lo cual no ocurre cada día". El capitán le dijo al teniente: "por orden del coronel, mañana en traje de faena, a las nueve de la mañana se efectuará en el gimnasio la inauguración de un eclipse de sol. El coronel dará la orden si llueve, lo cual no ocurre cada día". El teniente le

comunicó al sargento: "mañana a las nueve, el coronel, en traje de faena, eclipsará al sol en el gimnasio, como ocurre cada día que hace buen día. Si llueve se celebrará afuera" y el sargento le dijo al cabo: "mañana a las nueve, el eclipse del coronel, en traje de faena, tendrá lugar debido al sol. Si llueve en el gimnasio, lo cual no ocurre cada día, se alinearán fuera". Y, finalmente, un cabo le dijo a otro cabo: "mañana, si llueve, parece que el sol eclipsará al coronel en el gimnasio. Es una lástima que no ocurra cada día".

Este humorístico ejemplo sirve para ilustrar los modelos más comunes de mensajes escritos dentro de una organización, es decir, en aquellos que descienden desde un superior a un subordinado, después de pasar por varios intermediarios. Sin embargo, es necesario decir que éste no es el único modelo (ni el más importante) utilizado en la mayoría de las organizaciones. Las organizaciones se componen de series de personas que ocupan distintas posiciones o representan distintos roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue un camino que constituye una *red sistémica* de comunicaciones: red que puede existir tan sólo con dos personas, un grupo o toda una organización. Son muchos los factores que influencian la naturaleza y la extensión de la red, como por ejemplo, el rol de las relaciones, la dirección del flujo de los mensajes, la naturaleza del flujo de los mensajes, así como el contenido de los mensajes. Debido a que ya hemos tratado el contenido de los mensajes, nos dedicaremos a discutir brevemente el rol de la persona en la red de comunicaciones, la dirección del mensaje y los procesos que influencian la eficacia de la red de comunicaciones. La conducta de los roles de una organización dicta quién la ocupa, qué posición o trabajo específico desarrolla (tanto si es prescrito formal como informalmente). Por ejemplo, un colaborador puede ser contratado como "secretario", diciéndole que sus tareas serán, digitar, procesar textos, hacer recados y concretar citas. Estas tareas constituirán su rol formal

como secretario. Este rol formal influirá a la persona a quien se le comunique su trabajo: puede preguntarle a su jefe algo relacionado con un error observado en el archivo; puede relacionarse con otros secretarios; puede supervisar a otros secretarios u otras personas de la oficina. Además de comunicarse con otras personas por medio de canales "normales", este colaborador también puede hablar con ciertos colaboradores de otros departamentos o divisiones de la misma organización; puede comunicar a otros secretarios acontecimientos no relacionados con las actividades laborales; puede comentar ciertos "rumores" sobre su jefe o sobre ciertos informes oficiosos "oídos por casualidad". En todos estos casos, el secretario en cuestión se estará comunicando oficiosamente vía una red de relaciones informales.

Esta diferencia básica entre las redes de comunicación formales e informales explica la razón por la que muchas de las comunicaciones que tienen lugar dentro de la organización (quizá la mayoría) no siguen los modelos prescritos dictados por libros sagrados gerenciales tales como "el organigrama" o "gráfica de la organización".

La dirección de la red ha sido tradicionalmente dividida en comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, dependiendo de quien inicia el mensaje y de quien lo recibe (o se supone que deba recibirlo). Las comunicaciones descendentes son aquellos mensajes que fluyen desde los superiores hasta los subordinados (como en el ejemplo de los militares anteriormente citado). La mayoría de las comunicaciones descendentes implican a mensajes de tarea o mantenimiento, relacionados con directrices, objetivos, disciplina, órdenes o preguntas. Las comunicaciones ascendentes son aquellos mensajes que fluyen desde los subordinados hasta los superiores y normalmente sirven para formular preguntas, recibir *feedback* o hacer sugerencias. Las comunicaciones ascendentes tienen el efecto de mejorar la moral

y las actitudes de los empleados; por consiguiente, los mensajes que son directamente ascendentes se incluyen en los mensajes humanos o de integración. La comunicación horizontal es el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización[26]. Los mensajes comunicados horizontalmente están relacionados con la resolución de problemas, con la coordinación, resolución de conflictos o rumores.

Por proceso seriado se entiende el camino paso a paso que sigue la comunicación dentro de la organización, es decir, el proceso persona a persona: imagine a cinco niños jugando al "teléfono", en el que uno de ellos le susurra un secreto a otro, y éste a un segundo, hasta que el último niño repite en voz alta el secreto. Si se compara el secreto "original" con el que ha sido repetido en voz alta se verá que son básicamente distintos (y no ocurre solo a los niños). Cuando los mensajes son enviados, hacia arriba, abajo u horizontalmente, son reproducidos a medida que fluyen por las distintas redes. Cuando los rumores se trasmiten vías secretas, siguen un proceso seriado. Por regla general, varias son las cosas que pueden ocurrirle a un mensaje mientras está viajando seriadamente dentro de una organización: se omiten detalles, se añaden, se exageran, se modifica según los intereses, necesidades y sentimientos de quienes lo transmiten. Ya en los '70 Redding afirmaba que "cuanto mayor sea el número de eslabones de la cadena humana que transmiten el mensaje, más posibilidades existen de que se omitan detalles o de que se distorsione el mensaje una vez éste ha salido de su punto de origen". En efecto, en la medida en que los mensajes son transmitidos por la red de la organización tienden a perder detalles (o fenómeno de *absorción incierta*). Pace & Faules (1993) afirman que "los errores tienden a desarrollarse en un proceso de reproducción seriado cuando se mezclan mensajes de más de un canal, cuando se intenta procesar un número excesivo de mensajes, y cuando los

mensajes se mueven a una velocidad exagerada"[27]. Aplicando el concepto de la absorción incierta a la toma de decisiones a lo largo de la jerarquía de la organización, Redding llegó a la conclusión de que "cuanto más alta es la posición que se ocupa en la jerarquía de la organización, las decisiones deberán basarse en un a información cada vez menos detallada"[28].

Tenga en cuenta que si la cúspide de una organización recibiese toda la información disponible, es muy probable que la organización se derrumbase por el peso de la información. Otras variables que deben ser estudiadas para poder comprender los efectos de los procesos seriados en el flujo de los mensajes son, el tipo de la red, el índice del flujo de mensajes, la redundancia en los mensajes, la eficacia de la red y las funciones de la red.

1.6 Interdependencia

Anteriormente definimos a la organización como un sistema abierto cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. Dijimos que la naturaleza de estas relaciones era interdependiente debido a que todas las partes del sistema denominadas *subsistemas* se afectan y son afectadas mutuamente lo que quiere decir que un cambio en una parte del sistema afectará a las otras partes del sistema. En cierto modo, ello también quiere decir que las redes de comunicación dentro de una organización pueden considerarse como superpuestas (e interactuantes). Las implicaciones del concepto de interdependencia se centran en las relaciones existentes entre las personas que ocupan las distintas posiciones de una organización. Por ejemplo, cuando un gerente toma una decisión, sería lógico que considerase todas las implicaciones que su decisión supondrá para la organización en su conjunto. Por supuesto, una de las maneras de tener en cuenta todas las relaciones interdependientes que son afectadas y que afectan a una decisión tomada consiste en comunicar todos los

posibles mensajes al mayor número posible de personas dentro de la organización, pero como es lógico suponer, ello haría que la organización se derrumbase debido a una sobrecarga de información. Por el contrario, una información deficiente puede afectar a ciertas variables como, la moral, las actitudes, la productividad y la disposición de los colaboradores; sin embargo, existe la cantidad apropiada de mensajes que son eficaces para mantener la adherencia de la organización sin que ésta se derrumbe por el peso de la información.

1.7 Relaciones

El último de los conceptos clave que utilizamos en la definición de la comunicación organizacional es "relaciones". ¿Qué relaciones son importantes para el estudio de una organización? Teniendo en cuenta que una organización es un sistema vivo y abierto, sus conexiones están en manos de la gente. Es decir, nunca debemos olvidar que las redes por las que fluyen los mensajes de las oganizaciones están interconectadas por personas y en consecuencia, debemos estudiar las relaciones existentes *entre* las personas. Las relaciones de las personas dentro de la organización pueden estudiarse centrando nuestra atención en las comunicaciones de las personas implicadas en la relación. También estudiaremos los efectos de dichas comunicaciones en as relaciones específicas existentes en las distintas subpartes de la organización y analizaremos las actitudes, las habilidades y la moral de los colaboradores cuando son afectadas o afectan a las relaciones dentro de la organización.

Una de las maneras de considerar las distintas relaciones que pueden darse dentro del marco de una organización es examinando los "grados de agregación de los individuos sujetos a estudio, desde el sistema más simple (didáctica) hasta la organización en su conjunto"[29]. Thyer (2018) enumeró lo que él considera

los "tres niveles de comunicación" dentro de la organización: individual, de grupo y organizacional. Aquí se aplica bien el término *interpersonal* para referirse a las situaciones en las que la comunicación se produce por medio de una relación cara a cara. Se pueden identificar cuatro relaciones específicas cara a cara según el número de personas implicadas: comunicaciones diádicas, seriadas, dentro de pequeños grupos y con asistencia de una audiencia (estos cuatro tipos de comunicaciones se dan dentro del marco de cualquier tipo de organización). Las comunicaciones diádicas implican la interacción de dos individuos. Las comunicaciones seriadas (vistas anteriormente) amplían el número de participantes, por lo que el mensaje es transmitido desde la Persona "A" , a la Persona "B", a la Persona "C", y a la Persona "D" , a la Persona "E", etc., por medio de una serie de interacciones en las que cada individuo interpreta y transmite mensajes. Las comunicaciones de pequeños grupos implican, por regla general, la interacción de más de tres personas y menos de doce. Finalmente, las comunicaciones con la asistencia de una audiencia implican la asistencia de más de trece personas.

1.8 Sumario

Vivimos en la era de las organizaciones. Todos nosotros somos afectados cotidianamente por organizaciones. Las organizaciones, como sistemas de comunicación, se encuentran en un estado de crisis debido principalmente a las arcaicas estructuras y a las comunicaciones deficientes. Varios autores e investigadores han ofrecido explicaciones y soluciones para resolver los problemas de comunicación organizacional que se plantean en nuestros sistemas. Una percepción común entre ellos es la proposición de que las organizaciones operan como un sistema social abierto y complejo que importa energía a y desde el medio ambiente vía las interacciones que se dan entre los individuos y los mensajes dentro del sistema. La comunicación organizacional es

considerada como un proceso dinámico por medio del cual las organizaciones se relacionan con el medio ambiente y por medio del cual las subparte s de la organización se conectan entre sí. Por consiguiente, la comunicación organizacional puede ser vista como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

Notas

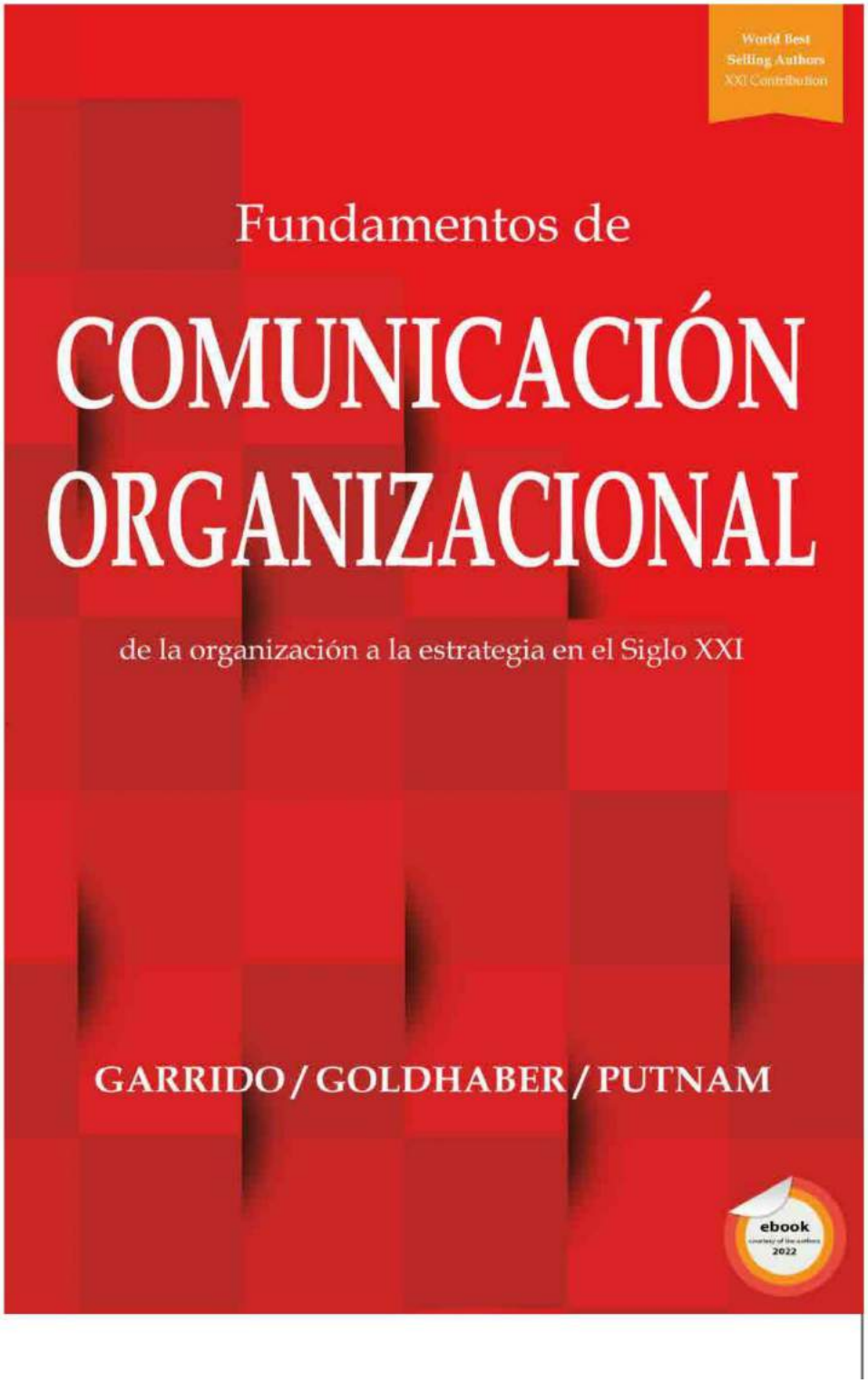
1. Capriotti, Paul y Garrido, Francisco J. (2018): Responsabilidad Social Empresarial. W&C, Madrid, España, 201 pp. (3º ed.)
2. Harari, Y. (2018): "21 Lecciones para el Siglo 21". Madrid: Debate.
3. Tasa de divorcios Covid-19 fueron reportadas por Global Times en China (21/03/2020) y por BBC World (25/03/2020).
4. Thayer, Lee (2018): "The Competent Organization (new and revised edition)". XLIBRIS Reprint. Bloomington: USA.
5. William Whyte (1917 – 1999): urbanista estadounidense, analista organizacional, periodista y observador social. Identificó los elementos que crean espacios públicos vibrantes dentro de las ciudades y plazas públicas (Nueva York, 1970).
6. En la edición original Goldhaber apela al modelo de jerarquía militar, que en el ámbito civil de las organizaciones del siglo XXI (estructuras planas y en red) tiende a ser aun menos aplicable.
7. Levinson, Harry (2007): "Los mejores artículos de Harry Levinson sobre Psicología del Liderazgo" (colección Harvard Business Review). Barcelona: Deusto.
8. Garrido, Francisco J. (2018): "Modeling the Future" (2nd ed.). OXFORD Business Strategy publishers (OBS). Londres: UK.

9. Wright, David & Sherman, Suzanne (1970). "A Survey of Organizational Commnunication at the Graduate Level in Speech Communication Programs: initial report" (unpublished report).
10. Se aclara que debieron contar con 121 para tener 95% de confiabilidad y 5% de margen de error.
11. Garrido, Francisco J. (2020a): "Convergent Strategic Education between Communication and Management in the 21st century" (unpublished report).
12. Downs y Larimer informaban ya en 1973 que en una encuesta similar, el 60 por ciento de sus muestras ofrecían por lo menos un curso en comunicación organizacional.
13. En el reporte (Garrido, 2020a) hemos comparado las formaciones de postgrado en Europa y Latinoamérica en programas de Management y Comunicación, concluyendo que la intersección formativa entre ambas disciplinas ha sido creciente y que las debilidades formativas estratégicas entre ambas, son a la vez sus puentes de intersección y crecimiento para formar directivos.
14. Redding y Sanborn (1964): "Business and Industrial Communication: a Source Book".NY: Harper & Row.
15. Katz, Daniel, y Robert Kahn. The Social Psychology 01 Organizations. Nueva York :John Wiley and Sons, Inc., 1966.
16. Zelko y Dance (1965): "Business and Professional Speech Communication". Holt, Rinehart and Winston.
17. Bormann, E.; Howell, W. & Shapiro, G. (2018): "Interpersonal Communication in the Modern Organization" (re-edition). London: Franklin Classics.
18. Huseman, Lahiff y Penrose (1991): "Business Communication: Strategies and Skills". NY: Harcourt School-Dryden Press series in management.
19. Haney, William V. (1992): "Communication and Interpersonal Relations: text and cases". Boston: Irwin Series in Management and the Behavioral Sciences.

20. Complementaremos esta cronología adoptando las perspectivas de Putnam y Garrido (2018).
21. Adaptada de la definición indicada por Goldhaber (1994).
22. Se incorpora y explica este concepto más adelante.
23. Hemos mantenido la definición tradicional por su valor pedagógico, aun cuando existen modernizaciones de su uso.
24. Nos basamos en "para quien" ha sido construido el mensaje, entendiendo que en el siglo XXI las redes hacen muy permeables las fronteras de los sistemas, sumado a que los algoritmos de las plataformas de uso común capturan activamente nuestra "data" para identificar y aprender de punto a punto, sobre quienes "construyen el mensaje y quien lo recibe".
25. Goldhaber informa que tuvo la oportunidad de escuchar esta historia en una conferencia de W. C. Redding, en la Universidad de Nuevo México, el 6 de marzo de 1973. Se supone que la fuente original es el ejército de los Estados Unidos, concretamente la academia de West Point, Nueva York.
26. Joseph L. Massie (1964). "Automatic Horizontal Communication in Management". The Journal of the Academy of Management. Vol. 3, No. 2 (Aug., 1960), pp. 87-91.
27. Pace, R. Wayne & Faules, Donald F. (1993): "Organizational Communication" (3rd Edition). NY: Pearson.
28. Redding y Sanborn, O.C. (1964)
29. DuBrin, Andrew J. (1978): "Fundamentals of Organizational Behavior: An Applied Perspective. NY: Pergamon.

Capitulo 1 ¿Qué es la comunicación organizacional?.

Garrido, Goldhaber & Putnam (2022). ¿Qué es la comunicación organizacional? Fundamentos de Comunicación Organizacional. 2° Ed. (pp. 30-33).


World Best
Selling Authors
XXI Contribution
Fundamentos de
COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL
de la organización a la estrategia en el Siglo XXI
GARRIDO / GOLDHABER / PUTNAM
ebook
2022

Fundamentos de Comunicación Organizacional

de la organización a la estrategia en el Siglo XXI

Francisco J. Garrido

Gerald M. Goldhaber

Linda L. Putnam

2022

Capítulo I
¿Qué es la Comunicación Organizacional?

vida y a perpetuarse a sí misma. Los mensajes humanos están dirigidos a las personas de la organización, y afectan a sus actitudes, moral, satisfacción y realizaciones.

Thayer (2018) presenta cuatro funciones específicas del flujo de los mensajes dentro de la organización: para informar; para regular; para persuadir y para integrar. Los mensajes para informar y para persuadir pueden incluirse en la clasificación de mensajes de tarea; las funciones regulatorias se aproximan mucho a los mensajes de mantenimiento; y los mensajes de integración cumplen unas funciones muy parecidas a las de los mensajes humanos.

Hasta ahora hemos considerado las distintas modalidades de audiencias, métodos de difusión y propósitos de los mensajes. Nuestro interés se centra principalmente en mensajes verbales y no verbales difundidos oralmente y destinados a audiencias internas y que pueden incluirse en las categorías de mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos.

1.5 Redes

El siguiente mensaje fue enviado por un coronel a un mayor[25]: "mañana a las nueve de la mañana se producirá un eclipse de sol, algo que no ocurre cada día. Alinee a los hombres en sus trajes de faena para que puedan ver tan raro fenómeno, y así tendré oportunidad de explicárselos. Ahora bien, en caso de lluvia, no podremos ver nada, por lo que le sugiero que lleve a los hombres al gimnasio...el mayor le envió el mensaje al capitán: "por orden del coronel, mañana a las nueve de la mañana habrá un eclipse de sol. Si llueve, no podrán verlo, por lo que, en traje de faena, el eclipse de sol tendrá lugar en el gimnasio, lo cual no ocurre cada día". El capitán le dijo al teniente: "por orden del coronel, mañana en traje de faena, a las nueve de la mañana se efectuará en el gimnasio la inauguración de un eclipse de sol. El coronel dará la orden si llueve, lo cual no ocurre cada día". El teniente le

como secretario. Este rol formal influirá a la persona a quien se le comunique su trabajo: puede preguntarle a su jefe algo relacionado con un error observado en el archivo; puede relacionarse con otros secretarios; puede supervisar a otros secretarios u otras personas de la oficina. Además de comunicarse con otras personas por medio de canales "normales", este colaborador también puede hablar con ciertos colaboradores de otros departamentos o divisiones de la misma organización; puede comunicar a otros secretarios acontecimientos no relacionados con las actividades laborales; puede comentar ciertos "rumores" sobre su jefe o sobre ciertos informes oficiosos "oídos por casualidad". En todos estos casos, el secretario en cuestión se estará comunicando oficiosamente vía una red de relaciones informales.

Esta diferencia básica entre las redes de comunicación formales e informales explica la razón por la que muchas de las comunicaciones que tienen lugar dentro de la organización (quizá la mayoría) no siguen los modelos prescritos dictados por libros sagrados gerenciales tales como "el organigrama" o "gráfica de la organización".

La dirección de la red ha sido tradicionalmente dividida en comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, dependiendo de quien inicia el mensaje y de quien lo recibe (o se supone que deba recibirlo). Las comunicaciones descendentes son aquellos mensajes que fluyen desde los superiores hasta los subordinados (como en el ejemplo de los militares anteriormente citado). La mayoría de las comunicaciones descendentes implican a mensajes de tarea o mantenimiento, relacionados con directrices, objetivos, disciplina, órdenes o preguntas. Las comunicaciones ascendentes son aquellos mensajes que fluyen desde los subordinados hasta los superiores y normalmente sirven para formular preguntas, recibir feedback o hacer sugerencias. Las comunicaciones ascendentes tienen el efecto de mejorar la moral

y las actitudes de los empleados; por consiguiente, los mensajes que son directamente ascendentes se incluyen en los mensajes humanos o de integración. La comunicación horizontal es el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización[26]. Los mensajes comunicados horizontalmente están relacionados con la resolución de problemas, con la coordinación, resolución de conflictos o rumores.

Por proceso seriado se entiende el camino paso a paso que sigue la comunicación dentro de la organización, es decir, el proceso persona a persona: imagine a cinco niños jugando al "teléfono", en el que uno de ellos le susurra un secreto a otro, y éste a un segundo, hasta que el último niño repite en voz alta el secreto. Si se compara el secreto "original" con el que ha sido repetido en voz alta se verá que son básicamente distintos (y no ocurre solo a los niños). Cuando los mensajes son enviados, hacia arriba, abajo u horizontalmente, son reproducidos a medida que fluyen por las distintas redes. Cuando los rumores se trasmiten vías secretas, siguen un proceso seriado. Por regla general, varias son las cosas que pueden ocurrirle a un mensaje mientras está viajando seriadamente dentro de una organización: se omiten detalles, se añaden, se exageran, se modifica según los intereses, necesidades y sentimientos de quienes lo transmiten. Ya en los '70 Redding afirmaba que "cuanto mayor sea el número de eslabones de la cadena humana que transmiten el mensaje, más posibilidades existen de que se omitan detalles o de que se distorsione el mensaje una vez éste ha salido de su punto de origen". En efecto, en la medida en que los mensajes son transmitidos por la red de la organización tienden a perder detalles (o fenómeno de absorción incierta). Pace & Faules (1993) afirman que "los errores tienden a desarrollarse en un proceso de reproducción seriado cuando se mezclan mensajes de más de un canal, cuando se intenta procesar un número excesivo de mensajes, y cuando los

Ética y responsabilidad social en las organizaciones actuales.

Martín, V. Z., & Fernández, A. R. (2005). Ética y responsabilidad social en las organizaciones actuales. Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM, 15(2), (pp. 185-203).

SOCIOTAM Vol. XV, N. 2 (2005)

ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES

Victoria ZARCO MARTÍN y Andrés RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ
Universidad de Granada, España

RESUMEN

Nuestra reflexión en este artículo gira en torno a la necesidad de considerar a las organizaciones actuales como entes sociales responsables, como instituciones generadoras y transmisoras de nuevos valores éticos, susceptibles de ser aplicados no solo en su propio seno, sino también, y sobre todo, en el marco social más amplio en el que se insertan.

No obstante, tradicionalmente las organizaciones han sido consideradas en un sentido meramente instrumental, percibiéndose a sí mismas y siendo percibidas como meros reflejos de los valores existentes en la sociedad, justificando así su "peculiar forma de hacer las cosas". Igualmente, desde esta perspectiva instrumental, las organizaciones se han venido concibiendo como unidades de negocio creadas exclusivamente para obtener beneficios.

En este trabajo se adopta una perspectiva finalista en la consideración de las organizaciones, pues creemos que éstas deben ser, ante todo, entidades creadoras de nuevos valores y de bienestar psicológico, social y económico. Desde esta nueva visión, cambia radicalmente el modo en que las organizaciones deberán asumir su responsabilidad social y la manera en que éstas se tendrán que comportar desde un punto de vista ético.

Palabras clave: ética, responsabilidad social, organización.

Original. Para solicitar reproducciones, dirigirse con los autores:
Dra. Victoria Zarco
Facultad de Psicología
Universidad de Granada. 18071. Granada, España
Correo E.: vzarco@ugr.es

ETHICS AND SOCIAL RESPONSIBILITY IN MODERN ORGANIZATIONS

ABSTRACT

Our reflection presented here revolves around the need to consider modern organizations as socially responsible entities, as institutions capable of generating and transmitting new ethical values, to be applied not only within organizations themselves, but also in the wider social framework that incorporates them.

Notwithstanding, organizations have been traditionally considered in a markedly instrumental sense, being perceived as mere reflections of the existing social values, justifying then their "peculiar way of doing things". From this instrumental perspective, organizations have been also seen as business units created to produce benefits.

In this work, the authors adopt a finalistic perspective in the consideration of organizations, believing that they must be, more than any other thing, entities capable of creating new values and psychological, social, and economic well-being. From this new approach, the way organizations must assume their social responsibility changes radically, just as the way they should behave from an ethical viewpoint.

Keywords: Ethics, social responsibility, organization.

1. LAS ORGANIZACIONES COMO REFLEJO DE LOS VALORES DE LA SOCIEDAD

> *Un día paseaba por Manchester con uno de estos caballeros de clase media. Le comenté acerca de los miserables e insalubres tugurios y de las desagradables condiciones de la parte de la ciudad donde vivían los obreros de las fábricas. Añadí que nunca en mi vida había visto una ciudad tan mal construida. Me escuchó pacientemente, pero en la esquina donde nos despedimos me dijo simplemente:* "No obstante, aquí se gana mucho dinero. Buenos días".
>
> F. Engels

Para entender el proceso evolutivo que ha experimentado la dimensión ética en el ámbito de las organizaciones, es necesario remontarse al origen de la actividad laboral desarrollada en estos contextos y analizar su evolución hasta llegar a nuestros días. Sin duda, las cuestiones éticas y, sobre todo, el significado que se les otorga, se encuentran directamente relacionados con los valores e ideales que han imperado en la sociedad —en cada momento histórico— alrededor de los conceptos trabajo, trabajador y organización.

Es a partir del siglo XVIII cuando surge el discurso acerca del comportamiento de las organizaciones y de las personas que trabajan en ellas. En dicho discurso —proveniente, entre otras fuentes, de las ciencias sociales— se primaron aquellos valores y creencias que permitieran la creación y el desarrollo de una sociedad de mercado, basada en la lógica del proceso productivo y del beneficio, en una racionalidad puramente económica, y en una concepción del trabajo como mercancía y del trabajador como un mero instrumento para la consecución de los fines económicos de la organización.

En este sentido, la aparición de la empresa moderna obedece a una función social clara, relacionada con la necesidad de optimizar el funcionamiento de los mercados, a través de la apropiación, organización y dirección de los recursos necesarios para la producción y prestación de productos y servicios. De hecho, es a partir de ese momento cuando se empieza a configurar en el sistema social un único poder soberano, el poder económico, al que se subordinan todos los demás poderes, dictando sus normas, estableciendo sus estrategias y valiéndose de la organización como unidad instrumental esencial, cuya influencia atraviesa todo el espectro de la realidad social, comenzando por sus propios miembros.

En este contexto, la ética no ha sido nunca un concepto ajeno al mercado y a la economía, pues desde el principio ambas realidades sociales poseyeron un componente axiológico claro en el que prevaleció un enfoque que se puede denominar "logístico", basado en la

SOCIOTAM Vol. XV, N. 2 (2005), pp. 185 - 203.

práctica y con un carácter administrativo y meramente cuantitativo. En definitiva, un enfoque "centrado en las cosas".

Igualmente, las organizaciones basaron su sistema de toma de decisiones en este modelo de racionalidad instrumental, guiado por criterios puramente económicos, y sustentado en valores como la productividad, la rentabilidad, la eficiencia, el consumo o la competitividad, sin ponderar las consecuencias que tales decisiones podían tener sobre los individuos, los grupos y la sociedad en general. En definitiva, se produjo una adscripción "acrítica" al discurso imperante en la sociedad acerca de su razón de ser y de su forma de funcionamiento.

Debido a esta convergencia entre los valores de la sociedad y de las propias organizaciones, éstas empezaron a concebirse como sistemas diseñados racionalmente para la consecución eficaz de sus objetivos, percibiéndose a los trabajadores como actores pasivos y apolíticos (March y Simon, 1977), y como una simple pieza más de las que las organizaciones disponen para alcanzar sus metas económicas. Además, los trabajadores empezaron a ser socializados en la creencia de un consenso o congruencia "natural" entre sus metas y las de la organización, con lo que se eliminaban los posibles conflictos y se dejaba vía libre a la organización para que orientara toda su actividad hacia la búsqueda exclusiva de su supervivencia, sin atender a los intereses particulares de sus miembros.

Así pues, en esta ideología empresarial, presente hasta hace muy pocas décadas, se prescindió por completo de los principios, haciéndose hincapié exclusivamente en los procedimientos y en los medios, sin considerar la finalidad de las diversas acciones individuales y colectivas (Rodríguez y Zarco, 1999). Dos, al menos, son las consecuencias más inmediatas de la adopción de esta filosofía: por un lado, el trabajador desconocía el sentido total de su trabajo, ya que dicho sentido no importaba en absoluto para la lógica del proceso productivo ni para el buen funcionamiento de la organización. Por otro lado, bajo estos valores materialistas, los trabajadores concibieron a su empresa como una mera fuente de salarios y beneficios.

Si se tiene en cuenta que las organizaciones a lo largo de la historia han desempeñado un papel muy importante por su capacidad de proveer de estructuras de pensamiento a las personas, con la finalidad de que éstas comprendan la realidad de la "forma establecida", no cabe duda que, desde un principio, las organizaciones supieron articular adecuadamente las piezas humanas para hacer posible un aparato productivo eficaz que, por otro lado, es el que demandaba el sistema social.

Es así como en las sociedades modernas se han ido creando mecanismos generalizados de legitimación que no exigen la participación directa de las personas afectadas (Habermas, 1981). Precisamente, uno de los instrumentos en los que se han concretado esos mecanismos generalizados es la organización, que produce y busca su legitimación, al igual que el resto, nada menos que desde una pretensión de verdad: la de la realidad económica.

Por ello, en última instancia, la responsabilidad ética y moral del comportamiento de las organizaciones es, en primer lugar, de la sociedad que no ha sabido, desde sus múltiples instancias socializadoras —familia, sistema educativo, sistema laboral—, instalar a los individuos en la lógica del derecho a la vida, del respeto al otro, de la cooperación y de la solidaridad. Al contrario, los valores en los que se sustenta nuestra sociedad se relacionan con la competitividad, el dinero, el prestigio, el poder y el reconocimiento fácil; es decir, con valores instrumentales que solamente son válidos si nos sirven de plataformas fugaces para lograr nuestros fines a costa de los demás.

Por otro lado, la lógica en la que nos instalamos las personas y los grupos no nos deja salir de esta tela de araña, porque nuestra propia identidad como personas y como profesionales se va desarrollando desde esa racionalidad y esa lógica instaladas en la sociedad, y adoptadas por la organización, caracterizada por la competitividad, la insolidaridad y el consumo. Y ello mantiene, fortalece y reproduce la enfermedad del sistema y, por consiguiente, facilita la aparición de valores perversos e insidiosos, en donde se legitima el mal ejercicio del poder, que suele expresarse de múltiples formas, y que penetra en el sistema social, donde se desarrolla y potencia.

2. LA ORGANIZACIÓN COMO CREADORA DE VALORES ANTIDEMOCRÁTICOS E INMORALES

Es patente que desde la racionalidad económica que rige las actuaciones de las organizaciones se está creando un mundo de trabajo obligatorio, que produce demasiado, explota excesivos recursos, distribuye sus recompensas injustamente y pone en peligro el ecosistema global del que dependemos para sobrevivir.

Asimismo, es obvio que en esta revolución tecno-productiva, los logros conseguidos en relación con las condiciones físicas de trabajo y bienes de consumo han sido muy superiores a los obtenidos con respecto a las condiciones psicológicas de vida. La especie humana se ha instalado en una verdadera sobrenaturaleza, tecnológicamente diseñada para satisfacer una zona de sus deseos; pero ello ha tenido un coste aún difícil de evaluar, tanto desde el punto de vista personal como del social. En suma, las organizaciones, en este contexto, más que aportar algo valioso y enriquecer al hombre, corren el riesgo de desvincularlo de su propio ser personal, para convertirlo en un mero eslabón del sistema productivo.

Por otro lado, en las últimas décadas, y a pesar de la relativa convergencia que existe en la necesidad de considerar el trabajo en sus dimensiones de desarrollo personal y social por parte del nuevo humanismo católico, del propio pensamiento socialista y del pensamiento liberal, se observa un discurso caracterizado por un alto grado de conformismo a un nuevo sistema de valores. En éste, el trabajo ha pasado a concebirse como un mero instrumento de cambio que posibilita pertenecer a los sectores de éxito y, en consecuencia, alcanzar estilos de vida relativamente satisfactorios.

Esta situación lleva a una gran parte de la población a vivir con ansiedad, en un contexto acelerado y tenso, pues las oportunidades se multiplican para quienes están en una buena posición de partida, pero las barreras se levantan con mayor solidez para quienes, por el contrario, están alejados de ella. Es decir, las posibilidades de empleo se disparan para aquellas personas que cuentan con las competencias o recursos necesarios, mientras que se evaporan, irremedia-

blemente, para el resto. En este sentido, aparece el *sobretrabajo* (Castillo, 1998) para los primeros y el *desempleo*, el *subempleo*, el *no-empleo*, la *jubilación anticipada* o, incluso, la *jubilación extraordinariamente precoz*, para los segundos.

Por último, es necesario detenernos en los valores que sustentan y rigen el sistema empresarial, caracterizado por la ausencia de las más elementales normas de respeto a las personas. En este sentido, es obvio el carácter autoritario de las organizaciones y la debilidad de sus mecanismos participativos y democráticos, pues muchos de los derechos individuales reconocidos para el conjunto de la sociedad son negados o restringidos en el contexto de las organizaciones. Sin embargo, es en éstas donde pasamos la mayor parte del tiempo de vigilia de nuestra vida y de donde proceden la mayoría de los elementos que constituyen nuestro bienestar o malestar. A través de las organizaciones se satisfacen necesidades individuales tan importantes como la autoestima, o sociales como la afiliación, incluso las necesidades de supervivencia, como el alimento y la seguridad.

Existen varias explicaciones plausibles para explicar y comprender este comportamiento. En primer lugar, no es posible olvidar que el modelo político nacido con la modernidad tuvo una doble naturaleza, pues supuso al mismo tiempo una nueva tecnología del poder y la emergencia de la autonomía social. Así, por una parte, se proclamó la división social del trabajo, la autoridad completa del empresario y la subordinación incondicional de los trabajadores y, por otra, se aceptaron unos principios diferentes respecto a la institucionalización política de la sociedad. Ello produjo en la organización una asimetría de derechos entre trabajadores y propietarios.

En segundo lugar, esta ideología empresarial tiene su amparo en la consideración de que las relaciones "antidemocráticas, asimétricas e injustas" son estrictamente contractuales. Es decir, el carácter antidemocrático de la empresa se fundamenta en la naturaleza del contrato de trabajo (Ellerman, 1990); el derecho a mandar sobre los trabajadores no procede de un atributo intrínseco del capital, sino que es contractual. Por tanto, el contrato de trabajo abarca no solamente la prestación de servicios personales, sino también una forma de servidumbre parcial, convirtiendo al trabajador en un elemento productivo enajenado de sus derechos personales y políticos.

En tercer lugar —acogiéndonos a una perspectiva de análisis radical sobre la organización—, en esta filosofía desigual y antidemocrática subyace la idea de que la organización es y debe ser la principal agencia de control y disciplina del ser humano. Es decir, en toda organización, a través de una determinada forma de pensamiento y del desarrollo de ciertos estilos de vida, se ejerce un poder orientado a la dominación del ser humano. Por tanto, cuando se habla de poder en las organizaciones, se debe relacionar con el concepto de control, pues supone un conjunto de mecanismos y prácticas —control técnico, burocrático y normativo— que atraviesa todos los procesos de trabajo y, por consiguiente, el entramado de comportamientos que se desarrolla en los diferentes niveles de la organización.

Es desde esta perspectiva como se pueden entender algunas de las acciones que se desarrollan en las organizaciones. Así, en primer lugar, se observa que en este contexto, quien siempre y de forma exclusiva decide acerca de la estrategia a seguir y de la finalidad a conseguir, es la dirección, aún cuando evidentemente son los trabajadores quienes han de llevar a cabo dicha estrategia y lograr esa finalidad. Además, es un hecho constatado que las organizaciones requieren —por parte de los trabajadores— conformidad, obediencia y subordinación a las metas que se establecen.

Otra consecuencia derivada de la desigualdad de poder entre los miembros que componen la organización es el intento sistemático de acomodar el repertorio de conocimientos y herramientas de las personas a las demandas de la dirección. Con ello, se contribuye "científicamente" a que los individuos —en su calidad de empleados— y los grupos se ajusten mejor a las exigencias planteadas en el trabajo y, al mismo tiempo, se socialicen en las verdades incuestionables que hoy presiden la vida de las organizaciones: beneficio, calidad y compromiso.

Asimismo, en este contexto de dominación y subordinación no es extraño que se cuestionen la competencia, el rol o el estatus de los trabajadores, hasta llevarles a un deterioro progresivo de su identidad personal y profesional, y a que acaben desintegrándose y auto-

excluyéndose del grupo. Esta situación de fracaso e indefensión personal pone al individuo en una difícil decisión, ya que deberá optar entre abandonar voluntariamente la empresa o plegarse a las pautas marcadas.

No obstante, para paliar estas consecuencias, en el seno de las organizaciones se han ido desarrollando progresivamente algunas acciones, como la incorporación de la denominada "ideología de los recursos humanos" (Gorz, 1995) o la adopción de una reflexión ética en torno a la noción del trabajador como una pieza prescindible y recambiable. Con estas estrategias se pretende, no solamente presentar a la organización como "el núcleo de la realización personal", sino también salvaguardar los derechos de los empleados e instaurar un sentimiento de lealtad a la empresa.

3. LA ÉTICA EN LAS ORGANIZACIONES CONTEMPORÁNEAS

Las últimas décadas han estado marcadas por numerosos y profundos cambios —creciente complejidad de la economía, interdependencia de los mercados, altos niveles de competitividad, incorporación de nuevas tecnologías, entre otras— que han afectado, como no podía ser de otra manera, al mundo del trabajo y de las organizaciones. En este nuevo marco, la forma de concebir al trabajador cambia, pues ya no es la organización de forma exclusiva la que ostenta el poder, sino que éste se comparte con ese otro componente esencial de la realidad organizativa que son sus recursos humanos.

Es decir, en las organizaciones actuales, los recursos humanos empiezan a convertirse en la principal —quizás la única— fuente de ventaja competitiva en las organizaciones, ya que las competencias de las personas, sus actitudes y los valores que aportan a la empresa son difícilmente imitables por los competidores y, además, insustituibles para la propia organización.

En este escenario, caracterizado por el culto al mercado y al crecimiento económico a ultranza, surge la ética como una moda, como un producto más de ese mercado. Esto es, en la actualidad se observa cómo en los diferentes discursos de empresarios, políticos y académicos se aboga por emplear códigos de conducta ética en el seno

de las organizaciones. Éstos, no obstante, suelen considerarse como un instrumento más de la gestión empresarial que ayuda a añadir valor a la imagen corporativa.

Esta afirmación se sustenta en el hecho —como se demuestra en un estudio reciente realizado por el *IESE Business School* en la Universidad de Navarra (Guillén y Melé, 2000)— de que, si bien la mayor parte de las grandes empresas poseen algún documento formal con contenidos éticos, éste ha sido elaborado mayoritariamente por la alta dirección o por los diferentes directivos de línea, ignorando la participación de los empleados en este proceso.

De esta manera, queda clara la intencionalidad de las empresas con respecto a la elaboración de un código ético en su seno, así como patente su inutilidad como vehículo conductor de los comportamientos individuales y sociales hacia fines éticos, pues dichos códigos no se han interiorizado como elementos claves en la cultura organizativa, sino que son meros componentes ficticios para la proyección de la imagen corporativa externa. Una de las consecuencias más inmediatas de esta forma de actuar es la falta de correspondencia entre la existencia de un código de conducta y su cumplimiento por parte de los trabajadores, por lo que su comportamiento, en muchas ocasiones, estará muy alejado de las prescripciones establecidas en esos códigos.

Sin duda, esta situación se agrava si tenemos en cuenta la falta de consenso que existe en la actualidad acerca del significado o alcance del concepto de responsabilidad social de las organizaciones, así como la ambigüedad o falta de precisión a la hora de delimitar las principales dimensiones que lo constituyen. Esta circunstancia, lejos de ayudar a las empresas a construirse y desarrollarse desde un nuevo paradigma que les ayude a replantarse su papel en la nueva sociedad del siglo XXI, convierte el término de responsabilidad social en una tentación, en un objeto más de manipulación por parte de la organización para adquirir su tan ansiada legitimación social.

Como afirma Miralles (2003, p. 13):

Esta manipulación del concepto puede ser grave: al manipularlo

puede degradarse y convertirse (o ya lo es en algunos casos) en un puro instrumento de competencia e, incluso, en un arma arrojadiza contra el adversario.

4. LA ORGANIZACIÓN CONCEBIDA COMO UN SISTEMA CREADOR DE NUEVOS VALORES

Es necesario cuestionar el modelo de organización al que se debería tender para alcanzar mayores niveles de bienestar de las personas que trabajan en ella. En este sentido, para aplicar una concepción de los derechos inalienables en la organización, se debe partir de cuatro premisas.

En primer lugar: las organizaciones son instituciones humanas que deben regirse por principios democráticos. En segundo lugar: los derechos personales de los trabajadores no pueden alienarse en el contrato de trabajo. En tercer lugar: la organización es un sistema de distribución de poder, una organización política, y la autoridad dentro de ella necesita de una legitimación que no puede derivar directa ni únicamente del derecho de propiedad. Finalmente: la propiedad, la gestión y el control constituyen elementos diferentes y separables en el marco de la organización.

Consideramos que el logro de estas premisas ayudaría a dar ese salto cualitativo que necesita la sociedad para insertar a las organizaciones en la lógica de las relaciones democráticas, donde las personas que trabajen en ellas sean consideradas como ciudadanos libres y portadores de derechos. De este modo, las organizaciones ganarían en legitimidad democrática y los trabajadores en capacidad de decisión sobre los aspectos del trabajo que les afectan. Y ello supondría un cambio efectivo en la estructura de poder de la organización, así como el reconocimiento del trabajador como un ciudadano en el ámbito laboral.

Desde esta perspectiva, creemos que un primer paso para transformar esta situación es hacer explícito el carácter de la organización como una institución integrada por seres humanos. Es este análisis de la empresa como una organización social y política, el que debe llevar a plantear la legitimidad de la autoridad interna y la necesi-

dad de los derechos democráticos en su seno. Es decir, solamente puede ser ética y socialmente responsable con los derechos humanos una estructura organizativa que reconozca los derechos de participación y elección de sus trabajadores, pues los derechos personales no pueden ser asignados por los mercados, sino por las propias instituciones sociales. De acuerdo con esto, es la relación empleador-empleado —fundamentada en la naturaleza del contrato de trabajo—, y no los derechos de propiedad, el elemento crucial para entender la empresa.

De manera más concreta, el cambio que propugnamos supone que las organizaciones —como instituciones humanas— deben ser democráticas en sus estructuras y procedimientos, y más flexibles en sus métodos organizativos y de producción. Igualmente, tendrán que desarrollar su capacidad negociadora para mantener unas adecuadas relaciones con las personas que emplea y, por último, habrán de desarrollar una sensibilidad mucho más ética, pues las cúpulas de las organizaciones no pueden ignorar que son proveedoras de destinos y, en consecuencia, que tienen una responsabilidad moral que asumir. De este modo, la prevención de la salud laboral y el incremento de los niveles de calidad de vida en las organizaciones deben convertirse en una responsabilidad de la organización y de cada uno de sus miembros, que habrán de ser agentes activos de ese proyecto.

Las distintas alternativas para conseguir una democracia económica no son meros deseos intelectuales. Antes bien, existe un sector cooperativo pujante en casi todas las economías, un comercio justo entre consumidores y productores, un movimiento fuertemente sensibilizado en cuanto a formas de inversión ética y socialmente responsable. Todo ello constituye un síntoma claro de que es posible cambiar las estructuras de las organizaciones para que den cabida a los procesos democráticos en su seno y, con ello, adoptar otro paradigma que nos permita reorientar el rumbo de la sociedad (Rodríguez, 2000).

De este modo, la organización sería concebida como fuente de bienestar y desarrollo humano y un lugar en el que la dignidad del

hombre no se vería amenazada, ni su libertad sería negada o rechazada. Es decir, el ser humano no se sometería a la cosificación o instrumentalización de las organizaciones, sobre todo, por haber dejado de ser dueño de sí mismo.

La dignidad es, ante todo, dignidad ante los demás o, dicho de otro modo: *solo puedo tenerla conmigo si la tengo ante los demás*. La dignidad humana, por tanto, debe configurarse como un campo de realidad insoslayable en el contexto de las organizaciones y en el ámbito de cualquier sociedad, lo que implica reconocer al otro como una persona en la plenitud de sus derechos. Para instalarnos en ese nivel de realidad, no solamente es necesario que existan las leyes pertinentes en el ámbito laboral, sino que se interioricen esos valores en los seres humanos como una clave esencial de convivencia, por medio de la discusión ética, de las costumbres, o de la interacción comunicativa, como diría Habermas (1981).

Así pues, el desarrollo de la organización pasa, necesariamente, por la realización de las personas que la integran, por lo que la lógica global de aquélla y la lógica de los individuos no pueden seguir instaladas en el escenario de la confrontación y en el juego competitivo de ganadores y perdedores. Las organizaciones, de igual modo que se han adaptado al entorno, tendrán que acomodar sus exigencias y estructuras a las necesidades psicológicas y sociales de los individuos, y ello solamente será posible adoptando procedimientos democráticos en su seno.

Por todo ello, en el sistema organizativo deben introducirse elementos de razón y equidad, así como claves culturales diferentes, desde donde se posibilite el cambio y se potencien el respeto al otro como persona, la cooperación, la solidaridad y la emancipación, que permitan recuperar al ser humano. Esto debe traducirse en incrementar sus conocimientos, posibilitar su promoción, contribuir a su integración y propiciar su seguridad y estabilidad en el empleo.

5. LA NECESIDAD DE UN DISCURSO Y DE UNA CULTURA ÉTICA EN LAS ORGANIZACIONES

Cada vez son más las voces que abogan por la necesidad de incorporar en el mundo de la economía, del mercado y de la empresa una nueva dimensión ética, una nueva moral sustentada en claves diferentes a las del pasado e, incluso, a las del presente más inmediato. Quizás baste con plasmar las palabras de Octavio Paz para entender que esta cuestión, lejos de ser una moda, debe convertirse en objeto prioritario de reflexión de todos quienes contribuimos, desde nuestras respectivas disciplinas, a reforzar y legitimar las pautas de actuación en este ámbito de la vida humana:

> *El mercado es un mecanismo eficaz pero, como todos los mecanismos, no tiene conciencia ni tampoco misericordia. Hay que encontrar la manera de insertarlo en la sociedad para que sea la expresión del pacto social y un instrumento de justicia social y equidad. Las sociedades democráticas desarrolladas han alcanzado una prosperidad envidiable; asimismo, son islas de abundancia en el océano de la miseria universal. El tema del mercado tiene una relación muy estrecha con el deterioro del medio ambiente. La contaminación no sólo infesta el aire, a los ríos y a los bosques, sino a las almas. Una sociedad poseída por el frenesí de producir más para consumir más tiende a convertir las ideas, los sentimientos, el arte, el amor, la amistad y las personas mismas en objetos de consumo. Todo se vuelve cosa que se compra, se usa y se tira al basurero. Ninguna sociedad había producido tantos desechos como la nuestra. Desechos materiales y morales.* (Conferencia ante la Academia Sueca de Ciencias y Artes, al recibir el Premio Nobel de Literatura.)

Es en este contexto de transformación donde debe jugar un papel primordial la adopción de una perspectiva crítica y ética acerca de la lógica imperante en el ámbito de las organizaciones, que no solamente posibilite el alejamiento del discurso canónico, sino la realización del proyecto que, como científicos sociales, tenemos encomendado: incrementar el nivel de calidad de vida del ser humano.

En este sentido, sería plausible que en las organizaciones se tomara conciencia de que lo único que debe orientar y dar sentido al proceso productivo son los fines, concebidos como parámetros que garanticen, no solamente la salud de la empresa, sino también el bienestar económico y social de todos sus miembros. Esta circunstancia es *conditio sine qua non* para dotar de significado a los diversos procedimientos y medios organizativos, así como para integrar el trabajo en la vida humana.

No obstante, es obvio que para poder relacionar los medios con los fines es necesaria la puesta en escena de un sistema de valores y creencias —interiorizado y compartido— que proporcione una guía ética a los comportamientos de los trabajadores y de la propia organización, y que permita una interpretación homogénea, desde una perspectiva moral, de cuantos acontecimientos sucedan en este contexto.

Llegados a este punto, sería adecuado preguntar cuáles deben ser los valores que sustenten las actuaciones éticas de una organización o, dicho de otro modo, si sería conveniente indagar sobre los criterios que deben estar presentes en un estilo de gestión basado en la ética. En este sentido, existe cierta unanimidad en identificar a la responsabilidad social como uno de los criterios fundamentales para juzgar la bondad de una actuación ética en la empresa, de tal manera que, en este contexto, la ética consiste en ser conscientes de su gran responsabilidad social, y en atender y satisfacer las demandas que de ella se derivan.

Sin embargo, sin dudar en absoluto de su valor moral, este planteamiento puede crear confusión entre un enfoque ético y el simple cumplimiento de las normas jurídicas. Es decir, cualquier empresa tiene responsabilidades sociales —no contaminación, retribución equitativa de los trabajadores, estándares de calidad, entre otras— por el simple hecho de constituir una entidad jurídica situada en una sociedad determinada, por lo que no siempre se pueden calificar de morales los actos que, lejos de ser voluntarios, son de obligado cumplimiento.

De hecho, si se repasan históricamente las principales y más significativas definiciones sobre responsabilidad social de las organizaciones, se observa cómo este concepto debe conllevar, al menos, tres elementos para que una actuación empresarial pueda ser calificada como ética y socialmente responsable:

- Implica un acto de voluntariedad que permite diferenciarla de la coerción externa de la ley.
- Existe una relación de la empresa con todos los grupos —*stakeholders*— afectados por su existencia y acciones.
- Los sujetos de la responsabilidad son los empresarios o directivos, como principales agentes de la empresa (González, 2001).

Igualmente, ésta es la filosofía del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas (2005, p. 4) cuando afirman que

> *la responsabilidad social de la empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.*

Así, solamente se podrá hablar de un sentido ético cuando el discurso de la responsabilidad social sea ajeno a la coacción de las normativas jurídicas y emane de los sentimientos de responsabilidad y respeto hacia todos los grupos relacionados con la empresa —clientes, proveedores, accionistas, empleados—, así como hacia la sociedad en general. Asimismo, es necesario generalizar el concepto de responsabilidad social a esos grupos que, directa o indirectamente, tienen que ver con ella.

En este último sentido, se estarían aplicando los estándares de calidad y excelencia no solamente a los productos y servicios, como

ha ocurrido hasta ahora, sino también a los comportamientos humanos, proporcionando así una medida de la calidad humana —dimensión ética— de quienes hacen posible la consecución de los objetivos de la organización.

Esta es una tarea ardua, pues para que las personas adopten una perspectiva ética es preciso que se institucionalicen y se consoliden claves culturales acerca de lo que es correcto y lo que es incorrecto. No obstante, este proceso de reflexión ética no debe emanar de la alta dirección, sino que, por el contrario, es un acto que compete a todos y cada uno de los miembros involucrados en la organización; debe nacer de la práctica diaria, de las interacciones cotidianas y de los conflictos que se derivan de los diferentes valores e intereses puestos en juego en los procesos de toma de decisión inherentes a este subsistema social.

Por último, no cabe duda que en este proceso de reflexión ética se ha de luchar por abandonar las miopías del pasado y por construir un compromiso ético que abarque e implique a toda la sociedad y, por qué no, a toda la humanidad.

6. A MODO DE CONCLUSIÓN

En muy pocas décadas hemos pasado de un mundo simple, objetivo, ensamblado, jerarquizado, mecánico y sustentado en el determinismo, a un mundo complejo, difuso, en permanente ebullición, interactivo, holográfico y cada vez más indeterminado. Todos estos cambios hacen que no se puedan afrontar los problemas de este mundo con herramientas del mundo anterior, es decir, con formas inadecuadas de pensar, sentir y comportarnos. Asimismo, estas transformaciones conllevan que no se puede pensar en términos de subordinados y jefes, ni en términos estáticos, rígidos y exclusivamente racionales.

La sociedad y las organizaciones deben avanzar hacia estructuras más justas, equitativas y democráticas, en donde el ser humano sea considerado como el punto de partida y de llegada en cualquier proyecto que se emprenda.

La concepción acerca de las organizaciones se ha transformado. Ya no se puede seguir manteniendo la concepción de organización tradicional, orientada a metas específicas, determinadas y estables, y constituida por personas racionales que toman decisiones a partir de criterios preestablecidos, como si la organización se desarrollara siguiendo pautas predecibles, ya establecidas, según el modelo de causalidad lineal.

Por el contrario, hay que pensar en las organizaciones como anarquías organizadas, colectividades y alianzas estratégicas. Es decir, no es el determinismo, la racionalidad, el orden y la formalidad lo que caracteriza a las organizaciones actuales; los parámetros que definen el marco actual son el indeterminismo, las contingencias y la informalidad. Y en este nuevo marco se exige a las organizaciones que asuman su responsabilidad social con las personas y con el medio natural, comportándose de un modo legal y ético.

Igualmente, todos estos cambios que se han producido y que están sucediendo de forma tan rápida, nos exigen colocarnos unas lentes distintas —*paradigmas*— para comprender lo que está aconteciendo en el mundo en general y en el contexto de las organizaciones en particular, así como adoptar una perspectiva teórica diferente que sirva de guía en nuestros análisis y una metodología también diferente que nos permita operar desde una visión más comprensiva y dúctil al aproximarnos a ellas.

Además, en el mundo donde nos movemos, las organizaciones que en él se desarrollan, no solamente requieren un nuevo paradigma para comprenderlas y afrontar los múltiples problemas de supervivencia que plantean, sino que exigen, además, un profundo proceso de adaptación humana, una nueva sensibilidad, nuevas actitudes, nuevos sistemas de valores, nuevos sistemas de creencias y nuevas claves culturales. En suma, una nueva forma de pensar, de sentir y de actuar, fundamentada en principios éticos y de responsabilidad social (Turkle, 1984).

BIBLIOGRAFÍA

CASTILLO, J. (1998). *A la búsqueda del trabajo perdido*, Madrid, Tecnos.

ELLERMAN, D. (1990). "The Corporation as a Democratic Social Institution", *Social Economics: Retrospect and Prospect*, Boston, Kluwer Academic.

GONZÁLEZ, E. (2001). *La responsabilidad moral de la empresa. Una revisión de la teoría de los stakeholders desde la ética discursiva*, tesis doctoral, Castellón, Universidad Jaume I.

GORZ, A. (1995). *Metamorfosis del trabajo*, Madrid, Sistema.

GUILLÉN, M. y MELÉ, D. (2000). "Institucionalización de la ética en las organizaciones. Su formalización en las grandes empresas españolas", *XI Congreso Nacional de ACEDE* (Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas), España.

HABERMAS, J. (1981). *Teoría de la acción comunicativa, Vol. I: Racionalidad de la acción y racionalización social, Vol. II: Crítica de la razón funcionalista*, Madrid, Taurus.

MARCH, J. y SIMON, H. (1977). *Teoría de la organización*, Barcelona, Ariel.

MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2005). *I, II y III Sesión de Trabajo del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas*, Madrid.

MIRALLES, J. (2003). "Amenazas y oportunidades para la responsabilidad social de la empresa", *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, Nº 8.

PAZ, O. (1990). "La búsqueda del presente", *Revista de Literatura Hispánica*, 32-33, pp. 3-12.

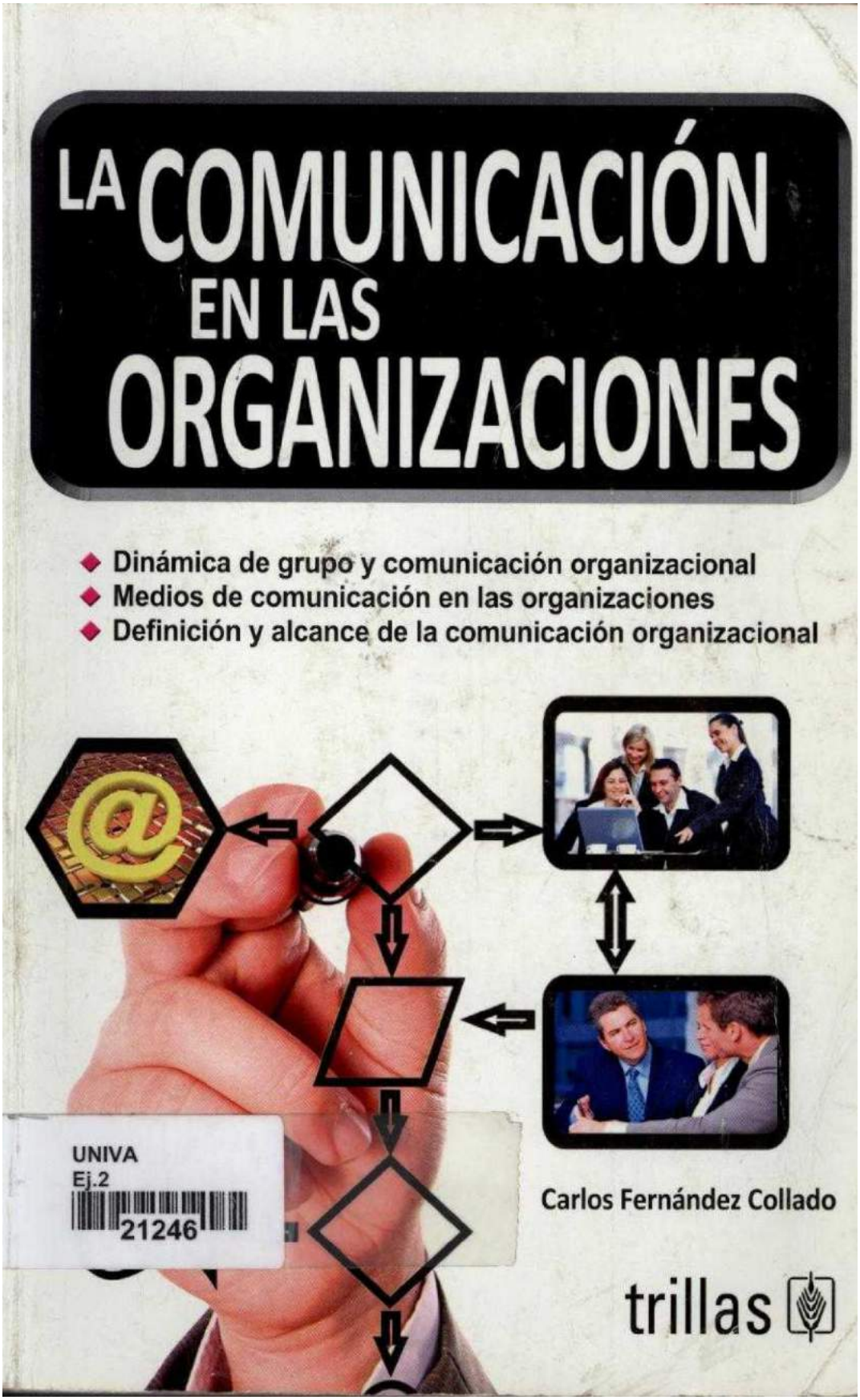
RODRÍGUEZ, A. (2000). "Los recursos humanos en las organizaciones", en A. Ovejero (ed.), *La psicología social en España al filo del año 2000: balance y perspectivas*, Madrid, Biblioteca Nueva.

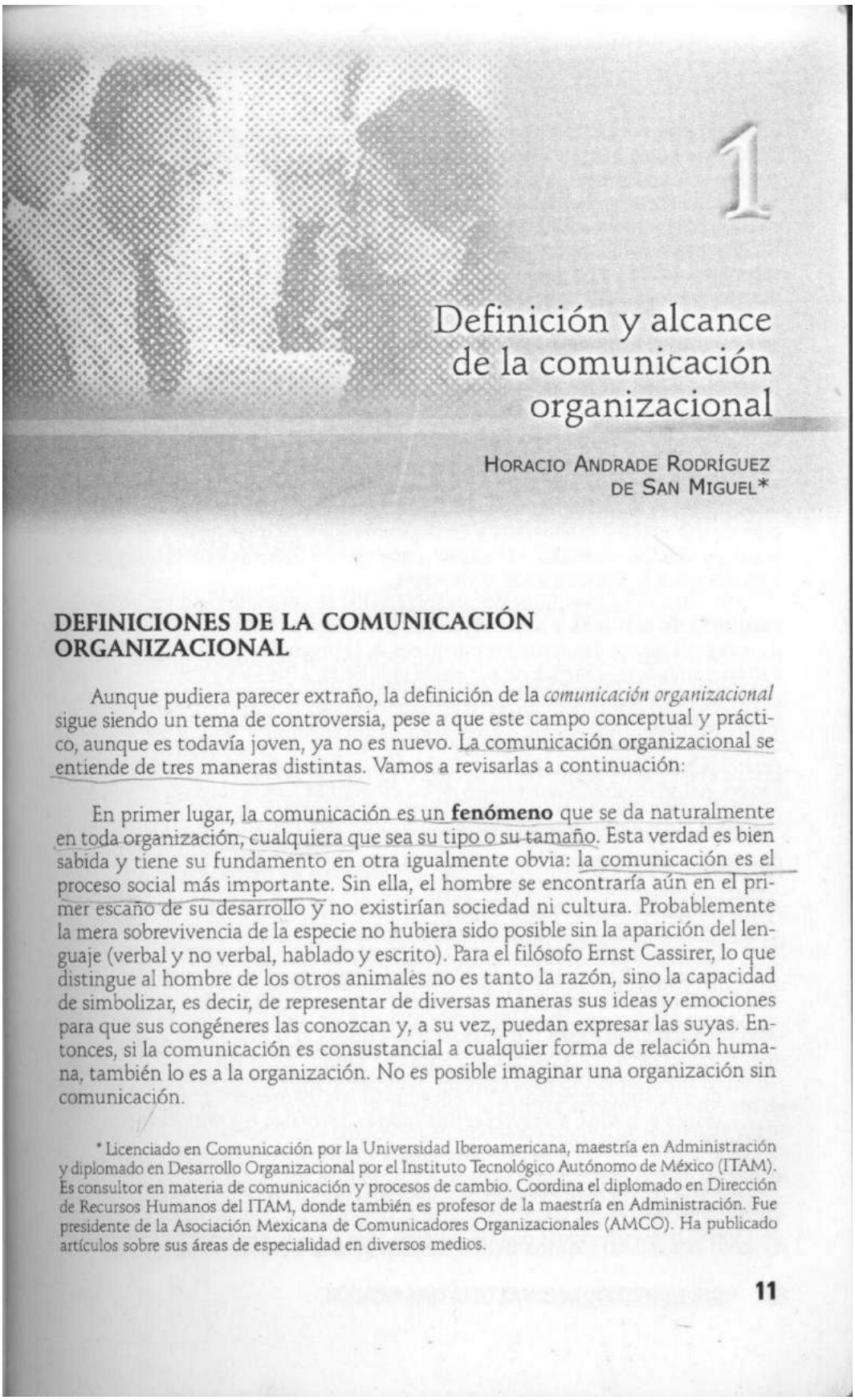
RODRÍGUEZ, A. y ZARCO, V. (1999). "La dimensión ética de las organizaciones", *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52 (2-3), pp. 351-369.

TURKLE, S. (1984). *The Second Self: Computers and the Human Spirit*, Nueva York, Simon & Schuster.

Definición y alcance de la comunicación organizacional.

Fernández Collado, C. (2009). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En La comunicación en las organizaciones (pp. 11-15). México: Trillas.


LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES
Dinámica de grupo y comunicación organizacional
Medios de comunicación en las organizaciones
Definición y alcance de la comunicación organizacional
UNIVA
Ej.2
21246
Carlos Fernández Collado
trillas



1

Definición y alcance de la comunicación organizacional

HORACIO ANDRADE RODRÍGUEZ DE SAN MIGUEL*

DEFINICIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Aunque pudiera parecer extraño, la definición de la *comunicación organizacional* sigue siendo un tema de controversia, pese a que este campo conceptual y práctico, aunque es todavía joven, ya no es nuevo. La comunicación organizacional se entiende de tres maneras distintas. Vamos a revisarlas a continuación:

En primer lugar, la comunicación es un **fenómeno** que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Esta verdad es bien sabida y tiene su fundamento en otra igualmente obvia: la comunicación es el proceso social más importante. Sin ella, el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo y no existirían sociedad ni cultura. Probablemente la mera sobrevivencia de la especie no hubiera sido posible sin la aparición del lenguaje (verbal y no verbal, hablado y escrito). Para el filósofo Ernst Cassirer, lo que distingue al hombre de los otros animales no es tanto la razón, sino la capacidad de simbolizar, es decir, de representar de diversas maneras sus ideas y emociones para que sus congéneres las conozcan y, a su vez, puedan expresar las suyas. Entonces, si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también lo es a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación.

* Licenciado en Comunicación por la Universidad Iberoamericana, maestría en Administración y diplomado en Desarrollo Organizacional por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). Es consultor en materia de comunicación y procesos de cambio. Coordina el diplomado en Dirección de Recursos Humanos del ITAM, donde también es profesor de la maestría en Administración. Fue presidente de la Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales (AMCO). Ha publicado artículos sobre sus áreas de especialidad en diversos medios.

Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno.

Estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras. Pueden trasmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados; pueden ser verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, darse dentro de la organización o rebasar sus fronteras. Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo, que en su conjunto se denomina comunicación organizacional.

Una segunda acepción presenta a la comunicación organizacional como una **disciplina** cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio.

En la segunda mitad de la década de los cuarenta, y específicamente en Estados Unidos de América, el estudio de la comunicación en las organizaciones empezó a llamar la atención de un número creciente de investigadores. A partir de entonces se despertó un fuerte interés en el tema, lo que redundó en la aparición de una extensa bibliografía y en la proliferación de investigaciones de campo, cuyo objetivo es analizar el impacto que ejercen diversas variables organizacionales sobre la comunicación y viceversa.

Por último, la comunicación organizacional se entiende también como un **conjunto de técnicas y actividades** encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación. Así, el resultado provechoso de los programas que se implanten será más probable.

Desde este tercer enfoque, la comunicación organizacional puede dividirse en comunicación interna y comunicación externa.

- **Comunicación interna** es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- **Comunicación externa** es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

Las tres acepciones del concepto comunicación organizacional que hemos visto (como fenómeno, como disciplina y como conjunto de técnicas y actividades) son igualmente válidas porque corresponden a diferentes aspectos de un mis-

mo campo de interés y acción. A eso puede deberse la confusión que ha surgido en torno al tema. Ahora bien, en los últimos años se ha visto una fuerte tendencia a llamar comunicación organizacional a la comunicación interna, y todo parece indicar que, con el tiempo, esta tendencia se acentuará.

Es importante considerar que los programas y actividades de comunicación que se realizan en la organización –independientemente del público al que se dirijan, de los objetivos que persigan o de los canales utilizados– deben responder a una estrategia común cuya última finalidad será ayudar a la organización a alcanzar sus metas. Por tanto, será necesario definir claramente la estrategia referida, a partir de la imagen que la organización desea evocar hacia dentro y hacia fuera, de acuerdo con su propia cultura. Concebir a la comunicación interna y externa como actividades aisladas puede ser muy peligroso o, por lo menos, poco efectivo. Si bien cada una de ellas tiene sus propias funciones, existe un elemento integrador que las une y las hace ser interdependientes. Este elemento es la estrategia comunicativa global de la organización.

POSTULADOS BÁSICOS

Para darnos una idea de la importancia y el alcance del proceso comunicativo en las organizaciones, presentaré algunos postulados básicos.

La comunicación es integral; como ya se ha comentado, la comunicación organizacional abarca una gran variedad de modalidades: interna y externa; vertical, horizontal y diagonal; interpersonal, intragrupal, intergrupal e institucional; directa (cara a cara) y mediatizada (a través de canales diversos, escritos, audiovisuales y electrónicos).

Así como no se puede separar lo verbal de lo no verbal en la práctica de la comunicación interpersonal porque constituyen parte del mismo "paquete", tampoco podemos considerar todas estas modalidades de la comunicación organizacional como entes aislados.

La comunicación es un sistema; esto implica que el subsistema técnico y humano, es decir, los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente, están interrelacionados y son interdependientes. Son muchas las variables que influyen simultáneamente en el clima de comunicación de una organización. Lo técnico y lo interpersonal interactúan, de manera que el resultado final no se da en función de relaciones causa-efecto lineales y directas, sino de procesos complejos.

La comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas. El concepto de cultura ha entrado con fuerza a la jerga de las organizaciones en los últimos años, y cada vez más ligado al de comunicación. De hecho, una manera muy extendida de entender la cultura es como un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia y, por tanto, patrones similares de comportamiento.

En la organización, los medios de trasmisión y reforzamiento de la cultura son múltiples: símbolos, conductas, políticas, procedimientos y normas, instalaciones y tecnología, por nombrar sólo algunos.

La comunicación es una responsabilidad compartida; como todos en

la organización se comunican, hacerlo bien es una responsabilidad de todos, si bien algunos deben desempeñar un papel más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan. Por tanto, el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales.

NECESIDADES DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Diversas investigaciones han comprobado una y otra vez que existe un amplio rango de asuntos que a los empleados les interesa conocer, los cuales básicamente pueden agruparse en tres categorías: información relacionada con la organización, información acerca del trabajo e información sobre asuntos que afectan a la vida personal y familiar.

En el primer rubro se incluye todo lo relacionado con lo que la organización es y hace. Por increíble que parezca, hay empresas en las que la gente apenas conoce lo que tiene que ver con su ámbito concreto de trabajo, ignorando cosas tan importantes como los objetivos, estrategias y planes institucionales (por no hablar de la misión, la visión y los valores), los resultados alcanzados, el tamaño y alcance de la operación, la dispersión geográfica, las políticas y procedimientos más importantes o hasta los productos y servicios que ofrece.

Tampoco se cuenta con información suficiente y oportuna acerca de las noticias que van generándose día a día en la organización, y que ayudan a la gente a estar enterada de lo que sucede, de lo que cambia, de lo que se mejora, de lo que se decide, de lo que tiene éxito y de lo que fracasa. Incluso se llegan a dar casos en los que los empleados de la empresa reciben noticias tan importantes como la salida de su director general... ¡por los periódicos!

La segunda categoría, relacionada con la información acerca del trabajo, es tan crítica como descuidada en muchas organizaciones. Comprende todo lo que las personas necesitan para saber lo que se espera de ellas, los parámetros bajo los cuales va a ser evaluado su desempeño y la forma en que se considera que han hecho las cosas. También incluye la información que requieren para llevar a cabo sus funciones y responsabilidades y para tomar buenas decisiones.

Es muy frecuente encontrarse con empleados que trabajan "por instrumentos", que es una expresión que suele usarse para designar algo que está entre la intuición y la improvisación, ante la falta de señales claras respecto a dónde y cómo ir. Lo malo es que esto es lo que ha dado origen a la única aportación mexicana al *management*, que es la "administración por subjetivos".

Finalmente, las personas quieren saber todo aquello que repercutirá, directa o indirectamente, en su bienestar personal y familiar: prestaciones, beneficios, oportunidades de capacitación y de promoción, disposiciones en materia de seguridad e higiene, políticas de administración de recursos humanos, actividades culturales, sociales y deportivas en las que puede participar.

Resulta evidente que la gama de necesidades de información en las organizaciones es muy amplia. El hecho de que no se satisfagan puede deberse a un desconocimiento de lo que la gente requiere, o a la creencia de que más vale mante-

ner la confidencialidad ante el temor de que se haga un mal uso de la información. Lo paradójico es que mucha de esta información es pública y se puede encontrar fácilmente en medios externos.

¿Por qué no darle un voto de confianza a la gente y proporcionarle los elementos para que conozca a la empresa, se integre a ella y trabaje mejor? Las organizaciones que así lo han hecho han descubierto que hay que temerle más a la falta de información que a la información misma.

EL PAPEL DEL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL

Un número creciente de organizaciones están creando áreas especializadas a cargo de comunicadores profesionales, cuya función básica es apoyarlas para facilitar los procesos comunicativos y hacer que esta responsabilidad compartida sea cumplida efectivamente. Es importante que queden definidos con mucha claridad los objetivos del área de comunicación, para aprovecharla al máximo y no generar falsas expectativas.

La comunicación organizacional, como una función específica realizada por profesionales, debe, antes que nada, contribuir al logro de los objetivos de la empresa, o de lo contrario correrá el riesgo de aislarse y volverse prescindible (como de hecho ha sucedido con más frecuencia de la deseable). La manera de hacerlo tiene que ver con cuatro íes:

1. Propiciando que todos los integrantes de la organización reciban la **información** completa, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre el trabajo. Son muchas las cosas que las personas necesitan saber para sentirse parte de la organización y para desempeñar efectivamente sus actividades.

El comunicador profesional tiene doble responsabilidad en este sentido: por un lado, aprovechar los medios a su alcance para facilitar este flujo informativo, haciendo "hablar" a la organización; por otro, fomentando que la información que debe circular a través de los canales interpersonales (orales, escritos y electrónicos) lo haga con efectividad. En cualquier caso, debe concebir el proceso comunicativo como multidireccional y circular, y no lineal y unilateral.

2. Propiciando la **identificación** de la gente con la organización, y por tanto, el orgullo y el sentido de pertenencia. Esto se logra, principalmente, difundiendo los elementos de la cultura corporativa (misión, visión, valores) que hacen que las personas encuentren sentido y dirección, y una serie de principios con los que comulga y que sirven para orientar su acción y decisión.

Es muy importante que el comunicador verifique en forma constante la congruencia entre los mensajes que envía y el ser y quehacer de su organización, ya que de lo contrario el efecto será el inverso: la pérdida de credibilidad.

3. Favoreciendo la **integración** de la organización con y entre sus colaboradores. Esto implica mejorar la comunicación vertical y horizontal, fomentar el trabajo en equipo, propiciar el rompimiento de las barreras existentes entre las áreas y niveles, y crear un clima de colaboración y apoyo para el cumplimiento de los objetivos comunes. Una de las responsabilidades más importantes del comunicador en este sentido es la de contribuir a que la organización sea vista no

Competencias clave para la comunicación organizacional.

Pacheco, R., (2005). Competencias clave para la comunicación organizacional. Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación, (090), (pp. 70-75).

Carta a nuestros lectores

Las nuevas tecnologías de la comunicación, TICs, están produciendo una revolución que convierte a los lectores, radioyentes y televidentes en una clase de comunicadores que juegan un papel análogo al tan conocido de los periodistas. Sobre las virtualidades de este periodismo nos habla el español Koldobika Meso Ayerdi en el artículo de portada titulado *El periodismo ciudadano, una nueva alternativa de la profesión periodística*.

La muerte del jefe de la Iglesia Católica, Juan Pablo II, demostró el acierto de Chasqui de noviembre de 2002, al calificar al carismático prelado como una auténtica *superestrella*. Lolo Echeverría, prestigioso directivo de la televisión ecuatoriana, interpreta el espectáculo mediático que con singular maestría montó el Vaticano y que fue aprovechado magistralmente por este Papa.

La British Broadcasting Company (BBC) y la Radio y Televisión Española (RTVE), son dos empresas publicas similares en su gestión exitosa, pero siempre bajo la mira exigente del público para descubrir signos de imparcialidad o favoritismo respecto de sus gobiernos. Jairo Lugo y Juan Varela nos ofrecen un análisis de sus cuestionamientos y perspectivas de futuro.

Esta edición de Chasqui desarrolla otros dos temas apasionantes: hasta qué punto los derechos de autor limitan la vigencia de la libertad de expresión y cómo surgieron y qué hacen los "observatorios de comunicación", que han proliferado en los cinco continentes.

En este número de Chasqui el lector podrá encontrar otros temas de indudable interés, como son: el impacto de las nuevas tecnologías en las salas de redacción; la ola invasiva de la televisión rosa; la última selección de los premios Óscar, incluyendo entre los beneficiarios a una grúa checa que resultó ser inventada por un alemán y las competencias claves para la comunicación organizacional.

CHASQUI

Revista Latinoamericana de Comunicación

Chasqui

N° 90 Junio 2005

Director
Edgar P. Jaramillo S.
Editor
Luis Eladio Proaño
E-mail: luiselap@ciespal.net

Consejo Editorial
Violeta Bazante — Lolo Echeverría
Héctor Espín — Juan M.Rodríguez
Francisco Vivanco

Consejo de Administración del CIESPAL
Presidente, Víctor Hugo Olalla,
Universidad Central del Ecuador
Antonio Parra Gil,
Ministerio de Relaciones Exteriores
Consuelo Yánez Cossío,
Ministerio de Educación y Cultura
Héctor Chávez Villao,
Universidad de Guayaquil
Carlos María Ocampos,
Organización de Estados Americanos
Gustavo López Ospina,
Consejero Regional de la UNESCO
Héctor Espín, UNP
Rodrigo Pineda, AER

Asistente de edición
Jorge Aguirre
Corrección y estilo
Manuel Mesa
Portada y diagramación
Mateo Paredes
Diego Vásquez
Impresión
Editorial QUIPUS – CIESPAL

Chasqui es una publicación del CIESPAL
Miembro de la
Red Iberoamericana de Revistas
de Comunicación y Cultura
http://www.felafacs.org/rederevistas
y de la
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe
en Ciencias Sociales y Humanidades
http://redalyc.uaemex.mx
Telf.: (593-2) 2506149 – 2544624
Fax (593-2) 2502487
e-mail: chasqui@ciespal.net
web: www.ciespal.net
www.comunica.org/chasqui
weblog: www.revistachasqui.blogspot.com
Apartado Postal 17-01-584
Quito – Ecuador
Registro M.I.T.,S.P.I.027
ISSN 13901079

Las colaboraciones y artículos firmados
son responsabilidad exclusiva de sus autores
y no expresan la opinión del CIESPAL.
Todos los derechos reservados.
Prohibida la reproducción total o parcial del contenido,
sin autorización previa de Chasqui.

CONTENIDO



Portada

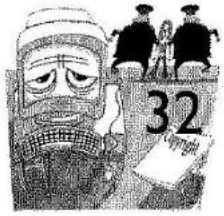
4 | **Periodismo ciudadano: voces paralelas a la profesión periodística**
Koldobika Meso Ayerdi

Opinión

16 | **Las paradojas mediáticas de Juan Pablo II**
Lolo Echeverría

Ensayos

20 | **BBC - RTVE, Medios estatales europeos con nuevas reglas de juego**
Jairo Lugo y Juan Varela



32 | **Derechos de autor y libertad de expresión**
María Helena Barrera-Agarwal

38 | **Los Observatorios de Comunicación**
Gaspar Broullón Pastoriza, Tatiana Hernández, Xosé López García y José Pereira

PRENSA

46 | **Nuevos desafíos en las salas de redacción**
Rubén Darío Buitrón



TELEVISIÓN

52 | **Televisión rosa: amarillismo y telebasura**
Laura Soto Vidal

CINE

58 | **Todo... por un tío llamado Óscar**
Edmundo Rodríguez Castelo

66 | **Cine en Europa del Este, Óscar para checos por grúa para cámaras**
Raúl Sorrosa

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

70 | **Competencias claves para la comunicación organizacional**
Ruth Pacheco

INFORMÁTICA

76 | **e-CIESP@L se digitaliza**
Jorge Aguirre Charvet

LENGUAJE

80 | **Errores comunes en el lenguaje periodístico: Objetividad y percepción**
Juan M. Rodríguez



82 | **Periscopio Tecnológico**

86 | **Bibliografía sobre Comunicación**

92 | **Actividades del CIESPAL**



CIESPAL

Competencias claves para la comunicación organizacional

Ruth Pacheco



Existe acuerdo entre teóricos de las más diversas disciplinas en considerar el cambio como una de las características más significativas y permanentes del quehacer social actual. "Nada es permanente, excepto el cambio", afirma un proverbio chino que resulta particularmente ilustrativo de esta situación.

El fenómeno del cambio constituye un foco de preocupación de las sociedades contemporáneas. La rapidez y continuidad de todo tipo de transformaciones, la interconexión y la anticipación del futuro, son temáticas de evidente importancia en las agendas de discusión, tanto de organismos internacionales (ONU, OEA, FMI, BID) como de las instituciones nacionales en cualquiera de los países, no solo latinoamericanos sino del mundo entero. El cambio no parece conocer límites, y tiene repercusiones en todos los rincones de la existencia social.

Ruth Pacheco, chilena, licenciada en Sociología, académica de la Universidad T.F. Santa María y Universidad del Mar de Chile. Correo-e: <ruthmiriampacheco@yahoo.es>

Desde la vida concreta de las personas, hasta los grupos, las instituciones y las organizaciones sociales. La cultura entera, de un modo u otro, resulta afectada por este proceso de cambio.

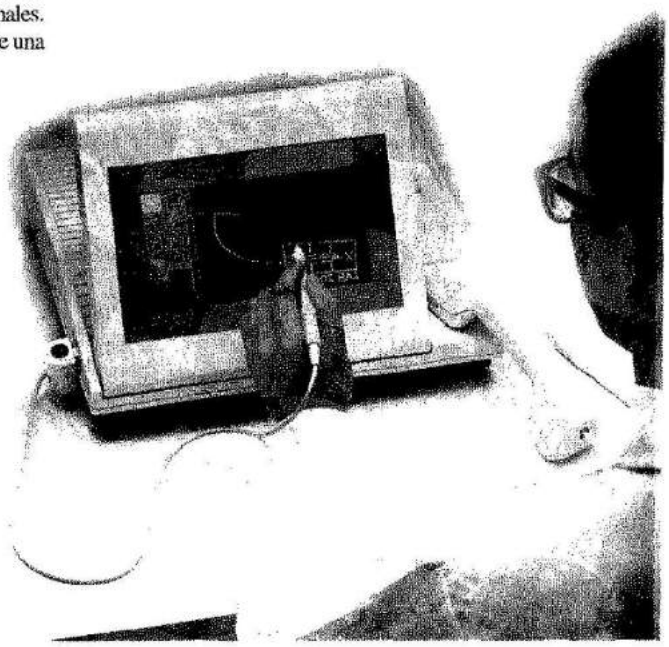
En mayor o menor medida, todos estamos enfrentados a continuas exigencias de adaptación a estos cambios. A cada paso surgen nuevos problemas y desafíos, para los cuales no siempre estamos bien preparados. El mayor desafío ha sido precisamente el proceso de adecuación de las organizaciones públicas y privadas a las exigencias de mejoramiento de la calidad de los productos y servicios (por la necesidad de producir en condiciones de competitividad para mercados cada vez más amplios), la búsqueda de la excelencia en todos sus procesos y, por supuesto, el perfeccionamiento sustancial de los recursos humanos.

La convicción de que el principal imperativo de la economía modema es el conocimiento, y el proceso más importante de desarrollo económico es el aprendizaje, se han constituido en la base de sustentación de profundas transformaciones de la gestión organizacional. Se está transitando de organizaciones piramidales y rígidas en cuanto a su estructura, a organizaciones descentralizadas, abiertas, con una gestión participativa que estimula el trabajo en equipo y la conformación de grupos autodirigidos y que, además, busca el consenso y compromiso en el establecimiento y consecución de los objetivos tanto individuales como organizacionales. Este tránsito, que no es fácil por la preeminencia de una cultura cimentada en el poder de un gerente o jefe autoritario, a una cultura de *puertas abiertas*, orientativa, formadora y participativa, se está propiciando a través de la implementación de un nuevo estilo de gestión: la gestión por competencias.

La gestión por competencias es la aplicación *sistemática de nuevos* conocimientos, habilidades, actitudes y emociones en las actividades que una persona debe desempeñar en cualquiera de las áreas de la actividad humana; las competencias se constituyen en un conjuntos de patrones compuestos de

El mayor desafío ha sido la exigencia de mejoramiento en la calidad

características subyacentes a la persona (conocimientos, habilidades, disposiciones, conductas, etc.) que permiten al individuo alcanzar un rendimiento efectivo o superior en una actividad o trabajo. La identificación de las competencias de un trabajador, es decir cuáles conocimientos y cualidades posee, cuáles debe emplear o emplea en la ejecución de las tareas que debe realizar en una organización, dentro del mundo empresarial (especialmente latinoamericano) que aspira a insertarse en el mercado global, se considera como uno de los principales desafíos y una tarea importante y urgente. Ello, a su vez, implica formar a los trabajadores, profesionales y empresarios, en aquellas competencias deseables y necesarias para lograr los resultados esperados en los distintos ámbitos de la actividad económico-productiva y/o social.



En la sociedad contemporánea las organizaciones necesitan modificarse de continuo

Competencias claves para la comunicación organizacional

Se define operacionalmente como *Competencias Claves* al conjunto de comportamientos que expresan las habilidades psicosociales de liderazgo, trabajo en equipo y manejo y resolución de conflictos que una persona desarrolla en el ejercicio de un papel, una tarea o una función cualquiera sea su ámbito de actividad. Estas habilidades se consideran imprescindibles para alcanzar un desempeño exitoso y la base de los talentos o top performers. De acuerdo con la OIT (en S. Galilea 2002), las competencias claves (CC) son genéricas más que específicas al trabajo de ocupaciones o industrias particulares. Esto significa que las CC no solo son esenciales para la participación eficaz en el trabajo, sino también son fundamentales para la participación eficaz en la vida adulta.

Se califican las habilidades señaladas anteriormente (liderazgo, trabajo en equipo y manejo de conflictos), como Competencias Claves (CC) para la comunicación organizacional, ya que el ejercicio de un estilo de liderazgo participativo de todos los actores de la organización que facilita el trabajo de equipo y, un manejo adecuado de los conflictos propios e inherentes a cualquier organización, son los factores substanciales y motrices de un proceso comunicacional asertivo y, por ende, de un clima organizacional positivo y propulsor de la consecución de las metas de todos y cada uno de sus actores.

Liderazgo: Competencia Clave

Existen múltiples definiciones de liderazgo. El liderazgo ha sido definido en términos de rasgos individuales, comportamiento, influencia sobre otros, patrones de interacción, relaciones, ocupación de posiciones administrativas, y percepción de otros en relación a la legitimidad de la influencia. La sabiduría convencional nos dice que los líderes son individuos heroicos con aptitudes técnicas sobrehumanas, que en solitario diseñan estrategias de éxito mundial, dan conmovedores discursos y esbozan grandiosas visiones para sus organizaciones. Pero el liderazgo poco tiene que ver con grandiosas estrategias, oratoria, heroísmo o carisma (Feiner, M. Columbia Univ.2003). El liderazgo tiene más que ver con la gestión de relaciones. Es "el arte de *influir* sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común"

El éxito exige un conocimiento intuitivo o adquirido sobre cómo dirigir exactamente a las personas, cómo obrar a través de ellas, cómo motivarlas y capacitarlas. Un buen líder tendrá la habilidad de influir en los demás actores de una organización para que éstos se orienten al logro de las metas establecidas. La influencia es parte medular del liderazgo. Los líderes eficaces saben cuándo guiar y cuándo seguir; por ello, con frecuencia, estos y los subordinados intercambian papeles en el proceso de influencia. Por otra parte, influir y establecer objetivos son temas indisolubles del cambio.

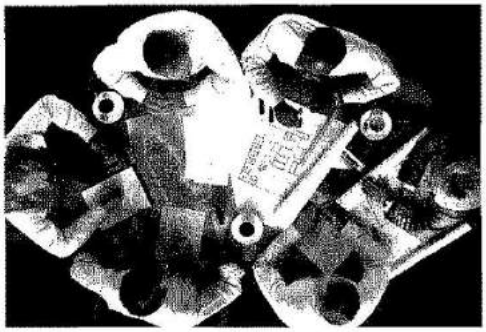
En la sociedad contemporánea, tal como se expresa anteriormente, las organizaciones necesitan modificarse de continuo, adaptándose a un ambiente global que se transforma con rapidez. Los líderes competentes advierten la necesidad que hay de cambiar continuamente para mejorar el desempeño. El liderazgo supone influir en los seguidores para generar el cambio en función del futuro deseado para la organización.

Entre las conductas que desarrolla un líder para favorecer la comunicación organizacional están principalmente: *la confianza* (logra que sus colaboradores sean capaces de confiar en él y, además, en ellos mismos); *la integridad*, que se relaciona fundamentalmente con la honestidad y responsabilidad que demuestra el líder en sus actos y, muy especialmente, *la credibilidad*. En el liderazgo basado en la credibilidad intervienen factores claves como: la comunicación interpersonal efectiva, el cumplimiento de promesas, la delegación de responsabilidades, la motivación, la valoración de la creatividad y esfuerzo personal, la valoración del trabajo en equipo y la veracidad como paradigma de comportamiento del líder.

La presencia de estos atributos en un líder contribuirá al logro de una comunicación organizacional eficaz ascendente y descendente, pues estará cimentada en una relación líderes y subordinados, óptima desde el punto de vista de la fluidez de los mensajes emanados de cada uno de estos actores. Al respecto, no se puede dejar de mencionar que la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, que implica personas, sus actitudes, sus sentimientos y sus relaciones. Por consiguiente, el rol del líder y un estilo de liderazgo participativo, formador, orientativo y ad-hocrático favorecerá el desarrollo de una comunicación efectiva, no solo dentro de la organización sino también fuera de ella, conformando una organización vital e inteligente.



Peter Drucker, el gurú de la administración moderna



Trabajo en equipo, una competencia clave

El trabajo en equipo no significa solamente *trabajar juntos*. Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador SE COMPROMETA de veras con los objetivos de la empresa. Se concibe también como una herramienta eficaz para incrementar la efectividad organizacional, pero para lograrlo se requiere que los equipos de trabajo desarrollen competencias específicas, que les permita aplicar una metodología de trabajo que facilite la integración de los recursos del equipo para el logro de la productividad y la creatividad grupal (Martínez, Olman Univ. de las Ventas, Costa Rica, 2003). Un equipo es un conjunto de personas que se necesitan mutuamente para actuar. Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. La noción de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interactuación con las demás.

Para llegar a un equipo, tienen que darse cuatro requisitos indispensables. Esos requisitos se expresan en la siguiente definición, ampliamente aceptada por los expertos de lo que es un equipo: "Es un grupo de personas altamente comunicativas // con diferentes trasfondos, habilidades y aptitudes // con un propósito en común // que están trabajando juntas para lograr objetivos claramente identificados".

Peter Drucker, el padre de la administración moderna, dice que "para que una empresa sea considerada

orientada hacia la comunicación, no necesita contar –necesariamente- con la última tecnología de la comunicación: solo requiere que todo gerente se pregunte, quién necesita qué información, dónde y cuándo". Es decir, que todo el mundo esté bien informado, que los jefes no se "guarden información en el bolsillo trasero" (Martínez, O. 2003). Además, que el empleado tenga la confianza suficiente y la seguridad en el sistema como para que diga qué no le gusta, y que los jefes estén dispuestos a escuchar a su personal y -al menos de vez en cuando- poner en práctica las ideas de ellos. El líder conoce la habilidad diferencial de cada uno, e impulsa esa habilidad. Justamente esa diversidad (no homogeneidad) es lo que hace grande y fuerte al equipo.

En síntesis, los equipos son unidades compuestas por un número indeterminado de personas, que se organizan para la realización de una determinada tarea y que están relacionadas entre sí, que como consecuencia de esa relación interactúan dentro del mismo equipo para alcanzar los objetivos que se han propuesto alcanzar, reconociendo que se necesitan las unas a las otras para dicho cumplimiento y reconociéndose con identidad propia como equipo. Además, estas exigencias hacen que los roles de sus miembros se deban complementar. El producto de esta complementariedad es la sinergia.



El rol de un líder efectivo será impulsar el trabajo en equipo en las diversas áreas de la organización, pues de esa forma logrará fortalecer la comunicación interna y externa e impedir o derribar las barreras existentes para una comunicación exitosa. En tal sentido, se considera una competencia clave.

Manejo de conflictos como competencia clave

El conflicto es un fenómeno propio de los seres vivos, que está presente en todas las épocas y edades y que afecta de manera muy importante a la vida de las personas y al desarrollo de las organizaciones. Es un proceso que se inicia cuando una de las partes percibe que la otra ha afectado de manera negativa o está a punto de afectar de manera negativa sus intereses. De lo que pudiera deducirse que se convertirán en antagonistas aquellos individuos o grupos de individuos que de alguna manera perciban como amenaza la posición del otro con respecto a sus propias aspiraciones, intereses y metas.

Para que exista un conflicto deben existir las condiciones que lo propicien como las variables atingentes a los estilos de comunicación y también al proceso y canales de comunicación existentes. Muchos de los conflictos interpersonales e intraorganizacionales pueden provenir de las fuentes de comunicación, por cuanto pueden surgir de problemas semánticos, malos entendidos y/o ruido en los canales de comunicación. Los problemas del proceso de comunicación derivados de estos factores retrasan la colaboración y estimula los malos entendidos.

El juego entre la acción y la reacción de las partes en conflicto producen consecuencias que pueden ser funcionales, en el sentido de que el conflicto produce una mejoría en el rendimiento del grupo, o disfuncionales si entorpecen el rendimiento del grupo.

Serán funcionales cuando el conflicto es constructivo, porque mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, fomenta el interés y la creatividad de los miembros del grupo y, es un medio para ventilar problemas y liberar tensiones.

Uno de los métodos para manejar un conflicto es la contemporización

Pueden ser disfuncionales cuando sus consecuencias son:

- retraso de la comunicación
- disminución de la cohesión del grupo
- subordinación de las metas del grupo a la prioridad de las luchas internas de los miembros.

El conflicto puede hacer que el funcionamiento del grupo se detenga y es una amenaza para la supervivencia del mismo.

El manejo de conflictos consiste en el desarrollo de una conducta que se expresa en:

- La capacidad para escuchar activamente
- La capacidad de analizar problemas, identificar y separar los temas involucrados, y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos.
- La capacidad de usar un lenguaje neutral hablando claramente, y, si se requieren opiniones escritas, hacerlo.
- La sensibilidad a los valores que las partes sienten profundamente, incluyendo temas relacionados con el grupo étnico, el género y las diferencias culturales.

Uno de los métodos para manejar un conflicto es la contemporización. Este es un método que no permite ganadores y perdedores, sino que lleva más bien a negociar soluciones mutuamente satisfactorias a través de la renuncia o concesión de parte de los intereses de cada una de las partes en conflicto. Aunque el propósito es ganar-ganar, es una técnica difícil, porque las partes en conflicto pocas veces quedan plenamente satisfechas y muchas veces el conflicto que generó la situación de contemporización tiende a repetirse. No obstante, es una de las estrategias de resolución más recomendable, ya que el líder ejercerá todas sus habilidades de comunicación asertiva, tomando parte activa en la búsqueda de la solución.

Se considera que el manejo de conflictos es otra de las competencias claves de la comunicación organizacional, pues no es posible imaginar una organización sin conflictos, ya que estos son inherentes a la existencia humana. En esta perspectiva, convertir los conflictos en oportunidades de mejoramiento de la comunicación es una habilidad que deberían poseer todos los líderes de la organización.

A modo de síntesis, las habilidades de ejercer un liderazgo que coadyuve al logro de los objetivos organizacionales en un clima de mejoramiento de la calidad del trabajo y sus condiciones; la capacidad de estimular el trabajo en equipo y, la habilidad para manejar asertivamente los conflictos que se generan en distintos niveles de la estructura de la organización y/o entre los actores que la integran, se consideran como el conjunto de Competencias Claves (CC) para lograr realmente una comunicación organizacional efectiva.

Un medio de identificación de estas competencias en los integrantes de la organización y de potenciarlas o desarrollarlas, es a través de la generación de espacios de comunicación experiencial al interior de la organización. La metodología incluiría la conformación de talleres realizados por un facilitador interno o externo a ella que, a través de la puesta en práctica de dinámicas de grupo e inventarios de descubrimiento de esas habilidades, contribuyan al autoconocimiento de los participantes y al aprendizaje del liderazgo, del trabajo en equipo y el manejo de conflictos. La inclusión sistemática de todos los miembros de la organización en este proceso de aprendizaje, la formación de monitores por unidades de trabajo, el monitoreo periódico del grado de posesión y puesta en práctica de dichas habilidades y su posterior diseminación en todos los ámbitos de la organización, serán los propulsores de la implementación de un estilo de comunicación organizacional expedito y, por ende, la base de un clima proclive a la expresión de la creatividad, a la innovación y al intraemprendimiento.

La competencia digital y su importancia para el ejercicio de la comunicación organizacional en territorio.

Tejedor Calvo, S., Tusa, F. E., & Cáceres, F. (2020). La competencia digital y su importancia para el ejercicio de la comunicación organizacional en territorio. RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Información, (E26), 388-399.

risti
Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação
Iberian Journal of Information Systems and Technologies

Recebido/Submission: 19/09/2019
Aceitação/Acceptance: 15/11/2019

La competencia digital y su importancia para el ejercicio de la comunicación organizacional en territorio

Fernanda Cáceres[1], Fernanda Tusa[2], Santiago Tejedor[3]

fcaceres_est@utmachala.edu.ec, ftusa@utmachala.edu.ec, Santiago.Tejedor@uab.cat

[1] Universidad Técnica de Machala, Machala, 070201, Machala, Ecuador.

[2] Universidad Técnica de Machala, Machala, 070201, Machala, Ecuador.

[3] Universidad Autónoma de Barcelona, 08193, Cerdanyola del Vallès, Cataluña, España.

Pages: 388–399

Resumen: Esta investigación analiza la importancia de la competencia digital para el ejercicio de la comunicación institucional en territorio. Para ello se estructuró un análisis de caso enfocado en el perfil profesional del comunicador de seis instituciones de la ciudad de Machala, Ecuador, aleatoriamente seleccionadas, análisis cualitativo que aplica entrevistas, observaciones participativas y diseño documental, cada una de ellas con su respectiva matriz de análisis y evaluación. Entre las conclusiones se evidencia que los Directivos de las organizaciones deben promocionar la formación de su talento humano en temas de alfabetización mediática ya que existe la predisposición de los comunicadores institucionales entrevistados para desarrollar aún más sus competencias relacionadas con la ciudadanía digital. Finalmente, se insta a que el comunicador institucional incorpore la práctica de la tecnología para superar los retos profesionales, lo que daría un valor diferenciado y una ventaja competitiva a su perfil como 'comunicador local con actuación global'

Palabras-clave: Comunicación institucional; competencia digital; directivos de empresas; comunicador organizacional; territorio; localidad.

Digital competence and its importance for the exercise of organizational communication in territory

Abstract: This research analyzes the importance of digital competence for the exercise of institutional communication in territory. For this purpose, a case analysis was structured focusing on the professional profile of the communicator of six institutions in the city of Machala, Ecuador, randomly selected, qualitative analysis that applies interviews, participatory observations and documentary design, each with its respective matrix of Analysis and evaluation Among the conclusions it is evident that the Directors of the organizations must promote the formation of their human talent in media literacy issues since there is a predisposition of the institutional communicators interviewed to further develop their skills related to digital citizenship. Finally, the institutional communicator is urged to incorporate

the practice of technology to overcome professional challenges, which would give a differentiated value and a competitive advantage to his profile as 'local communicator with global action'.

Keywords: Institutional communication; digital competence; business executives; organizational communicator; territory; locality.

1. Introducción

La siguiente investigación ha sido realizada como un estudio de caso en instituciones privadas y públicas del cantón Machala, año 2019, a fin de reconocer la forma de trabajar del comunicador organizacional, en cuyo ejercicio profesional aplica diariamente competencias relacionadas con la ciudadanía digital en referencia al uso inmersivo de las Tecnologías de la Información y la Competencia. Para ello, y en un primer momento, se constatan las capacidades, las competencias y las características que pertenecen a su perfil profesional, enmarcado en el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. La importancia de este tipo de investigaciones radica en dos factores: 1) invertir en la formación institucional de los comunicadores y 2) saber aprovechar las oportunidades técnica-tecnológicas coyunturales, las cuales demandan un dominio especializado por parte de los comunicadores, lo que constituye una ventaja competitiva en la Sociedad del Conocimiento. A continuación, se destacan cada uno de los apartados que conforman el presente trabajo investigativo:

- En un primer momento se exponen las generalidades del objeto de estudio, información clave que sirve para contextualizar la investigación, se expone además la problemática a analizar y presenta la justificación que explica el por qué es meritorio investigar este tipo de temas en territorio. Para culminar se presenta el objetivo general, los objetivos específicos, los supuestos que plantean los autores. En el marco teórico se distinguen los conceptos que sirven para desarrollar conceptualmente la investigación. Entre ellos están: Tecnologías de la Información y la Comunicación, Comunicación institucional, Comunicador institucional, Perfil profesional, Competencias del comunicador en el siglo XXI.
- En un segundo momento se describe la metodología y las técnicas usadas en la presente investigación, la cual tiene un enfoque cualitativo que aplica una triangulación de técnicas basadas en la entrevista y la observación participativa. A modo complementario, se aplica el diseño documental y la revisión bibliográfica para identificar conceptos referentes al marco teórico. Cabe mencionar que el alcance de la investigación es descriptivo-exploratorio ya que identifica las características del perfil del comunicador institucional y la importancia que este concede a la formación en TICs. Este es un análisis de tipo no experimental porque la investigación está basada en la observación in situ en el contexto laboral de comunicadores de empresas públicas y privadas de la ciudad de Machala, Ecuador.
- Posterior a ello, y en un tercer momento, se contrastan los resultados obtenidos con base en investigaciones de teóricos referentes en ciencias de la comunicación en Latinoamérica. También se detallan los resultados de las entrevistas a profesionales especializados en comunicación y tecnología. De forma complementaria, se muestran los registros de la observación participativa en los departamentos de comunicación en las empresas públicas y privadas de

la ciudad de Machala. Finalmente, las conclusiones y los resultados se enuncian como respuesta a los objetivos de la investigación.

El estudio se efectuó en un territorio descentralizado de las economías de las grandes ciudades, localizando geográficamente a la Machala como lugar de investigación. El propósito es abarcar la información necesaria que ayudará a concretar el perfil profesional del comunicador en las instituciones públicas y privadas siendo influenciado por las nuevas tecnologías, haciendo de este, un tema global ya que el término nuevas tecnologías es mundialmente reconocido, además de considerarse las TICs un ámbito disciplinar complementario que sirve de aporte para los Licenciados en Comunicación.

A más de ello, se establecieron las siguientes preguntas de investigación: ¿cuál es la relación de la competencia digital dentro del perfil profesional del comunicador institucional de Machala, en el año 2019? ¿Por qué el manejo tecnológico es importante en el ejercicio profesional del comunicador institucional? ¿Cuál es la importancia de la formación constante y la capacitación continua en temas técnico-tecnológicos para el comunicador institucional?

El objetivo del estudio fue identificar las nuevas características que se adhieren al perfil profesional del comunicador institucional, específicamente por la influencia de las tecnologías de la información y la comunicación, que generan cambios para los comunicadores en el área institucional en territorio. En cuanto a la población, esta fue elegida con base en el Ranking de las principales empresas e instituciones del país (*Revista Gestión*, 2015), contextualizado para el caso de Machala, con el Directorio de Empresas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (*INEC*, 2017). Al contar con la base de datos de las instituciones públicas y privadas del cantón se procedió a la emisión de oficios institucionales para la aprobación de visitas in situ y la observación participativa en los Departamentos de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas. Finalmente, y tras cumplirse 15 días de período-respuesta, se obtuvo el acceso a las siguientes instituciones: UPA Comunicación Integral, ECU 911, Cuerpo de Bomberos, Municipalidad de Machala, Orenses Sporting Club y Corporación Palmar. En cuanto a los objetivos del estudio, estos se establecieron del siguiente modo:

- Relacionar la competencia digital con el perfil profesional del comunicador institucional del cantón Machala, período 2019.
- Identificar las funciones que realiza un comunicador institucional en su entorno inmediato de trabajo.
- Caracterizar el perfil profesional del comunicador institucional del cantón Machala, año 2019.
- Analizar la importancia de la alfabetización digital para el ejercicio profesional del comunicador institucional.

A modo de supuestos a ser comprobados se efectuaron conjeturas como:

- Existe predisposición de los comunicadores institucionales para capacitarse en temas técnico-tecnológicos; sin embargo, no asisten a cursos en ciudades aledañas, por cumplir con el horario de trabajo.
- Los comunicadores institucionales han adquirido sus competencias digitales de forma autodidacta.

- Los Directores de Talento Humano de las instituciones públicas y privadas del cantón Machala no invierten en capacitaciones técnico-tecnológicas para sus comunicadores institucionales.

2. Desarrollo conceptual

La tecnología en el mundo ha dado grandes cambios e innovaciones. A más de facilitar el trabajo de la comunicación actúa directamente tanto en los profesionales como en las personas. En el caso de la comunicación se habla de las tecnologías de la información y comunicación a fin de que garanticen la calidad y la fiabilidad de la información (Grande, Cañón y Cantón, 2016). Autores como Cano y Baena (2017) afirman que "en la actualidad las empresas destinan buena parte de sus inversiones en la adquisición, actualización y mantenimiento de la infraestructura tecnológica".

En cuanto al perfil profesional del comunicador institucional se menciona que "es necesaria una constante actualización en el sentido del abrupto desarrollo de las TICs, donde si bien el comunicador técnico requiere un dominio eficiente y creativo de las diversas e innovadoras herramientas digitales" (López, 2017). A más de ello, "la aparición de las herramientas social media, brinda una oportunidad para que las agencias recuperen aquello que da relevancia de su trabajo: el trato con el público" (Solís, 2009), puesto que a partir de la aparición de las denominadas herramientas social media, las relaciones públicas tienen la oportunidad de mejorar esa comunicación directa con el público y de paso dándole un plus a la comunicación institucional. Se habla entonces de una comunicación que trasciende fronteras en cuestión de segundos, Márquez, García y Mejía (2017) establecen que "esta comunicación de carácter institucional realizada por una organización tiene el objetivo de establecer relaciones entre sus distintos públicos, no solo con motivos publicitarios y comerciales, sino con la intención de crear una credibilidad y confianza". Para Costa y Fontela (2016), "las investigaciones en relaciones con los públicos también van a remolque de la realidad y de los cambios que se suceden", ya que actualmente, el entorno en que el comunicador institucional debe desempeñar sus habilidades es mucho más amplio y dinámico. En cuanto a la formación y el desarrollo en la innovación es necesario que "las personas se formen elaborando y ejecutando proyectos relevantes para resolver problemas del contexto" (Vázquez et al., 2016). Para un mejor desempeño laboral los autores establecen que los profesionales deben estar en constante preparación, desarrollando proyecto y esto solo se da de la mano con la tecnología e innovación, destacando el aporte que realiza el comunicador institucional. Según Soler, Sora, Freixa e Ignasi (2016), "el área de la comunicación y la documentación ha aportado nuevas especificidades que permiten completar la centralidad del especialista en comunicación interactiva en el universo de la comunicación digital". No en vano, Azar (2017) considera que "como comunicadores debemos adaptarnos a las nuevas condiciones culturales, tomando conciencia del hecho de que, si bien los medios de comunicación nacen de la sociedad, también es cierto que la sociedad es como es por los medios de comunicación circulantes". Debido a este cambio los profesionales en comunicación deben estar preparados de a acuerdo a las exigencias de estas nuevas comunidades, resultado de esta situación la aparición las nuevas carreras profesionales ofertadas y la competencia profesional.

3. Metodología

El análisis constó de la comprobación, observación y deducción de la importancia de la competencia digital en el perfil del comunicador. De esta manera, la mejor opción de trabajo fue la metodología cualitativa, la cual se encargó de analizar cualidades que corresponden al contexto y a la realidad socio-humana de hechos sociales y de los sujetos participantes en territorio. Desde el principio de la construcción de la temática se relacionó con la metodología cualitativa ya que esta cumplía con las variables sociales que caracterizaban la naturaleza del estudio. A más de ello, se emplearon diversas técnicas que permitieron dar una respuesta congruente a los objetivos trazados. Estas fueron:

- En primera instancia, la revisión bibliográfica, técnica de investigación que ayudó a elegir los artículos publicados en revistas de alto impacto académico de los últimos cinco años. Para su desmontaje se aplicó la matriz proporcionada por autores como Belcher (2017).
- El segundo método fue la técnica del diseño documental. En este punto se verificó el uso de un monitoreo de medios como instrumento de análisis de la información mediática a fin de contextualizar la relevancia del tema-objeto de estudio. La matriz utilizada para el diseño documental corresponde a la propuesta de Vinueza (2015).
- Como tercer enfoque de la investigación se aplicó el estudio de caso. Para ello se eligieron seis empresas, tanto públicas como privadas, los casos, aleatoriamente seleccionados en la ciudad de Machala sirvieron para delimitar el lugar de análisis con el único fin de aplicar la guía de observación y la entrevista a Directivos y comunicadores, para así describir el protagonismo de la tecnología en el perfil del comunicador organizacional. Las empresas públicas elegidas fueron: Municipalidad de Machala, ECU 911 y Cuerpo de Bomberos. Entre las empresas privadas constaron: UPA Comunicación Integral, Orenses Sporting Club y Corporación Palmar.
- La entrevista fue la cuarta técnica aplicada en distintos campos interdisciplinares de la comunicación organización y la tecnología. Entre las fuentes de información participaron: comunicadoras digitales, especialistas en tecnología, docentes en comunicación, comunicadores de libre ejercicio y comunicadores institucionales de empresas públicas y privada, siendo un total de 18 profesionales entrevistados. Se aplicó un banco de preguntas abiertas y cerradas, datos segmentados en matrices de análisis según la propuesta de Valdivia (2017).
- Se culminó con la visita in situ a las instituciones, públicas y privadas de la ciudad de Machala. Con la ayuda de una guía de observación se evaluaron variables como: contexto laboral, habilidades de comunicador, formación profesional y equipo tecnológico. Ya en territorio, se analizaron los Departamentos de Comunicación Institucional, Dirección de Comunicación (DIRCOM) y Relaciones Públicas, trabajando directamente con el personal que labora en estas áreas, titulados en Comunicación, y los jefes inmediatos de los comunicadores institucionales. La observación fue de carácter participativo, ejecutada entre junio-julio 2019 en tres empresas públicas (Municipalidad de Machala, ECU 911 y Cuerpo de Bomberos de Machala) y tres empresas privadas de la ciudad de Machala (UPA Comunicación Integral, Orenses Sporting Club y Corporación Palmar).

El alcance de esta investigación fue descriptivo-exploratorio en correspondencia a la caracterización del perfil profesional del comunicador institucional y su relación con la competencia digital. Esta investigación, de tipo no experimental, permitió describir de manera prolija las variables de la investigación en su contexto natural y para ello empleó un diseño transversal correlacional de variadas técnicas propias de las ciencias de la comunicación.

4. Resultados y discusiones

4.1. Resultados teóricos

Los resultados del análisis realizado mediante entrevistas, análisis de caso, observación, desmontaje de artículos y verificación de medios, determinó que gracias a "las tecnologías de la información y la comunicación han aparecido distintas actividades dentro de la administración pública, la milicia, las empresas o el entretenimiento" (Karam, 2017). Se habla entonces de un cambio no solo de la manera de hacer comunicación sino también, del perfil del comunicador, esto respecto a las nuevas capacidades multidigitales que el comunicador debe manejar para desempeñarse laboralmente. No se trata de que el perfil del comunicador cambie, sino de un proceso de adaptación. Al respecto, los expertos mencionaron que el comunicador necesita incorporar a su *background* conocimientos transdisciplinarios afines con la convergencia mediática.

Al comunicador le ha tocado adaptar sus conocimientos apoyándose en campos de otras profesiones, por ejemplo, el diseño gráfico e incluso la misma tecnología. En Ecuador aún no se cuenta con tecnología robótica en comunicación ya que únicamente se la puede encontrar en el área industrial, pero en actualidad la asociación de prensa del Reino Unido, junto a la empresa de datos Ubrs Media, han creado RADAR (Reporteros, datos y robots), iniciativa que permite contar historias para los medios de comunicación por medio de los datos adquiridos a través de la automatización de datos abiertos y el trabajo humano. Además, *The Washington Post* trabaja con el robot Heliograf el cual, con inteligencia artificial, cuenta noticias deportivas y de política desde el año 2016. Para los entrevistados, especialistas en comunicación y tecnología, la sociedad debe estar en constante preparación acorde a los desafíos de la alfabetización digital.

Cabero y Ruíz (2018) concuerdan que "con su utilización se puede favorecer el alcanzar una educación de calidad y eliminar o disminuir con su incorporación las barreras que impiden el acercamiento de todas las personas a la educación, a la cultura y al mundo laboral". En otras palabras, los profesionales trabajan en un contexto tecnológico inmersivo con alta competitividad. Por tanto, deben manejar con eficiencias las TICs en un nuevo modelo de comunicación que, según Lucas (2006), se caracteriza por:

> *1. La sobreabundancia de información, que conlleva importancia del contenido y potencia ilimitada; 2. La frecuente existencia de muchos emisores diferentes, pero de uno a uno (Webs, Blogs, Wikis, etc.); 3. La mayor confusión entre emisor o receptor, con usuarios en entornos conectivos, no receptores; 4. Lo intentos de vuelta a la conversación, con instantaneidad y sin costes, más allá de la lejanía, considerando que el futuro es el mensaje (SMS); 5. La realidad de la comunicación no es secuencial (hipertexto) (p.29).*

La comunicación también entra en este escenario de transformación, recalcando una vez más que los comunicadores deben estar prestos a dar soluciones respectos a los productos digitales comunicativos que con el tiempo se están desarrollando, empezando desde la formación de los estudiantes universitarios. Para ello se debería implementar la competencia digital en el pensum académico en cuanto asignaturas afines al uso de las tecnologías de la información y comunicación como programas de edición tanto audio como video, diagramación, fotografía, el desarrollo y uso de páginas web.

La comunicación y la tecnología no pueden ir separadas porque entre las dos se complementan. Es más, la investigación verificó que la comunicación institucional vincula todos los conocimientos, las destrezas y las aptitudes necesarias para un trabajo integral con las audiencias. Las empresas que cuentan con departamento de comunicación institucional en la ciudad de Machala tienen profesionales en Comunicación, pero contratan a otras empresas para que ayuden con la producción de contenido digital. Otra de las observaciones que se hizo dentro de las empresas es la falta de insumos tecnológicos y por ello hacen uso de sus celulares. Por ello, sus comunicadores aspiran en un futuro adquirir material tecnológico completo para sus áreas de trabajo.

Las tecnologías de la información y la comunicación no son un aporte solo para especialistas, también son de importante uso para los comunicadores de libre ejercicio profesional, quienes, gracias al manejo del SEO, han comenzado a emprender negocios alternativos, modo teletrabajo. Al respecto, los comunicadores se convierten en creadores de contenido y cuando este contenido es profesionalizado con el uso de las capacidades y las herramientas tecnológicas se transforman en ideas de negocio, como es el caso de tres de los entrevistados que forman parte de la investigación, llegando al punto de volverse una profesión o convertirse en *influencer* quien "es una persona con una amplia comunidad de seguidores que estiman la información suministrada por este con quien comparten intereses comunes" (Martínez y Gonzáles, 2018). En este contexto, el comunicador adquiere la información para luego venderla a sus seguidores por medio de sus redes sociales, en palabras de Carlos Luis Andrade, entrevistado de la investigación (EP01), quien denominó a los comunicadores como "comerciantes de contenido". De esta manera, el comunicador no tendría que esperar adquirir un empleo en alguna empresa, porque cuando comience a entender que 'tiene oro' (hablando metafóricamente) en sus conocimientos y capacidades tecnológicas, comenzará a sentirse rentable en términos económicos y de valía profesional.

4.2. Análisis de las entrevistas

Luego de implementar las entrevistas para caracterizar el perfil del comunicador y la relación que tiene con la competencia digital se ha logrado destacar que la tecnología cumple un papel fundamental y es la precursora de la competencia digital para el comunicador, como lo mencionaron los entrevistados especialistas en comunicación digital, para quienes las TICs son una herramienta de uso que permite investigar y trabajar, que, además de ser un objeto de estudio, transforma la manera de leer información, compartir y comunicar en una razón dialógica.

Para los entrevistados, los comunicadores se deben formar y ser capaces de transmitir una información por todos los medios posibles, tener conocimiento del manejo de SEO,

así como el uso de programas de edición y diagramación que ayuden a la creación de productos audiovisual. A su criterio, el fin del comunicador siempre será contar historias, pero ahora tiene que adaptar sus narrativas a los medios emergentes.

Algo relevante que mencionaron los entrevistados fue que los profesionales deben estar siempre prestos a la capacitación formativa en TICs, puesto que en cada una de las actividades diarias se emplea la tecnología y en un futuro será imposible trabajar desvinculados del campo tecnológico, es más, ellos consideran analfabeta a una persona que no sabe usar programas tecnológicos o navegación en red. A su criterio, la competencia digital ha mostrado la importancia y la necesidad de que el profesional esté formado o tenga estas capacidades que derivan del uso de las tecnologías de la información y comunicación ya que esto es fundamental para el desarrollo y la comunicación de la empresa.

El docente en comunicación debe encaminar el aprendizaje de los estudiantes en el entorno de la nueva cultura digital, desarrollando las capacidades inmersivas desde el aula con sus alumnos; es decir, un docente en comunicación debe ser usuario constante de la tecnología no solo por la facilidad y las oportunidades educativas, sino por la responsabilidad de formar profesionales capaces de afrontar los desafíos del siglo XXI. En la actualidad se puede observar un sinnúmero de comunicadores que aplican el uso del SEO y la tecnología como un factor positivo dentro de sus carreras puesto que esta les ha ayudado a emprender sus propias empresas en redes sociales. Debido a esto, los entrevistados alientan a los profesionales a trabajar con las tecnologías puesto que tanto comunicación como tecnología siempre irán de la mano (ver figura 1).



Figura 1 – Sesión de entrevistas con comunicadores institucionales

4.3.Análisis de la observación *in situ*

Según las fichas de observación aplicadas los departamentos de comunicación de instituciones privadas, como UPA y Corporación Palmar, tienen profesionales capacitados y el material tecnológico necesario, aunque no cuentan con un departamento de comunicación institucional legalizado. Las tareas que realizan sus comunicadores es de relaciones públicas y manejo de la imagen de la empresa. En el caso de Orense Sporting Club sí tienen un departamento de comunicación institucional definido,

aunque contratan una consultoría externa para capacitar a su personal en cuanto diseño y manejo de redes sociales.

Dentro de las instituciones públicas existe un escenario muy distinto. Por ejemplo, Municipalidad de Machala, Cuerpo de Bomberos y ECU 911, tienen definido el departamento de comunicación institucional, con insumos tecnológicos y profesionales capacitados. Son instituciones funcionales en las cuales destaca al departamento de comunicación institucional como el eje fundamental para cuidar la imagen de la institución, lo que demuestra el profesionalismo y la competencia digital existente en el sector público.

El escenario en la ciudad de Machala es emergente porque las instituciones privadas recién están implementando los departamentos de comunicación, siendo este un trabajo básico y elemental. De este modo a la institución le toca invertir en la formación de sus empleados, como es el caso de las empresas Orense Sporting Club y Corporación Palmar ya que ellos contratan servicios de consultoría externos, a diferencia de la Municipalidad de Machala y la institución ECU 911, entidades gubernamentales que tienen definidas sus áreas laborales en materia de comunicación institucional.

Los expertos en comunicación digital mencionaron la importancia del manejo de programas digitales de edición y diagramación. Desde su perspectiva, el uso de las TICs va más allá de saberlas usar y están condicionadas al factor actualidad, pertinencia y funcionalidad. Según sus testimonios, la capacidad que todo comunicador debe tener es la de saber contar historias, pues a pesar de que se han logrado grandes avances tecnológicos, está aún no es capaz de contar historias y ese es el desafío del comunicador frente a sus audiencias.

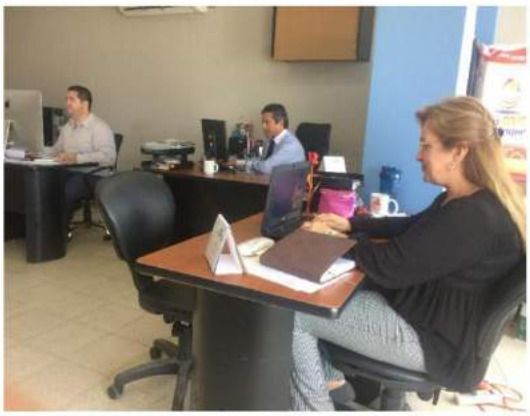


Figura 2 – Observaciones in situ del contexto laboral de comunicadores institucionales y el uso de las tecnologías

Una de las características particulares de esta investigación fue la localización geográfica, puesto que Machala es una ciudad pequeña donde las empresas privadas

aún no explotan en su totalidad la comunicación institucional y se cumple únicamente con el trabajo de relaciones públicas, con la diferencia de que la persona encargada de este Departamento es un profesional multitareas en comparación con las instituciones públicas donde existe un equipo con profesionales capacitados para cada área de la comunicación institucional. En todo caso, si el comunicador no tiene habilidades tecnológicas suficientes las instituciones realizan contratos con empresas externas que se dedican a diseño, manejo de redes sociales, uso de SEO, etc.

Entre esas características están: manejo de comunicación interna y externa, manejo de social media, manejo de cámaras tanto video como fotografía, programas de diseño, edición y diagramación, protocolo, habilidad para transmitir un mensaje o presentar, y para culminar algo que todos los comunicador deben saber es tener la capacidad para contar historias debido a que todas estas características que pertenecen al perfil del comunicador institucional en la actualidad serán usadas con el único fin de contar una historia (figura 2).

5. Conclusiones

A modo de consideración final se enuncian las siguientes conclusiones en correspondencia con los objetivos de la investigación:

La competencia digital ha hecho del comunicador institucional un profesional interdisciplinario que innova continuamente en el aprendizaje de las TICs y está pendiente de las tendencias tecnológicas que le rodean. La relación que tiene la competencia digital con el perfil del comunicador institucional es trascendental, puesto que, si el comunicador no dispone de las competencias digitales básicas, no podrá desempeñar su cargo con éxito. En efecto, Machala es una ciudad donde la comunicación institucional está comenzando a ser aplicada de forma profesional y por ello es primordial que los comunicadores incorporen a su labor la innovación, la capacitación y la formación en el uso las nuevas tecnologías, para desempeñar su oficio de forma integral.

Dentro de las funciones que el comunicador institucional realiza en su entorno inmediato de trabajo se encuentra: manejo de comunicación interna, implementación de mensajería por medio de uso de plataformas digitales, renovación y diseño de marca institucional, organización de eventos, maestro de ceremonia, manejo de comunicación externa, diseño de imagen multiplaforma, edición de fotografía, video y audios, diagramación de revistas, manejo de cámaras fotográficas y de video, redacción para distintos medios, así como gestión y creación de contenido para páginas web y de redes sociales.

El perfil del comunicador institucional del cantón Machala, Ecuador, demanda bases sólidas en el aprendizaje de la comunicación tales como: redacción, *Storytelling,* uso contextualizado de fuentes, identificación asertiva de los públicos, facilidad de expresión y habilidades tecnológicas.

Para los comunicadores institucionales, la importancia de la alfabetización digital radica en dos factores, el primero es desarrollar las capacidades y las habilidades tecnológicas para usar recursos digitales y como segundo factor es el saber identificar el tipo de información que radica en web a fin de evitar la propagación de noticias falsas.

Se estima que esta investigación sea de tal importancia para los futuros Licenciados en Comunicación y que su lectura permita analizar los desafíos profesionales que demanda la Sociedad del Conocimiento para todo aquel que ejerza la comunicación institucional en territorio, en un contexto de movilidad y descentralización de las organizaciones.

Referencias

Azar, R. (2017). ¿Qué desafíos enfrentan los comunicadores del siglo XXI? *Revista Controversia,* 13(1), 28.

Belcher, W. (2017). *Cómo escribir un artículo científico en 12 semanas.* México: FLACSO México.

Cabero, J. y Ruiz, J. (2017). Las Tecnologías de la Información y Comunicación para la inclusión: reformulando la brecha digital. *Revista Internacional de Investigación e Innovación Educativa,* 9,16-30.

Cano, J. y Baena, J. (2017). Limitaciones en el uso y apropiación de tecnologías de información y comunicación para la negociación internacional en empresas colombianas. *Observatorio (OBS) Journal,* 11, 115.

Costa, C. y Fontela, B. (2016). Relaciones Públicas y social media. Proactividad de las empresas españolas en redes sociales audiovisuales. *Revista Internacional de Relaciones Públicas,* 6(11), 238.

EP01. Entrevista personal con Carlos Luis Andrade. Machala, junio 2019.

Grande, M., Cañon R. y Cantón I. (2016). Tecnologías de la información y la comunicación: Evolución del concepto y características. *Revista Internacional de Investigación e Innovación Educativa,* 6, 225.

INEC (2017). Directorio de empresas 207. *Ecuador en cifras.* Disponible en: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/

Karam, T. (2017). ¿Nuevas tecnologías, nuevos perfiles profesionales en comunicación? *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación,* 14(27), 56 - 67.

López, J. (2017). Percepciones y expectativas sobre las competencias laborales en TICs en el perfil profesional del comunicador de la ciudad de Cochabamba al 2017. *Revista Compás Empresarial,* 8(22), 11.

Lucas, A. (2006). Las tecnologías de la información y la comunicación: Cambios en el modelo de comunicación. *Revista Homologramática,* 1(4), 15 - 33.

Márquez, J., García, W. y Mejía L. (2017). La importancia de los departamentos de comunicación y relaciones públicas en los aeropuertos internacionales. Estudio de Caso: Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro de Manta. *Revista Razón y Palabra,* 21(2-97), 590.

Martínez, R. y Gonzáles, C. (2018). Comunicación de Marca en Instagram, ¿Una Cuestión de Género? El Rol del Influencer de Moda. *MCS-Masculinities and Social Change,* 7(3), 236.

Revista Gestión (2015). Índice Ranking Anual. *Revista Gestión*. Disponible en: https://bit.ly/2lvLAwo

Soler, J. Sora, C. Freixa, P. e Ignasi, J. (2016). Perfil del profesional de la comunicación interactiva. *El profesional de la Información*, 25(2), 199.

Solis, B. (2009). *Putting the Public Back in Public Relations: How Social Media Is Reinventing the Aging Business of PR*. Estados Unidos: Pearson Education, Inc.

Valdivia, M. (2017). Matriz de Consistencia Categorial de las Entrevistas Cualitativas. *Blog de educación*. Recuperado de https://cutt.ly/bwdmm4H

Vázquez, J. M., Hernández, J., Vázquez, J., Juárez, L., y Guzmán, C. (2017). El trabajo colaborativo y la socioformación: un camino hacia el conocimiento complejo. *Revista Educación y Humanismo*, 19(33), 340.

Vinueza, G. (2015). Monitoreo de medios y planificación de la información. *Emaze*.

El impacto de las TIC sobre las estructuras organizacionales y el trabajo del hombre en las empresas.

Volpentesta, J. (2016). El impacto de las TIC sobre las estructuras organizacionales y el trabajo del hombre en las empresas. FACES, 46(22), (pp. 81-94).

FACES | 2016 | Año 22 Nº 46 | 81-94

Ensayo

El impacto de las TIC sobre las estructuras organizacionales y el trabajo del hombre en las empresas

The impact of ICT on organizational structures and the work of man in business

Jorge Roberto Volpentesta[*]
Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Argentina

Resumen

Las tecnologías de la información y la comunicación representan en este siglo el vector impulsor de profundos y estructurales cambios en los hombres y en las sociedades. Y, dentro de éstas, las empresas no solo son las que más intensivamente hacen uso de aquellas sino que en muchas ocasiones son las que las desarrollan e impulsan. Aun cuando el impacto en la productividad empresaria puede ser muy importante, debido a las nuevas formas de gestionar y estructurar los negocios sobre la base de las tecnologías de la información y la comunicación, no es menos cierto que esto plantea un desafío para los gestores del futuro: armonizar la tendencia tecno-eficienticista con el cambio cultural que implica para las personas que integran esas empresas adaptarse a esas nuevas tecnologías, las que a su vez provocan profundos cambios las estructuras organizacionales.

Palabras claves: tecnología, información, innovación, empresas, productividad.

Abstract

Information and communications technologies in this century boost deep and structural changes in men and societies. And within these, companies not only make intensive use of those technologies but often develop and promote them. While the impact on business productivity can be very important due to new ways of managing and structuring business on the basis of the information and communications technology, it is no less true that this poses a challenge for future managers: harmonizing the tech-efficient trend with the cultural change implied for the people in these companies who need to adapt to these new technologies, which in turn cause profound changes in organizational structures.

Keywords: *technology, information, innovation, business, productivity.*

[*] jorge.volpentesta@hotmail.com

Copyright: © 2016 FCEyS-UNMDP. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia *Creative Commons* Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional.

Recibido 8 de enero 2016 / Revisado 24 marzo 2016 / Aceptado 19 mayo 2016

Introducción

La sociedad del conocimiento por la que transitamos ha generado un subproducto que la realimenta y le provee más impulso en su desarrollo plagado de cambios e innovaciones: las tecnologías de la información y de la comunicación conocidas por su sigla TIC[†]. El rápido desarrollo que han adquirido estas técnicas ha modificado profundamente las formas de trabajar y vivir, ya que la difusión y generalización de las TIC está asociada a innovaciones sociales, comerciales, empresariales y legales. La sociedad del conocimiento ya tiene instalado su paradigma: su bien más valioso es la inversión en capital intangible, humano y social, siendo sus activadores y factores clave el conocimiento y la creatividad (Polanco, 2006).

Con las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación muchos, como por ejemplo Artus y Virard (2009), han visto la aparición de una "nueva economía", pero lo que ellas provocaron en realidad es que el capitalismo se haya globalizado de manera tal que no se cambió de sistema económico sino que se generó un capitalismo informacional (Castells, 1996). De una u otra manera, lo cierto es que las TIC ya modificaron de manera profunda e irreversible muchas de las formas de actuación y comportamiento de las personas, las organizaciones, las empresas y muchos aspectos de la vida de las sociedades en general (Scolari, 2012).

Hoy, la cotidianeidad del hombre se encuentra integrada a un contexto tecnológico que modifica tanto su vida personal como social. Las nuevas tecnologías no solo están transformando la manera de relacionarse con los demás sino también las estructuras que articulan la vida cotidiana. La característica multimedia de las TIC está produciendo cambios profundos en las personas que interactúan a través de diversos dispositivos de recepción y transmisión de información en función de sus intereses, creando y desarrollando verdaderas "comunidades virtuales". El mundo real y tangible se entrelaza con el virtual pasándose de la contigüidad a la conectividad, de las relaciones basadas en la proximidad física a la intermediación de ésta por sistemas tecnológicos de información y comunicación (Kaufmann, 2002). La instantaneidad y la inmaterialidad que caracterizan a las TIC permiten que la información se traslade inmediatamente a lugares alejados físicamente a través de las "autopistas virtuales" ya que no necesita para ello estar sujeta a ningún medio físico. El acceso a la información se facilita puesto que puede realizarse a través de diversos dispositivos de comunicación que permiten no solo tomar lo que se necesita -tanto información sincrónica como asincrónica- sino también generar contenidos, editando y difundiendo textos, imágenes, vídeos y cualquier otro producto.

[†] Cabe aclarar que se utiliza la sigla sin "s" final como aparece en numerosas obras, pues la Real Academia Española indica que "debe evitarse el uso, copiado del inglés, de realizar el plural de las siglas añadiendo al final una "s" minúscula, con o sin apóstrofo".

Asimismo, la influencia de las TIC se siente en las sociedades en diferentes áreas. En educación, se potencian las herramientas de enseñanza tradicionales así como se abren nuevos canales como la formación a distancia *-e-learning-* que permite su expansión geográfica, posibilitando la inclusión de personas que habitan zonas rurales así como también a aquellas pertenecientes a sectores de bajos recursos económicos. En el área de salud aparece la telemedicina que facilita los diagnósticos o su confirmación, los estudios clínicos a distancia así como se posibilitan las consultas de urgencia sin necesidad de realizar el traslado físico de los pacientes. Además, se potencia la posibilidad de seguimiento a través del monitoreo de los tratamientos y la administración de los medicamentos.

Así también en las empresas las TIC generan, además de profundos cambios, desafíos y retos de cara al futuro, ya que han transformado -y lo seguirán haciendo cada día más- la manera de trabajar y gestionar los recursos empresariales. Las TIC han logrado hacer más productivo el trabajo de las personas agilizando las comunicaciones, facilitando el trabajo en equipo, administrando eficientemente los recursos disponibles y poniendo al alcance de los consumidores productos innovadores y cada vez más efectivos (Vásquez-Rizo y Gabalán-Coello, 2015). Las TIC han tenido una importante influencia en el incremento de la productividad de las empresas, generando mayor cantidad de bienes en un menor tiempo y con mejor calidad, optimizando el servicio al cliente y acelerando, al mismo tiempo, los procesos de innovación y desarrollo de nuevos productos y de nuevos canales de acceso a ellos.

Pero aun cuando las ventajas proporcionadas por las TIC en el ámbito empresarial son numerosas, también plantean desafíos relacionados con el diseño de sus estructuras, el acortamiento de los ciclos de vida de sus productos y de sus procesos de innovación, la necesidad de mantenerse competitivos en mercados que se presentan con cambios continuos y disruptivos y, especialmente, la modalidad de gestión de las personas que se necesitan para hacerlas viables. En la continuidad del presente artículo, se consideran algunos aspectos que se relacionan con modificaciones que la influencia de las TIC provoca en las empresas, observando en particular cómo impactan en sus estructuras y en sus integrantes.

Aspectos empresariales estratégicos y de gestión impactados por las TIC

La productividad de las empresas ha crecido de la mano de la incorporación masiva de las TIC a sus procesos de negocios. Las TIC reducen los impactos económicos de las distancias físicas y los costos de acceso a la información y, por lo tanto, aumentan el poder de los consumidores generando mayor competencia en los mercados. La masiva difusión y libre disposición de información y conocimiento han generado "presiones" que se sienten en el accionar empresarial: acortamiento del ciclo de vida de los productos, necesidad imperiosa de disminución de costos, innovación y creación permanente de nuevos conocimientos, productos y servicios.

La economía informacional está afectando seriamente las estructuras organizativas y comerciales de las empresas. Así como las TIC están forzando al

replanteo de los procesos logísticos de las empresas proveedoras de productos físicos actuando no solo sobre la cadena de distribución sino sobre toda su cadena de valor, también están presionando en busca de productos y servicios totalmente nuevos. En muchos casos los cambios se dan en varias dimensiones, desde lo que la empresa produce hasta cómo lo vende y cómo lo pone a disposición de sus clientes. En definitiva, se están modificando muchos modelos de negocios que perduraron inalterables por muchísimos años, pero que en la actualidad se ven obligados a adaptarse o, en su defecto, desaparecer. Numerosos trabajos de investigación revelan la relación positiva entre la adopción de nuevas prácticas de trabajo basadas en las TIC y el crecimiento de la productividad, razón necesaria para la supervivencia y el crecimiento de las empresas (entre otros Olszak, 2014; Addison, Siebert, Wagner y Wei, 2000; Black y Lynch, 2000; Ramsay, Scholarios y Harley, 2000; Bresnahan, Brynjolfsson y Hitt, 2002).

La innovación como fuente de ventaja competitiva ha estado en la agenda de los gestores de empresas desde los años ochenta del siglo pasado y, aunque siempre fue claro que el futuro de una empresa depende de su capacidad para mejorar sus productos y procesos, en los últimos años se han producido cambios en su orientación. Hasta no hace mucho tiempo, las empresas estaban enfocadas en lo que se denominan innovaciones de apoyo (Christensen, 1997), caracterizadas por una mejora continua del funcionamiento de un producto o proceso. Pero, en los últimos tiempos, debido al impulso de las TIC se vienen manifestando innovaciones denominadas disruptivas que interrumpen o redefinen la trayectoria del funcionamiento de un producto o servicio (Cortez, 2014; Yoo, 2013). Estas innovaciones, que por lo general presentan soluciones relativamente simples y directas pero que modifican tanto al producto como a los canales de comercialización, tienden a desplazar a productos -y a sus empresas- instalados sólidamente en los mercados.

Tal vez el ejemplo más característico de una innovación disruptiva se ha dado en la industria de la música. No hace tanto tiempo que la música podía ser adquirida solo a través de un soporte físico -disco compacto, CD- siendo que el actual modelo de distribución se realiza en línea a través de plataformas especializadas -por ejemplo *iTunes*- generando un proceso de desintermediación que deja fuera de la cadena de valor a una gran cantidad de empresas y personas.

El caso de la música, al igual que otros paradigmáticos como el del libro electrónico o la fotografía digital, son ejemplos del tipo de innovación disruptiva denominada de nuevo mercado: su objetivo es satisfacer necesidades de los no consumidores. En tanto las de bajo nivel consisten en captar la demanda de los clientes menos exigentes ya establecidos, ofreciendo nuevos productos o servicios más baratos y de calidad inferior que los productos existentes. En ambos casos, hoy las TIC tienen una importancia fundamental para su desarrollo y están detrás de cada (Sieber y Valor, 2007).

Las empresas deben enfocarse cada vez más en generar procesos de innovación y creación de nuevos conocimientos con el fin de mejorar sus productos y procesos. Pero, contrariamente a lo que sucedía no hace mucho, hoy las ventajas competitivas basadas en TIC no se presentan duraderas ya que en poco tiempo son igualadas por la competencia, diluyéndose de esa manera la posibilidad de rentas extraordinarias, las que finalmente terminan siendo

transferidas a los consumidores. La adopción de estas nuevas tecnologías no debe verse únicamente como una amenaza a la cadena de valor tradicional, sino como una potente herramienta de la competitividad de las empresas.

La tecnología y el hombre en las organizaciones empresariales

En el actual horizonte empresarial un hecho resulta incontrastable: la progresiva incorporación de las TIC por parte de las empresas, sean éstas grandes, medianas o pequeñas. Irreversiblemente, el ámbito de la gestión empresarial se tornó tecnológico. La cantidad de TIC incorporada a las empresas se incrementó geométricamente así como la información disponible, en tanto que la capacidad real de las organizaciones y de las personas para sacar verdadero provecho de ellas lo hizo en forma aritmética.

La actual sobrecarga es generada por información irrelevante produciendo una "infoxicación" que inhibe la efectiva utilización de aquella que es relevante. El fabuloso potencial de procesamiento de datos que proveen las TIC ha llevado a que en los últimos años la gestión empresarial adopte un profundo sesgo informático. Aun cuando mayoritariamente las personas manifiestan adhesión a estas nuevas tecnologías, en muchas íntimamente subyace un sentimiento de frustración ya que, independientemente de las dificultades de adaptación, perciben que no están recibiendo lo que realmente necesitan. Muchos integrantes de las empresas sienten crecer un profundo "sentimiento tecnofóbico".

La realidad muestra que el enfoque de invertir exclusivamente en tecnología, simplemente no funciona. Es una falacia suponer que por sí misma resuelve todos los problemas. Los dispositivos tecnológicos son aliados que prestan una poderosa ayuda pero lo cierto es que, para que funcione realmente bien, se les debe otorgar a las personas una función preponderante. Aun cuando las TIC cubren hoy todas las áreas de una empresa, el conocimiento de los hombres sobre ciertas tareas resulta insustituible. Esto obliga a re-significar y ponderar debidamente la actuación de los hombres en su rol de generadores de nuevos conocimientos, necesarios e insustituibles para la creación de nuevas oportunidades de negocios y ventajas competitivas.

Pero, además del rol que el hombre ocupe para hacer productivas las inversiones en TIC, no debe olvidarse que las organizaciones son sistemas con características sociotécnicas en las que se manifiestan fuertes interdependencias entre sus componentes: personas, tareas, tecnología y estructura. Este aspecto debe ser tenido en cuenta en momentos en los que es masiva la incorporación de nueva tecnología en las empresas ya que existe una fuerte tendencia por parte de los proveedores de las TIC de poner el énfasis en ellas, sin contemplar los efectos y consecuencias que sobre las personas se producen. Las implantaciones hostiles de tecnología han desconocido sistemáticamente que las organizaciones son entes sociales y relacionales y que, al interactuar las personas con la tecnología, conforman un sistema sociotécnico donde aún hoy, y a pesar del avance de las TIC, el hombre sigue siendo la pieza más importante y la menos fácilmente reemplazable. En ese sentido, su colaboración para la implantación de nuevas tecnologías termina siendo determinante (Madsen, Bødker y Tøth, 2015).

Todas las consideraciones técnicas que puedan realizarse, todos los adelantos tecnológicos que puedan incorporarse, todos los aportes de inteligencia artificial que puedan ser agregados, deben tener como último destino al hombre, el que será, en definitiva, aquel que haga productivo ese capital tecnológico (Volpentesta, 2004). En la no contemplación de estos factores se encuentran muchas de las razones de por qué fracasan algunas implantaciones de tecnología (Dwivedi *et al*., 2015).

La tecnología y la incorporación de las nuevas generaciones al mundo del trabajo

La economía informacional y electrónica ya está cambiando muchas cosas al interior de las empresas y, como consecuencia de esto, surge un reclamo por personas con formación y conocimientos acordes a las exigencias que plantean las TIC. Los empresarios están encontrando dificultades para contratar personas formadas en las TIC, pues uno de los cambios más evidentes que suponen las nuevas tecnologías se refiere a la mayor demanda de trabajadores altamente calificados, con saberes y habilidades suficientes para afrontar con éxito cambios que se producen a velocidades cada vez mayores. De hecho, en un número creciente de compañías, especialmente en el sector de los servicios, el principal activo no se manifiesta a través de los elementos tangibles, sino que viene dado por el conocimiento de sus integrantes (Sánchez-Mangas, 2007).

En el sentido de estas reflexiones, se está produciendo en la actualidad un fenómeno que está generando grandes expectativas en el mundo empresarial: la incorporación a ese mundo de la denominada Generación Y, a los que también algunos llaman "nativos digitales". El ingreso en los ámbitos laborales de una nueva generación que presenta características tan definidas y divergentes respecto de sus antecesoras impone que se analicen las consecuencias que se vislumbran y las posibles respuestas organizacionales. Sus representantes provocan en las empresas no solo replanteos en el rol de las personas y las tareas que realizan, sino también en la tecnología y en su estructura ya que, si bien cuentan con un buen dominio de las nuevas tecnologías, también constituyen un reto en el sentido de su integración con las demás generaciones que ya habitan las empresas.

Además de las particularidades específicas que poseen los representantes de la Generación Y como grupo etario que interesa especialmente a las empresas de todo el mundo, en nuestro país su encuadre se asocia a las siguientes particularidades: a) representan fundamentalmente un fenómeno urbano impactado por la globalización y con acceso a bienes y servicios diversos; b) dominan el inglés como segunda lengua; c) durante su crianza han gozado de buen estándar de vida; d) participaron y participan de una vida social muy activa; e) tuvieron la posibilidad de realizar viajes a diferentes lugares del país y del exterior; f) se educaron en instituciones con buen nivel educativo; g) desde su niñez han tenido acceso a las TIC, ya que contaron en su hogar con computadoras personales y teléfonos celulares; h) en su núcleo familiar fueron escuchados y se privilegió su crianza y formación, siendo protegidos contra todo aquello que sus

padres podían interpretar como situaciones de hostilidad o dificultad respecto de sus hijos; i) fueron sobreprotegidos respecto de sus posibles fracasos tanto en la vida escolar como en otros ámbitos; j) incorporaron de sus padres y abuelos conocimiento sobre las características del ámbito laboral, en especial la enseñanza de que no siempre resulta beneficioso privilegiar el valor del trabajo sobre otros valores -familia, amistades, diversión-; k) el aspecto tecnológico marcó sus vidas, ya que imprimió en su inconsciente como natural e inevitable los cambios y la velocidad a la que estos se producen, al vivir y aceptar las permanentes actualizaciones de los sistemas tecnológicos con los que interactúan.

Aun cuando muchas de las características generales de los Generación Y son ya conocidas, se destacan algunas de las más significativas en función del impacto que pueden tener en el ámbito laboral:

- Toman la tecnología como algo inherente a sus vidas ya que se formaron interactuando con ella y asumiendo su velocidad de evolución y cambio (Piscitelli, 2009).
- Tienen una visión multicultural y predisposición por conocer y vivir en lugares diferentes a los de su nacimiento, especialmente de otros países.
- Su conexión a mecanismos de comunicación y socialización es de 24 horas, los 7 días a la semana -24/7-.
- Asumen que todo lo digital es de libre disponibilidad y sin propietario -música, vídeos, escritos- teniendo dificultad para diferenciar las categorías de creador, propietario y consumidor.
- Poseen mucha habilidad multitarea *-multitasking-* que puede representar tanto una fortaleza como una limitación de sus capacidades.
- Se formaron preferentemente a través de trabajos en equipos, con prevalencia de situaciones prácticas por sobre las teóricas y con fuerte utilización de la tecnología/Internet.
- Les cuesta atarse a metodologías de resolución de problemas ya que prefieren los procesos iterativos de ensayo/error.
- Tienen dificultad para darle formalidad a sus comunicaciones -lo que choca con las conductas "apropiadas" de comunicación empresarial- especialmente a través de la escritura, agravándose si ésta debe realizarse sin la intervención de un teclado, como la escritura a mano.
- Detestan perder el tiempo, de manera que para ellos la ubicación del trabajo es un factor fundamental: no quieren perder largas horas viajando para llegar. Y si tienen que hacerlo, prefieren los medios públicos de transporte o bicicletas, ya que eligen no viajar en autos.
- Son contrarios a las reuniones, ya que si algo puede solucionarse a distancia, de manera virtual, no encuentran justificación para las reuniones personales.
- Son impacientes, lo quieren todo ya. Todo su entorno es en tiempo real y están siempre conectados.

No existen dudas que esta generación tiene todo el potencial de convertirse en la más productiva en la historia de la humanidad, pero a su vez, sus particulares características generan en las empresas serios problemas de adaptación a los esquemas tradicionales de producción, muchos de los cuales deben ajustarse para poder dar cabida a estas personas que poseen amplio dominio tecnológico así como una capacidad innata para procesar adaptaciones en lapsos breves de tiempo.

Las TIC y su impacto en las estructuras empresariales

Cualquier actividad humana plantea dos requisitos a la vez fundamentales y opuestos: la división del trabajo en diferentes tareas que deben realizarse y la coordinación entre éstas. A la estructura de una organización, como lo plantea Mintzberg (1998), puede definírsela simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas. Para establecer el diseño estructural es necesario definir y seleccionar una gran cantidad de elementos organizacionales y, según cuáles estos sean y cuáles las características que asuman en sus diversas variantes, configurarán estructuras particulares, poseedoras de una identidad propia y diferenciada.

La reciente literatura administrativa es abundante en propuestas sobre las denominadas nuevas configuraciones organizativas. Cuando se considera que la estructura de una organización no es más que una respuesta ante la necesidad de coordinar su actividad teniendo en consideración sus variables contingentes, resulta obvio que los cambios en dichas variables plantean la necesidad de establecer fórmulas administrativas capaces de aportar mayor flexibilidad ante situaciones novedosas y exigentes donde mantener y mejorar los niveles de efectividad económica y social se ha convertido en una exigencia permanente (Aguirre Sábada, Castillo Clavero y Tous Zamora, 1999).

No caben dudas que las TIC representan un cambio exponencial en las respuestas que las organizaciones deben dar a sus contextos. En consecuencia, muchas de las nuevas formas estructurales responden a esta variable contingente que se presenta tan desafiante así como una gran promotora de oportunidades. Hoy las empresas no son los lugares visibles, tangibles y obvios que solían ser, ya que para realizar las tareas no es necesario reunir a todos sus integrantes en el mismo lugar y al mismo tiempo: las TIC hacen que uno y otro se hayan independizado en el diseño del nuevo mundo del trabajo (Carlos, 2012). Cuando la materia prima de las empresas es la información y el conocimiento, el espacio común se torna irrelevante: la mayoría de las personas realizan su trabajo en diferentes lugares tales como su hogar, con el cliente, en un avión o en una sala de espera de una terminal ferroviaria.

Lo cierto es que cada vez más las empresas serán menos "concretas" y más "virtuales": se podrá describir lo que hacen pero será muy difícil verlas. Serán organizaciones donde el poder no derivará de la posición en la estructura -ya que ésta será básicamente de "relaciones"- sino de la energía que cada persona pueda generar acoplando su conocimiento con la tecnología.

Las TIC impulsan los cambios estructurales de las empresas en dos sentidos: uno hacia adentro y otro hacia afuera. En el cambio sobre la organización interna se está produciendo un desplazamiento desde las clásicas burocracias verticales a estructuras más horizontales, orientadas al incremento de la competitividad empresarial mediante la flexibilidad y agilidad en el intercambio de información entre sus integrantes. En su organización externa, el surgimiento de la estructura en red es lo más relevante. En éstas se trata de lograr sinergias mediante la interacción de expertos pluridisciplinares a la vez que se busca concentrar las competencias distintivas de todos los integrantes de la cadena de valor y la cesión y externalización del resto de las actividades no significativas (Rastrollo Horrillo y Castillo Clavero, 2004).

Las TIC aportan a estas nuevas configuraciones el orden necesario para tornarlas productivas pero no así el control como hasta ahora era entendido. Ámbitos de control, jerarquías organizacionales, sistemas de evaluación, planificaciones de carrera, atributos de un puesto, son conceptos que dejan lugar a personas que son dueños de sus tiempos productivos, a estructuras que presentan centros de poder diversos -no descentralizados sino poseedores de un poder especial en función de sus características especiales- y a gestiones ejercidas con autodirección y autocontrol. Pero así como las TIC proveen flexibilidad a la empresa, también se observa que estas tecnologías pueden contribuir a una mayor formalización y a un mayor control de las personas, proporcionando sistemas de control y planificación más integrados que favorecen el análisis global y centralizado de la información por parte de un grupo reducido de personas (Laud y Thies, 1997). En este sentido cobran particular importancia los mecanismos de gobernanza de la tecnología de la información y las comunicaciones y su integración estratégica en las empresas como factores que influyen significativamente en el correcto desempeño organizacional de estas nuevas configuraciones procedimentales y estructurales (Ping-Ju Wu, Straub y Liang, 2015).

Los cambios que las TIC imponen y sus consecuencias en la productividad de las empresas

Continuando con el pensamiento de Castells (1996) de que hoy se vive un capitalismo informacional, podría agregarse que en este nuevo contexto es la economía digital la que marca el ritmo del progreso (Tapscott, 1998). La economía digital es un fenómeno muy complejo que define el actual marco político, social y económico caracterizado por un ambiente en el que el conocimiento y la información son sus recursos más valiosos. En ese sentido, son determinantes tanto los instrumentos de acceso y procesamiento así como las capacidades de comunicación y telecomunicación -la infraestructura de las TIC- a través de las que la información se digitaliza dando lugar a nuevos procesos de negocio: el comercio electrónico -entre empresas, entre empresas y particulares e incluso entre particulares-, la distribución digital de bienes y servicios y el apoyo a través de Internet para la venta de bienes tangibles (Padilla, 1998).

Esta nueva economía impulsa bienes y servicios que, en su desarrollo, elaboración, venta y abastecimiento, dependen de forma crítica de las tecnologías digitales. En consecuencia, ejerce una gran influencia en la toma de decisiones empresariales relacionadas con la estructura organizativa, con la forma de diseñar los procesos de negocios, con sus relaciones con los consumidores y con los integrantes de su cadena de valor -y aun con otras empresas- así como con los trabajadores (Kling, 2000).

Hoy las TIC impactan en la toma de decisiones sobre aspectos que tienen mucha importancia en la obtención de adecuados niveles de productividad. Por ejemplo, en la conformación de los mercados, en los canales de distribución, en las localizaciones físicas de las empresas, en sus estructuras y tamaño y en el comportamiento de los precios de numerosos bienes y servicios (Haltiwanger y Jarmin, 2000). A su vez, potencian procesos tales como los de desintermediación y reintermediación que producen reducciones en los costos de transacción. El uso de redes informáticas en la realización de las actividades empresariales favorece la formación de mercados electrónicos, en los que ganan visibilidad todos los oferentes y todos los demandantes, llevando a que muchos productos adquieran las características de las *commodities*. En estos casos, en los que los precios son conocidos por todos los compradores, aquellos productores que no consigan obtener costos adecuados que les permitan tener ganancias a los precios de esos mercados, quedarán rápidamente fuera de ellos.

Estas redes informáticas también afectan la productividad de las empresas al facilitar la conexión entre ellas creando sistemas interorganizacionales a través de novedosos mecanismos de coordinación que operan como sustitutivos o complementarios a los de los canales tradicionales de vinculación empresarial (Volpentesta, 2014). Tal como plantea Aguila Obra, Padilla Meléndez, Serarols Tarrés y Veciana Vergés (2001) los efectos de las redes electrónicas de vinculación empresa-empresa y empresa-cliente generan situaciones que impactan directamente en la productividad de las empresas. Entre ellas: a) la reducción de la distancia existente entre las empresas y sus clientes que minimiza la intermediación facilitando contactos directos; b) la reducción del margen de ganancia de los fabricantes, como consecuencia de la "commoditización" de sus productos; c) el aumento de los costos ante la decisión de sustituir un proveedor, debido a que la intensificación de la vinculación inteorganizacional genera una transferencia importante de datos e información entre las empresas, basado en la generación de una gran confianza mutua; analizado desde otro punto de vista, este mismo hecho eleva las barreras de ingreso de nuevos proveedores; d) la facilidad para atender pedidos de personalización de productos, ya que la cercanía productor-cliente permite trabajar con sistemas bajo pedido favoreciendo la individualización de cada cliente; e) la facilidad para la realización de actividades de promoción de productos y servicios a bajo costo y a nivel mundial; e) la reducción del tiempo requerido para comercializar los productos y servicios permitiendo prestar un servicio a los clientes con carácter permanente; y f) la ampliación de las características de los productos y servicios, al tiempo que se facilita la entrada a nuevos negocios.

Ante el avance impetuoso e inevitable de las TIC no debe olvidarse que, para que ellas cooperen con el crecimiento de la productividad, se requiere la

instalación de un contexto adecuado que posibilite su utilización eficiente (Sánchez-Mangas, 2007). Las empresas y quienes las integran deben adaptarse a nuevas formas organizativas que hagan factible el aprovechamiento de todas las ventajas potenciales que estas tecnologías son capaces de generar y que habilitan al crecimiento de la productividad de sus empleados (Sinan, Erik y Marshall Van, 2012). En este sentido, las TIC y las nuevas formas organizativas aparecen como factores complementarios para la obtención de mayores niveles de productividad.

Conclusiones

La irrupción de las TIC como fenómeno transformador de la vida de las sociedades humanas en general y del hombre en particular es un dato irrefutable e irreversible. El impacto que especialmente generan en las empresas provoca en ellas cambios profundos en sus estructuras y en el trabajo de quienes son sus integrantes. Como plantea Peter Drucker (1992) no hay forma de saber cómo será el futuro ya que sólo se sabe una cosa respecto de él: que nunca será igual al pasado. Intentar predecir la evolución futura de las TIC y su impacto en las empresas resulta irrelevante y, además, un inútil ejercicio intelectual. Lo único que puede asegurarse es que muchas de las características que tendrá ese futuro, sí estarán determinadas por las TIC.

No obstante, es muy probable que ese futuro -cercano- todavía conserve algunas de las tensiones y debates del presente, como por ejemplo, la tendencia a realizar gestiones con prevalencia en el enfoque tecno-eficienticista, en el que la búsqueda de utilidades obtenidas principalmente por la incorporación constante de la última tecnología plantea serios problemas a quienes son precisamente los encargados de hacer rendir esas inversiones: las personas integrantes de las empresas.

Aun cuando la incorporación al mundo del trabajo de una nueva generación facilita la dinámica de cambio y renovación tecnológica -asumiendo que los integrantes de la Generación Y son considerados "nativos digitales"- esto no justifica que sigan produciéndose implantaciones hostiles de tecnología ya que esto es no reconocer que son las personas, finalmente, las que tornan productivas esas inversiones. El reto para los gestores de las empresas será encontrar un equilibrio entre la productividad potencial de la tecnología y la mejora de la calidad de vida de las personas en el ámbito laboral, no dejándose atrapar por la idea de que la utilización del herramental tecnológico no tiene consecuencias humanas: la tecnología no es neutra en su utilización, puede jugar a favor o en contra del hombre.

Finalmente, de los cambios producidos por las TIC no deben dejar de considerarse las profundas modificaciones que provocan en sus estructuras, ya que también esas transformaciones tienen estrecha relación con el comportamiento del hombre y la manera en que éstos se vinculan con las empresas y desarrollan sus trabajos. Hoy se encuentra consolidada -y se estima que se profundizará aún más en el futuro- la tendencia hacia una empresa digital emergente en la que la mayoría de sus procesos de negocios -que relacionan a sus clientes, proveedores y empleados- estén habilitados y mediados a través de redes

digitales que la abarcan integralmente y la enlazan con los representantes de su cadena de valor.

Cuando el filósofo Zygmunt Bauman (2011) postula que la era de la modernidad sólida ha llegado a su fin quiere decir que los objetos sólidos, a diferencia de los líquidos, conservan su forma y persisten en el tiempo: es decir, duran. En cambio los líquidos son informes y se transforman constantemente: fluyen. En el mundo líquido lo que hoy parece seguro y adecuado mañana puede resultar trivial, descabellado o un error lamentable. Y esto nos obliga a estar preparados permanentemente para el cambio: se hace un culto a la flexibilidad. No caben dudas que estas reflexiones se ajustan perfectamente al contexto que las TIC han creado alrededor de la vida de los hombres. El poder de las TIC es incuestionable. Ante este panorama, el principal reto de los administradores de empresas será encontrar la forma de gestionar los cambios tecnológicos junto a los cambios culturales para lograr la mejor conjunción sociotécnica en cada organización, haciendo de las organizaciones empresariales lugares con mejor calidad de vida.

Bibliografía

Addison, J., Siebert, S., Wagner, J. y Wei, X. (2000). Worker participation and firm performance: evidence from Germany and Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 83(1), 7-48.

Aguila Obra, A., Padilla Meléndez, A., Serarols Tarrés, C. y Veciana Vergés, J. (2001). La economía digital y su impacto en la empresa: bases teóricas y situación en España. *Boletín Económico ICE*, (2706), 7-24.

Aguirre Sábada, A., Castillo Clavero, A. M. y Tous Zamora, D. (1999). *Administración de organizaciones: fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Pirámide.

Artus, P. y Virard, M. P. (2009). *Globalización: aún falta lo peor*. Buenos Aires: Capital intelectual.

Bauman, Z. (2011). *44 cartas desde el mundo líquido*. Madrid: Espasa Libros.

Black, S. E. y Lynch, L. M. (2000). *What's driving the new economy: the benefits of workplace innovation* (Working Paper No. 7479). National Bureau of Economic Research. Recuperado de http://www.nber.org/papers/w7479.pdf

Bresnahan, T. F., Brynjolfsson, E. y Hitt, L. M. (2002). Information technology, workplace organization and the demand for skilled labor: Firm-level evidence. *The Quarterly Journal of Economics*, 117(1), 339-376.

Carlos, H. E. (2012). Virtualización organizacional, Web semántica y redes sociales. *Visión Electrónica*, 6(2), 134-159.

Castells, M. (1996). *The rise of the network society*, Volume 1. Cambridge, MA: Blackwell Publishers.

Christensen, C. M. (1997). *The innovator´s dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business Review Press.

Cortez, N. (2014). Regulating disruptive innovation. *Berkeley Technology Law Journal*, 29(1), 175-228.

Drucker, P. (1992). *Administración y futuro*. Buenos Aires: Sudamericana.

Dwivedi, Y., Wastell, D., Laumer, S., Henriksen, H., Myers, M., Bunker, D., y Srivastava, S. (2015). Research on information systems failures and successes: Status update and future directions. *Information Systems Frontiers*, 17(1), 143-157, doi:10.1007/s10796-014-9500-y.

Haltiwanger, J. y Jarmin, R. S. (2000). Measuring the digital economy. In E. Brynjolfsson, y B. Kahin (Eds.), *Understanding the digital economy*. Cambridge: MIT Press.

Kaufmann, V. (2002). *Re-thinking mobility*. Ashgate: Aldershot.

Kling, R. (2000). IT and organizational change in digital economies: a socio technical approach. In E. Brynjolfsson y B. Kahin (Eds.), *Understanding the digital economy*. Cambridge: MIT Press.

Laud, R. y Thies, P. K. (1997). Great expectations: structuring IT organizations that really deliver. *Business Horizons*, 40(4), 25-36.

Madsen, S., Bødker, K., y Tøth, T. (2015). Knowledge transfer planning and execution in offshore outsourcing: An applied approach. *Information Systems Frontiers*, 17(1), 67-77. doi:10.1007/s10796-014-9516-3

Mintzberg, H. (1998). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Olszak, C. M. (2014). An overview of information tools and technologies for competitive intelligence building: theoretical approach. *Issues in Informing Science & Information Technology*, 11, 139-153.

Padilla, A. (1998). *Teletrabajo. Dirección y organización*. Madrid: RA-MA.

Ping-Ju Wu, S., Straub, D. W., y Liang, T. (2015). How information technology governance mechanisms and strategic alignment influence organizational performance: insights from a matched survey of business and it managers. *MIS Quarterly*, 39(2), 497-518.

Piscitelli, A. (2009). *Nativos digitales*. Buenos Aires: Santillana.

Polanco, X. (2006). Análisis de redes: una introducción. In M. Albornoz y C. Alfaraz (Eds.), *Redes de conocimiento: construcción, dinámica y gestión*. La Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT) del Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED) y la Oficina Regional de Ciencia para América Latina y el Caribe de la UNESCO.

Ramsay, H., Scholarios, D, y Harley, B. (2000). Employees and high performance work systems: testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501-531.

Rastrollo Horrillo, M. y Castillo Clavero, A. M. (2004). Nuevas TIC y estructura organizativa: de la burocracia vertical a la empresa en red. *Dirección y Organización*, (30), 134-144.

Sánchez-Mangas, R. (2007). *La productividad en la sociedad de la información: impacto de las nuevas formas de organización del trabajo* (Documento de Trabajo No. 33). Fundación de Estudios de Economía Aplicada. Recuperado de http://documentos.fedea.net/pubs/dt/2007/dt-2007-33.pdf

Scolari, C. A. (2012). Comunicación digital. Recuerdos del futuro. *El Profesional de la Información*, 21(4), 337-340. doi:10.3145/epi.2012.jul.01.

Sieber, S. y Valor, J. (2007). *Efectos de las innovaciones en la industria* (Cuadernos del EBCenter No. 53). Technological Innovation Project.

Recuperado de http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=677&ar=&idi=1&idioma=1

Sinan, A., Erik, B., y Marshall Van, A. (2012). Information, technology and information worker productivity. *Information Systems Research*, 23(3), 849-867. doi:10.1287/isre.1110.0408.

Tapscott, D. (1998). *Creciendo en un entorno digital. La generación Internet*. Bogotá: McGraw-Hill.

Vásquez-Rizo, F., y Gabalán-Coello, J. (2015). Información y ventaja competitiva. Coexistencia exitosa en las organizaciones de vanguardia. *El Profesional de la Información*, 24(2), 149-156. doi:10.3145/epi.2015.mar.08.

Volpentesta, J. R. (2004). *Sistemas administrativos y sistemas de información*. Buenos Aires: Osmar Buyatti.

Volpentesta, J. R. (2014). *Sistemas e información*. Buenos Aires: Osmar Buyatti.

Yoo, Y. (2013). The tables have turned: How can the information systems field contribute to technology and innovation management research? *Journal of The Association for Information Systems*, 14, 227-236.

Teletrabajo: ventajas y desventajas en las organizaciones y colaboradores.

Carrasco-Mullins, R. (2021). Teletrabajo: ventajas y desventajas en las organizaciones y colaboradores. Revista FAECO Sapiens, 4(2), (pp. 01–14).

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Indexada

Volumen 4 - Número 2
Julio-diciembre 2021
pp. 01-14
Recibido: 12/02/21 Aceptado: 29/4/21

TELETRABAJO: VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN LAS ORGANIZACIONES Y COLABORADORES

Telecommuting: advantages and disadvantages in organizations and collaborators

Roberto Carrasco-Mullins
Universidad de Panamá, Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Panamá
Email. carrascor26@hotmail.com https://orcid.org./0000-0003-3231-9844

RESUMEN

El uso del teletrabajo como modalidad laboral se remonta a la época de los años 70 donde países industrializados lo adoptaran como herramienta para mitigar el impacto que representaban para las organizaciones y para sus trabajadores las grandes crisis económicas y sociales que se vivieron para esa época. En la actualidad, como respuesta a las obligadas medidas de protección contra el Covid-19 el uso de esta modalidad de trabajo ha tomado fuerza su uso en la prestación de servicios a través de medios informáticos de telecomunicaciones o análogos y que han sido regulados mediante ley en nuestro país. En este estudio nos proponemos realizar una revisión documental bibliográfica de investigaciones realizadas sobre el uso del teletrabajo para determinar las ventajas y desventajas del mismo en las organizaciones y sus implicaciones en el trabajador desde su dinámica familiar, desempeño, salud y satisfacción.

Palabras Clave: teletrabajo, organización, colaboradores, investigaciones

ABSTRACT

The study determined the advantages and disadvantages of teleworking in organizations. For this, a bibliographic review of the research carried out in the area was made, the reactions that it has had at the end of the 20th century, the rapid advances in telecommunications of the 21st century and the recent and mandatory measures of social distancing have led to the adoption of a teleworking massively worldwide. The advantages and disadvantages found in the scientific literature and the variables inherent to telework were analyzed. Indeed, as a resource used by organizations and its implications, from the perspective of family dynamics, performance, occupational health and job satisfaction and employee stress, highlighting the benefits in both.

Keywords: telecommuting, organization, collaborators, researches,

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Indexada

Volumen 4 - Número 2
Julio-diciembre 2021
pp. 01-14
Recibido: 12/02/21 Aceptado: 29/4/21

INTRODUCCIÓN

El teletrabajo representa una modalidad laboral que se ha extendido en todos los países del mundo, e implementada como una estrategia en la generación de empleo de manera flexible, con protección a la protección a los colaboradores (Samaniego Bravo, 2016). El teletrabajo tiene su origen a finales de los años 70 donde algunos autores como Dingel y Neiman (2020), señalan que las principales naciones industrializadas, entre ellas Holanda, el Reino Unido, Estados Unidos y Canadá, fueron gravemente impactadas por la crisis petrolera del año 1973, donde el precio del combustible se elevó abruptamente, lo que incide en las organizaciones y en la actividad laboral obligando a estas a replantear su manera de funcionar.

Para hacer frente a la crisis del petróleo surgieron en los Estados Unidos de Norteamérica ideas de optimización de recursos, como el de llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo, tras lo cual se crea el concepto de tele trabajadores (Gutiérrez, 2011). Adoptar el trabajo remoto como nueva medida, genera cambios en la organización experimentando ahorros en dinero en sus operaciones, combustible, energía eléctrica, espacio físico y en la forma de trabajo y disponibilidad de tiempo por parte de su capital humano. En ese sentido Golden y Veiga (2008), señalan que la innovación e implementación de esta modalidad ha sido debatida ampliamente por los profesionales de la Administración en Recursos Humanos, destacando aspectos importantes relacionados las ventajas y desventajas de trabajar fuera de la organización, ya que representa cambios fundamentales en las nuevas relaciones laborales, condiciones y organización del trabajo.

Entender las ventajas y desventajas del teletrabajo ha sido una tarea difícil, porque no todos los autores las definen igual e indican que muchos empresarios han optado por la misma sin diseñar, desarrollar y evaluar sus programas, y sin dar a conocer a los trabajadores los beneficios y retos que ello implica. Los mismos autores plantean que si la modalidad de teletrabajo se diseñara de manera efectiva, los beneficios serían mayores, y aunque las desventajas no se eliminan en su totalidad, estas se verían opacadas por la efectividad del programa.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Indexada

Volumen 4 - Número 2
Julio-diciembre 2021
pp. 01-14
Recibido: 12/02/21 Aceptado: 29/4/21

En ese sentido el teletrabajo ha recibido una enorme atención por parte de los empleadores y empleados, debido a su potencial para obtener beneficios generalizados a nivel organizacional que impactan el desempeño y la producción organizacional, entre ellos menores niveles de estrés y agotamiento si se tiene un equipo de apoyo organizacional.

A inicios del año 2020, se ha presenciado un crecimiento exponencial de esta modalidad a partir de la problemática de la pandemia COVID 19, que requirió de medidas de distanciamiento social como medio de control y contagio, adoptadas por todos los países del mundo (World Health Organization, 2020). Entre enero y marzo de este año, a medida que se registraba un aumento de la pandemia en casi todos países, se comunica a los empleadores de cerrar sus operaciones y utilizar la modalidad del teletrabajo como una solución temporal a tiempo completo aplicada a sus colaboradores, pero con poco tiempo de preparación, tanto hacia los empleadores como a los colaboradores (OIT, 2020).

Ante las disposiciones arriba señaladas, las implementaciones de las medidas propuestas por las autoridades de salud obligan a cambiar la forma de laborar en las organizaciones, tanto privadas como gubernamentales adoptándose oficialmente del teletrabajo a través de la Ley 126 del 18 de febrero de 2020, que establece y regula el teletrabajo y el Decreto Ejecutivo 133 del 16 de septiembre del mismo año que la reglamenta (Gaceta Oficial, 2020).

Cabe señalar que esta modalidad no es nueva en nuestro país ya que diversas organizaciones la aplican y se aprovechan de manera eficiente el talento humano dotado de conocimiento tecnológico, como bien se señala en la "Exposición de motivos de antes mencionada Ley 126.

En ese sentido, la implementación del teletrabajo obliga a las organizaciones a seleccionar sus colaboradores, haciendo uso de la tercerización u outsourcing y gamificación, como funciones estratégicas del reclutamiento del capital humano.

Por las razones expuestas, es necesario, identificar algunas de las ventajas y desventajas del teletrabajo como un recurso utilizado por las organizaciones y sus implicaciones, desde el enfoque de la dinámica familiar, desempeño, salud y satisfacción laboral del colaborador, resaltando el beneficio en ambos casos.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Indexada

Volumen 4 - Número 2
Julio-diciembre 2021
pp. 01-14
Recibido: 12/02/21 Aceptado: 29/4/21

METODOLOGÍA

Método

Esta investigación es de tipo documental exploratoria descriptiva, desarrollada a través de la búsqueda y revisión de la información bibliográfica en el análisis de las ventajas y desventajas del teletrabajo en las organizaciones y los posibles efectos sobre el colaborador. Su carácter descriptivo se fundamenta en registros descritos de las ventajas y desventajas para los colaboradores y las organizaciones.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El concepto de teletrabajo tiene sus inicios los Estados Unidos y propuesto por Jack M. Nilles en los años setenta, y considerado en su momento como una práctica corporativa que a nivel internacional que genera ahorro y optimiza la productividad (Gauthier, 2004).

En las naciones industrializadas luego de que en los años 80 y 90 se introdujera de forma masiva el computador personal y la telefonía móvil respectivamente, la forma de empleo por teletrabajo adquiere un gran auge (Graham, 2001). A finales de los años 90, el gobierno de los Estados Unidos de América emplea alrededor de diez mil trabajadores de forma remota.

Desde el año 2000, la proporción del sector servicios en el mercado global ha aumentado significativamente, ampliando la cantidad total de trabajos que son susceptibles a hacerlos desde casa, no obstante, a partir de ese momento la capacidad computacional, el ancho de banda, la modalidad del teletrabajo se estandariza y el uso de estos ese incrementa en forma global (Banco Mundial, 2020).

Bailey (2002) señala que las situaciones controversiales que se tienen sobre el teletrabajo no son nuevas, y en la práctica ha representado un cambio fundamental en las organizaciones desde vieja data. Al respecto, Perdomo Martín (2019), indica que, en el 2005, los países en los que mayor presencia y utilización de la modalidad del teletrabajo era

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Indexada

Volumen 4 - Número 2
Julio-diciembre 2021
pp. 01-14
Recibido: 12/02/21 Aceptado: 29/4/21

en la República Checa (15,2%), Dinamarca (14,4%), Bélgica (13%), Letonia (12,2%), Holanda (12%) y Estonia (11,8%). Es interesante resaltar estos porcentajes porque demuestran que el uso del teletrabajo no es una actividad innovadora. Históricamente esta modalidad tiene implicaciones tanto en el equilibrio entre el trabajo y la familia, con repercusiones en la productividad del trabajador, la transformación de los modelos de liderazgo y la gestión y control de la organización (Tremblay, 2002).

El teletrabajo o trabajo desde la casa, traducido del inglés home office, telework o e-work, presenta como características el aumento de la confianza entre la empresa y el trabajador con un mayor nivel de responsabilidad, su aplicación optimiza el tiempo, los recursos y materiales (Madero y Barboza, 2015; González, Galvis y Vera, 2016) (En: Sánchez, Montenegro y Medina, 2019). Uno los criterios más controversiales sobre el teletrabajo es el tipo de relación contractual o posible vinculación que se tiene que establecer cuando éste es considerado como tal o es la función lo que prevalece (Pérez Sánchez y Gálvez Mozo, 2009), de allí la importancia de las ventajas y desventajas que ofrece el teletrabajo.

Las ventajas de esa modalidad motivan a los diferentes sectores de la economía y empiezan a contratarse personas muy variadas. Algunas empresas de servicios o productos de alto valor agregado, por ejemplo, lo consideran como una oportunidad de contratar personal al que es difícil acceder en las bolsas de empleo locales (Akella, 2002). Sin embargo, aun cuando parece ser ventajoso el teletrabajo según lo propuesto por Akella, otros autores consideran que existen a la par desventajas que pueden ser consideradas. En lo cuadro 1, se señalan algunas ventajas y desventajas de los colaboradores y empleadores, propuesta por Velásquez Camacho (2017).

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Indexada

Volumen 4 - Número 2
Julio-diciembre 2021
pp. 01-14
Recibido: 12/02/21 Aceptado: 29/4/21

Tabla 1

Algunas ventajas y desventajas del teletrabajo en agentes colaboradores y organización

VENTAJAS		DESVENTAJAS	
Colaboradores	**Empleadores y organización**	**Colaboradores**	**Empleadores y organización**
Ascenso virtual	Aumento de productividad de trabajadores	Espacios de trabajo no adecuados	Comunicación limitada con teletrabajadores con la organización.
Balance entre vida privada y vida laboral	Reducción de costos de instalaciones (luz, agua, teléfono, internet)	Falta de comunicación Invisibilidad en la organización	Procedimientos claros
Horarios flexibles	Mejorías en el reclutamiento de candidatos	Horas de trabajo extendidas	Compensación y beneficios
Disminución de costos de desplazamiento	Retención de personal capacitado	Gastos previamente asumidos por empleador	Coordinación del trabajo
Disminución de costos de vestimenta para laborar	Procesos descentralizados	Conflictos entre vida laboral y vida privada	Falta de compromiso de los teletrabajadores
Aumento de productividad	Mejoras a la cultura organizacional	Desarrollo de carrera	Cambios de cultura organizacional
Ahorro de tiempo	Compromiso con la organización	Limitación de promociones	Medición de desempeño laboral
Autonomía	Reducción de ausentismo y rotación	Aislamiento Expectativas poco realistas de desempeño	Manejo y liderazgo efectivo de teletrabajadores
Satisfacción laboral		Impactos psicológicos	Seguridad de información de la organización
Ahorro y mejora de alimentación			Soporte técnico

Nota: Velázquez Camacho, C. M (2017). Teletrabajo: una revisión teórica sobre sus ventajas y desventajas.

Además de las ventajas señaladas, el teletrabajo favorece aquellos grupos que pueden estar en exclusión por diferentes situaciones. En cuanto a las desventajas, queda la posibilidad de que el uso excesivo teletrabajo, acompañado de la poca movilidad del colaborador, puede desarrollar un sedentarismo inadecuado, además de los posibles efectos psicológicos. De igual forma podemos agregar que si lo analizamos desde el punto de vista del conocimiento que tiene el colaborador sobre el uso de nuevas tecnologías, estos se ven favorecidos al momento del reclutamiento del capital humano, lo que no ocurre si el colaborador no la maneja de manera eficiente, considerándolo excluyente, pero que en su defecto no ocurriría porque le queda la posibilidad de entrenarse y aprender si la condición del trabajo fuese presencial.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Indexada

Volumen 4 - Número 2
Julio-diciembre 2021
pp. 01-14
Recibido: 12/02/21 Aceptado: 29/4/21

Efecto del teletrabajo en la dinámica familiar y el desempeño

Desde los comienzos de la implementación del teletrabajo se ha promocionado que puede ayudar a la dinámica familiar , ya que en teoría el colaborador tiene más tiempo para el desempeño de sus actividades laborarles y su persona, debido a que no tiene que invertir largas horas en el desplazamiento hacia el sitio en donde labora (Bailey, 2002), pero con posibles repercusiones en el núcleo familiar, que puede afectar la efectividad en el desempeño y eficiencia del colaborador en sus labores, al tener que adaptarse a una nueva modalidad de trabajo a distancia y con poca experiencia (Franzoi, 2009).

Algunos estudios tratan de develar esta situación y han encontrado que la dinámica familiar se ve afectada de manera muy diferente dependiendo de algunas variables como por ejemplo, la cantidad de tiempo que el colaborador tiene trabajando de manera remota, y aquellos que han permanecido trabajando a distancia durante más de un año tienen menores niveles de conflicto intrafamiliar, que aquellos con menos de un año, lo que demuestra que a mayor experiencia trabajando de manera remota, el desempeño de desarrolla mejor, destacándose la importancia de la adaptación a una nueva forma de trabajo (Gajedran y Harrinson, 2014).

Investigadores como Grandey y Cropanzano (1999) señalan la presencia del número niños en el núcleo familiar (más niños - mayor conflicto trabajo-familia) y las edades (niños más pequeños - mayor conflicto trabajo-familia) puede incidir en el desempeño del miembro que realiza teletrabajo cuando se generan conflictos intrafamiliares y discusiones en el hogar que por las causas arriba señaladas. En ese sentido Tremblay (2002) demuestra que el tipo y los requisitos de los trabajos a distancia, están relacionados con la productividad y los niveles de conflicto intrafamiliar. El mismo autor sostiene que cuando existe una cultura organizacional de apoyo entre el trabajo y la familia, los colaboradores pueden manejar estos niveles de conflicto de manera más efectiva, lo que garantiza su retención laboral al mostrar lealtad y mayor compromiso en el desempeño con la organización.

El hecho de poder satisfacer sus aspiraciones profesionales y familiares le provoca una profunda sensación de plenitud personal al colaborador. En este sentido, el teletrabajo se

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Indexada

Volumen 4 - Número 2
Julio-diciembre 2021
pp. 01-14
Recibido: 12/02/21 Aceptado: 29/4/21

convierte en una oportunidad de considerarse realizado al desarrollar por si sólo sus funciones personales (Pérez Sánchez y Gálvez Mozo, 2009).

No obstante, existen otras métricas de que son importantes en la organización y su desempeño; entre ellas, la productividad y el rendimiento individual de los colaboradores, además de los salarios, el ausentismo, la rotación entre otros. Golden y Veiga (2008) ha sugerido que el uso del teletrabajo está asociado positivamente con el desempeño laboral si este es evaluado por el supervisor o medido objetivamente. Estudios recientes han mostrado que la tarea calificada por el supervisor y el contexto del desempeño laboral se evalúa mejor y las ponderaciones que se les hace a los teletrabajadores resultan ser más altas que, en los no teletrabajadores, al no tener estos últimos un equipo de apoyo que los supervise (Allen et al., 2015).

Efectos del teletrabajo en la salud ocupacional

La salud ocupacional y su relación con el teletrabajo se puede percibir desde la perspectiva, de la gestión que se realiza en los diferentes ambientes de trabajo y el compromiso con los integrantes de las organizaciones y la salud de los colaboradores fuera de su ambiente laboral (Cataño Ramírez y Gómez Rúa, 2014), además de los posibles accidentes y enfermedades que genera la ocupación y su patología asociadas al teletrabajo, como las derivadas fuera del centro de trabajo (Gómez, 2007).

Además de la problemática ocupacional, se pueden presentar riesgos cuyo origen puede de provenir de la aplicación del teletrabajo o del comportamiento inapropiado que asuma el tele trabajador; inconvenientes que pueden ser por la mala ubicación física del puesto de trabajo en el conjunto de la casa, mala equipación en el espacio físico de trabajo, problemas de luz, temperatura, complicaciones de que genera el abuzo en el exceso del horario, alteraciones en los horarios de comidas, sedentarismo, descoordinación entre el horario laboral y los biorritmos naturales del trabajador y otros (Anónimo, 2013).

Otros tipos de riesgos a la salud que tienen que ver con el ambiente de trabajo pueden ser los relacionados con la salud física pueden ser los problemas psíquicos, las enfermedades

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Indexada

Volumen 4 - Número 2
Julio-diciembre 2021
pp. 01-14
Recibido: 12/02/21 Aceptado: 29/4/21

osteomusculares, los efectos de aislamiento, los cuales van a depender del exceso de carga laboral, el control del contenido del trabajo y los ritmos de trabajo (Cataño Ramírez y Gómez Rúa, 2014),

Algunas investigaciones han relacionado el conflicto teletrabajo – familia, con varios problemas de salud, así como con el bienestar general (Mosher et al., 2015). El mismo autor indica que los resultados incluyen una relación directa o indirecta con manifestación de angustia personal y psicológica, depresión, quejas somáticas, aumento del colesterol y agotamiento emocional.

En resumen, se deben considerar políticas que se relacionen con los tipos de riesgos antes mencionados, en ese sentido los riesgos para la salud de cualquier modalidad de teletrabajo que se aplique, el interés fundamental es que en que las disciplinas implicadas converjan y potencialicen el fenómeno, en lugar de difuminarse y/o seguir trayectorias utilitarias (Gareca, Verdugo, Briones y Vera, 2007)

Satisfacción laboral

En referencia a la satisfacción laboral Pagès Dasunción (2020) señala que propuestas como la reorganización de la disposición de tareas, mejora de las condiciones laborales, posibilidades de aplicar a proyectos, mejora de la estructura organizativa, igualdad de salarios y mayor conciencia en la repartición de responsabilidades familiares, constituyen elementos fundamentales para la satisfacción laboral.

El enriquecimiento como variable explicativa de la satisfacción laboral y compromiso organizativa, producen efectos beneficiosos que sobre ello pueden tener las prácticas flexibles familiarmente responsables (PFFR), (Pérez Pérez, Vela Jiménez, Abella Garcés y Martínez Sánchez, 2015). Bauregard y Henry (2009) evidencian que los colaboradores que teletrabajan experimentan niveles altos de satisfacción que quienes no lo hacen.

La explicación a esta relación es que los teletrabajadores utilizan más habitualmente las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo en casa o en otro lugar alejado de la

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Indexada

Volumen 4 - Número 2
Julio-diciembre 2021
pp. 01-14
Recibido: 12/02/21 Aceptado: 29/4/21

empresa, tanto en su trabajo como con la familia, contribuyendo de esa manera al enriquecimiento y satisfacción personal ligada al trabajo. En ese sentido el teletrabajo puede generar enriquecimiento trabajo-familia en los empleados.

Todo parece indicar que los planteamientos relacionados con la satisfacción laboral y el teletrabajo se asocian de manera similar y positiva, sin embargo, específicamente, la relación entre el tiempo para desarrollarlo y la satisfacción lograda que es recíproca, de manera que tiende a sentirse más satisfacción laboral cuando la cantidad de horas de trabajo a la semana son menores y no en niveles totales de horas trabajadas de manera remota. Esta relación recíproca puede estar regulada por algunos otros factores como, por ejemplo, la orientación al logro o la afiliación que el colaborador (García et al. 2007).

La posible explicación está centrada en que el aislamiento social y profesional al que se enfrentan los teletrabajadores cuando realizan largas jornadas de trabajo los puede desmotivar. Esta falta de interacción social puede contrarrestar cualquier ganancia en la satisfacción laboral que brinden otros beneficios asociados con el teletrabajo (Araujo y Segovia, 2008).

Como parte de este proceso globalizador, también se da la liberalización del mercado de capitales y la flexibilización del laboral, lo que podría sugerir que ambas son políticas simétricas, pero no es así, pues no sólo se alienta la inestabilidad del empleo, sino que también se suprimen los mecanismos protectores de la estabilidad laboral (Gutiérrez, Picazzo y Osorio, 2016).

Estrés

La palabra estrés se usa en física para referirse a la interacción entre una fuerza y la resistencia para contrarrestar esa fuerza. Fue Hans Selye quien incorporó por primera vez este término en el léxico médico para describir la respuesta inespecífica del cuerpo a cualquier demanda y se refleja esencialmente en la tasa de desgaste causado por la vida, siendo considerado como Síndrome de Adaptación General (SAG) o respuesta defensiva del cuerpo o de la psique a las lesiones o al estrés prolongado (Selye, 1956).

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Indexada

Volumen 4 - Número 2
Julio-diciembre 2021
pp. 01-14
Recibido: 12/02/21 Aceptado: 29/4/21

Desde los estudios pioneros de Selye, la Organización Mundial de la Salud (OMS) propuso al estrés como una de las enfermedades del siglo XXI; hoy son numerosos los autores que han intentado definir el estado de estrés. La conceptualización de estrés más completa vino de parte de McEwen, quien lo consideró como: un estado mental que surge ante una amenaza real o supuesta a la integridad fisiológica o psicológica de un individuo, y resulta en una respuesta fisiológica **(McEwen,** 2000). En la mayoría de los casos, el estrés en el teletrabajo está más asociado al tipo de trabajo y a la organización del trabajo que al espacio físico (Huuhtanen, 2007).

Se ha encontrado que el estrés, en general, está relacionado con varios síntomas psicológicos, que incluyen insatisfacción laboral, ansiedad, depresión y consecuencias para la salud como fatiga psicológica alta, presión arterial diastólica, nivel de colesterol sérico, trastornos gastrointestinales y enfermedad cardiovascular que podría tener efectos devastadores en el desempeño de un empleado (Tavares, 2017)

Además de las actividades laborales favorables, el teletrabajo también se asocia con un estrés y agotamiento laborales significativos, aunque la magnitud de estos efectos sea pequeña (Peters et al., 2004). Existe evidencia de que las relaciones están parcialmente mediadas por una mayor autonomía laboral ha argumentado que el mecanismo psicológico que impulsa la reducción del estrés es el mayor control que ofrecen muchos acuerdos en el teletrabajo (Nicklin, 2016). Todo parece indicar que el grado de teletrabajo y la cantidad de experiencia de teletrabajo están relacionados negativamente con el agotamiento del trabajo (Peters et al., 2004).

En ese sentido podemos argumentar que el teletrabajo, como cualquier otro tipo de actividad donde se desempeña un trabajo, puede generar efectos psicológicos a los colaboradores dependiendo del entorno, y las consecuencias en la salud van a estar muy relacionados con los niveles de estrés que se produce, los cuales se puede manifestar de acuerdo a las funciones que se realizan, por lo que deben ser consideradas por la organización

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Indexada

Volumen 4 - Número 2
Julio-diciembre 2021
pp. 01-14
Recibido: 12/02/21 Aceptado: 29/4/21

CONCLUSIONES

El resultado de nuestro análisis descriptivo nos permite plantear algunas conclusiones y que ha representado la recopilación, organización y tabulación de los datos relacionados con el teletrabajo como modelo de desarrollo que se apoya en la tecnología para dar respuesta a la operación de las organizaciones en momentos críticos como los ocasionados por la pandemia de covid – 19 en el mundo.

No cabe duda que el teletrabajo ofrece ventajas al trabajador y a las organizaciones por su impacto el desempeño, entre ellos menores niveles de estrés y agotamiento si se tiene un equipo de apoyo organizacional. Esto es de importancia en estos tiempos de cuarentena en los que se debe respetar el distanciamiento social. Sin embargo, también existen posibles inconvenientes, por ejemplo, puede generar conflictos intrafamiliares que repercuten negativamente en el desempeño de los trabajadores. Es por ello que si se pretende utilizar el teletrabajo como un recurso en la organización se deben revisar cuales son las variables personales del elemento humano para cerciorarse que pueda ser beneficioso para este individuo y la organización y de esta manera se puedan generar prácticas organizacionales y las políticas públicas más efectivas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Araujo, L. et al., Segovia , O. (2008). Un modelo para predecir el tecnoestrés y la satisfacción en teletrabajadores. Obtenido de: https://www.researchgate.net/profile/Blanca_Lopez-Araujo/publication/275255874_TECNOLOGIA_DE_LA_INFORMACION_Y_SALUD_LABORAL/links/5a02ca0baca2720df3cef21a/TECNOLOGIA-DE-LA-INFORMACION-Y-SALUD-LABORAL.pdf. Fecha: 8 de noviembre de 2020.

Allen, T. et al., cols. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. Obtenido de: https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1529100615593273

Akella, D. (2002). *The Flexible Workplace: A Sourcebook of Information and Research*. Obtenido de: https://www.researchgate.net/publication/311594304_The_Flexible_Workplace_A_Sourcebook_of_Information_and_Research. Fecha:18 de octubre de 2020.

Anónimo. (2013). *Teletrabajo: Los Nuevos Peligros para la Salud* [Internet]. Obtenido de: http://teletech-ugt-valencia.lacoctelera.net/post/2009/09/29/teletrabajonuevos-peligros-la-salud, . Fecha: 18 de octubre de 2020.

Bailey, N. K. (2002). A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Indexada

Volumen 4 - Número 2
Julio-diciembre 2021
pp. 01-14
Recibido: 12/02/21 Aceptado: 29/4/21

Lessons for the Study of Modern Work. Obtenido de: https://www.researchgate.net/publication/227644764_A_Review_of_Telework_Research_Findings_N ew_Directions_and_Lessons_for_the_Study_of_Modern_Work. Fecha: 25 de octubre de 2020.

Banco Mundial. (2020). *Crecimiento del Sector Servicio en el PIB mundial.* Obtenido de: https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.ZS?view=chart. Fecha: 4 de noviembre de 2020.

Bauregard, T.A.; Henry, L.C. (2009) "Making the link between work-life balance practices and organizational performance", Human Resource Management Review, Vol. 19, p. 9–22.

Cataño Ramírez, S. L et al., Gómez Rúa, N. E. (2014). El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo. *CES Salud Pública*. 5: 82-91.

Dingel, J & Neiman, C. (2020). How Many Jobs Can be Done at Home? Obtenido de: https://bfi.uchicago.edu/wp-content/uploads/BFI_White Paper_Dingel_Neiman_3.2020.pdf. Fecha: 8 de noviembre de 2020.

Franzoi, S. (2009). Psicología Social. Ciudad de México: Editorial McGraw-Hill.

Gaceta Oficial. (2020). Ley del teletrabajo en la República de Panamá del 16 del 18 de febrero que establece y regula el teletrabajo. y Decreto Ejecutivo 133 del 16 de septiembre del mismo año que lo reglamenta.

Gareca, M, Verdugo, R., Briones, J. L. et al., Vera, A. (2007). Salud Ocupacional y Teletrabajo. Ciencia y Trabajo. Año 9 No. 25. www.cienciaytrabajo.cl | 85/88

Gajedran, R et al., Harrison, D. (2014). ¿Son los teletrabajadores buenos ciudadanos? Efectos del teletrabajo en los recursos humanos. Obtenido de: http://publish.illinois.e, Ddu/ravigajendran/files/2014/08/PPsych-.pdf. Fecha: 2 de noviembre de 2020.

García, R. et al., cols. (2007). Calidad de vida laboral de teletrabajadores, en entornos de trabajo que utilizan las tecnologías de la información y la comunicación en la república dominicana. Obtenido: https://www.redalyc.org/pdf/870/87011545007.pdf

Gauthier, G. (2004). Teletrabajo. Montevideo, Uruguay: Universidad de la República, Montevideo.

Gómez, I. (2007). Salud laboral: una revisión a la luz de las nuevas condiciones del trabajo. Univ Psychol. 6(1). Obtenido de :http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1657-26720070001000 11&script=sciarttext. Fecha: 27 de octubre de 2020.

Golden, T. et al., Veiga, J. (2008). The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. Obtenido de: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984307001518. Fecha: 4 de noviembre de 2020.

Graham, S. (2001). Las telecomunicaciones y el futuro de las ciudades: derribando mitos. EURE, 49-61.

Grandey, A. et al., Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to workfamily conflict and strain. Obtenido de Researchgate: https://www.researchgate.net/publication/247335054_The_Conservation_of_Resources_Model_Applied_to_Work-Family_Conflict_and_Strain.

Gutiérrez Garza, E. (2011). En economía, ¿dónde estamos, hacia dónde vamos? En Cambiar México con participación social, 80-115. México: Siglo XXI-UANL Senado de la República LXI Legislatura.

Gutierrez Garza, E., Picazzo Palencia, E et al., Osorio Calderon, J. (2016). El teletrabajo decente, una alternativa para reducir la desigualdad en la globalización:el caso de México. Región y Sociedad. Scielo. Vol.28n.66.

Huuhtanen, P. (2007). Implicaciones del teletrabajo para la seguridad y la salud.Obtenido: http://www.arearh.com/salud%20laboral/ teletrabajoysalud.htm. Fecha: 29 de noviembre de 2020.

McEwen, B. S. (2000). The neurobiology of stress: from serendipity to clinical relevance ,Brain Research.

REVISTA FAECO SAPIENS
ISSN L 2644-3821
Acceso Abierto. Disponible en:
https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens
Indexada

Volumen 4 - Número 2
Julio-diciembre 2021
pp. 01-14
Recibido: 12/02/21 Aceptado: 29/4/21

Mosher, R. et al., cols. (2015). Los efectos de la intensidad del teletrabajo en la salud de los empleados. Obtenido de: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.4278/ajhp.141027-QUAN-544. Fecha: 26 de octubre de 2020.

Nicklin, J. (2016). Telecommuting: What? Why? When? and How? Obtenido de: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-287-612-6_3. Fecha: 25 de octubre de 2020.

OMS (2020). Conceptualización del estrés laboral. cbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5915631/

0IT (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Guía práctica Copyright © Organización Internacional del Trabajo Primera edición. Obtenido de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/travail/documents/publication/wcms_758007.pdf. Fecha: 30 de noviembre de 2020.

Pagès Dasunción, D (2020). Percepción de la Satisfacción Laboral en el Teletrabajo en profesionales. Web Search Evaluator. Tesis de Maestría. 76pág.

Perdomo Martín, C (2019). Teletrabajo. Universidad de La Laguna. Facultad de Derecho, Obtenido de:ttps://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/eiro/tn0910050s/tn0910050s.pdf. Fecha: 27 de octubre de 2020.

Pérez Pérez, M., Vela Jiménez, M J., Garcés Abella. S. et al., Martínez Sánchez, A. (2015). El Enriquecimiento Trabajo-Familia: Nuevo Enfoque en el Estudio de la Conciliación y la Satisfacción Laboral de los Empleados Universia. Business Review, núm. 45, 16-33.

Pérez Sánchez, C. et al., Gálvez Mozo, A. M. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar1 Telework and daily life: Its pros and cons for work-life balance Athenea Digital - núm. 15: 57-79

Peters, P. et al., cols. (2004). Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption. Obtenido de: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720603000855

Samaniego Bravo, N. B (2016). El teletrabajo en Ecuador. Tesis de Maestría.96 pág.

Sánchez Paredes, G., Montenegro Ramírez, A., et al., Medina, P. (2019). Teletrabajo, una propuesta de innovación en productividad empresarial. Año 4 / N°. 5-1 /Quito (Ecuador) /Edición especial..

Selye, H. (1956). Stress is essentially reflected by the rate of all wear and tear caused by life. Digital publisher. Obtenido de:https://uk.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/4852_book_item_4852.pdf. Fecha: 4 de noviembre de 2020.

Tavares, A. (2017) macho Telework and health effects review. Obtenido de: https://www.researchgate.net/profile/Aida_Isabel_Tavares/publication/318108862_Telework_and_health_effects_review/links/5966524e0f7e9b80917fea7d/Telework-and-health-effects-review.pdf. Fecha: 2 deoctubre de 2020.

Tremblay, D. (2002). Balancing Work and Family with Telework? Organizational Issues and Challenges for Women and Managers. Obtenido de: https://www.researchgate.net/publication/235294118_Balancing_Work_and_Family_with_Telework_Organizational_Issues_and_Challenges_for_Women_and_Managers. Fecha: 3 de noviembre de 2020.

Velázques Camacho, C.M. (2017). Teletrabajo: una revisión teórica sobre ventajas y desventajas. Investigación N° 10, marzo 2018, pp 1-10. Universidad Espíritu Santo- UEES.

World Health Organization. (2020). Archived: WHO Timeline - COVID-19. Obtenido de: https://www.who.int/news-room/detail/27-04-2020-who-timeline---covid-19. Fecha: 29 de noviembre de 2020.

Capítulo 1 Introducción

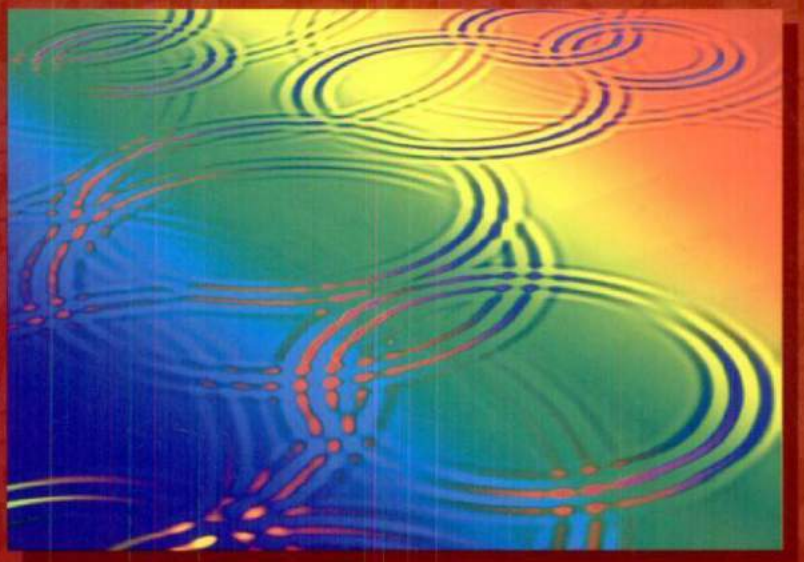
Capítulo 2 ¿Qué es una reunión?.

Demory, B. (1999). Cómo dirigir y animar las reuniones de trabajo.

Grupo Planeta. (pp. 9-25).

B. Demory

Cómo dirigir y animar reuniones de trabajo



DEUSTO

Copyrighted material

Cómo dirigir y animar las reuniones de trabajo

EDICIONES DEUSTO S.A.
Madrid/Barcelona/Bilbao

This one
5KNC-Q8G-N4D5
Copyrighted material

Capítulo 1

INTRODUCCIÓN

1. ¿Por qué se ha escrito este libro?
2. ¿A quiénes se dirige este libro?
3. ¿Hace falta algún don especial para animar una reunión?

1. ¿Por qué se ha escrito este libro?

Reverso

En la actualidad, están de moda las reuniones llamadas «de trabajo».

A la menor ocasión, una persona convoca a varias otras con objeto de «estudiar un problema». Después de la reunión inicial, cada participante convoca a otras personas (sus colaboradores, sus subordinados, sus partidarios, sus compañeros, etc.) para que asistan a una nueva reunión (de información, de análisis, de estudio...) que, a su vez, dará lugar a reuniones subsiguientes.

Este sistema, que recuerda el principio de las muñecas rusas, ha originado el fenómeno de la *reunionitis*, enfermedad perniciosa que afecta a todas las instituciones: empresas, organismos de la administración, establecimientos docentes, sindicatos, partidos políticos, etc.

Anverso

La evolución psicológica y sociológica de nuestros días tiende a hacer del trabajo en grupo un dato familiar. El incremento de la concertación y de la participación (que reemplazan gradualmente a la toma de decisiones unilateral y autoritaria) trae consigo la multiplicación de la reuniones de trabajo en las entidades más diversas.

De ahí ha surgido una situación irreversible que no puede sino alegrarnos. En efecto, esa situación indica que la inclinación al diálogo y la voluntad de tomar decisiones que satisfagan a la mayoría de los interesados sustituyen a la dirección

Copyrighted material

autocrática del siglo XIX. Por consiguiente, se trata de un progreso real de la democracia dentro de nuestra sociedad.

Las dos proposiciones hasta aquí formuladas, contradictorias en apariencia, no son en realidad más que las dos caras de un mismo problema.

Por un lado, el desarrollo creciente de las reuniones de trabajo más variadas, que se ordenan a satisfacer una necesidad profunda de nuestra época; por el otro lado, la sensación de que se desperdicia una gran cantidad de energía en reuniones mal preparadas, mal dirigidas, mal aprovechadas.

Hasta tal punto que muchos terminan por dudar de la validez real de esas reuniones de donde no se saca nada (o se saca muy poco con relación al tiempo empleado) y las soportan como un mal necesario, con el convencimiento íntimo de que no se alcanzará nada útil ni eficaz.

La idea de escribir este libro ha nacido de una comprobación simple: hay cada vez más reuniones y la mayoría de ellas, al no estar bien dirigidas, sólo dan resultados mediocres o nulos.

Lejos de ser instrumentos de trabajo productivos y útiles para la decisión, las reuniones se transforman muy frecuentemente en palabrería, ajuste de cuentas y confusión.

Quienes animan esas reuniones, generalmente llenos de buena voluntad, son incapaces de hacer hablar a los participantes (o de hacerles callar) y, en todo caso, de conducirles hacia la resolución en común de un problema bien planteado, para de ahí, extraer propuestas de acción concretas.

De esta situación deriva una pérdida considerable de tiempo y de energía, así como una decepción evidente por parte de quienes intervienen.

Sin embargo, conferir dinamismo y eficacia a una reunión de trabajo no es privilegio reservado a algunos especialistas en animación de reuniones.

Para conseguirlo basta con conocer y aplicar algunos preceptos básicos.

Digo «preceptos», y no «recetas». La mayoría de las obras escritas sobre el tema se parecen demasiado a los libros de cocina, donde se explica qué ingredientes han de combinarse a fin de obtener infaliblemente, un plato bien combinado.

Pero, en materia de relaciones humanas, uno no se encuentra jamás con los mismos ingredientes, y la receta «milagrosa» no existe.

Animar correctamente una reunión (se precisa aún explicar ese término) es mucho menos una cuestión de técnicas que de capacidad para escuchar a los participantes, darles confianza, fijarles objetivos, proponerles métodos, eliminar sus tensiones, motivarlos, guiarlos, etc.

El primer objetivo de este libro, es, pues, ayudar a los animadores de reuniones a hallar vías que les permitan sentirse cómodos delante de cualquier grupo y adaptarse a situaciones muy diversas.

El segundo objetivo es proporcionarles unos métodos válidos que les ayuden a convertir las reuniones en instrumentos de trabajo realmente eficaces.

El tercer objetivo, sin duda el más ambicioso, es inducir a los animadores de

Copyrighted material

reuniones a *hacerse más creativos*. En efecto, he comprobado muchas veces que en las reuniones, aun en aquellas que se desarrollan correctamente, falta a menudo ese «algo» que hubiera podido transformarlas en excepcionales, tanto desde el punto de vista del clima como desde el de los resultados obtenidos.

Ese «algo» a añadir es lo que algunos denominan el *genio* del animador. Personalmente, rechazo esta denominación elitista. Sostengo que, a partir del momento en que logra librarse de ciertos frenos y vencer ciertos bloqueos, cualquier animador puede dar muestras de ese genio.

Se trata de la *dimensión creativa* de la reunión, sobre la cual, según espero, este libro suministrará indicaciones útiles a los animadores de reuniones.

Escrito con objeto de responder de la forma más sencilla y más concreta a las cuestiones que se plantean las personas dedicadas a animar reuniones, este libro corre el riesgo de provocar la sonrisa o la irritación en los expertos en psicología. En particular, cuando tenga que abordar ciertas nociones fundamentales.

Les dejo que sonrían o se irriten. Surgido de la experiencia de diez años de ejercicio ininterrumpido de la animación de reuniones y grupos de todas clases, este libro es ante todo la obra de un práctico, no un teórico.

No lo he escrito para brillar a los ojos de los especialistas, sino para ayudar a quienes tropiezan conmigo cada día y no saben cómo hallar la manera de pasar desde el estadio de la reunión-empezada-con-miedo al de la reunión que se anima con alegría y da resultados muy por encima de las expectativas iniciales.

2. ¿A quiénes se dirige este libro?

Esta obra no está destinada a los animadores profesionales. Es posible que éstos descubran en ella algunas ideas o temas de reflexión; pero, normalmente, conocen y han puesto ya en práctica lo esencial de lo que se dice aquí.

Así pues, se dirige primordialmente a todos los que deben animar reuniones de trabajo y no han recibido una formación especial en este terreno. Entre tales animadores no profesionales, pienso particularmente en los siguientes:

— *los responsables de las empresas* (directores de empresa, ejecutivos) que, por lo regular, deben presidir reuniones en el seno de la empresa con sus colaboradores, los mandos intermedios y los obreros, los vendedores, los delegados sindicales, los clientes, etc. Estos responsables de las empresas son los mismos que volveremos a ver dentro de las *organizaciones profesionales* (federaciones, sindicatos, etc.) de las *agrupaciones derivadas de la vocación profesional* (centros técnicos, grupos de estudios) o de las *organizaciones interprofesionales* (cámaras de comercio, cámaras agrarias, etc.). En todos estos organismos, hay que preparar reuniones, animarlas y sacarles utilidad;

— *los mandos intermedios*: sus funciones van desde la de meros transmisores de órdenes hasta la de animadores de un equipo de trabajo. No se trata ya

Copyrighted material

de imponer las consignas recibidas de la superioridad; sino de informar, interesarse y solicitar las opiniones y las ideas de los equipos de trabajadores. Aquí, de nuevo, se trata de la animación de reuniones;

— *los profesores*: un profesor que no quiera quedar encasillado en el papel clásico de maestro-transmisor de conocimientos debe estar hoy en condiciones de animar reuniones. Con sus alumnos, sin duda alguna; pero también con sus colegas, dentro de un marco de actividades pluridisciplinarias. Sin olvidar las reuniones, tan difíciles, con los padres de los alumnos;

— *los responsables de los organismos sociales*, que deben animar equipos de educadores, de médicos, de asistentes sociales, etc.;

— *los responsables de los sindicatos y los miembros de los comités de empresa*, que se encuentran constantemente frente al problema de dirigir reuniones con unos condicionamientos específicos;

— *los responsables de los departamentos comerciales*, obligados a animar reuniones de vendedores (¡ay!, esas fatigosas e ineficaces reuniones de vendedores...) e igualmente reuniones de clientes y de consumidores;

— *los alcaldes y los miembros de la administración local y de la regional*, que buscan con tanta desesperanza el modo de mejorar las tristes e interminables sesiones de los consejos municipales;

— *los animadores no profesionales* pertenecientes a movimientos diversos (movimientos de jóvenes, asociaciones, clubes, etc.), que se ven enfrentados al problema doble de la poca participación de los afiliados y de la mala «productividad» de las reuniones.

Es para todos esos (y muchos otros también; la lista completa sería demasiado larga), a los que veo preguntarse cada día cuáles son los medios mejores para dirigir eficazmente las reuniones, para quienes he tratado de escribir esta pequeña obra.

Su estudio puede ayudarles a perder una parte de la angustia que sienten cuando se hallan delante de los grupos que han de animar y a llenar de interés y provecho las reuniones.

3. ¿Hace falta algún don especial para animar una reunión?

Escribir un libro como éste encierra un poco o un mucho de fraude, si acerca de la materia, sólo se tienen conocimientos teóricos o «de laboratorio» (es decir, obtenidos con grupos seleccionados y en condiciones particulares).

Eso parece evidente; por desgracia, la literatura que se publica sobre ciencias humanas, comunicaciones, trabajo en grupo, etc., es muy a menudo obra de «teóricos» que serían incapaces de aplicar en la realidad viva lo que preconizan en sus escritos.

Copyrighted material

Por consiguiente, para merecer credibilidad, todo trabajo de este género exige primero que su autor posea una experiencia práctica considerable.

Pero la experiencia, por rica que sea, no resulta suficiente. Muchos animadores de grupos, con talento incontestable, piensan que sus conocimientos prácticos son intransmisibles.

Cuando les preguntamos cuál es el fundamento de su «arte», dan respuestas muy evasivas: «no puede explicarse», «es un don», «animar bien a un grupo es algo que no se aprende», «no hay nada que decir en este asunto», «lo esencial es que el animador esté en su papel; todo lo demás no son más que palabras o recetas inaplicables», etc.

Entonces, se cae de nuevo en el defecto de muchos profesionales que son incapaces de reflexionar lo bastante sobre su acción como para extraer de ella unos principios transmisibles. O dicho de otro modo: son incapaces de *elaborar una pedagogía*.

Pero, ¿es esto incapacidad o es un sentimiento de superioridad del «especialista» que rodea su arte con una aureola de misterio a fin de impedir el acceso al mismo y desalentar a los osados que intenten practicarlo?

Esta obra pretende atacar lo que de místico y oculto pudiera haber en esta actitud.

No, no hay ningún misterio en la animación de las reuniones de trabajo. No es preciso poseer ningún don especial para sacar de un grupo informaciones útiles, buenas ideas, programas de acción. No, animar bien una reunión no queda reservado a un número reducido de privilegiados que han recibido una especie de gracia de origen sobrenatural.

En las páginas siguientes el lector encontrará una serie de reflexiones que le ayudarán a comprender algunos fenómenos de grupos simples, le darán confianza en sí mismo y le permitirán adaptarse al instante a situaciones imprevisibles. También le proporcionarán enfoques pedagógicos que evitarán que se pierda por el camino y, en suma, le convertirán en un competente conductor de reuniones.

Copyrighted material

Capítulo 2

¿QUÉ ES UNA REUNIÓN?

4. ¿Por qué se hacen reuniones?

5. ¿Cuáles son los diferentes tipos de reuniones?

6. ¿Qué diferencia hay entre una reunión y un grupo de trabajo?

4. ¿Por qué se hacen reuniones?

Por definición, una reunión es la concurrencia de un número determinado de personas que comparten el deseo de conseguir un objetivo concreto.

Este objetivo puede ser: informar, transmitir una orden, recoger opiniones, generar ideas, formar, tomar una decisión, etc. (véase la pregunta núm. 5).

Así pues, cada reunión tiene normalmente *una función* precisa y lleva a *un resultado* (informaciones, ideas, decisiones, etc.).

Pero, en la realidad (e invito aquí al lector a que traslade a su realidad cotidiana lo que escribo a propósito de las reuniones en general), parece ser que muchas reuniones se hacen *sin ningún motivo particular aparente*.

Con un pretexto cualquiera, alguien decide convocar a un cierto número de individuos y, en el curso de la reunión, todos se preguntan sobre el sentido de ésta. Cuando los participantes se marchan no están más enterados que cuando entraron, aunque «el animador» concluya la reunión con palabras de satisfacción por «este intercambio de puntos de vista tan provechoso».

Ante este fenómeno, enigmático en apariencia, uno se siente inducido a preguntarse por las funciones verdaderas de tales reuniones. ¿Por qué se convocan y por qué son tan numerosas?

A fin de ayudar al lector en este análisis, debo explicarle primero lo que entiendo por *análisis funcional*.

Todo objeto, todo servicio, todo sistema, tiene *una función*. Simplificando, la función de un objeto—por ejemplo, de un paraguas— es la razón por la que lo utilizo: para protegerme de la lluvia.

Copyrighted material

Esa es su *función técnica principal* (que se llama también *función primaria*).

Asimismo, puede tener *funciones técnicas accesorias* (ayudarme a caminar, servirme de arma defensiva, etc.).

Hasta ahora, las cosas son relativamente simples.

Sin embargo, si yo me pregunto un poco después acerca de la misión del paraguas, considerando al conjunto «yo + el paraguas» en relación con el entorno, me doy cuenta de que mi paraguas cumple además *funciones psicológicas y sociales*. A éstas se las denomina *funciones secundarias*.

Por ejemplo, me da cierto *aire*, me proporciona cierta *seguridad*, me permite mostrar cierta *apostura*, etc.

Profundizando más, sería posible hallar funciones más ocultas, de tipo psicoanalítico (me recuerda mi infancia, el contacto con su empuñadura desempeña para mí una función erótica, etc.). Estas funciones, que cabe calificar de *terciarias* y son con frecuencia difíciles de descubrir, desempeñan un papel fundamental en nuestros comportamientos.

Vamos ahora a tratar de aplicar este modelo de análisis a las reuniones, aparentemente inútiles, que acabamos de mencionar.

Desde luego, carecen de función primaria; no sale de ellas nada concreto y esto se sabe de antemano, aunque se afirme lo contrario.

Se ha estado hablando durante cierto tiempo. Unos se han traspuesto; otros han soñado despiertos. Al terminar, casi todos se marchan quejándose de «esta manía de las reuniones que son una pérdida de tiempo».

Por consiguiente, se puede afirmar que tienen una *función negativa*: probar por si todavía hacía falta, la inutilidad de las reuniones.

Consideremos ahora las *funciones psicológicas, sociales y afectivas* de estas reuniones, sin olvidar que en una misma reunión pueden coexistir muchas funciones.

Cumplir un rito. Es la reunión-ritual, como la misa del domingo por la mañana, las recepciones obligatorias, los regalos de boda, las felicitaciones de año nuevo.

Eso molesta a todo el mundo, pero es la costumbre. Existe ahí el sentimiento de una permanencia, de un deber cumplido, de una tradición conservada. Por consiguiente, lo esencial es reunirse, no el contenido de la reunión. Si tales reuniones no se convocasen, se tendría la impresión de haber fracasado o de haber sido desleal.

Sentirse seguro . Es el tipo de reunión a la que un superior convoca a menudo a sus colaboradores porque le es imprescindible sentir a su alrededor un equipo, un calor humano.

No espera nada de ellos ni tiene que comunicarles algo en particular, pero ellos están allí.

También en este caso, el contenido de la reunión carece de importancia. En último extremo, se podría comentar el programa de televisión de ayer o hablar de la salud de los hijos, pues la función de la reunión es dar a los participantes (o al

Copyrighted material

organizador) la sensación de que forman un cuerpo, de que constituyen un grupo unido y bien compenetrado.

Sentir o dar una impresión de eficacia. Es la reunión para una fruslería. El «jefe» sale de su despacho y se precipita sobre un teléfono con objeto de convocar para dentro de un cuarto de hora a varios de sus colaboradores. Precisa recibir con urgencia su opinión, desea comunicarles la idea que acaba de concebir, experimenta la necesidad de «dinamizarlos». Y cada uno, resignado, deja el trabajo y acude a ver cómo el «jefe» hace su número. Por lo general, éste acaba la reunión con unas palabras de satisfacción (según su propia manera de ver el asunto): «Señores, hemos trabajado bien. Creo que el problema queda ahora mucho más claro» (cuando resulta que los participantes siguen aún preguntándose de qué problema se trata...).

Demostrar autoridad. Se trata de la reunión-represión. El promotor sabe que esta reunión incomoda a todo el mundo, pero la organiza (mediante una circular conminatoria) con la finalidad exclusiva de demostrar a sus subordinados que él tiene autoridad discrecional para apartarles de sus ocupaciones y retenerlos durante varias horas deliberando sobre un asunto que no les interesa en modo alguno.

Prepararse una coartada. Esta reunión se desarrolla de la manera siguiente. El organizador ha tomado ya su decisión respecto al problema que se va a abordar. Pero quiere aparentar (y, en ocasiones, lo que es más grave, cree de buena fe que tendrá en cuenta las opiniones que se formulen) que da a todos la oportunidad de manifestar su parecer acerca de la cuestión. Reúne entonces a colaboradores, expertos y otras personas que no tienen ninguna opinión sobre el asunto (a fin de que hablen «con toda libertad»). Este tipo de reunión se halla bastante cerca del psicodrama; hay ingenuos que dicen de veras lo que piensan (¡y pobres de ellos si piensan distinto que el «jefe»!), hay quienes entran hábilmente en el juego para distinguirse. Los incompetentes cuentan los puntos, hacen de claque, o piensan en otra cosa.

La reunión acaba con las palabras normales de agradecimiento pronunciadas por el «animador» quien, en cualquier caso, tenía ya formada su idea y no admitirá ninguna de las opiniones expuestas en la reunión. Sólo se acordará de los que tuvieron el atrevimiento de proponer soluciones diferentes de la suya.

Hacer que se acepte una decisión. Aquí, como antes, la decisión está tomada de antemano. Sin embargo, por razones estratégicas, quien la ha tomado quiere persuadir a los participantes en la reunión de que esa decisión emana de ellos. Así, se convencerán de que es la mejor posible y la aceptarán con entusiasmo.

Además, fingirá que solicita opiniones e ideas («En nuestra empresa, la participación existe de verdad»), para luego insinuar sutilmente (o, al menos, eso cree él) su propia idea y aportar pruebas de que es infinitamente superior a las otras.

Si el «animador» es astuto, actuará de tal manera que, al cabo de cierto

Copyrighted material

tiempo, nadie sabrá ya de qué se habla, cuál es el problema que se debate y cómo se puede salir de este enredo desesperante.

Se acerca la hora de terminar y, entonces, el «animador» interviene como el hombre providencial capaz de desenredar esta madeja enmarañada, de definir de nuevo el problema y de presentar una solución que posee al menos el mérito de ser clara.

Con ayuda del cansancio, la solución se acepta y el organizador de la reunión agradece a los participantes «su colaboración eficaz, su espíritu constructivo y su buena disposición para alcanzar una solución unánime».

A lo largo de este análisis sucinto (en las reuniones, hay también otras funciones posibles, e invito al lector a que, con una visión nueva, trate de identificarlas en las reuniones que organiza y en aquellas a las que asiste), se advierte que responder a la pregunta de por qué se hacen reuniones no es tan fácil como parece a primera vista.

En el curso de esta obra, intentaré, clarificar el tema y mostrar cómo una reunión eficaz es ante todo una reunión donde los objetivos están fijados con claridad.

Pero lo que interesa subrayar desde ahora es que cualquier reunión, por muy técnica que sea, *cumple en mayor o menor grado una función afectiva y social*.

Mirar a la reunión (que es sobre todo la concurrencia de personas muy diferentes, con sus sentimientos, sus problemas y sus objetivos particulares y, a veces, contradictorios) desde un punto de vista puramente *técnico* es exponerse a no comprender nunca *en profundidad* el funcionamiento de los grupos de trabajo de corta duración.

Esto explica la confusión de muchos animadores ante reuniones bien logradas técnicamente (los objetivos anunciados se han alcanzado) y, no obstante, muy insatisfactorias para los participantes, mientras que reuniones «fallidas» en apariencia (falta de rigor, objetivos no alcanzados) les llenan de satisfacción. En los dos casos, el animador no ha sabido ver y valorar las funciones verdaderas de la reunión o se ha detenido en una sola función cuando los participantes buscaban «otra cosa» además de la eficacia.

En consecuencia, como el lector presiente ya, ser animador de reuniones consiste en reconocer y organizar las necesidades de los participantes con objeto de transformarlas en una dinámica que dé a cada reunión su eficacia total, en el orden técnico y en el orden socio-afectivo.

5. ¿Cuáles son los diferentes tipos de reuniones?

En esta obra se estudian esencialmente las *reuniones de trabajo*. Así pues, queda fuera de mi propósito todo lo relativo a las *reuniones de placer* durante el tiempo libre. No se hablará —al menos de manera directa— del modo de animar una velada de amigos, una reunión de un club juvenil, etc. Estas reuniones entran

Copyrighted material

en el campo de lo que se denomina «animación cultural», y ésta es sensiblemente distinta de la que expongo aquí.

Pero con una reserva importante: como experto en la práctica de la creatividad, me siento inclinado siempre a animar las reuniones de trabajo mediante técnicas de «juego». Más tarde (en la pregunta núm. 36) volveré sobre este problema: ¿qué razón hay para que una reunión, por el hecho de que se llame «de trabajo», sea mortalmente «seria» en la forma?

Asimismo, se excluyen de mi propósito las conferencias públicas, la animación de concurrencias multitudinarias y, en resumen, todo lo que se refiere a grupos muy grandes. En estos casos se aplican técnicas muy particulares que pertenecen al campo de la oratoria, de la estrategia política y de la manipulación de las multitudes.

Por consiguiente, he limitado voluntariamente el marco de esta obra a las reuniones de *grupos medios* (a lo más, de 30 personas) y, sobre todo, de *grupos pequeños* (una decena de personas), unidades ideales para realizar con eficacia *una tarea*.

A fin de orientar bien el tema, conviene establecer una *tipología de las reuniones* que permita al animador saber con cierta exactitud qué tipo de reunión se propone celebrar y qué método de animación le interesa utilizar. Dicho con otras palabras, cuáles son las *funciones* (declaradas) de la reunión.

En efecto, dentro de este terreno, mezclar distintos tipos de reuniones es con frecuencia peligroso, porque exige al animador un dominio de la materia que sólo se adquiere tras mucho tiempo de práctica.

Ahora bien, muy a menudo, el animador no sabe evitar esa mezcla. Al no haber determinado desde el principio la función esencial de la reunión (por ejemplo, recoger información), se deja llevar por la tendencia a imponer su punto de vista (la reunión se convierte en reunión de transmisión de información, o de persuasión), permite que se entable un « amplio debate» sobre el asunto, con lo cual las perspectivas se ensanchan de tal modo que se termina por hablar de cualquier cosa menos de la que estaba prevista (reunión de debate) y se llega al final a trabajar para poner de acuerdo a los participantes (reunión de conciliación).

En consecuencia, se produce una gran confusión, y la función inicial de la reunión (recoger informaciones) se diluye en una especie de ineficacia caótica.

Según la clasificación tradicional, las reuniones se dividen en:

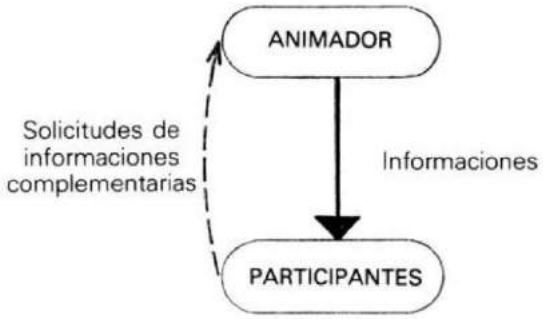
1. Reuniones para informar.
2. Reuniones para recoger informaciones.
3. Reuniones para formar.
4. Reuniones para intercambiar puntos de vista.
5. Reuniones para llegar a un acuerdo.
6. Reuniones para generar ideas.
7. Reuniones para tomar decisiones.

A continuación, vamos a examinar brevemente cada tipo de reunión y a caracterizarlo mediante un esquema gráfico.

Copyrighted material

1. *Reuniones para informar*

De manera esquemática, se pueden representar así:



Estas reuniones tienen por objeto que las informaciones de quien ha convocado la reunión lleguen a conocimiento de los que participan en ella.

Por ejemplo, este es el caso de las reuniones de presentación de un nuevo producto a los vendedores; de una reorganización o de un nuevo reglamento, al personal; del balance y la cuenta de resultados, al comité de empresa o al consejo de administración. Es también el caso de las reuniones para un programa de acción, etc.

Por lo regular, el desarrollo de una reunión de este tipo tiene dos etapas:

— transmisión de la información;
— respuesta a las solicitudes de información complementaria que efectúan los participantes (representadas en el esquema mediante la línea de trazos).

2. *Reuniones para recoger informaciones*

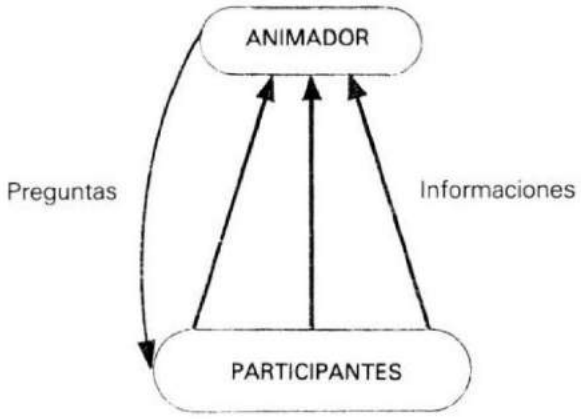
Estamos ante la reunión que tiene como objetivo proporcionar a quien la convoca los elementos necesarios para formarse una opinión, emprender un estudio, tomar una decisión, etc.

Estas reuniones adoptan la forma del esquema de la página siguiente.

El animador de este tipo de reunión es en esencia *un interrogador* (véase la pregunta núm. 30). Primero, plantea una cuestión ante el grupo (por ejemplo, «¿qué piensan ustedes de este nuevo producto que nos proponemos lanzar al mercado?»); después, en función de las informaciones que recibe, formula otras preguntas que ayudarán a los participantes a manifestar sus reacciones, sus sugerencias, sus sentimientos, etc.

Esta reunión puede constituir un todo en sí misma o ser sólo un componente de la reunión principal. En este último caso está, por ejemplo, una reunión cuya finalidad sea definir una política comercial. En la primera parte, los participantes

Copyrighted material



expresarán sus opiniones de la manera más completa posible y aportarán todas las informaciones que posean sobre la situación del mercado. En la segunda parte, al hacer la exposición de la política, se procurará que ésta responda a las diferentes informaciones transmitidas por los participantes.

Las reuniones dedicadas por entero a la búsqueda de informaciones tienen numerosas aplicaciones:

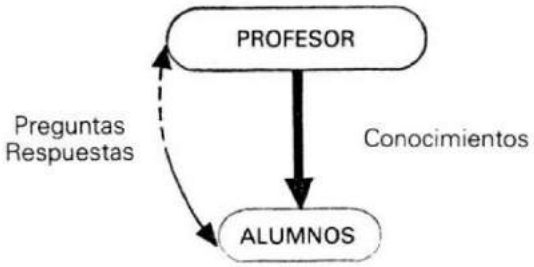
— Investigación de las causas de las tensiones y problemas internos de un grupo.
— Investigación de los motivos de insatisfacción de un grupo frente a una situación, a una persona o a un producto. Esto es lo que se llama *análisis defectuológico* (véase la pregunta núm. 51).
— Investigación de las motivaciones profundas de un grupo frente a una situación o a un producto. Se trata de un tipo de reunión bastante particular donde se utilizan técnicas de creatividad tales como el método proyectivo o el analógico. Esta reunión permite captar reacciones imposibles de conocer mediante preguntas planteadas a nivel racional.
— Respuesta a cuestionarios preparados de antemano por un grupo de investigación, antes de la elaboración final de un proyecto.

A continuación de estas reuniones, el animador-interrogador debe entregarse a un trabajo que es muy delicado (particularmente en los estudios de motivación): *la descodificación y la ponderación* de las informaciones recogidas (veáse la pregunta núm. 52).

3. *Reuniones para formar*

En nuestros días, la formación permanente se ha convertido en una actividad usual. Destinada esencialmente a los adultos, ha tenido que encontrar una pedagogía que no corresponde ya al esquema tradicional del colegio:

Copyrighted material



sino que se adapta a las necesidades y a la psicología de sus destinatarios.

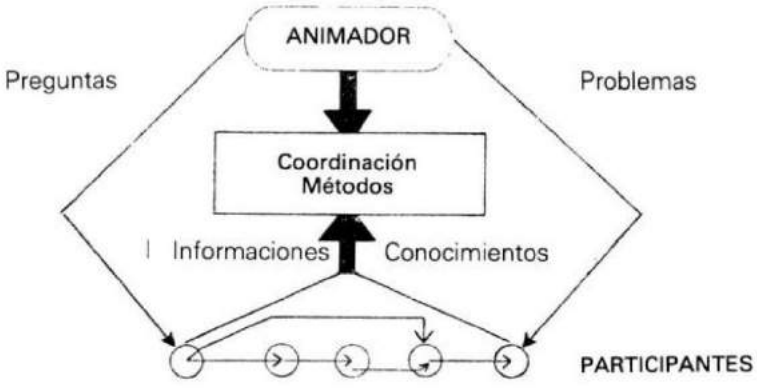
Una reunión de formación, digna de este nombre (por desgracia, muchos animadores de formación se mantienen en la relación maestro/alumno por falta de competencia, incapacidad de adaptación o bloqueo psicológico), se apoya sustancialmente sobre *la dinámica del grupo*.

En efecto, no se trata ya de transmitir unos conocimientos preestablecidos, sino de situar al grupo en una posición tal que cada uno pueda aportar a los otros sus propias informaciones y conocimientos a fin de que el grupo vaya aprendiendo y progresando en conjunto.

Sin duda, eso ocurre con la formación en relaciones humanas, pues aquí los conocimientos pesan poco en comparación con las experiencias vividas; pero debe serlo igualmente en las materias llamadas «objetivas» (economía, gestión, márketing, etc.)

En este sentido, el animador de tales reuniones desempeña más bien el papel de *coordinador de conocimientos*, y su misión fundamental es hacer que surjan del grupo las nociones que sus miembros ya poseen y, después, ayudarles a relacionarlas.

La transmisión de informaciones nuevas (por ejemplo, técnicas) consiste sólo en poner a disposición del grupo los medios que necesita en un momento dado de su investigación.



Copyrighted material

El estudio de casos, los métodos activos, la pedagogía del descubrimiento y las simulaciones pedagógicas son los procedimientos a los que se recurre en este tipo de formación.

Como se ve en el esquema anterior, la tarea del animador de estas reuniones es bastante compleja. Le exige un conocimiento perfecto del tema tratado y, a la vez, un cierto distanciamiento de aquél a fin de que el grupo pueda realizar por sí mismo sus propios descubrimientos. El animador desempeña asimismo un papel preponderante de coordinador, metodólogo y «dinamizador».

4. *Reuniones para intercambiar puntos de vista*

Este tipo de reunión, del cual se ven ejemplos constantes en la televisión, tiene por objeto lograr que los participantes se expresen en torno a un tema o a un problema: «el suicidio», «el paro», «las relaciones con la clientela», «la fe y los jóvenes», etc.

Hablando propiamente, éstas no son reuniones de trabajo, pues no se saca nada en concreto sobre el asunto, sino tendencias generales e ideas contradictorias.

Sin embargo, en muchas ocasiones, se pueden utilizar con provecho en varios casos.

Por ejemplo, en la preparación de un proyecto para el que se desea obtener el apoyo de grupos muy diferentes. En tal circunstancia, antes de trazar las líneas principales del proyecto, conviene hacerse una idea sobre los puntos de vista existentes.

Por ejemplo, es el caso de un ayuntamiento que desea conocer el punto de vista de los usuarios antes de iniciar la realización de una obra, o de la dirección de una empresa que quiere modificar las condiciones de trabajo, etc.

En tal sentido, ese tipo de reunión se acerca al de la reunión para recoger informaciones.

Se emplea mucho en *las mesas redondas de consumidores*, donde no se trata de plantear a los participantes preguntas precisas sobre detalles concretos de un asunto, sino de dejarles hablar sobre un tema general («¿qué opinan ustedes de la banca?», «¿de la calefacción central e individual por gas?», «¿de la educación sexual en la escuela?», etc.).

En estas reuniones, el animador cumple ante todo un papel de *regulador*: modera los conflictos, vuelve a introducir el tema, conduce a los participantes al camino recto siempre que se desvían, etc.

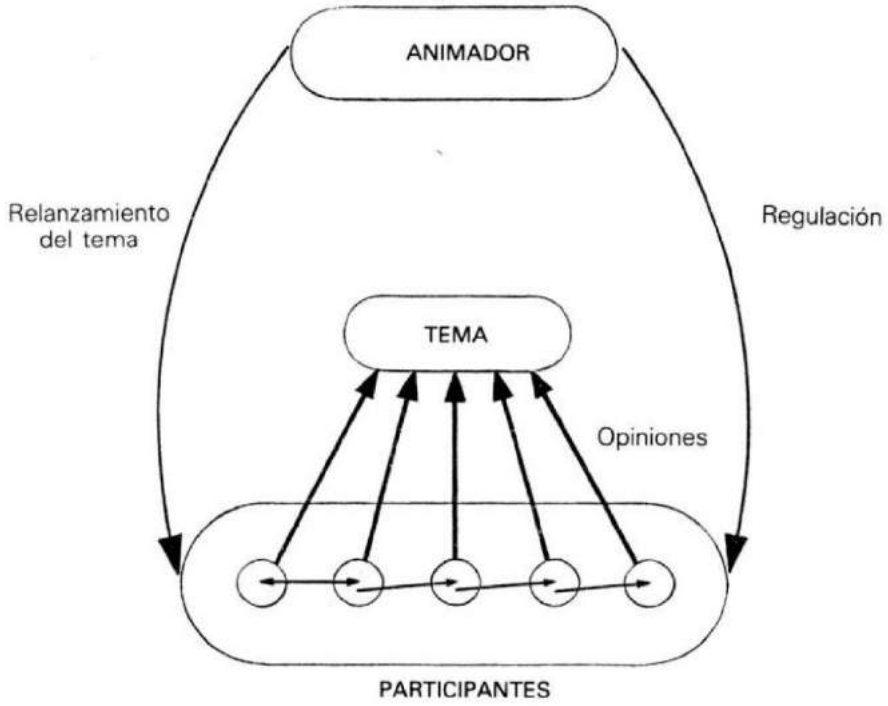
A fin de fijar los conceptos, diremos que éste es el papel desempeñado por Alain Jérôme y Joseph Pasteur en la emisión de la televisión francesa *Les dossiers de l'écran* [1].

---

* Su equivalente en la televisión española es *La clave*, dirigida por José Luis Balbín.

Copyrighted material

Este tipo de reunión puede representarse mediante el esquema siguiente:



5. *Reuniones para llegar a un acuerdo*

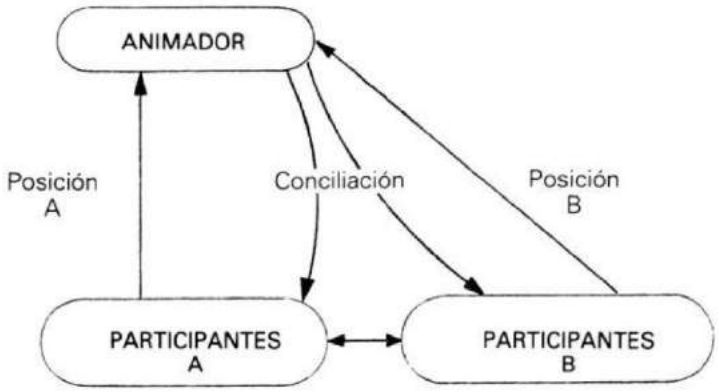
Se trata de reuniones donde las partes presentes están en una situación de antagonismo o de desacuerdo. El objetivo de la reunión es buscar una solución aceptada por todos los asistentes y que sea capaz de arreglar el conflicto.

El animador desempeña aquí una papel de *mediador o de árbitro*.

Sin embargo, con mucha frecuencia, el animador puede ir más allá de ese papel y ayudar al grupo a vencer su actitud «binaria» (uno quiere blanco; el otro, negro; entonces, el compromiso estará en la gama de los grises) con la finalidad de inducirle a idear soluciones que salgan de ese esquema inicial (por ejemplo, soluciones rojas o amarillas o verdes).

Una reunión de este tipo se puede representar como se indica en la página siguiente.

Copyrighted material



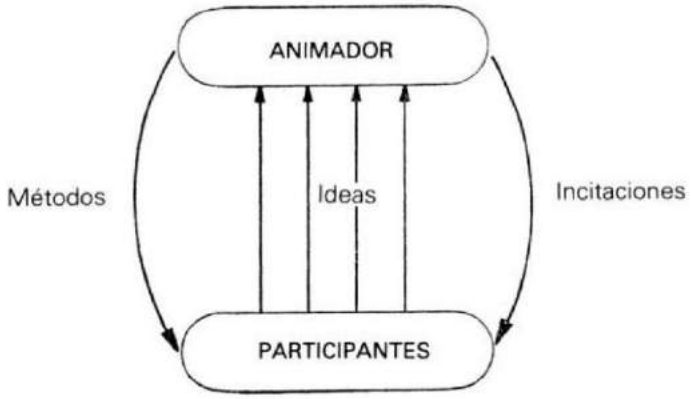
6. *Reuniones para generar ideas*

Son lo que se llama reuniones «creativas». De hecho, toda reunión debería comportar una dosis de creatividad y llevar a una generación de ideas. Las técnicas que se emplean en las reuniones creativas pueden aplicarse perfectamente a los demás tipos de reuniones (pero los animadores no se atreven).

El capítulo 10 se dedica a estas reuniones, y no voy a insistir más antes de llegar a él.

De momento, diremos que en una reunión para generar ideas se recurre a técnicas y métodos de creatividad («brainstorming», trituración, enfoque analógico, etc.); y al animador, aparte de las cualidades indispensables para la conducción de cualquier reunión, le exige un conocimiento completo de esas técnicas y una aptitud particularmente desarrollada para sacar al grupo de sus bloqueos y de sus hábitos rutinarios.

He aquí el esquema de una reunión como ésta:



Copyrighted material

7. *Reuniones para tomar decisiones*

Después de la mayor parte de las reuniones que acabo de describir, tiene lugar otra cuyo objetivo es hacer una selección entre las ideas expuestas, un escrutinio de las opiniones emitidas y las informaciones recogidas, etc., con objeto de fijar una línea de conducta. Es a esto a lo que se llama *una reunión para tomar decisiones*.

Animar este tipo de reunión es especialmente difícil cuando la decisión que se debe tomar involucra cuestiones personales, ideológicas, políticas, etc.

Aquí, el animador ha de demostrar todo su conocimiento de los grupos (véase el capítulo 4), un gran dominio de sí mismo, cualidades de mediador y moderador y, además, la capacidad adecuada para conducir el proceso de toma de decisión.

Una reunión de este tipo se puede representar como se indica en la página siguiente.

6. ¿Qué diferencia hay entre una reunión y un grupo de trabajo?

En principio, una reunión es toda concurrencia donde se congregan por poco tiempo personas que no han recibido una formación previa particular en lo concerniente al trabajo en común.

Los participantes en una reunión, aunque se conozcan porque trabajan juntos, no han pasado colectivamente por cursos de formación sobre comunicación, relaciones interpersonales, trabajos en grupo, etc.

Por otra parte, la reunión es de suyo puntual y efímera. Después de estudiar el problema, los participantes se separan y no se volverán a juntar sino cuando se convoque una nueva reunión.

El grupo de trabajo, en principio, se caracteriza por su permanencia y por la preparación de los individuos que lo constituyen. Creado con el fin de tratar problemas que no se podrían resolver en una sola reunión, el grupo de trabajo está concebido para durar cierto tiempo.

Por consiguiente, las personas que lo componen han de aprender a conocerse y a comunicarse entre ellas antes de emprender el trabajo propiamente dicho. Las relaciones son mucho más fuertes y mucho más profundas que en una reunión, pues el grupo acumula experiencias vividas en el transcurso de sus actuaciones, soporta tensiones, supera obstáculos y vence dificultades.

Con el tiempo, el grupo de trabajo se convierte en una entidad autónoma con sus costumbres, sus métodos, su clima afectivo. Asimismo, cuando logra encontrar su unidad y su dinámica, llega a ser un *instrumento* capaz de solucionar problemas muy diversos.

En la realidad, las diferencias son mucho menos claras. Demasiado a menudo, se llama «grupo de trabajo» a un conjunto de individuos que participan en reuniones sucesivas sin conseguir nunca transformarse en esa unidad eficaz que debe ser siempre el grupo de trabajo. Porque para ganar tiempo (que, de hecho, se

Copyrighted material

Conducción de reuniones para la operación eficaz de los equipos de trabajo.

Franco, G. (2004). Conducción de reuniones para la operación eficaz de los equipos de trabajo. Estudios Gerenciales, 20(90), (pp. 57-77).

CONDUCCIÓN DE REUNIONES PARA LA OPERACIÓN EFICAZ DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO*

CARLOS A. FRANCO G.
Ph.D Profesor titular, director del programa de Maestría en Administración de la Universidad Icesi.

Fecha de recepción: 10-12-2003 Fecha de aceptación: 2-3-2004

ABSTRACT

Meetings are very important activities that should be carry out by groups and teams to solve problems and make decision to reach effectively the goals of the organization. In a great majority of cases meetings are developed without following a systematic procedure to optimize them. For this reason many meetings are regarded as a waste of time and therefore quite costly for the organization.

In this paper a systematic set of activities is presented to improve meeting performance. Its application should be a most if the company wants to obtain the best of them. A set of problems common encountered with groups and individual members and the ways to solve them is presented here. Teleconferencing and Web technologies are considered as tools to help conduct the meeting for situations where otherwise the meeting could not be developed due to mobilizations of some key members.

* Este artículo es la base del Capítulo 10 del libro del autor *Equipos de Trabajo y Trabajo en Equipo*. Este material no puede ser reproducido ni utilizado sin el permiso escrito del autor.

KEY WORDS
Meetings, meeting performance, group and team performance, high performance organization, meeting effectively.

Rating: A

RESUMEN
Las reuniones son actividades de gran importancia desarrolladas por grupos y equipos para resolver problemas y tomar decisiones para alcanzar en forma efectiva las metas de la organización. En una gran mayoría de casos las reuniones se efectúan sin seguir un proceso sistemático que permita obtener lo mejor de ellas. Por esta razón se miran como una pérdida de tiempo y por consiguiente costosas para la empresa.

En este artículo se presenta un conjunto sistemático de actividades para mejorar el desempeño de las reuniones. La utilización de este proceso es un requisito exigible si la compañía desea obtener los mejores resultados de ellas. Aquí se presentan una serie de problemas que ocurren en las reuniones tanto con los grupos de personas como con los individuos y se incluye la forma de resolverlos. Los sistemas de teleconferencia y de tecnologías web se discuten como ayuda para conducir reuniones que de otra manera no se podrían realizar debido a la movilidad de algunos participantes importantes.

PALABRAS CLAVES
Reuniones, desempeño de las reuniones, desempeño de grupos y equipos, organización de alto desempeño, cómo reunirse con efectividad.

Clasificación: A

INTRODUCCIÓN

Las reuniones son de gran importancia para todas las organizaciones, en particular para aquellas que utilizan equipos de trabajo para realizar actividades diversas. Una gran parte de la eficacia y productividad del equipo de trabajo se obtiene a partir de la efectividad con que se desarrollan estas reuniones.

Las reuniones han mantenido una baja reputación y son materia de muchos chistes y dichos. A pesar de que algunos gerentes las ven como improductivas y como una pérdida de tiempo y por lo tanto costosas, también entienden que sus organizaciones no pueden funcionar sin este mecanismo de comunicación. Entre otros defectos, las reuniones pueden estar desenfocadas, pueden tomar mucho tiempo y algunas veces pueden considerarse innecesarias. Todas estas dificultades, sin embargo, no implican que no posean un valor inherente, pero sí que a menudo ellas no se planean o se planean pobremente.

Los expertos estiman que los ejecutivos de nivel medio gastan alrededor del 30 por ciento de su tiempo en reuniones y conferencias. Por cada diez gerentes con ingresos anuales promedio de $150.000.000, quienes empleen un tercio de su tiempo en reuniones, esta situación se traduce en unos costos salariales de 450 millones de pesos al año en sólo salarios. Aquí no estamos considerando las pérdidas por el potencial no productivo si estas reuniones no pueden producir los resultados deseados.

Si usted desea alcanzar lo más que pueda de una reunión, debe estar en capacidad de entender muy bien lo que ellas significan. Una reunión no es un fin en sí mismo, sino un instrumento para ayudar a lograr una meta. Las reuniones ayudan a los grupos y a los equipos a determinar un curso de acción. Pueden llegar a convertirse en el vehículo más eficiente y efectivo de la comunicación y planeación gerencial, pero únicamente si quienes las organizan y dirigen las planean cuidadosamente, consideran todos los detalles antes, durante y después del evento. La solución a la inefectividad no es reducir su número sino hacerlas más efectivas.

Las reuniones también reflejan las características de las personas que las conducen y las organizaciones que ellas representan. Cuando usted esté realizando una reunión, tenga presente que debe dejar una impresión duradera en su audiencia y seguir las reglas del uso del buen lenguaje. Es importante, por ejemplo, conocer a los asistentes para lograr que su presentación esté al nivel del grupo. Similarmente, su comunicación no verbal, voz, postura y entusiasmo, debe ser segura, abierta e interesada. Si sigue estas directrices y utiliza la información que se presenta aquí, probablemente podrá liderar reuniones efectivas.

En este capítulo esperamos alcanzar algunas metas como: 1) Entender el propósito de las reuniones. 2) Familiarizarnos con los tres tipos de reuniones de los negocios. 3) Conocer qué debemos preparar antes de la reunión. 4) Saber cómo debemos comprometer a los miembros de un grupo para obtener lo mejor de ellos. 5) Familiarizarnos con las ayudas visuales y conocer sus limitaciones.

6) Reconocer problemas comunes y aprender formas de corregirlos. 7) Comprender la importancia de la participación activa en una reunión. 8) Conocer cómo abrir y cerrar una reunión. 9) Aprender cómo debe hacerle seguimiento a la reunión. 10) Entender los beneficios y desventajas del uso de las tecnologías de la información en las reuniones.

TIPOS DE REUNIONES

Consideraciones generales

La mayoría de las reuniones de negocios se pueden clasificar en uno de estos tres tipos: entrega de información, recepción de información y solución de problemas. Discutiremos estos tres tipos de reuniones en esta sección.

Entrega de información

Durante una reunión de entrega de información, el líder puede presentar hechos, demostrar un procedimiento de trabajo, introducir una nueva política de trabajo o dar una charla de motivación. Este tipo de reunión se utiliza cuando los participantes conocen poco o nada sobre el tema.

La información presentada debe ser bien organizada, concisa y clara. Se debe centrar en unos pocos temas clave. La lista de instrucciones complejas o datos puede presentarse mejor por medio de memos o de informes.

Recepción de información

Las reuniones para recepción de información se denominan algunas veces reuniones consultivas. El líder busca en ellas datos, ideas, hechos y opiniones de las personas con el fin de tomar una decisión. El líder se basa en los conocimientos, experiencia y visión de todos los participantes.

Las reuniones de recepción de información requieren sensibilidad especial por parte del líder. La discusión personal abierta y honesta es esencial para el éxito de este tipo de reunión. El líder debe animar la discusión y hacer preguntas abiertas para poder extraer la información de los participantes y así obtener su conocimiento y expertismo. Las preguntas de tipo abierto son aquellas que contienen las palabras, quién, qué, cómo, dónde y por qué. «¿Qué otros aspectos de esto se pueden considerar?» «¿Cómo se podría hacer esto entonces?»

Solución de problemas

Las reuniones para la solución de problemas requieren las mejores habilidades de parte del líder, quien debe intervenir junto con los participantes para desarrollar un plan que resuelva un problema. El líder debe proporcionar la información básica necesaria y los participantes sugerir ideas y explorar posibilidades. El papel más importante del líder es hacer que la reunión avance a la consecución de la meta. Debe hacer preguntas como «¿Será esta una solución factible?» «¿Qué relación tiene esto con la idea?» «Otra compañía lo hace de esa forma; ¿es posible en nuestro caso?» «¿Y cuáles de estas dos soluciones consideran ustedes que es la mejor?», para conseguir que la discusión fluya y poder extraer de todos los participantes su conocimiento y opiniones.

LA PREPARACIÓN DE REUNIONES EFECTIVAS

Consideraciones generales

Antes de planear una reunión es necesario preguntarse si en realidad se debe realizar. En algunas ocasiones, basta con enviar e-mail o entablar unas pocas conversaciones para lograr el mismo resultado en forma más sencilla. Si se decide hacer una reunión entonces debe planearse cuidadosamente; este es quizá el paso más importante que debe tomar el líder.

Planear una reunión implica crear una agenda que funcione hacia un objetivo específico. Esto significa que uno debe saber lo que desea lograr de la reunión y la forma en que lo hará. Ello ayudará a cristalizar los propósitos de la reunión en las mentes de quienes participan.

La agenda debe incluir una lista de todos los tópicos que han de cubrirse, así como los tiempos asignados a cada uno, también debe señalar el tiempo de iniciación y finalización, la ubicación, la lista de participantes y lo que se espera de ellos.

Aunque el líder es el responsable de planear la reunión, si se involucran participantes en la planeación, ellos estarán más interesados y preparados. Formule las siguientes preguntas por anticipado:

¿Qué soluciones y métodos para el problema parecen factibles?

¿Qué asuntos complicados parecen ser obvios?

¿Cuáles podrían ser los resultados finales?

Incorpore luego sus respuestas en una agenda preliminar y repártala para retroalimentación posterior.

Entregue la agenda a los participantes con suficiente anticipación para que tengan tiempo de prepararla. Distribuya también los anexos que respaldan cada tópico. Esto le permite asumir al líder que los participantes poseen toda la información preliminar.

Es necesario asegurarse de que se ha asignado suficiente tiempo para tratar temas que son controvertidos, altamente complejos o nuevos para el grupo. Similarmente, no presione a la gente más allá de lo que su disponibilidad y sus períodos de atención les permite: una reunión efectiva de negocios toma típicamente una hora. A la hora y media la reunión está llegando a su punto de rendimiento decreciente. Programe recesos si ella puede durar más de dos horas.

La planeación de una reunión efectiva también significa la planeación de los procesos de seguimiento a desarrollar después de efectuarla. Por ejemplo:

- Diseñe un método de registro de acciones que se concentre en el contenido de la reunión, en lugar de los procedimientos de la misma. Es importante que las actas reflejen lo que la reunión produjo en vez de lo que se trató en ella.
- Incluya asignación de actividades de responsabilidad para individuos específicos en áreas específicas.
- Desarrolle un sistema de retroalimentación que haga que los miembros informen sus progresos en las responsabilidades asignadas en la reunión.
- Diseñe mecanismos para mantener informados a los participan-

tes de los desarrollos, gestión de las decisiones y otras acciones que se derivan de la reunión.

Finalmente, asegúrese de tener en cuenta los aspectos físicos tales como asientos, ventilación, acústica, iluminación, sonido, micrófonos, etc. Aun la reunión mejor planeada puede convertirse en un desastre si cada participante no interviene con entusiasmo o si no puede oír o no se siente cómodo.

Objetivos limitados

Con alguna frecuencia las reuniones están condenadas al fracaso por programas excesivamente ambiciosos. Para evitar esto, mantenga los tópicos de la agenda dentro de la misma área del tema tanto como sea posible. Esto mejorará el flujo y minimizará el número de personas que deben asistir. Si hay que incluir temas no relacionados, considere reducir su número. Es difícil cambiar la concentración de los participantes de una materia de gran interés a otra de menor interés.

¿Quiénes deben asistir?

Invite solamente a aquellos que en realidad son necesarios y trate de mantener el número lo más bajo posible. Cada vez que una persona asiste a una reunión le cuesta trabajo a la compañía. Así como las reuniones se consideran herramientas gerenciales, los participantes deben mirarse como recursos gerenciales. Hay que tener en cuenta también que los participantes que no demuestran interés obstaculizan el desarrollo de la reunión y que la asistencia a reuniones innecesarias es frustrante y se considera como una pérdida de tiempo por algunas personas.

Siguiendo estas ideas, es necesario preguntarse lo siguiente cuando se está elaborando la lista de sus participantes:

¿Hasta qué punto la persona estará involucrada con las acciones que resulten de la reunión?

¿Tiene esta persona necesidad actual de un conocimiento especializado en la materia?

¿Tiene esta persona la experiencia o el conocimiento suficientes para brindar una contribución?

¿Es el rango de la persona el adecuado para este grupo? Si no es así, el colaborador puede estar sometido a condiciones psicológicas desventajosas que afectarán la calidad de su participación.

¿Tiene la persona la autoridad y el conocimiento para tomar las decisiones que se esperan en el grupo?

¿Tiene la persona responsabilidad administrativa o legal para revisar o decidir?

¿Podría la persona crear equilibrio proporcionando puntos de vista objetivos o actuando como crítico responsable?

¿Los talentos y responsabilidades de la persona exceden a los de otros?

¿La presencia de la persona podría interferir con la efectividad total de la reunión?

¿Tiene la persona tiempo para participar completamente en la reunión?

Reglas a seguir

Los siguientes puntos, por parecer obvios, algunas veces no se tienen en cuenta, no obstante pueden contribuir al éxito de una reunión.

Coordine con otros jefes de departamento cuando desee tener personas de rango subordinado en reuniones especiales, particularmente si los supervisores mismos están interesados y quieren asistir.

Haga una lista de los participantes en orden alfabético. El líder de la conferencia debe aparecer de último. Si la posición de uno de los gerentes excede la de otros participantes, es aconsejable poner su nombre de primero en la lista.

Presente a los visitantes, recién llegados, invitados especiales y dé a conocer las entidades y cargos de sus posiciones.

Informe sobre cancelaciones o reuniones pospuestas lo más pronto posible, e incluya las razones para el cambio en la programación.

Asegúrese de que las condiciones son completamente claras cuando se deben traer invitados o conferencistas.

Agradezca con llamadas telefónicas o cartas a los invitados y a otros cuya participación estuvo por encima de sus responsabilidades y contribuyeron al éxito de la reunión.

Para ayudarle a mantener su reunión controlada y que sea tan productiva como sea posible, usted puede recurrir al uso de las siguientes herramientas:

Estacionamiento: Antes de la reunión comunique a todos los asistentes, por medio de anuncios o cartas el sitio de estacionamiento. También marque los puestos donde se sentarán. En la reunión explique que cualquier pregunta que surja, que no tenga que ver con el aspecto en sí de la reunión, puede escribirse en un papelógrafo para ser resuelta al final.

Reglas de juego: Para que el grupo pueda operar sin tropiezos, es necesario establecer unas reglas básicas para someterse a ellas, que comprendan cosas como participación, recesos, salida y entrada de personas del salón, uso de teléfonos celulares, llamadas a terceros. Estas reglas se pueden anunciar en un papelógrafo, distribuir o discutir con el grupo.

Evaluación: Al final de la reunión es conveniente evaluar lo que funcionó bien y lo que no se logró con el fin de poder mejorar. Es necesario utilizar un formato que indique lo positivo y lo negativo y fijarse en lo negativo para tomar las acciones a seguir para mejorar posteriormente.

CONDUCCIÓN DE UNA REUNIÓN EFECTIVA

Consideraciones generales

Cada reunión tiene un objetivo y la labor del líder es alcanzar el objetivo. Algunas veces es una tarea difícil que requiere que el líder tenga que utilizar sombreros diferentes. Él debe estimular y dirigir la discusión y podría servir de árbitro en disputas, interpretar lo que la gente dice y planear cursos de acción. Cuando la reunión finaliza, todos los participantes deben tener la percepción de que los objetivos se han logrado.

Iniciación de la reunión

El primer paso es establecer una atmósfera amigable, saludando a los participantes cuando estos llegan. Hay que conversar informalmente con cada uno de ellos y presentar entre sí a los que no se conocen. Esto crea una atmósfera de cooperación amigable. También se debe comenzar a tiempo y comunicarles a los parti-

cipantes cuándo finalizará la reunión. Empezar tarde es una falta de cortesía con las personas que llegan a tiempo.

Una vez se inicie la reunión es conveniente utilizar algo dramático, novelesco o humorístico que pueda enganchar la atención de los participantes para enfocarlos en el problema actual. Reserve la bienvenida hasta que tenga la atención completa del grupo. Algunos participantes han oído esas bienvenidas tan a menudo que han aprendido a no escucharlas. Una vez que se desconcentran, toma un tiempo el volverse a concentrar.

Después de darle la bienvenida al grupo, póngalos brevemente al día en el tópico y revise el problema que se va a tratar incluyendo por qué se formó y por qué es importante. Los informes de los comités y los informes básicos deben representarse aquí cuando forman resúmenes breves. Idealmente deberían haber sido enviados como anexos a la agenda de participantes para que los revisaran antes de la reunión.

Finalmente, exprese en forma detenida y enfática el propósito de la reunión. Si le parece que alguien no lo entendió, repítalo y explíquelo de nuevo. Esté seguro de que todos entienden la razón de la reunión.

Liderando la reunión

Como líder, su responsabilidad personal es lograr las metas de la reunión lo más pronto posible. Así la tarea más básica es lograr que la reunión se mantenga en el tema y en movimiento por medio de la consecución de información y de cifras. Para poder lograr esto bien se requiere:

- Sugerir nuevas ideas, presentar problemas y enunciar actividades.
- Mantener a los participantes en el tema y recordarles del propósito de la reunión y de sus roles, pero sin asfixiarlos en la creatividad o insultar a quienes se distraigan.
- Asegurarse de que todos los participantes entienden lo que se dice y se hace en la reunión.
- Respetar los sentimientos de la gente; reconocer las contribuciones constructivas.
- Reconocer las necesidades de la gente; tomar algún tiempo para decir y escuchar historias.
- Proporcionar a los integrantes del grupo la información que necesitan para tomar sus decisiones.
- Trabajar por consenso.
- Proporcionar resúmenes periódicos de las discusiones para atar los cabos sueltos y hacer que la discusión avance.
- Promover la participación de todos los miembros del grupo.
- Desalentar las conversaciones privadas que no son de importancia para el grupo.
- Pensar anticipadamente, hacer preguntas y explorar implicaciones de sugerencias y propuestas tales como:

¿Quién debe responder por la implantación del plan?

¿Podemos conseguir los recursos para que la idea funcione?

¿Qué nuevos problemas se pueden presentar?

¿Se han presentado propuestas similares en el pasado? ¿Qué problemas hubo?

¿Por qué se descartaron los planes?

La reunión no tendrá éxito si usted no explota bien los recursos del grupo. Aquí se presentan algunas sugerencias que se han probado para conseguir el involucramiento de las personas:

1. Exprese sus necesidades. Ejemplo: «Este es un problema potencial serio. Si nuestra reputación sufre daño o perdemos clientes tradicionales, el reversar la situación será muy difícil».
2. Apóyese en la experiencia y el expertismo. Ejemplo: «Juan, tu departamento enfrenta con frecuencia un problema similar. De acuerdo con tu experiencia, ¿qué podríamos hacer en otros departamentos?»
3. Felicite a una persona. Ejemplo: «Carlos, parece que estás desarrollando un excelente trabajo para que los insumos no se desperdicien. ¿Qué has estado haciendo?»
4. Solicite ayuda. Ejemplo: «Luis, no sé por dónde seguir. Necesito tu ayuda».
5. Elija información previa. Ejemplo: «Andrea, usted dijo ayer que hablaría con varios clientes sobre este problema. ¿Qué averiguó?»

Finalmente, observe las siguientes reglas prácticas:

A. Mantenga al grupo informado de dónde se encuentran en el proceso; periódicamente resuma puntos claves y averigüe si están de acuerdo utilizando frases como «¿Están de acuerdo en que este es el paso siguiente?» «¿Qué sabemos hasta ahora?» «¿Estamos listos para avanzar?»
B. Asigne nuevos pasos claros y específicos a lo largo de la reunión.
C. Asegúrese de que su reunión es suficientemente larga para responder preguntas específicas y cubrir completamente el material.

Ayudas visuales y de audio

Hay una cantidad de ayudas visuales y de audio para ayudar a que las reuniones sean efectivas y cada una tiene sus ventajas y desventajas. Cabe recordar que estas son ayudas, más que fines en sí mismos y ellas solas no pueden definir el éxito de la reunión. También es necesario resaltar que se debe evitar hablarle a los aparatos en lugar del grupo. Este es un error común y naturalmente hace perder el rumbo de la reunión.

Aquí desplegamos las principales ayudas y algunos de sus rasgos usuales:

1. ***Papelógrafo con marcadores.*** Estos son comúnmente usados debido a que son portátiles y fáciles de transportar. Son adecuados para grupos pequeños, pues el registro de datos es simple y su manejo no es sofisticado. El grupo lo puede ver sin problemas y cada hoja se puede retirar con facilidad y guardar para revisión posterior y para la incorporación de información en las actas.
2. ***Prepare gráficos y acetatos.*** Así se pueden enfatizar algunos puntos y obtener la atención del

grupo en un punto específico o en un grupo de ideas. Son muy buenos, en particular con grupos grandes. Si se utilizan muchos se puede afectar la discusión de ideas. Párese a un lado cuando esté presentando el material. Prepárese y familiarícese con el equipo antes de empezar y verifique que existen las instalaciones adecuadas para conectarse. Asegúrese de tener un bombillo adicional para el retroproyector, con frecuencia se funde.

Cuando utilice gráficos o proyectores, coloque la información en los dos tercios superiores de la hoja y verifique con anticipación la ortografía y el contenido. Ajuste bien el ángulo del proyector y no lo encienda hasta que comience.

Para diapositivas en Power Point, ajuste el tamaño de la imagen al tamaño del grupo; nunca se pare al frente de la luz o al frente de la imagen y no apague todas las luces del salón.

3. ***Entrega de materiales.*** Los materiales que se entregan pueden contener puntos a discutir, resúmenes y estadísticas. Deben ser tan cortos como sea posible, y entregarse en el instante oportuno de la reunión o utilizarse cuando se requiere hablar de cosas muy específicas. Estos materiales se entregan antes o después de la reunión, nunca durante ella, informando a los participantes cuándo se referirán a uno de estos materiales durante la reunión. Si los materiales cubren temas que se están discutiendo informe a los participantes para que no tomen nota de ello.

   Prepare suficiente material antes de reunirse para que cada miembro del grupo tenga uno, de otra manera los participantes se distraen y se estimula la discusión y el desorden. También tenga en cuenta que estos materiales no sean tan complejos y que los participantes no tengan que dedicarse a leerlos en lugar de participar en la reunión. Numere las páginas y encabece cada uno adecuadamente. Tenga cuidado de que estén bien escritos y que no tengan errores.

4. ***Demostraciones.*** Las demostraciones se utilizan con el fin de instruir a los participantes en algún tema específico, en donde el líder o conferencista explica una operación o una función particular y el objeto real es la mejor opción de demostrarlo. Este proceso comprende objetos, modelos u otros objetos físicos. Para usar esta técnica tenga en cuenta lo siguiente:

   - Que la demostración pueda ser observada por todo el grupo, pero manténgala fuera de su vista hasta que en realidad la necesite.
   - Que no sea muy grande ni incómoda para el tiempo y las instalaciones físicas de que dispone.
   - Que esté adecuadamente integrada con el material de la sesión. Las preguntas que puedan resultar de la demostración se deben planear por adelantado.

- Si el modelo es muy pequeño no lo entregue a los participantes pues los distrae de la reunión.

5. ***Videos.*** Debido a que estamos en la generación de la TV/vides ésta puede ser una herramienta de gran valor. Úsela cuando:
   - Los participantes necesiten ver algo complejo.
   - Se requiere un testimonio de un experto que no está presente.
   - Se necesita modelar o enseñar una habilidad o un comportamiento.

Si utiliza cualquier tipo de videos, dígales a los participantes cuánto dura éste y cuál es su relación con el propósito de la reunión. Ajuste el volumen antes y trate de no apagar las luces para que los participantes tomen notas y no se duerman. Permanezca en el salón durante la presentación ya que el aparato puede fallar.

6. ***Sonido.*** Las grabadoras de sonido y videograbadoras son de mucha utilidad. La grabación en cintas permite mantener los registros de la reunión para futura revisión, pero se requieren buena calidad y fidelidad.

Problemas y situaciones comunes con el grupo

1. ***Situaciones con el grupo***

No importa qué tan bien se planee una reunión, siempre existirá el potencial para que se presenten ciertos problemas con el grupo. Mientras que las llegadas tardes interrumpen y distraen durante corto tiempo, la reunión puede fracasar si el grupo no está de acuerdo con las ideas que se presentan o si no entienden el tema que se está exponiendo. En el Anexo al final de este capítulo se presenta una lista de posibles problemas, con sus recomendaciones para una probable solución.

2. ***Situaciones comunes con los individuos***

Los individuos de un grupo pueden exhibir uno de los siguientes comportamientos cuya comprensión ayudará a entenderlos mejor y a manejarlos con mayor efectividad.

Demasiados argumentos. Es muy común en particular cuando alguien tiene una personalidad muy combativa o se encuentra disgustado por problemas personales o de trabajo. *Solución: No se altere, no deje que el grupo se excite. Trate de encontrar alguna razón por lo menos en uno de los puntos de la persona. Como último recurso hable con la persona en privado durante un receso para determinar qué le molesta y ver si usted puede obtener alguna cooperación.*

Hablan demasiado. Hay gente que habla mucho en los grupos por una gran cantidad de razones: porque son habladores, porque se encuentran bien informados y tienen deseos de mostrárselo al grupo o simplemente son participantes entusiasmados que no se dan cuenta de que están hablando mucho. *Solución: No trate de ser sarcástico, esa persona se puede necesitar después. Trate de disuadirlo con preguntas difíciles e interrúmpalo con cosas como éstas: «Éste es un punto interesante, veamos qué piensa el grupo». En general, deje que el grupo se encargue de la persona, en lo posible.*

Muy colaboradores. Irónicamente existen personas que ponen una cantidad de esfuerzo para tratar de ayudar al conferencista y que pueden ocasionar que la reunión no tenga éxito, ya que pueden hacer que otros no participen en la discusión. *Solución: Dirija sus preguntas a otras personas, o agradezca a la persona pero exprese que desea que otros participen. Pida a la persona que resuma.*

Choque de personalidad. Cuando los miembros de un grupo no la van bien, su choque de personalidad puede dividir el grupo en fracciones: *Solución: Haga énfasis en los puntos en que están de acuerdo y minimice los puntos de desacuerdo. Lleve a que el grupo se concentre en los objetivos de la reunión y haga preguntas directas sobre el tópico de la discusión atrayendo a otros miembros. Solicíteles a las personas que dejen sus disputas personales a un lado de la discusión del tema central.*

Miembros obstinados. Algunas personas no reconocen otros puntos de vista debido a que son muy tercas o porque tienen incrustados supuestos mentales que las mantienen llenas de prejuicios. Un buen ejemplo de ello es cuando las personas se resisten a cambiar la forma de hacer algo, simplemente por el hecho de que siempre lo han hecho así. *Solución: Involucre a todo el grupo preguntándole qué opina de la posición de la persona. Mencione que el tiempo es corto y que tendrá mucho gusto en discutir el tema posteriormente, pero pídale a la persona que acepte por ahora el punto de vista del grupo.*

Monopolizador. Ejemplo de un personaje que trata de participar y de contribuir, pero en realidad vuelve el trabajo del instructor más difícil, pues impide que otros participen. *Solución: Haga preguntas a otros, o agradezca a la persona pero exprese que desea que otros participen. Pídale a la persona que sintetice.*

Totalmente equivocado. Esto es cuando un miembro del grupo realiza un enunciado falso. *Solución: Asuma la culpa. Diga: «algo de lo que yo he dicho lo ha confundido», y después agregue, «pero eso lo podemos arreglar».*

Quejoso crónico. Las personas que se quejan en el trabajo pueden ser insatisfechas crónicas, pueden tener algunas cosas que las irritan o quizá alguna queja legítima. *Solución: Si la queja de la persona es legítima, la reunión no es el escenario para presentarla. Recuérdele que el grupo debe operar tanto como sea posible. Dígale que pueden conversar después de la reunión. Involucre al grupo si la persona no tiene una queja legítima y solicite a alguien del grupo que responda.*

Murmullos. Hay personas a quienes les gusta mantener conversaciones privadas que duran lo suficiente para atraer la atención del conferencista y no se sabe si hablan del tema de la reunión o de algo personal. De todas formas esta conversación distrae. *Solución: No los ridiculice. Llámelos por su nombre y hágales una pregunta sencilla que los atraiga al tema de clase. Al mismo tiempo repita de nuevo lo que venía expresando y solicite la opinión de la persona. Si se puede desplazar en el salón, usted puede ubicarse detrás de los que están hablando, pero solamente debe hacerlo si ello no lo nota el grupo.*

No articulan bien. Algunas personas tienen dificultades para traducir sus

pensamientos en palabras, a pesar de que entienden bien los conceptos. Ellos requieren ayuda, y el papel del líder en este caso es proporcionarla con tacto. *Solución: No diga «¿qué quiere decir con esto?» Diga, «Déjeme repetir esto» y entonces presente su idea en forma más clara. No modifique las ideas de la persona, en lo posible.*

No hablan. Hay muchas razones para que los miembros de un grupo participen poco. Pueden estar aburridos, indiferentes, tímidos, inseguros o pueden creer que son superiores a otros. *Solución:* Independiente de la causa, usted debe atraer el interés de la persona pidiéndole su opinión. Si ella está cerca pregúntele de tal manera que le demuestre su interés especial. De otra forma la persona se puede irritar. Posteriormente puede investigar la razón en forma privada.

Participación en la reunión

Aun si uno no es quien organiza la reunión, el líder tiene la responsabilidad de que se cumplan las metas. Cuando la reunión comienza usted debe conocer su propósito y cuál es su papel en lograr este propósito, debe preparar la información necesaria y conocer la agenda. Si tiene alguna pregunta sobre el tema debe hacerla al organizador.

Siempre llegue a tiempo. Si como participante tiene otros compromisos que se lo impidan hágalo conocer al líder, para que él o ella lo puedan comunicar al grupo al inicio de la reunión. Prepárese para estar hasta el final de la misma.

Participe y discuta sin acaparar la palabra. Haga preguntas que dinamicen la reunión. Recuerde: en algún momento usted también deberá organizar una y si ayuda a sus colegas a lograr los objetivos, ellos posiblemente actuarán en forma recíproca con usted.

Detalle el Anexo al final, para que observe una serie de errores en que incurren los participantes y cuáles son las soluciones posibles. Léalas con cuidado, recuérdelas y téngalas presente para cuando deba asistir a reuniones en su empresa.

Conclusión de la reunión

Es necesario hacer todo lo posible para que la reunión concluya dentro del tiempo programado. Se debe iniciar el proceso de cierre unos cinco minutos antes de la conclusión final, utilizando la siguiente secuencia de siete pasos:

1. Dé señales de que la reunión está próxima a finalizar (por ejemplo: «quedan pocos minutos para que terminemos»).
2. Enuncie de nuevo la declaración del propósito de la reunión y revise brevemente el problema que enfrentaron al inicio de la sesión.
3. Revise los asuntos más importantes que se trataron. Si utilizó un papelógrafo, señale cada ítem de la lista.
4. Haga énfasis en los principales puntos acordados e identifique aquellos que no fueron resueltos.
5. Revise algunos errores que se hayan cometido o las áreas o asuntos que se requiera mejorar. Utilice un formato de evaluación como uno de los que se presentan en los anexos finales del capítulo.

6. Asigne responsabilidades de seguimiento de actividades y defina fechas límite para cada actividad.
7. Termine con una frase fuertemente positiva. Agradezca al grupo y reconozca los esfuerzos realizados por todos.

DESPUÉS DE LA REUNIÓN

Puesto que la meta de una reunión de negocios es determinar un curso de acción, se requiere observar los resultados que deben obtenerse después de una reunión exitosa. Sin importar qué tan efectiva ha sido, sólo tiene éxito si produce resultados.

Si desea obtener éxito de una reunión debe hacerle un seguimiento. Esto implica monitorear el progreso de los participantes en las responsabilidades que les asignaron, mantenerlos informados de los desarrollos relacionados con la reunión usando las actas y sus comentarios y elaborando un documento para distribuir que describa claramente la sesión.

TELECONFERENCIAS Y CONTACTO POR LA WEB

Consideraciones generales

En el mundo de los negocios de hoy, la organización de una reunión es un desafío pues las personas viajan y trabajan juntas en sitios separados. Afortunadamente la tecnología en la forma de teleconferencias y contactos por la web, puede ayudar a satisfacer ese reto.

Las teleconferencias, o llamadas por conferencia, permiten a tres o más personas hablar simultáneamente en un teléfono. Esto hace que las reuniones se puedan organizar con mayor facilidad pues de otra forma las personas no podrían asistir. La desventaja es que el teléfono es un reemplazo imperfecto de las reuniones cara a cara: las conversaciones de los alrededores tienen efectos distractivos, no se observan los gestos y las voces son difíciles de asociar con nombres, a no ser que todos se conozcan bien.

Los contactos por la web son un paso mejorado de las teleconferencias: los participantes hablan y aun se pueden ver, hacer presentaciones y exponer materiales sin necesidad de software especializado. Estos contactos tienen desventajas menores que la teleconferencia pero son muy versátiles y las personas pueden hacer presentaciones y mostrar figuras y anexos.

La elección del servicio de contacto por Web

Si decide hacer una reunión usando el contacto por web, se debe elegir el servicio adecuado. Existen varias opciones con estos proveedores en las diversas empresas que ofrecen servicios de internet. Es necesario averiguar con anticipación para determinar si cumplen las condiciones que se requieren. Mencionemos aquí unas pocas recomendaciones para tener en cuenta:

Requiere colaboración durante la conferencia. La colaboración es una herramienta que permite entregar el control de un documento a otro participante con el fin de editarlo. El participante puede hacer cambios en el documento y los demás lo pueden ver en sus monitores.

¿Con cuáles documentos requiere colaboración?

¿Qué programas de computador se usarán?

¿Necesita que sus documentos se carguen antes de la reunión?

¿Desea evitar el «chat» entre los participantes, pero quiere tenerlo para un período de preguntas y respuestas?

¿Si desea abrir el «chat» debe ser visto por todos, o solamente por los presentadores y quienes lo reciben?

Explore todas las opciones de tal modo que este servicio satisfaga sus necesidades.

CONCLUSIONES

Cuando se usan correctamente las reuniones pueden ser una poderosa herramienta para ayudarle a su organización a lograr los objetivos que se propone. Cuando los miembros de un grupo o equipo participan, las reuniones aglutinan las habilidades y el expertismo de los miembros del grupo o equipo y le permiten decidir el mejor curso de acción o la mejor solución de un problema. Si se utilizan incorrectamente, las reuniones pueden convertirse en un desperdicio de tiempo y dinero para la organización.

El aspecto más importante es la planeación cuidadosa de la reunión. Desarrolle una agenda y seleccione las ayudas audiovisuales con anticipación. También es necesario que mantenga la reunión controlada, involucre a todos los participantes y conserve el orden.

Este texto le ha ofrecido una serie de sugerencias para que pueda concluir sus reuniones en forma más efectiva y lograr así los resultados que se propone.

ANEXOS

A continuación presentamos una serie de anexos que complementan las recomendaciones expuestas en este capítulo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chang, Richard, Kehoe Kevin. *Meetings that Work. Jossey Bass.* San Francisco 2004.
2. Keatts, M.J. *Conducting Meetings.* Keatts Publishing. New York. USA 2004.
4. *Manage Mentor on Running Meeting.* Harvard Business School Publishing. USA 2003.
5. Pepperl, G. *Conducting Effective Meetings.* Brown Herron Publishing. USA 2004.
6. Streibel, Bárbara. *The Manager's Guide to Effective Meethings.* McGraw Hill N.Y. 2003.
7. Timm, Paul R. *How to Hold Succesful Meetings.* Jossy Bass-San. Francisco 2002.

Implementación de la cultura empresarial para el mejoramiennto del desempeño laboral.

Moscoso Paucarchuco, K. M. M., & Villafuerte Quiroz, M. A. (2020). Implementación de la cultura empresarial para el mejoramiento del desempeño laboral. E-IDEA Journal of Business Sciences, 3(11), (pp. 25-35).

REVISTA
E-IDEA
JOURNAL OF BUSINESS SCIENCES

Implementación de la cultura empresarial para el mejoramiento del desempeño laboral.

Implementation of the corporate culture to improve work performance.

Ketty Marilú Moscoso Paucarchuco [1*], Ing. María América Villafuerte Quiroz [2]

1.* Universidad Nacional Autónoma de Huanta, Perú. **Email:** kmoscoso@unah.edu.pe
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2097-8658

2. Ingeniera en Contabilidad Superior Auditoria y Finanzas CPA, Investigadora Independiente, Ecuador.
Email: mery_scarleth@hotmail.com **ORCID:** https://orcid.org/0000-0003-3202-6080

Destinatario: kmoscoso@unah.edu.pe

Recibido: 30/ febrero/2021 **Aceptado:** 30/marzo/2021 **Publicado:** 30/abril/2021

Como citar: Moscoso Paucarchuco, K. M., & Villafuerte Quiroz, M. A. (2021). Implementación de la cultura empresarial para el mejoramiento del desempeño laboral. Revista E-IDEA Journal of Business Sciences, 3(11), 25-35. https://doi.org/10.53734/eidea.vol3.id90

ARTÍCULOS

Resumen: Actualmente la cultura empresarial y el desempeño laboral comienzan a formar parte del motor de una organización. La importancia de las mismas empiezan a ser reconocidas por altos mandos como una forma de lograr mayor productividad y competitividad, las organizaciones desempeñan un papel importante para la sociedad, ya que genera bienes y servicios para satisfacer las necesidades de las personas. El objetivo de este artículo, es estudiar la importancia de la implementación de la cultura empresarial para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores. La metodología empleada en esta investigación se basa en un diseño bibliográfico de tipo documental. Como Conclusión se menciona que para que el desempeño laboral de los empleados sea productivo y sostenible en el tiempo, es necesario que exista un ambiente motivador en la empresa, donde al dar mayor responsabilidad se pueda recompensar los logros obtenidos. Con esto se ofrece, satisfacción laboral para que los trabajadores eleven su desempeño. Es así como, la productividad de una organización o empresa depende de un buen desempeño de los trabajadores, por lo que, a mayor rendimiento y mayor bienestar para los mismos, mejor será su calidad.

Palabras Clave: Cultura Empresarial, Desempeño Laboral, productividad, competitividad.

Abstract: Currently, business culture and job performance are becoming part of the engine of an organization. Their importance is beginning to be recognized by senior managers as a way to achieve greater productivity and competitiveness. Organizations play an important role for society, since they generate goods and services to meet people's needs. The objective of this article is to study the importance of the implementation of the corporate culture for the improvement of the work performance of the workers. The methodology used in this research is based on a documentary-type bibliographic design. As a Conclusion it is mentioned that for the work performance of employees to be productive and sustainable over time, it is necessary that there be a motivating environment in the company, where by giving greater responsibility the achievements obtained can be rewarded. With this, job satisfaction is offered for workers to increase their performance. Thus, the productivity of an organization or company depends on a good performance of the workers, so that the higher the performance and greater well- being for them, the better their quality will be.

Keywords: Business Culture, Work Performance, productivity, competitiveness.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones han venido transformando sus procesos y estructuras organizacionales para poder adaptarlas a las características de los constantes cambios y así mantener un nivel de exigencia mayor en referencia a su desempeño, y para eso es necesario conocer claramente la cultura de la organización ya que constituye una forma de estimar las posibilidades de éxito en la misma.

Se sabe, que una organización es un grupo de personas con funciones específicas, que actúan en conjunto para lograr alcanzar un propósito determinado que va de la mano con la alta gerencia. Toda organización tiene un objetivo o una meta trazada una estructura y una población de personas que se involucran en los procesos, y precisamente es relevante estudiar el desempeño laboral de estas personas.

Ante el contexto anterior, las empresas e instituciones están tomando en cuenta el tema de la cultura organizacional como variable fundamental para mejorar el desempeño de sus colaboradores, por medio de herramientas y decisiones que guíen la actividad organizacional y las influencias externas que finalmente determinan el desempeño y la productividad.

En efecto, es importante que las empresas conozcan el comportamiento de ciertos indicadores que les den directrices hacia la mejor toma de decisión, dos de estos indicadores son: La Cultura Empresarial y El Desempeño Laboral.

En este artículo su busca estudiar la implementación de la cultura empresarial para el mejoramiento del desempeño laboral, para lo cual se llevó a cabo la investigación donde se utilizó la revisión documental y así analizar las implicaciones de la cultura empresarial, estudiar el desempeño laboral de los trabajadores para luego resaltar la importancia de implementar la cultura organizacional como herramienta para el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores.

METODOS

La metodología empleada en esta investigación se basa en un diseño bibliográfico de tipo documental a través de la revisión de artículos científicos indexados en bases de datos con verificable rigor académico se concreta exclusivamente en la recopilación de información de diversas fuentes, con el objeto de organizarla describirla e interpretarla de acuerdo con ciertos procedimientos que garanticen confiabilidad y objetividad en la presentación de los resultados (Palella Stracuzzi y Martins Pestana, 2010).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Cultura empresarial.

La cultura empresarial se puede definir en atención a Granados (2017) como el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles jerárquicos de la empresa, el estilo de la dirección, la forma de asignar los recursos y de la forma de organizar internamente, así como la imagen de la empresa. Es así como la cultura empresarial se presenta por medio de símbolos, rituales, mitos y otras expresiones donde los valores están ordenados por una preferencia jerárquica.

En este orden de ideas, en la bibliografía se aprecian definiciones similares; tal es el caso de la Cultura Corporativa Espinoza y Gaspar (2018) que es el conjunto de creencias que se convierten en valores, en pautas y modos de comportamiento, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo de trabajadores que al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa o integración interna se consideran válidas, y que en consecuencia merecen ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Mientras que, la Cultura organizacional, es un sistema de significados compartido entre los miembros de una empresa y que la distingue o diferencia de las otras. Al examinar con mayor detalle este sistema de significado compartido, se identifica un grupo de características clave que la organización valora (Mendez, 2019). Tomando en consideración los conceptos anteriores, a efectos de este artículo, la cultura empresarial es sinónimo de cultura organizacional.

En opinión de, Calero (2018) la cultura organizacional tiene básicamente dos funciones: "una interna, referida a la integración, y una externa, que es la adaptación". Con lo cual se puede decir, que el empleado una vez que está dentro de la organización se integra a la nueva cultura, pero también debe adaptarse a ese medio que la considera externa, de acuerdo a los factores que la determinan, por ejemplo: la experiencia en otras empresas, el grado de preparación profesional que haya tenido y finalmente sus paradigmas que motivan a un cambio de mentalidad.

Tipos de Cultura Organizacional

De acuerdo a lo propuesto por Flebes y Oreja (2018) la cultura organizacional se divide en cuatro tipos:

1. Cultura de participación: donde por medio de la autonomía, creatividad e iniciativa individual, se busca desarrollar al personal, fomentando la motivación para su participación en la creación de objetivos y toma de decisiones
2. Cultura de compromiso: Se relaciona con la existencia de una preocupación por el bienestar de los empleados y su motivación, y la importancia otorgada a la identificación del trabajador con los valores y creencias de la empresa;

3. Cultura de adaptación: busca asignar objetivos claros y concretos a los empleados para que no existan desviación con respecto a la planificación del cambio estratégico y se evite la resistencia al cambio. Este tipo de cultura, destaca lo importante que es la capacidad de adaptación de la empresa a los cambios y fomenta la flexibilidad, la comunicación y la cooperación.
4. Cultura de formación: es un tipo de cultura en la que se hace especial énfasis en la formación específica del trabajador para su puesto de trabajo, orientándolo criterios de eficiencia en el trabajo. Con esto se busca controlar los procesos internos de trabajo.

De manera similar, Robbins, S. y Coulter (2014) exponen la existencia de "una cultura dominante y las subculturas, entendiéndose por dominante la que sintetiza los valores principales y esenciales que comparten los integrantes de la organización y que marca la personalidad distintiva". Mientras que, cuando se refiere a "las subculturas tienden a desarrollarse principalmente en las organizaciones grandes para manifestar conflictos o experiencias en quienes se pertenecen al mismo departamento o lugar". En otras palabras, la cultura fuerte es aquella en que la mayoría de empleados comparten el mismo criterio acerca de la misión y los valores de la organización, se adaptan a ella de forma inmediata, presenta compromiso de acción es basado en valores; mientras que, si esto no es así, la cultura se considera débil.

Elementos de la cultura organizacional

El tema de los elementos de la cultura organizacional abarca el entorno externo de la empresa, es decir, sobre lo que no tiene un control directo porque depende de otras personas como son los clientes, proveedores, competidores, autoridades que crean, modifican o derogan leyes, entre otros; y los que maneja de manera interna la empresa, como factores internos.

Existen diferentes elementos que constituyen la cultura organizacional Raffino (2020) y se utilizan de manera conjunta. Estos elementos son:

- Identidad de la organización: La misión, la visión y los valores de la empresa, definen la cultura empresarial.
- Sistemas de control: que permitan a la cultura organizacional tener sistemas que vigilen aquello que está sucediendo de manera interna de la empresa con el capital humano (empleados y directivos).
- Estructuras de poder: es necesario que la cultura empresarial establezca quiénes son las personas encargadas del proceso de toma de decisión, distribuyendo el poder y autoridad.
- Símbolos: La cultura organizacional está formada por todos los diseños, bien sea auditivos o visuales que forman parte de la identidad de la empresa.
- Rituales y rutinas: esto contempla o constituye todas las reuniones empresariales o de negocios, informes de desempeño que ocurran dentro de la organización.

- Historias, mitos y anécdotas: Las historias cuentan el inicio y evolución de las organizaciones, su impacto actual en el mercado. Las narraciones de las anécdotas por parte de los trabajadores con más tiempo a los nuevos empleados, enriquecen el conocimiento y el sentido de pertenencia.

Dentro de las ventajas que se tiene con la cultura empresarial se encuentran las definidas en la Figura1

Figura 1.
Ventajas de la Cultura Organizacional:

1. **Direcciona comportamientos en la interacción social**	Cada organización construye parámetros que orientan el comportamiento de las personas, para que actúen de manera similar en aspectos formales e informales de la dinámica, validando el concepto de conciencia colectiva. Los fundadores y/o líderes, señalan parámetros como la ideología, los valores, la responsabilidad social y la ética; la organización, políticas, normas, ritos, símbolos, himno, bandera, logotipo), y las personas historias, creencias mitos, lenguaje, y clima organizacional.
2. **Propicia identidad y cohesión**	La cultura propicia la identidad de las personas, condición necesaria para la organización. Se logra en la medida que se cohesionan socialmente, compartiendo, aceptando y proyectando en su desempeño lineamientos propios que se reflejan en el nivel de compromiso, la responsabilidad social, los valores, la ética y las normas con los que actúan. así como en el sentido de pertenencia de los colaboradores, quienes tienen conciencia de su responsabilidad individual en el rol que desempeñan.
3. **Factor de Diferenciación**	Las organizaciones son referentes difícilmente imitables por sudinámicas, ya que estas no son sencillas de asimilar y adaptar en otras orgnizaciónes; por tal razón, no se encuentran organizaciones similares en su cultura inclusive de un grupo empresarial con el mismo fundador.
4. **Normas de acción (las determina Estructura)**	A nivel formal, las normas se establecen desde la estructura, que en sus procesos, procedimientos, manuales de funciones, no dan alternativa de actuar fuera de lo estipulado, lo que se afianza con las normas aplicadas en la acción.

Fuente: (Mendez, 2019)

ARTÍCULOS

Desempeño Laboral

Hablar del desempeño del personal involucra evaluar lo que de verdad realizó una persona en cierto espacio de tiempo, y, a partir de aquello, concretar decisiones respecto a cada empleado; como lo afirma Loufatt (2012), que históricamente fue vista como elemento clave relacionado al castigo o la sanción. Cuando en realidad se trata de corregir, mejorar, solucionar las debilidades del personal y maximizar las potencialidades del trabajador.

Es necesario tener claro que el concepto de desempeño laboral tiene variedad de definiciones, debido al aporte que brinda cada autor u organización, así por ejemplo:

En opinión de Robbins (2004) se refiere al desempeño laboral como un conjunto de habilidades físicas y psicológicas que se necesitan para desarrollarse en un puesto de trabajo. Detalla que esta se ve favorecida cuando las habilidades y aptitudes de la persona corresponden idóneamente a su puesto; sin embargo, enfocarse únicamente en el puesto y no en las habilidades es llevarlos al fracaso, ya que el desempeño debe ir enfocado en la búsqueda de la satisfacción laboral de ellos mismos.

Mientras que Toro (2002) concibe el desempeño como la acción o acciones que un sujeto ejecuta con el ánimo de obtener un resultado. En el trabajo puede incluir conductas orientadas al cumplimiento de las responsabilidades del cargo y al desarrollo de procesos inherentes a este (desempeño intrarrol), la realización de actividades extras que agregan valor (desempeño extrarrol) o actuaciones coherentes con las normas y principios definidos por la organización (cumplimiento de normas) Toro F (2010)

La evaluación de desempeño facilita el análisis periódico de la actuación de cada integrante de la organización de modo de obtener la información de mayor calidad para lograr la utilización más eficaz de los recursos humanos con que cuenta, de manera tal que cada uno de ellos contribuya con el máximo de su capacidad al logro de los objetivos, tanto organizacionales como individuales. Para estudiar la evaluación del desempeño es importante tomar en consideración como elementos claves, el control y la supervisión, ya que ambos periten corregir y mejorar los planes iniciales, medir la eficacia de las actividades y fundamentar la toma de decisiones y en caso de ser necesario plantear opciones (Sira, 2020)

Si la empresa quiere permanecer siendo competitiva, debe estar en la disposición de cambiar y mejorar las relaciones con las personas y sus talentos a fin de poder evolucionar a una empresa que interaccione más con sus clientes y trabajadores. Toda empresa debe contar con un adecuado sistema de evaluación del desempeño. Esta herramienta permite describir y visualizar las metas, para lograr altos niveles de competitividad en una organización (De LaTorre y Afan, 2017)

De todo lo expuesto anteriormente, se puede inferir que el desempeño de las organizaciones depende en gran medida del entorno en el que se desenvuelva. La cultura empresarial es un determinante del desempeño ya que impacta no solo los resultados directos y la eficiencia de una organización, sino también la salud, el entusiasmo, el sentido de pertenencia y el compromiso de su personal

Implementación de la cultura para mejoramiento del desempeño laboral

Las empresas deben tener conocimiento de cómo es su cultura empresarial ya que esta expresa claramente las actitudes, conductas y valores que tiene yasí analizar cómo relacionarla con el desempeño laboral de sus trabajadores, ya que en la medida que una

buena o mala cultura organizacional se manifieste, será igualmente decisiva en el desempeño laboral personal (De LaTorre y Afan, 2017).

Ahora bien, desde un punto de vista interno, las empresas se benefician al tener empleados con percepciones positivas de la empresa ya que identificándose con los valores de la compañía, mayor será el sentido de pertenencia y mejor percepción del desempeño general de la empresa, generando mayor satisfacción laboral en los empleados Diehl, Schaefer, y Terlutter (2019), que se traduce en mejoras del desempeño individual de cada individuo dentro de la empresa (Lee, Lee, y Youn, 2018).

En este orden de ideas, como ya se ha mencionado por medio de algunos autores en este documento, el bienestar en los lugares de trabajo de los empleados es fundamental para que su desempeño se optimice, como comentan Su y Swanson (2019) al sugerir que la cultura organizacional provee un camino para entender mejor el bienestar laboral y el retorno de beneficios que genera. En otras palabras, existe una relación positiva entre la implementación de la cultura organizacional y el mejoramiento del desempeño laboral de los empleados.

La cultura organizacional caracteriza a la empresa y por lo tanto marca la diferencia por eso debe estar bien definida Para que la cultura de la empresa pueda ponerse de manifiesto, es necesario que tanto la alta gerencia como todos los niveles funcionales dela organización tengan conocimiento sobre la misión y la visión. La misión y la visión reflejan el porqué de la existencia de la empresa, los objetivos, la ideología. Todos los integrantes de la organización deben conocer y tener claro la misión y visión ya que estas darán directrices y así todos dirigirán esfuerzos a los mismos objetivos afianzando la cultura organizacional.

De esta manera según Granados (2017) se puede decir que una de las formas en que las empresas pueden lograr transmitir la cultura organizacional a sus empleados es:

- con el compromiso de la gerencia de ejecutar actividades para que los empleados perciban la importancia de tener una identidad como organización. La forma de transmitir, a los empleados la ideología de la empresa es teniendo una buena comunicación, así como tener claros los objetivos de todos los aspectos que hacen en la empresa.
- Garantizando el buen flujo de la información, confianza de los supervisores y empleados en la comunicación, participación en la toma de decisiones, canales abiertos a todo tipo de comunicación, además de la correcta retroalimentación.
- Fomentando un estilo de liderazgo centrado en el empleado, amplios procesos de interacción. Se genera en la organización conciencia de que es un sistema, donde todas sus partes se interrelacionan.
- Capacitar de forma permanente a todos los integrantes de la organización, para que estén en condiciones de tomar decisiones y así mantener la calidad de la empresa.

Implementar una cultura empresarial fuerte tiene relación con un desempeño alto de los colaboradores en las diferentes organizaciones por tres simples razones Jiménez (2016).

La primera razón es porque una cultura fuerte se ajusta entre la estrategia de la organización y la cultura que tiene la misma. Con esto se logra cumplir con éxito las estrategias y objetivos que se plantea la empresa. La segunda razón en la cual la cultura organizacional fuerte influye en el desempeño laboral, es que generalmente los trabajadores son participes de los objetivos que fijan la organización y se sienten identificados con ella. Y por último la tercera razón, es que impacta al personal de una organización haciendo que sienta el compromiso y la motivación para poder trabajar de una manera eficaz y eficiente.

Finalmente, al contar con una Cultura Organizacional fortalecida, conocida y bien definida, se produce un incremento en el desempeño laboral y por ende en la productividad.

CONCLUSIONES

La cultura de una empresa está constituida por las condiciones, la tradición y los valores que dan lineamientos para las acciones de los trabajadores. Esta cultura puede tener características tales como confianza, trabajo en equipo y participación. Es de hacer notar que las culturas donde son más humanizadas las condiciones de trabajo, aumentan la productividad, los ingresos por ventas y la autoestima de los empleados.

Conocer la cultura empresarial en una organización es de gran importancia, ya que permite entender las conductas y valores que tiene cada uno de los empleados, lo cual constituye y ayuda al desempeño laboral.

A cultura organizacional tiene dos funciones, la primera es la integración entre sus miembros y la segunda es que permite a la organización adaptarse al entorno,

La evaluación de desempeño laboral es uno de los ejes principales en una organización ya que además de orientar a la empresa, permite medir el rendimiento de los trabajadores y determinar que les falta a los mismos para mejorar su rendimiento.

Se recomienda fomentar la cultura organizacional, estableciendo políticas enfocadas en la mejora del clima laboral, así como filosofías de trabajo que como se analizó se relaciona directamente con el desempeño laboral de los trabajadores con lo cual se obtienen mejoras en el rendimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Calero, F. (2018). La cultura organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún, de la provincia de Manabí – Ecuador. Lima, Perú: Trabajo especial de grado de la uUniversidad Nacional Mayor de San Marcos para optar al título de Doctor en Ciencias Administrativas.

De LaTorre, L., & Afan, K. (2017). CULTURA ORGANIZACIONAL Y LARELACIÓNCON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA OFICINA DE DESARROLLO TÉCNICO DE LA BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERU. Lima, Perú:

Trabajo especial de grado de la Universidad San Ignacio de Loyola.

Diehl, S., Schaefer, S., & Terlutter, R. (2019). Is my Companyreally doing good? Factors influencing employee's evaluation of the authenticity of their company's corporate social responsibility engagement. Journal of business research , 101-143.

Espinoza, A., & Gaspar, J. (2018). Cultura Organizacional y Bienestar Laboral en profesionales de salud del centro de salud Ascención Huancavelica.Universidad Nacional de Huancavelica. Perú. Huancavelica-Perú: Trabajo especial de grado de la Universidad Nacional de Huancavelica para optar al título de Licenciada en Enfermeria.

Flebes, J., & Oreja, J. (2018). Factores Externos e Internos determinantes de la Orientación de la Cultura Estratégica de la Empresas. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa 14(1) , 13-32.

Granados, L. (2017). Desarrollo de una cultura empresarial contra el paradignma de las agencias publicitarias. Biblioteca Digital de la Universidad de Sonora. Recuperado el 28 de Junio de 2021, de http://www.bidi.uson.mx/TesisIndice.aspx?tesis=19652

Jiménez, J. (2016). La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal de la empresa HumanaS.A Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito, Ecuador: Trabajo especial de grado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador para optar al título de Ingenieria Comercial.

Lee, K., Lee, S., & Youn, H. (2018). Effects of corporate social responsibility on employees in the casino industry. Tourism Management, 328- 335.

Loufatt, E. (2012). Administración del Potencial Humano (Vol. 1). (2da, Ed.) Buenos Aires, Argentina: CENGAGE.

Mendez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. Universidad & Empresa Universidad del Rosario, 21 (31), 136 -169.

Palella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2010). Metodologia de la Investigación Cuantitativa. Carcas, Venezuela: FEDUPEL, Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Raffino, E. (2020). Cultura organizacional. Recuperado el 28 de Junio de 2021, de https://concepto.de/cultura-organizacional/

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional (10 a ed.). México: Pearson Educacion. Robbins, S., & Coulter, M. (2014). Administración (12a ed ed.). Ciudad de México: Pearson.

Sira, H. (2020). Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral docente en la Seccion de Asignaturas Generales UNEXPO. Congreso Internacional de Metodologia de la Investigación para ciencias tecnologia e innovación. Recuperado el Junio de 2021, de https://www.youtube.com/watch?v=p5ajuE17AS8

Su, L., & Swanson, S. (2019). Impacto percibido de la responsabilidad social corporativa en el bienestar y los comportamientos ecológicos de apoyo de los empleados del hotel: el papel mediador de la relación empleado-empresa. Tourism management 72 , 437-450.

Toro F. (2010). Validación psicométrica de un conjunto de instrumentos que evalúan efectos individuales de diversos factores psicosociales. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional , 29 (2), 193- 225.

Toro, F. (2002). Desempeño y Productividad. Medellín: Cincel.

El cambio cultural para la gestión de dirección con reuniones.

Sánchez López R. R., Del Cristo Jiménez, J. Obregón Galván, C. (2021). El cambio cultural para la gestión de dirección con reuniones eficientes y eficaces. Pedagogía y Sociedad, 24 (61), (pp. 395-417).

PSOCIAL, 2020, VOL. 6, NÚM. 2, JULIO-DICIEMBRE, ISSN: 2422-619X

Artículos

La cultura organizacional y su gestión desde un enfoque estratégico una revisión bibliográfica, análisis y valoraciones

Leonel Céspedes Tamayo
Universidad de Granma, Cuba
lcespedest@udg.co.cu
http://orcid.org/0000-0002-4293-0076

Redalyc: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=672371459008

Recepción: 01 Agosto 2020
Aprobación: 17 Diciembre 2020

RESUMEN:

El presente artículo de revisión tiene como objetivo analizar la significación de cultura organizacional para la gestión desde un enfoque estratégico. A partir de la definición de los nodos conceptuales que la componen, se devela la necesidad de orientar la gestión de la cultura organizacional a la estrategia organizacional, tomando en cuenta la organización laboral, el grupo y el individuo (personalidad). Se demuestra la diversidad en la definición conceptual, características, funciones, niveles y posibilidades de cambio. El análisis crítico de la bibliografía permite concluir que existe disenso en la caracterización de la variable que limita la creación de una teoría general para su estudio y se presentan elementos básicos para la construcción del basamento teórico para la gestión estratégica de la cultura organizacional.

PALABRAS CLAVE: Cultura - Organización - Cultura organizacional - Gestión - Gestión estratégica.

ABSTRACT:

The purpose of this review article is to analyze the significance of organizational culture for management from a strategic approach. From the definition of the conceptual nodes that compose it, the need to orient the management of the organizational culture to the organizational strategy is revealed, taking into account the labor organization, the group and the individual (personality). Diversity in the conceptual definition, characteristics, functions, levels and possibilities of change is demonstrated. The critical analysis of the bibliography allows concluding that there is dissent in the characterization of the variable that limits the creation of a general theory for its study and basic elements are presented for the construction of the theoretical foundation for the strategic management of the organizational culture.

KEYWORDS: Culture - Organization - Organizational culture - Management - Strategic management.

INTRODUCCIÓN

El siglo XXI le impone a la organización cubana nuevos retos en el orden económico, político, social y ambiental. Se desarrolla en un contexto dinámico, cambiante, tendiente a la inestabilidad, que demanda cambios y que se aprovechen los resortes organizacionales conducentes al logro de los objetivos.

A pesar de ello, como refieren Almuiñas, González, Morales y Capote (2011), algunos líderes tratan de alcanzar resultados diferentes dirigiendo como en épocas anteriores. Desconocen las modificaciones en el entorno, y mantienen supuestos y fórmulas diseñadas para períodos diferentes al actual. Ello está condicionado, en parte, por la cultura organizacional, pues las presunciones básicas subyacentes que indican cómo resolver los problemas que presenta la organización, tiran hacia atrás, a lo antiguo.

Para comprender la dinámica de la organización laboral, sus grupos e individuos y cumplir con el encargo social, es imprescindible el estudio de la cultura organizacional. Es una temática indispensable que tiene sus

NOTAS DE AUTOR

lcespedest@udg.co.cu

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

antecedentes en la primera mitad del siglo XX, cobró auge alrededor de la década del setenta y continúa en ascenso. Surge por la necesidad de romper con los paradigmas tradicionales que explican la realidad organizacional, agotados y con insuficiencias para demostrar el lugar de las dinámicas internas de grupos e individuos en el éxito laboral.

No obstante lo anterior, después de más de medio siglo de estudios, es insuficiente el número de investigaciones relacionadas con la gestión estratégica de la cultura organizacional, aunque crecen exponencialmente las asociadas con su diagnóstico (caracterización, descripción). Es una contradicción evidente que parte de reconocer que la cultura constituye un factor de éxito o fracaso en la implementación de la estrategia organizacional (Medina, 2012; Ramírez, 2012; Romero, 2019), sin embargo, son insuficientes los estudios orientados a perfeccionar la relación entre ambas variables (Arteaga y Valverde, 2016).

Ello denota que en muchos casos la cultura organizacional es espontánea, no se gestiona, ni se orienta a la estrategia organizacional. La manera de pensar, sentir y actuar de los sujetos organizacionales no es una consecuencia de la gestión del ápice estratégico, sino resultante de procesos de socialización previos (en la familia, la escuela, la comunidad, y centros de trabajo previos). Atendiendo a lo anterior, es importante presentar los elementos básicos necesarios para gestionar la cultura organizacional con un enfoque estratégico, que dé sentido al ejercicio de la dirección y garantice la sinergia entre el individuo, el grupo y la organización.

El presente artículo constituye una revisión bibliográfica, y tiene como objetivo analizar la significación de cultura organizacional para la gestión desde un enfoque estratégico. Para su elaboración se aprovecharon las potencialidades de métodos de investigación del nivel teórico como análisis-síntesis, inducción-deducción e histórico-lógico. De igual manera, se utilizó el procedimiento revisión bibliográfica, examinando literatura científica que incluyó artículos, libros y tesis referenciados en bases de datos especializadas como Web of Science (WoS), Scopus, Directory of Open Access Journal (DOAJ), Scielo, fundamentalmente del período 2010-2020. Se presentan artículos anteriores al período citado, cuyos autores son considerados clásicos en la ciencia de la administración. Las fuentes utilizadas están, esencialmente, en castellano, aunque se revisó literatura en idioma inglés y portugués.

Desarrollo

En la actualidad es difícil encontrar una organización laboral exitosa que no aproveche las potencialidades de su cultura organizacional como una ventaja competitiva. Es una temática imprescindible, máxime cuando se implementan cambios organizacionales, que ponen en evidencia la necesidad de su gestión y alineación con la concepción estratégica de la organización que se trate.

No obstante, es una temática que muestra divergencias en su construcción teórica y metodológica, lo cual lleva al investigador a afiliarse a una visión coherente con su postura epistemológica y en algunos casos, señala la necesidad de construir una perspectiva propia que supere los sesgos de las anteriores.

Cultura organizacional

El término cultura organizacional es polisémico. Se le atribuye el sentido de paradigma, símbolo, creencia, comportamiento, normas, reglas, valores, filosofía, clima, forma de conducirse y sistema de significados compartidos (Alabart, 2003; Schein, 2006; Robbins, 2007; Chiavenato, 2007; Alabart, 2011; Naranjo y Calderón, 2015; Mena, 2019; Moreno y Pineda, 2019; Reyes y Moros, 2019).

Autores como Ostroff et al. (2003), Toca y Carrillo (2009), López (2013), Chávez e Ibarra (2016), Reyes y Moros (2019) y Agua y Robayo (2019) coinciden en afirmar que los primeros estudios sobre cultura

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

organizacional provienen de la Antropología. Llanos y Bell (2018), Reyes y Moros (2019), resaltan los trabajos de Pettigrew (1979), y Dandridge, Mitroff y Joyce (1980).

Para la investigación, es importante ubicar tempo-espacialmente el inicio de los estudios sobre la temática. Reyes y Moros (2019, p.158) afirman que su abordaje ?como factor que influye de manera directa en el funcionamiento de la organización, comienza a ser relevante desde las contribuciones de la Escuela de las Relaciones Humanas? y lo asocian a los experimentos de Hawthorne desarrollados por Elton Mayo en la década del cuarenta. Esta idea es refrendada por Pérez, Naranjo y Roque (2009), Isaza (2013), Carrillo (2016). Otros autores como: Cújar, Ramos, Hernández y López (2013), Llanos y Bell (2018), relacionan el inicio de los estudios de cultura organizacional con Pettigrew y no a los precitados estudios de Hawthorne. Una tercera postura ubica la eclosión del concepto para 1927, y está representada por Abad y López (2015).

Existe consenso en que se produjo un incremento en el interés por estudiar la cultura organizacional en la segunda mitad del siglo XX, aunque la disensión está en el periodo señalado, identificándose tres posturas. El primer grupo de autores señala la década del setenta del pasado siglo y entre ellos se encuentran: Isaza (2013), Navarro, Ochoa y Esparza (2014), Abad y López (2015), Pedraza, Obispo, Vázquez y Gómez (2015), Carrillo (2016), Segredo, García, León y Perdomo (2017), Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván y Rozo (2018), Llanos y Bell (2018) y Reyes y Moros (2019). Esta es la versión que recoge mayor cantidad de afiliados en la literatura consultada.

Ostroff, Kinicki y Tamkins (2003), Rodríguez (2009), López (2013), Quintanilla y Moreira (2016), Bissoli, Martins y Pomim (2019), afirman que el crecimiento se dio en los años ochenta del pasado siglo. Pacheco (2015) representa la tercera versión y manifiesta que el auge se produce entre las décadas del ochenta y noventa del siglo XX.

El aumento de los estudios sobre cultura organizacional se atribuye a la comparación en la productividad de las empresas japonesas con las norteamericanas y otras (Aktouf, 2002; Alabart, 2011; Cantillo, 2013). En cualquiera de los casos, la atención a esta variable se relaciona con la necesidad de garantizar el éxito organizacional atendiendo a las potencialidades internas y no a factores estructurales, económicos, tecnológicos, sino al componente cultural. Es un reconocimiento al aspecto social de la organización laboral.

Un autor imprescindible en la construcción de las bases teóricas de la variable es Edgar Henry Schein. Una revisión, al azar, de veinte fuentes bibliográficas (tesis, artículos científicos) publicadas entre el 2015 y 2019, en revistas de alto impacto [1] reconocidas por Cuba, mostró que Schein está referenciado en 14 de ellas (representando el 70% del total). Lo anterior coincide con lo planteado por Martínez y Robles (2009), Toca y Carrillo (2009), quienes afirman que es el autor más destacado en el estudio de la temática.

Sobresalen, además, los aportes realizados por clásicos del campo de la administración como Stoner, Freeman y Gilbert (1996), Robbins (2007), Chiavenato (2009), Koontz y Wheirich (2008). En Cuba resaltan los aportes realizados por Reyes y Moros (2019), Alabart (2003). Estos últimos aportaron modelos, metodologías y herramientas para el diagnóstico de la cultura organizacional. Los artículos de autores cubanos coinciden en la trascendencia de la temática para el éxito organizacional, y las posibilidades de su transformación.

El análisis de las definiciones conceptuales sobre cultura organizacional de los precitados autores permite arribar a las siguientes coincidencias:

1. Es una construcción sociopsicológica, resultante de la interacción de los sujetos organizacionales en la actividad
2. Mantiene una relación dialéctica con otros niveles de cultura (supra y sub).
3. Explica aspectos cognitivos, afectivos y volitivos de los sujetos organizacionales.
4. Se visualiza a través de elementos materiales y espirituales.
5. Su contenido es considerado válido y por ende, se transmite a las nuevas generaciones de trabajadores, adaptándose a los cambios provenientes del medio (exterior e interior).
6. Identifica a la organización laboral y la diferencia de otras.

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

7. Brinda sentido de pertenencia, cohesión y hace que sus miembros se sientan parte de ella.

No obstante, es importante que las definiciones conceptuales, continúen develando cómo la cultura organizacional se refleja en la personalidad del individuo y viceversa. La pluralidad de sujetos que laboran en la organización conlleva a que en la relación individuo-grupo-organización exista congruencia (e incongruencia) entre factores individuales (sentidos psicológicos) y los contenidos de la misma. ¿Cómo vivencia un individuo las incongruencias entre sus necesidades, motivos, intereses, actitudes, concepción del mundo con las presunciones básicas subyacentes del grupo-organización? Aún más importante ¿qué nivel de conocimiento tienen los líderes para evaluarlo? ¿Cómo hacen para resolverlo? Garantizar la compatibilidad entre el individuo y su organización es una tarea que atañe a todos, en tanto, es beneficioso para ambos.

Chiavenato (2000), Hunger y Wheelen (2011) y López (2013), afirman que un rol importante en el establecimiento y transformación de la cultura organizacional se atribuye a los fundadores, emprendedores y líderes organizacionales. Vale recordar que cuando una organización laboral inicia operaciones no posee una cultura definida, puesto que no se han dado las interacciones necesarias para que emerja como constructo sociopsicológico. Schein (2006) muestra cómo, a la par que evoluciona el grupo (organización), va desarrollando su cultura.

En este sentido, Chiavenato (2000) sostiene que ?el administrativo es un agente cultural en la medida en que, con su estilo de administración modifica la cultura organizacional? (p.11). No obstante, no es una relación de un solo sentido, sino bidireccional: condiciona la percepción de los colaboradores acerca del líder y facilita o entorpece su ejercicio. Aún más, la percepción del ?buen líder? estará mediatizada por las condiciones socio-históricas, políticas, económicas, donde ocurre el fenómeno (Schein, 1985).

Se debe comprender cabalmente, como la visión del fundador, líder o inspirador, su manera de resolver los problemas organizacionales, devienen en un conjunto de definiciones aceptadas, validadas y compartidas, al punto, de ser defendidas como la forma correcta de pensar, sentir y actuar en la entidad (Schein, 2006). Visto así, la cultura organizacional es, en su inicio y en parte, el resultado de la actividad y la comunicación de los líderes, fundadores o inspiradores.

Gestión de la cultura organizacional con un enfoque estratégico

En la actualidad, los estudios de cultura organizacional comienzan a reconocer la necesidad de su gestión y aun cuando no se encuentra una base teórica estructurada, es importante mostrar análisis, valoraciones, que contribuyan con ello.

Las evidencias constatadas de investigaciones sobre gestión estratégica de la cultura organizacional se encuentran en los primeros años del siglo XXI en América Latina, con énfasis en Brasil (do Nascimento, 2012; Fialho, da Silva y Saragoça, 2012; Fialho, Saragoça y da Silva, 2014; Fernández, Barbón y Añorga, 2016). Esto muestra que es un área de investigación reciente, con un corpus teórico, metodológico y práctico en construcción, con aciertos y limitaciones.

Está establecido que la cultura organizacional debe estar alineada con la estrategia de la institución y matizar la gestión de cada sujeto y grupo, lo que se sustenta en los postulados de Schein (2006), Morelos y Fontalvo (2014), Sánchez, Hernández, Martínez, Villegas y García (2018), quienes afirman que la cultura organizacional contribuye a la implantación de la estrategia de la entidad.

Se necesita comprender la relación dialéctica que se produce entre el individuo y el grupo, las interacciones que dan lugar a la transformación de ambos, en un continuo proceso de formación (educación). Se debe reconocer que, en la organización laboral, esta interacción no es lineal, necesariamente equilibrada, sino que está permeada por los roles y estatus de los interactuantes, por la estructura y la actividad grupal que influye en los anteriores. Por ende, la gestión de la cultura organizacional va a estar permeada de

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

conflictos (intrapsíquicos e interpsíquicos), como sucesos dinámicos del comportamiento individual-grupal-organizacional.

Es importante advertir el lugar que ocupa el individuo en la configuración de la cultura organizacional y de esta en la educación de la personalidad del individuo. Se coincide con Leyva (2007) cuando señala una relación expresada en dos sentidos: la cultura organizacional influye en los sujetos que se encuentran sometidos a ella y los sujetos participan en su construcción. Esta idea es ampliada por Fuentes (2001), quien afirma que en las organizaciones laborales se fraguan las individualidades y reconoce la relación individuo-grupo (organización)-sociedad como una relación dialéctica instituido-instituyente, donde se reproducen mecanismos de perpetuación y a la vez que lo instituido va transformando lo instituyente, las fuerzas instituyentes se abren camino en las grietas de lo instituido.

Hofstede (1991, como se citó en Arias, 2014), reconoce que la gestión de la cultura es una tarea inherente a la alta dirección, y esta no puede ser delegada. Según este autor, se requiere poder, experiencia y experticia; es consecuente con Schein (2006) en la necesidad de una real comprensión de la cultura organizacional, para lo que se requiere un diagnóstico. Añade, además, que exige decisiones estratégicas, una red de agentes para el cambio y observar la evolución de la misma en el tiempo. Se reconoce como un proceso, donde la temporalidad y alcance van a estar asociados a las competencias de los gestores del cambio cultural.

Atendiendo a lo anterior, se considera que la gestión estratégica de la cultura organizacional es el proceso en que los directivos (líderes e inspiradores) conceptualizan (puede ser diseñan), ejecutan y controlan las presunciones básicas subyacentes que dan sostén al comportamiento organizacional, garantizando sinergia con la concepción estratégica de la organización y una relación cada vez más armónica entre el individuo (visto como personalidad), el grupo y la institución laboral.

Implica un reto para la dirección, en tanto, exige altos niveles de conocimiento de la cultura en su nivel (la real y la deseada), la proyección estratégica y de la base teórica-conceptual para relacionarlas dialécticamente. Por un lado, la cultura dicta la manera de ?pensar, sentir y actuar? para garantizar los objetivos estratégicos de la entidad, contribuyendo a resolver los problemas que aparecen (en la organización y en su relación con el entorno). En la misma medida que ocurre lo anterior, estos patrones comportamentales se acentúan, ganan valor y se sedimentan como la forma correcta de comportarse. Ello conduce a una cultura organizacional distintiva, fácilmente identificable, condición indispensable para una organización altamente exitosa (Cameron y Quinn, 2006).

Drucker (2007, como se citó en Contreras, 2013), plantea que gestionar la cultura organizacional estratégicamente implica conocer cuál es la cultura que posee la organización y cuál es la que debe poseer, para disminuir la brecha entre ambas. Reconociendo que esta última será congruente con la concepción estratégica de la organización. No debe verse como un proceso finito, sino en constante redimensionamiento, logrando ajustes a los cambios y presiones del entorno.

Russi (2011, como se citó en Mendoza, 2013) planteo que sería indispensable trazarse un programa con aspectos como: identificar los principios de la organización y someterlos a consideración, extraer de los principios los valores que subyacen en ellos, analizar el clima organizacional y el estilo de gerencia, y por último, planificar y actuar sobre los principios, valores, clima y estilo gerencial que se deben cambiar y sobre los que deben mantenerse o reforzarse.

La gestión sostenida de la cultura organizacional con enfoque estratégico, debe conducir a la formación de una cultura organizacional estratégica, término acuñado por do Nascimento (2012), Fialho, da Silva y Saragoça (2012), Fialho, Saragoça y da Silva (2014) y en Cuba por Fernández, Barbón y Añorga (2016). Entiéndase esta como una construcción sociopsicológica resultante de la interacción, que señala los comportamientos necesarios del sujeto (individual y grupal) para el logro de los objetivos estratégicos, que se valida como la manera de pensar, sentir y actuar, trasmitidos intergeneracionalmente y que encuentra sostén en la configuración individual (personalidad), grupal y organizacional.

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Lo anterior implica que, si bien la cultura organizacional es una categoría ubicada en el nivel sociopsicológico, encuentra un espacio de concreción en el nivel psicológico. El análisis debe darse en las dos direcciones: individuo-grupo-organización y viceversa. Significa que no es suficiente que exista una cultura organizacional, sino que sea congruente con el individuo. No es suficiente que el sujeto ?conozca? (en referencia al componente cognitivo) que su comportamiento debe estar orientado a los fines estratégicos de la organización, sino que ?sienta? (se refiere al componente afectivo) que así debe ser. Lo que a nivel organizacional se da como presunciones básicas, en el individuo debe verse como una necesidad, motivo, en relación con sus intereses, actitudes, rasgos del carácter, concepción del mundo, valores.

Por otra parte, el grupo refuerza, positiva o negativamente, los comportamientos individuales. Los reconocimientos o sanciones persiguen la coherencia de las actuaciones de los sujetos con los valores y presunciones básicas de la cultura organizacional deseada. Esta visión redimensiona el funcionamiento de los sistemas que operan en la organización laboral, con énfasis en el capital humano.

Es en este punto, donde la organización cuestiona si el aspirante a un puesto determinado reúne los requisitos, no desde el punto de vista del conocimiento o la habilidad, sino desde su configuración personológica, para lograr la sinergia con la cultura organizacional (no solo con la actual, sino con la deseada). Pero no se limita al reclutamiento y la selección, sino que impacta la formación y el desarrollo de carreras. Con esta postura, el individuo aparece, en toda su dimensión, como un sujeto psicológico.

El impacto de gestionar estratégicamente la cultura organizacional, teniendo como centro el individuo, favorecerá la motivación laboral, en tanto, el individuo encontrará tareas, cargos y una organización laboral que encaja consigo. Implica considerar el grupo como el espacio ideal para valorizar las presunciones básicas subyacentes que viabilizan la concepción estratégica de la organización laboral. El grupo es la célula básica donde la organización legitima las soluciones a los problemas de integración interna y adaptación externa que aparecen. Esta visión exige coherencia en el comportamiento directivo, tanto en el nivel vertical como horizontal.

Discusión

De acuerdo a lo expresado en la presente revisión las investigaciones sobre cultura organizacional se circunscriben al pasado siglo, con un incremento sostenido en el interés por su caracterización (Abad y López, 2015), pero no es hasta la primera década del siglo XXI que se visualizan estudios relacionados con su gestión desde un enfoque estratégico. La diversidad está presente en su origen, definición conceptual, clasificación, funciones, características, niveles, que limita la construcción de una base teórica sólida. Está matizada por el modelo epistemológico del investigador y la percepción que tiene sobre sus nodos conceptuales: cultura y organización.

La gestión de la cultura organizacional con un enfoque estratégico es un proceso complejo, inherente al ápice estratégico, que se apoya en el liderazgo, la socialización, la gestión del talento humano y la comunicación. De su implementación depende que se logre una alineación entre los objetivos organizacionales e individuales, garantizando la realización de los primeros a partir de los segundos, de una forma natural. Facilita la realización del sujeto individual como sujeto laboral, en tanto, la tarea, la actividad y el puesto de trabajo, la organización laboral, serán percibidos como fuentes de satisfacción de necesidades.

Este proceso entiende al grupo como un espacio simbólico básico, fundamental, donde se encuentran de manera equilibrada el individuo y la organización laboral. Constituye el espacio ideal de realización de ambos, legitimando las prácticas, garantizando la educación de la personalidad del individuo, orientándolo hacia la manera de pensar, sentir y actuar dentro de la organización.

Considera al sujeto como un ser activo, portador de una configuración psicológica que lo regula y autorregula en el contexto laboral como un espacio fundamental de vida. Reconoce al individuo como portador de una experiencia vital y una proyección futura; además, aprovecha las aportaciones de la familia,

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

la comunidad y los grupos informales. Lo anterior impone al directivo nuevas y profundas exigencias, competencias que rebasan las perspectivas clásicas de la administración, e imponen retos novedosos a la formación de los directivos responsables de gestionar estratégicamente la cultura organizacional.

La relación bidireccional que se produce entre el individuo, el grupo y la organización está mediatizada por la cultura organizacional, y debe favorecer una relación sinérgica, armónica, conducente al logro de las metas organizacionales e individuales. Esta idea realza el papel del grupo como espacio de formación, y transformación, de la cultura organizacional y de educación de la personalidad individual. La cultura organizacional, vista como un emergente sociopsicológico que delimita formas de pensar, sentir y actuar en la organización laboral, tributa a la cohesión grupal (entendida esta como la unidad manifiesta del grupo en torno a las metas).

Gestionar cultura en el contexto organizacional facilita la identificación de los objetivos grupales (organizacionales) y las formas de alcanzarlos, a la vez que brinda sentido de pertenencia. Esto último constituye un elemento básico para la construcción de equipos de trabajo, para alcanzar consenso en la toma de decisiones, y por tanto, facilita el cumplimiento de la estrategia organizacional.

Se coincide con Mendez (2019) cuando refiere que ?la identidad y la cohesión se consolidan mediante el consenso que comparten las personas que interactúan en el marco de una cultura fuerte y sólida?. Por ende, es imprescindible que los directivos que gestionen la cultura organizacional orientándola a la estrategia organizacional, comprendan la significación de la estructura, funciones y procesos grupales.

Referencias

Abad Merchán, A., y López Parra, F. (2015). La cultura organizacional versus la organización como cultura. *Revista Ciencia UNEMI*, 8(14), 113?121.

Agua Lara, J. C., y Robayo Domínguez, B. M. (2019). Propuesta de aplicación de la matriz DOCS (Modelo de la cultura organizacional Dennison) Empresa Biofuel del Ecuador S.A., Guayaquil 2019 (Tesis de Pregrado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

Aktouf, O. (2002). El Simbolismo y la ?Cultura Organizacional?: de los abusos conceptuales a las lecciones de campo. (2002). *AD-MINISTER*, 1, 63-93

Alabart Pino, Y. (2003). Contribución al Diagnóstico de la Cultura Organizacional, en el sector empresarial cubano (Tesis de Doctorado). Instituto Superior Politécnico «José Antonio Echeverría», La Habana, Cuba.

Alabart Pino, Y. (2011). Modelo metodológico para el diagnóstico de la cultura organizacional. Resultados de investigación. *Revista Ciencia y Tecnología*, (1), 11?22.

Almuiñas Rivero, J. L., González Meriño, R. F., Morales Batista, D., y Capote Jorge, M. A. (2011). El control estratégico en las instituciones de educación superior: Una perspectiva en construcción. La Habana, Cuba: Editorial Universitaria.

Arias Pineda, A. A. (2014). Gestión estratégica de la cultura organizacional: ¿ventaja competitiva sostenible en el tiempo? *Páginas: Revista académica e institucional de la UCPR*, (95), 89-101.

Arteaga Reyes, M. M., y Valverde Valverde, E. (2016). Cultura Organizacional y su influencia en la Gestión Estratégica de la Facultad de Medicina, Universidad Nacional de Trujillo. 2013. *Revista Ciencia y Tecnología*, 12(2), 145?162.

Bissoli dos Santos, V. C., Martins Damian, I. P. y Pomim Valentin, M. L. (2019). A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações. *Informação & Sociedade*, 29(1), 51-66.

Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational cultures based on the competing values framework. New Jersey, United States of América: John Wiley y Sons, Inc.

Cantillo, J. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *Revista Económicas CUC*, 34(1), 131-152.

Carrillo Punina, A. P. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, 4(8), 61?73.

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Chávez Martínez, J. de J., y Ibarra Michel, J. P. (2016). Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad. *TELOS*. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 18(1), 138?156.

Chiavenato, I. (2000). *Introdução A teoria geral da adminstração* (6ta ed.). Río de Janeiro, Brasil: Editora Campus.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2da ed.). México, DF, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, 35, 152-181.

Cújar Vertel, A. del C., Ramos Paternina, C. D., Hernández Riaño, H. E., y López Pereira, J. M. (2013). Cultura organizacional: Evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29, 350?355.

Do Nascimento Filho, C. H. (2012). Potencialização da proteção de cobertura vegetal da Mata Atlântica, através de ações de combate a incêndio florestal e apoio ao meio ambiente pelo corpo de bombeiros do estado da Paraíba: Um estudo de caso (Tesis de Pregrado). Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, Brasil.

Fernández Pino, J. W., Barbón Pérez, O. G., y Añorga Morales, J. (2016). Enfoque estratégico en la gestión de las universidades y la concepción estratégica de la Educación Avanzada. *Revista Cubana de Reumatología*, 18(1), 71-75.

Fialho, F., Joaquim, Saragoça, J. M., y da Silva, C. A. (2014). Desafios para o capital humano no novo Quadro Comunitário. Uma avaliação a partir da ação coletiva dos atores locais. Evento presentado en VIII Congreso Portugués de Sociología, Brasil.

Fialho, J., da Silva, C. A., y Saragoça, J. M. (2012). Um olhar interorganizacional sobre a formação profissional. Dilemas e desafios para as organizações. Evento presentado en VII Congreso Portugués de Sociología, Brasil.

Fuentes Ávila, M. (2001). ¿Por qué el grupo en la Psicología Social? *Revista Cubana de Psicología*, 18(1), 28-33.

Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2011). *Essentials of Strategic Management* (5th ed.). New Jersey, United States of América: Prentice Hall.

Isaza Vélez, C. H. (2013). Transformación de la cultura organizacional: El caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano. *Pensamiento y Gestión*, (34), 21?53.

Koontz, H., y Weihrich, H. (2008). *Administración: Una perspectiva global* (12ma ed.). La Habana, Cuba: Félix Varela.

Leyva Barciela, E. (2007). Bases teórico-metodológicas para un enfoque de la gestión de la cultura organizacional en las sedes universitarias municipales. *Acimed*, 16(2), 1-13.

Llanos Encalada, M. del P., y Bell Heredia, R. E. (2018). La cultura organizacional: Abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 5(2), 1?19.

López Felipe, M. T. (2013). La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas. (Tesis de Pregrado). Universidad de Murcia, Murcia, España.

Martínez Rodríguez, E., y Robles Acosta, C. (2009). Cultura organizacional en el Sistema de Gestión de la Calidad en las Dependencias de Educación Superior (DES) Valle de México. *Gestión y estrategia*, 36(2), 53?67.

Medina, L. (2012). La difusión de la Responsabilidad Social Empresarial. Estudio de caso: Bancolombia (1998-2011) (Tesis de Maestría). Universidad Torcuato di Tella, Buenos Aires, Argentina.

Mena Méndez, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento y gestión*, 46,11-47.

Mendez Álvarez, C.E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136-169.

Mendoza Parra, D. P. (2013). Gestión de la Cultura Organizacional en la Aldea Universitaria ?Pedro Celis?, Municipio Valencia, Estado Carabobo (Tesis de Maestría). Universidad de Granma, Valencia, Venezuela.

Morelos Gómez, J., y Fontalvo Herrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105.

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Moreno Bastidas, G.R., y Pineda López, R. del C. (2019). La Determinación de la Relación entre Cultura Organizacional y Desempeño Docente en Instituciones de Educación Superior. *Revista Científica Hallazgos* 21, 4 (2), 112- 132. Recuperado de http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/

Naranjo Valencia, J. C. y Calderón Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios gerenciales*, 31, 223-236.

Navarro Arvizu, E. M., Ochoa Jiménez, S., y Esparza García, I. G. (2014). Cultura Organizacional y Desempeño Individual en una Asociación Civil Mexicana. *Cultura Científica y Tecnológica*, 11(52), 53?69.

Ostroff, C., Kinicki, A., & Tamkins, M. (2003). Organizational culture and climate. En The Handbook of Psychology (Vol. 12, p. 665). New Jersey, United States of América: John Wiley y Sons, Inc.

Pacheco Torralva, A. (2015). Una aproximación al estudio de la cultura organizacional en la Policía Local de la Comunidad Valenciana desde una perspectiva sociológica (Tesis de Doctorado, Universitat de Valencia). Recuperado de http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/51958/La%20Cultura%20Organizacional%20de%20la%20Polic%c3%ada%20Local_Alfredo%20Pacheco_Tesis%20Doctoral%202015.pdf?sequence=1yisAllowed=y

Pedraza Álvarez, L., Obispo Salazar, K., Vázquez González, L., y Gómez Goómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17?25.

Pérez Martínez, A., Naranjo Pérez, R., y Roque Doval, Y. (2009). La cultura organizacional: Algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Tecnología en Marcha*, 22(3), 56-64.

Quintanilla Gavilánez, J. A., y Moreira Basurto, C. A. (2016). Influencia del liderazgo en la relación entre cultura y eficiencia organizacional. *Publicando*, 3(8), 357?374.

Ramírez Tello, L. M. (2012). Cambio de cultura organizacional con el empoderamiento de los colaboradores (Tesis de Especialidad). Universidad de Medellín, Medellín, Colombia.

Reyes Hernández, J., y Moros Fernández, H. (2019). La cultura organizacional: Principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 157?173.

Rivera Porras, D. A., Carrillo Sierra, S. M., Forgiony Santos, J. O., Nuván Hurtado, I. L., y Rozo Sánchez, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Espacios*, 39(22), 27?40.

Robbins, S. (2007). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.

Rodríguez Garay, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67?92.

Romero Gutiérrez, S. E. (2019). Cultura organizacional y desempeño en los docentes de una institución educativa en Ventanilla-Callao (Tesis de Maestría). Universidad de San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.

Sánchez Sánchez, A., Hernández Gracia, T. J., Martínez Muñoz, E., Villegas González, E., y García Lirios, C. (2018). Cultura organizacional en microempresas activadoras del desarrollo local. *Margen*, (89), 1-10.

Schein, E. H. (1985). *Psicología de la Organización*. México, DF, México: Calyso.

Schein, E. H. (2006). *La cultura empresarial y el liderazgo*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.

Segredo Pérez, A. M., García Millán, A. J., León Cabrera, P., y Perdomo Victoria, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Infodir*, 24(1), 86?99.

Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., y Gilbert, D. R. (1996). *Administración*(6ta edición). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Toca Torres, C. E., y Carrillo Rodríguez, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar*, 9(17), 117?136.

NOTAS

[1] El Ministerio de Educación Superior en Cuba emitió normas para registrar y reportar publicaciones científicas, en aras de unificar criterios. Se consideran publicaciones de alto impacto las indizadas en la Web of Sciences (WOS) y Scopus;

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

además, se reconocen bases de datos especializadas de reconocimiento internacional como SciELO, DOAJ, Redalyc, Medline, entre otras.

PDF generado a partir de XML-JATS4R por Redalyc
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

La inteligencia emocional: herramienta para el abordaje gerencial de los conflictos organizacionales.

Amadei, R. I. (2023). La inteligencia emocional: herramienta para el abordaje gerencial de conflictos organizacionales. Gestión y Desarrollo Libre, 7(14) (pp. 1-25).

Revista Gestión y Desarrollo Libre
Año 7, N° 14, julio-diciembre 2022, pp. 1-25
ISSN 2539-3669
DOI: https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.14.2022.9375

ORIGINAL
Artículo de investigación

La inteligencia emocional: herramienta para el abordaje gerencial de conflictos organizacionales*

Emotional intelligence: a tool for managing organizational conflicts

Recibido: Noviembre 24 de 2021 - Evaluado: Febrero 27 de 2022 - Aceptado: Mayo 30 de 2022

Rafael Ivo Amadei**
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4663-7520

Para citar este artículo / To cite this Article
Amadei, R, I. (2022). La inteligencia emocional: herramienta para el abordaje gerencial de conflictos organizacionales. *Revista Gestión y Desarrollo Libre,* 7(14), 1-25. https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.14.2022.9375

Editor: Dr. Rolando Eslava-Zapata

Resumen
El artículo tiene por objetivo analizar la inteligencia emocional como herramienta para el abordaje gerencial de conflictos organizacionales A tal efecto, el estudio es cualitativo, con un diseño de campo a nivel descriptivo y bajo el método etnográfico. Los seis informantes clave son tres gerentes y tres empleados del Banco Estado de Chile, quienes dan respuesta al guion de entrevista semiestructurada; además, sus actividades laborales cotidianas se registran sistemáticamente en una guía de observación. El análisis crítico-reflexivo realizado desde el método inductivo de la comparación constante, evidencia la ausencia de estrategias efectivas para el tratamiento gerencial de conflictos, poca actitud dialógica entre las partes, Ausencia de la escucha activa y poco manejo de la asertividad y empatía, lo cual, merece ser objeto de reflexión y mejora con apoyo de la inteligencia emocional.
Palabras Clave: Inteligencia Emocional, Abordaje Gerencial, Conflictos Organizacionales, Asertividad, Empatía

Abstract
The objective of the article is to analyze emotional intelligence as a tool for the managerial approach to organizational conflicts. To this end, the study is qualitative, with a descriptive field design and under the ethnographic method. The six key informants are three managers and three employees of Banco Estado de Chile, who respond to the semi-structured interview script; in addition, their daily work activities are systematically recorded in an observation guide. The critical-reflexive analysis carried out from the inductive method of constant comparison, evidences the absence of effective strategies for the managerial treatment of

* * Artículo inédito. Artículo de investigación e innovación. Artículo de investigación. Proyecto vinculado a la Facultad de Administración y Negocios de la Universidad Autónoma de Chile: Área, Administración y Negocios.
** Doctor en Administración de Empresas por la Universidad Alonso de Ovalle, Chile. Doctor en Economía Aplicada por la Universidad Rey Juan Carlos, España. Profesor titular en Universidad Autónoma de Chile. Email: rafael.amadei@uautonoma.cl

conflicts, little dialogic attitude between the parties, absence of active listening and little management of assertiveness and empathy, which deserves to be the object of reflection and improvement with the support of emotional intelligence.
Keywords: Political Tactics, Political Behavior, Labor Promotion, Organizational, Climate

SUMARIO

INTRODUCCIÓN. - ESQUEMA DE RESOLUCIÓN. - I. Problema de investigación. - II. Metodología. - III. Plan de redacción. – 1. Contexto de la inteligencia emocional. – 2. Componente intrapersonal en la inteligencia emocional. – 3. Componente interpersonal en la inteligencia emocional. IV. Resultados de investigación. – 1. Categoría: control emocional. – 2. Categoría: asertividad y empatía. – 3. Categoría: actitud dialógica. – 4. Categoría: actitud Compresiva y de escucha activa y comprensión. - CONCLUSIONES. – REFERENCIAS.

Introducción

Debido a la compleja dinámica de las organizaciones, la gerencia moderna está comprometida a gestionar procesos que garanticen el óptimo funcionamiento de las dependencias constitutivas de la empresa siendo uno de ellas el aspecto emocional del talento humano que a diario interactúa coordinadamente en la consecución de los objetivos, esto significa, reconocer la necesidad de configurar espacios en los que se fortalezcan las relaciones interpersonales, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la toma de decisiones compartidas, el manejo efectivo de los conflictos organizacionales. A tal efecto, la inteligencia emocional refiere a la capacidad de un individuo para tratar efectivamente las diversas respuestas afectivas tales como sentimientos, emociones, manifestaciones anímicas y motivaciones surgidas en la dinámica laboral, así pues, la IE es importante en el caso particular, porque permite caracterizar las diversas respuestas socioafectivas en la cotidiana interacción del personal, pudiendo intervenirse con precisión cuando se requiera resolver un conflicto desde su abordaje gerencial (Beauport, 2008).

Con frecuencia, las organizaciones empresariales encaran retos cuya complejidad impone el desafío de saber tatar los conflictos: desavenencias o diferencias surgidas en la dinámica cotidiana entre el personal y que, derivan en situaciones inciertas y poco favorables para el desarrollo eficaz de las actividades destinadas a la consecución de los objetivos. Resulta impostergable la presencia de gerentes, cuyas competencias les permitan hacer uso de la inteligencia emocional al momento de tratar los diversos conflictos organizacionales porque, a partir de la interacción comunicativa positiva, análisis crítico de las situaciones, retroalimentación asertiva, participación activa y democrática del colectivo organizacional, se puede alcanzar el control emocional, manejo de las situaciones sobrevenidas en la empresa.

La realidad vivida actualmente por la sociedad se caracteriza por situar a las personas frente a una dinámica compleja, cada vez más volátil e incierta cuyos procesos de interacción social ponen de manifiesto la presencia de desencuentros usualmente causados por la falta de empatía, fallas de comunicación, sobre carga de actividades, limitado ejercicio de competencias emocionales, pocas habilidades para tratar con certeza, asertividad los múltiples contratiempos que surgen durante el desarrollo de las actividades diarias y de las cuales, el hombre es protagonista y principal responsable. La suma de tales aspectos, constituyen el sustrato fundamental de la mayoría de conflictos que suceden en la inmediatez del hogar, la escuela, el trabajo y que, de no saberse tratar terminan por incidir negativamente en el desarrollo operativo y armonioso de las actividades cotidianas, relaciones interpersonales, así, Jiménez (2021) reflexiona que el mundo contemporáneo, necesita comprender que los seres humanos se

Revista Gestión y Desarrollo Libre. Año 7, N° 14, julio-diciembre 2022, pp. 1-25
ISSN 2539-3669
Artículo de investigación
https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.14.2022.9375

mueven, actúan según las circunstancias y canalicen sus emociones; es decir, aparte de una inteligencia racional, también los seres humanos son provistos de una inteligencia emocional, susceptible de desarrollar.

Con base en lo antes indicado, conviene entonces insistir en la necesidad de reconocer que la inteligencia emocional, es una necesidad básica de los seres humanos del siglo XXI, para interactuar, comunicarse, trabajar y convivir satisfactoriamente con otras personas. Los seres humanos al ser diferentes poseen multiplicidad de características personales, sociales, culturales, sociopolíticas, por lo tanto, se queda al descubierto que uno de las habilidades a desarrollar, reside precisamente en los modos interactivos de cómo se negocian los sentidos, significados de determinadas situaciones para así, aproximarse dialécticamente a la comprensión de los mensajes, el establecimiento de acuerdos, discusión y toma de decisiones, ejecución de algún plan para optimizar procedimientos que sean conducentes al logro eficaz de los objetivos, valoración de las actividades cumplidas y establecimiento de mejoras. En todas estas actividades, por muy trivial que así lo parezca, está presente la inteligencia emocional y cuya práctica efectiva, propende al disfrute de relaciones positivas, trabajo cooperativo, comprensión, logro de metas comunes que, en suma, propenden al desarrollo, satisfacción y bienestar (Eslava-Zapata, Martínez-Nieto, Chacón-Guerrero, Zambrano-Vivas & Alonso-González, 2019; Goleman, 2017; Sen, 2020).

Por ser una cualidad o condición inherente al ser humano, la inteligencia emocional (IE) adquiere la denominación de competencia porque conjuga el aspecto cognitivo/ declarativo, procedimental y actitudinal, tal articulación permite a los individuos comprender con mayor claridad los acontecimientos que tienen lugar en el contexto histórico social donde suceden ciertas actividades. Gómez (2018) refiere que la IE se trata de una habilidad del individuo con la cual éste, vincula estratégicamente el uso coherente de la razón, la lógica del pensamiento, el lenguaje y las respuestas eferentes emitidas en términos de actitudes, emociones o posicionamientos valorativos. Así, la esencia de la IE, reside en la multiplicidad de percepciones, sentimientos, motivaciones, intereses, impresiones, afectos que se exteriorizan en un determinado momento como respuesta consciente ante una situación particular en el ámbito personal, familiar, escolar o laboral, al respecto Jiménez (2021) afirma que:

> Estamos frente a una manifestación socioemocional tan importante como concluyente cuyo alcance, al saberla manejar los diversos episodios de la vida del ser humano, permite avizorar hasta qué punto una persona, a lo largo de su existencia puede experimentar alegría, satisfacción personal, habilidad para enfrentar la realidad por muy compleja que sea sabiendo actuar con mesura, control emocional y claridad al momento de reaccionar. Cuando los ciudadanos tienen buen desarrollo emocional, tienden a sentirse más plenos, realizados, satisfechos consigo mismos, responden con mayor sindéresis y hacen uso apropiado de la empatía (p. 119).

Desde luego, la IE como aprendizaje necesario del ser humano, resulta pertinente para que el individuo se desenvuelva de modo satisfactorio en el ámbito donde se desarrolla, por ejemplo, en las organizaciones empresariales donde confluye una gran cantidad de personas con diversas posturas, racionalidades y formas de comprender la vida. En la medida que las personas hacen uso de la IE tienen mayores posibilidades de actuar con asertividad frente a momentos convulsos en los que el conflicto puede resultar el común denominador, entonces,

Revista Gestión y Desarrollo Libre. Año 7, N° 14, julio-diciembre 2022, pp. 1-25
ISSN 2539-3669
Artículo de investigación
https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.14.2022.9382

hay que reconocer que se trata de una facultad humana garante de la satisfactoria interacción del individuo, porque haciendo uso de la misma, se logra tener actitudes más equilibradas.

Al respecto, Goleman (2009) define la inteligencia emocional como la capacidad de motivarse a uno mismo y mantener el empeño a pesar de los posibles fracasos, a fin de controlar los impulsos, regular los estados de anímicos y evitar que la ansiedad interfiera en las facultades racionales. Asimismo, Goleman (2009) sostiene que la IE está asociada con la habilidad social para empatizar, interactuar positivamente y confiar en los demás, apoyándose en las emociones y exteriorizaciones asertivas en los diversos contextos sociales. Para este autor (Ob. Cit.), la IE abarca cinco competencias a saber: el conocimiento de las propias emociones, la habilidad de controlar las emociones, la capacidad de motivarse a uno mismo, el reconocimiento de las emociones ajenas y el control de las relaciones; por lo cual, resulta oportuno reconocer que se trata de una herramienta de elevado valor socioafectivo, dado que, su manejo permite responder a las demandas sociales del contexto que reclama la presencia de ciudadanos con capacidad para resolver conflictos (Ventura, 2018).

A la luz de estas consideraciones, podría decirse que la esencia del ser humano reside en disfrutar a plenitud la vida, que contempla aspectos tales como: integrarse a las actividades sociales, cultuales y laborales sin ningún problema, tener las habilidades para detectar las posibles situaciones que generan conflictos, comprometerse a resolver las desavenencias logrando el consenso colectivo. Desde luego, el minimizar los conflictos organizacionales exige a los gerentes empresariales, el compromiso de practicar activamente la IE como una alternativa admisible para profundizar en el ámbito socioafectivo y no sólo laboral, trascendiendo más allá de los parámetros básicos en la empresa, a fin de construir espacios favorables para interacciones laborales, en las que a partir de la cooperación, todos los colaboradores logren los objetivos y los celebren como realización compartida; es así, como cobra sentido el planteamientos de Mulder (2017), para quien:

> La estrecha sincronía entre la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo y la teoría de la inteligencia emocional de Goleman, constituye un aporte singular e indispensable para conceptualizar, configurar y redimensionar las organizaciones existentes en el seno de la sociedad del siglo XXI, así, emerge como cometido impostergable e indisoluble la práctica de la dimensión humana. Un gerente que se proponga tener éxito, triunfar y trascender, deberá reconocer la preponderancia que tienen los sentimientos, las emociones, actitudes, formas de interactuar con el personal en el efectivo desarrollo de todas y cada una de las actividades a realizar para alcanzar con eficacia las metas y objetivos organizacionales (p. 139).

Lo anterior, implica que los gerentes están en presencia de contextos laborales con comportamientos humanos complejos, básicamente porque cada individuo está dotado de cualidades y modos particulares para realizar las actividades, lo cual constituye el sustrato socioemocional que el gerente utiliza para dirigir al personal e identificar las diversas manifestaciones emocionales, da cara a gestionar los posibles conflictos. Así, la IE resulta de gran ayuda para dirigir satisfactoriamente el desarrollo de las actividades organizacionales de cualquier sector productivo, en el que diariamente, se ponen de manifiesto infinidad de situaciones afectivas, que demandan la práctica efectiva del componente emocional. Por lo expuesto, esta investigación tuvo por objetivo analizar la inteligencia emocional como herramienta para el abordaje gerencial de conflictos organizacionales A tal efecto, el estudio es cualitativo. En este sentido, a partir de diseño descriptivo y etnográfico se evidenció que en

Revista Gestión y Desarrollo Libre. Año 7, N° 14, julio-diciembre 2022, pp. 1-25
ISSN 2539-3669
Artículo de investigación
https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.14.2022.9375

el Banco Estado de Chile existe la ausencia de estrategias efectivas para el tratamiento gerencial de conflictos y poca actitud dialógica entre las partes.

Esquema de resolución

1. Problema de investigación

¿Qué razones fundamentan a la inteligencia emocional como herramienta en el abordaje gerencial de los conflictos organizacionales?

2. Metodología

Las emociones como expresión compleja del ser humano, constituyen un objeto de estudio susceptible de analizar porque, los hallazgos derivados pueden contribuir a comprender con mayor facilidad el comportamiento de los individuos en la interacción comunicativa que se materializa en el escenario sociolaboral de las instituciones bancarias como el Banco Estado de Chile. En la mencionada entidad financiara, confluye una dinámica empresarial que precisa de gerentes y empleados con inteligencia emocional, de modo que, al momento de experimentar situaciones poco cómodas sean tratadas con la suficiente habilidad gerencial, evitando llegar al conflicto. En consecuencia, el estudio se desarrolló bajo el paradigma hermenéutico interpretativo, el cual supone la articulación coherente de ciertos marcos científico-filosóficos y epistemológicos para comprender el problema, recolectar la información, analizarla y establecer relaciones contextualizadas pudiéndose, derivar aportes significativos para su comprensión.

En correspondencia con la naturaleza seleccionada para tal fin, la investigación se enmarcó en el enfoque cualitativo porque centró su interés en la cotidiana interacción socio-comunicativa entre los informantes, siendo esto el sustrato que develó la experiencia intersubjetiva, introspectiva desde la vivencia de los gerentes y empleados bancarios en el contexto natural donde se observaron los hechos susceptibles de interpretar sistemáticamente, para comprender el problema, lo cual, está en sintonía con lo indica por Martínez (2016) al manifestar que el paradigma cualitativo privilegia el descubrimiento, interpretación de la realidad social, tal y como es experimentada por el individuo incluyendo las ideas, percepciones, sentimientos, actitudes y motivaciones que pueda tener o manifestar respecto a determinada temática. En opinión de Palma (2018), la investigación cualitativa se caracteriza por ofrecer: ¨Un conjunto de descripciones analíticas y escenarios culturales, situaciones, eventos personales recreando lo que sienten y piensan los participantes, ya sea de manera explícita o implícita a fin de estudiar la vida humana donde ella naturalmente ocurre¨ (p. 32).

El estudio se enmarcó en el método etnográfico a partir del cual la percepción del investigador se enriqueció con la interacción sociocomunicativa sostenida con los informantes en la cotidianidad empresarial donde cumplían sus labores, esto con el propósito de comprender las reflexiones, acuerdos y discrepancias relacionadas con la IE, lo cual permitió atribuir sentidos, significados, interacciones de especial interés al momento de caracterizar el objeto de estudio. Por su parte, Santana y Gutiérrez (2003) reflexionan que la etnografía, es una modalidad de investigación no convencional, alternativa o emergente de investigación, de carácter crítico-reflexivo, con direccionalidad cíclica cuyo proceso se centra en lo cualitativo, configurando situaciones dialécticas. Es decir, sus características, alcances y proyección en la investigación de problemas de distinto orden, están en vinculadas con la posición

Revista Gestión y Desarrollo Libre. Año 7, N° 14, julio-diciembre 2022, pp. 1-25
ISSN 2539-3669
Artículo de investigación
https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.14.2022.9382

epistemológica asumida por el investigador ante el objeto de estudio de modo panorámico e incluyente, y no sólo con la información, los aspectos o hallazgos distintorios del fenómeno.

Para recolectar la información cualitativa en el escenario de estudio, se utilizó como técnica la entrevista siendo materializada a través del guion de preguntas semistructurado el cual, era contentivo de 6 planteamientos relacionados con el problema, de modo que, la interacción dialógica entre el investigador y los informantes se desarrolló ordenada y naturalmente, las preguntas se articularon de manera inductiva y, en la medida que se formulaban, se registraban datos, reflexiones, aportes, vivencias de especial valor para la investigación, siendo posible en palabras de Arias (2016) obtener un registro útil para el establecimiento de las interacciones, relaciones, incidencias del problema en el contexto social donde tuvo lugar. Además, se utilizó la técnica de la observación correspondiéndose con la guía de observación por ser, un instrumento pertinente para complementar la información, según Hurtado (2008) la referida guía, permite concentrar los esfuerzos del observador de manera específica en los elementos sustanciales del estudio, garantizando la apreciación de los códigos y dimensiones que son susceptibles de analizar en el contexto cotidiano donde tuvo lugar el estudio, cumpliéndose así con la triangulación y saturación de la información (Eslava Zapata, Pérez Carrero & Aranguren Carrero,2014; Hernández, Fernández & Baptista ,2016).

Respecto a los individuos a quienes se les aplicó los instrumentos, se denominaron informantes clave porque en opinión de Taylor & Bodgan (2003), ellos constituyen los actores sociales seleccionados previamente por el investigador debido a su experiencia cotidiana y frecuente interacción en el escenario de estudio, son ellos quienes tienen el conocimiento e información requerida por el investigador para hacer la exploración crítico-reflexiva de la situación, resultando ser determinante en el proceso indagatorio porque, son los que cooperan, indican las pautas, procedimientos y comportamientos a sumir durante el tiempo del estudio. Así, los seis informantes clave fueron tres gerentes, codificados alfanuméricamente como (G1), (G2), (G3) y, tres empleados bancarios (E1), (E2), (E3) nomenclatura asignada para proteger su identidad, los seis (6) en total, ellos laboran en Banco Estado, en la Región Metropolitana en Santiago de Chile, su escogencia se ajustó a los criterios de homogeneidad (pertenencia al mismo banco, disposición para participar en el estudio, actividad laboral) y heterogeneidad (sexo, edad, cargo laboral gerente o empleado), debidamente indicados por Valles (2016).

También, es importante destacar que el estudio cumplió con las fases de a) sondeo inicial (se hizo un arqueo bibliohemerográfico de los trabajos relacionados con la temática que permitieron configurar una visión panorámica y contextualizada del comportamiento del objeto de estudio, se delimitó la temática, espacial y temporalmente, pudiéndose con esto fijar los objetivos y seleccionar los informantes clave, de conformidad con ciertos criterios metodológicos); b) acceso del investigador al contexto (una vez obtenido el permiso para la indagación, se acordó con los informantes el posible horario para las entrevistas y observaciones, los encuentros se llevaron a cabo en las oficinas del Banco Estado de Chile); c) trabajo de campo (se recolectó la información relacionada con la Inteligencia Emocional como herramienta para el abordaje gerencial de conflictos organizacionales en la institución bancaria seleccionada para tal fin, mediante el guion de preguntas y guía de observación, lo cual, constituyó el diagnóstico entre mayo y agosto de 2021) y d) Análisis intensivo de investigación (se hizo el análisis crítico reflexivo de los hallazgos, la información se codificó de manera abierta, axial y selectivamente, se triángulo con los referentes teóricos lográndose la teorización, la cual permitió comprender el problema y generar las conclusiones) (Eslava-Zapata, Pérez-Carrero & Aranguren-Carrero, 2014; Teddlie & Tashakkori, 2009).

Revista Gestión y Desarrollo Libre. Año 7, N° 14, julio-diciembre 2022, pp. 1-25
ISSN 2539-3669
Artículo de investigación
https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.14.2022.9375

Una vez recabada la información en el escenario objeto de estudio con los informantes clave, las respuestas se examinaron cualitativamente pudiéndose hacer ciertas transformaciones, procesamientos dialécticos y reflexiones, estos tres procesos permitieron la interpretación, descripción y comprensión holística de la realidad, esto permitió, contextualizar el problema así como el establecimiento de interacciones, dinámicas, complejidades y vínculos entre los hallazgos para así, derivar conceptos emergentes. Inicialmente, se redujo la información en categorías de análisis, es decir, los hallazgos se agruparon y clasificaron en unidades de sentido y significado cumpliendo además con los criterios de relevancia, pertinencia y concordancia manejados por el investigador sobre la IE como herramienta para el abordaje gerencial de conflictos organizacionales (Rodríguez, Gil & García, 1999; Eslava, *et al.*, 2014).

Seguidamente, la información se transformó y articuló para darle un orden coherente según las intencionalidades de la investigación así, a cada categoría se le atribuyó correspondencia con las unidades de significado interpretadas en los referentes teóricos, lográndose realizar el análisis crítico reflexivo de la información con apoyo en la: a) triangulación, esto significó, tener la posibilidad confrontar, comparando minuciosamente las respuestas y reflexiones de los informantes y b) saturación, debido a la abundante cantidad de elementos recogidos, los datos alcanzaron un nivel epistemológico concordante o repetitivo, momento en el que se optó por concluir para proceder a analizar dialécticamente los hallazgos. El nivel superior de análisis cualitativo, requerido para generar los resultados y conclusiones se alcanzó con apoyo del método inductivo de la comparación constante pues, los hallazgos se interpretaron desde distintos puntos de vista, estableciéndose las reflexiones finales del estudio (Glaser & Strauss, 1967).

3. Plan de redacción

3.1 Contexto de la inteligencia emocional

Desde los inicios de la humanidad, tanto los romanos como los griegos asumieron que reconocían la presencia de la inteligencia como habilidad del hombre para descubrir, explorar, investigar determinado objeto, individuo o acontecimiento y como resultado de tales actividades, podía analizar, comprender, describir, interpretar o reflexionar sobre lo aprendido mediante la observación sistemática, así, podría también hacer uso cotidiano de tales aprendizajes para resolver situaciones particulares, al respecto Ribeiro (2013, p. 104) manifiesta que el término, desde el punto de vista psicológico, se asume como la "capacidad de resolver situaciones problemáticas nuevas mediante la reestructuración de datos perceptivos", se trata entonces de una facultad para recabar información, haciéndola útil al momento de experimentar una situación en la que, haga uso de los datos y experiencias para conocer, comprender algo.

En virtud de lo anterior, conviene destacar que en 1990, la definición de IE derivó de los aportes de los psicólogos de la universidad de Yale (Meter Salovey & John Mayer), así Ríos (2016, p. 110) agrega que, los precitados académicos acuñaron el término por primera como aquella capacidad del individuo para descubrir, observar "…valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual", desde luego cualquier ciudadano enfrenta variadas situaciones que exigen un elevado dominio de la IE no sólo para interactuar con los demás, sino también para materializar con certeza el autocontrol,

Revista Gestión y Desarrollo Libre. Año 7, N° 14, julio-diciembre 2022, pp. 1-25
ISSN 2539-3669
Artículo de investigación
https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.14.2022.9382

autorregulación para asumir con mesura la solución de determinada actividad; es decir, todas las instituciones deberían considerar como algo esencial que, el talento humano a su cargo tengan y fortalezcan la referida facultad. En la medida que las personas se apropian de la IE, tendrán mayores posibilidades para su autoconocimiento y autoconservación, por ende, estarán más aptos para profundizar en relaciones inter e intrapersonales, caracterizadas por la empatía, alteridad, interacción sociocomunicativa, trabajo en equipo y tolerancia.

A la luz de lo antes descrito, resulta oportuno admitir que los seres humanos no sólo están dotados de inteligencia racional, sino que también gozan de un componente socioafectivo en el que confluyen pensamientos, sentimientos, afectos, actitudes que son exteriorizadas por el organismo a modo de respuestas eferentes y, que en definitiva dan *"corpus"* a lo que se denomina actualmente como IE, sobre este particular González, Barrull, Pons & Marteles citados por Ventura (2018), afirman que un elemento substancial de la IE es el pensamiento. Igualmente, merece indicar que lo que inicialmente se gestó como un aporte de Meter Salovey & John Mayer en los 90, años más tardes un profesor de la Universidad de Columbia en los Estados Unidos de Norteamérica conocido como Daniel Goleman, en 1996 sistematizó la teoría de la IE, la cual definió como "el conjunto de capacidades que nos permite resolver problemas relacionados con las emociones" (Ribeiro, 2013, p. 104). Siguiendo esta teoría, Cooper & Sawaf (2014), se refieren a la (IE) como aquella facultad de:

> …motivarnos a nosotros mismos, de preservar en el empeño de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de definir gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y, por último, la capacidad de enfatizar y confiar en los demás (p. 14).

Como se desprende de lo anterior, la IE se refiere a la competencia que tiene alguien para darle un uso adecuado y que le sea operativo al aplicarla en la vida personal e interpersonal, teniendo la firme convicción de que dicho dominio emocional le permite actuar, desenvolverse y convivir con mayores posibilidades de éxito, ello, significa que la IE aporta la ventaja de transferirla a los diversos contextos de interacción sociocultural donde el sujeto conviva, estudie, trabaje porque en esencia, es garante de adoptar comportamientos y actitudes con una cosmovisión no sólo positiva sino también prospectiva de las emociones, que en cada situación se pongan de manifiesto para avanzar y fluir con mayor armonía.

En virtud de esto, Goleman (2017) reflexiona que el ser humano está dotado de una primera estructura racional encargada de la comprensión, la meditación, los procesos dialécticos como la reflexión y el análisis; mientras que la segunda estructura sería la emocional, la cual es responsable de articular un sistema de conocimientos de carácter impulsivo y poderoso. Por lo tanto, el ser humano es una creación compleja, con cocimientos declarativos y socioemocionales que precisa de ambas estructuras, para hacerlo un individuo con capacidad de razonar y experimentar sentimientos diversos como la alegría o la ansiedad.

Con base en lo anterior, la gerencia moderna debe reconocer la utilidad de la IE en el tratamiento asertivo de los conflictos organizacionales, en especial, porque se viven momentos cada vez más convulsos, signados por la multiplicidad de situaciones cuya ambivalencia generan reacciones tanto positivas como negativas; así, Lerdoux (2016) reflexiona que en el mundo contemporáneo los cambios apócales, los avances científicos, la excesiva tecnificación, la creciente demanda de bienes y servicios ha trasformado la realidad de los procesos de interacción social y convivencia, hasta el punto de percibirla como una caldera en la que el

Revista Gestión y Desarrollo Libre. Año 7, N° 14, julio-diciembre 2022, pp. 1-25
ISSN 2539-3669
Artículo de investigación
https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.14.2022.9375

sentimiento humano ebulle sin parar, siendo una dinámica compleja susceptible de ser canalizada desde la IE. Así, el comportamiento de los individuos tiende a tornarse más volátil, vulnerable de alterarse con facilidad y es ahí, donde precisamente la capacidad para no dejarse afectar o llevarse por el momento juega un papel determinante, esto significa que la capacidad para manejar la situación coherentemente, dependerá del uso que se dé a la IE.

3.2 Componente intrapersonal en la inteligencia emocional

En la IE existen dos componentes constitutivos de gran relevancia para el tratamiento de los conflictos gerenciales, el primero es el componente intrapersonal asociado a la capacidad que tiene un sujeto para conocerse a sí mismo, haciendo uso de habilidades que permiten identificar las cualidades, fortalezas, metas de vida, y sentimientos. El segundo componente, es de carácter interpersonal, está relacionado con el ámbito socioafectivo del individuo, es decir, refiere al manejo autorregulado que cada quien da a los valores, actitudes, la capacidad para conectar con empatía con los demás. Según Beauport (2008) y Phillis (2014) el primer componente está conformado por:

- Conocimiento de las propias emociones: es la manera como el sujeto en la inmediatez de su individualidad, conoce los sentimientos experimentados en determinadas situaciones, en otras palabras, es la destreza que se desarrolla para conocer de manera permanente qué se siente exactamente y ser capaz de ponerle nombre a esa emoción, resultando ser según López (2012) esencial para desarrollar satisfactoriamente la IE. Por lo tanto, se trata de la destreza para identificar lo que pasa dentro del ser, a fin de coordinar las relaciones y respuestas (Goleman, 2017; Bisquerra, 2013).
- Control de las emociones: se conoce como la dosificación. Es el poder de controlar, manejar o cambiar las emociones, para que resulten más operativas en determinados momentos, no se trata de estrangular las emociones, sino más bien, se trata de saber actuar. Esta habilidad, es importante porque garantiza el manejo asertivo, efectivo y eficaz de las respuestas emocionales en la cotidianidad de un individuo.
- La Automotivación: es la capacidad de un individuo de encontrar los motivos o razones necesarias para manejar la frustración, ansiedad, impotencia que le genera hacer alguna actividad. Con este recurso se puede cambiar la percepción frente a algo y hacer que el compromiso sea agradable (González, 2016; Phillis, 2014; López, 2012).

3.3 Componente interpersonal en la inteligencia emocional

Este componente está relacionado con las habilidades blandas, también conocidas por la mayoría como sociales, por cuanto permiten concretar interacciones sociocomunicativa positivas con las demás personas, así, está conformada básicamente por la empatía, las relaciones interpersonales y, la asertividad. La empatía consiste en la capacidad de manifestación afectiva de una persona frente a una situación o realidad que le es ajena, por lo cual, se asume como la habilidad socioafectiva de comprender y solidarizarse con los sentimientos de los demás (Gardner, 2016). La concreción de la empatía exige, dos procesos esenciales: a) el reconocimiento de los sentimientos que experimenta la otra persona y b) la comprensión de los motivos, es decir, el porqué de esos sentimientos, tratándose de romper la mismidad para internalizar con tolerancia y actitud positiva las motivaciones del otro, que lo llevan a manifestar determinados estados anímicos en un tiempo y momento específico. En el

Revista Gestión y Desarrollo Libre. Año 7, N° 14, julio-diciembre 2022, pp. 1-25
ISSN 2539-3669
Artículo de investigación
https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.14.2022.9382

mismo sentido, la empatía amerita según lo indica Phillis (2014), aprender a ponerse en el lugar de otro, ver las cosas desde su punto de vista, sentir sus sentimientos; ello supone una suspensión temporal del propio mundo y de la propia manera de ver las cosas a fin de captar a plenitud los sentimientos ajenos, de manera imparcial y ecuánime. Asimismo, Bisquerra (2013) considera indispensable haber desarrollado el conocimiento de las propias emociones para poder practicar satisfactoriamente el comportamiento empático, en tal sentido afirma: "la empatía se construye sobre la toma de consciencia de uno mismo. Cuando alguien está más abierto a captar sus propias emociones, mayor habilidad demuestra en captar las de los demás" (p. 371), en la medida que los individuos experimentan por cuenta propia emociones, sentimientos a lo largo de su experiencia de vida, desarrolla competencias emocionales para conocer, comprender los sentimientos ajenos.

Las relaciones interpersonales se relaciona con el proceso dinámico de naturaleza compleja, cíclica e interactiva que sucede entre dos o más personas en el cual, se conjugan habilidades socioafectivas para garantizar el vínculo efectivo entre las emociones propias y las ajenas, esto significa que las relaciones interpersonales optimas dependen de la manera como los componente intra e interpersonales se conjugan en la cotidianidad contextual donde sucede la interacción, así, tal manifestación deberá ser positiva, operativa con clara tendencia a ser compartida armoniosamente por todas las personas que en ella participan. Según Garrido (2016), al asegurar "El saber detectar los propios sentimientos mediante el conocimiento de uno mismo y el de los demás gracias a la empatía, se puede desarrollar una nueva habilidad: la capacidad de controlar el intercambio entre ambas corrientes emocionales" (p. 17). Así, la efectiva interacción de un ciudadano con otros semejantes resulta determinante porque las emociones resultarán necesarias para socializarse, aprender, convivir, trabajar y hacer gran parte de las actividades que le son inherentes al desarrollo integral.

La asertividad es toda manifestación, expresión exteriorizada por un individuo de modo claro, directo y sensato que se comparte con los demás sin ofender, ni herir. En esencia, se trata de manifestar la posición o punto de vista siendo objetivos y claros, pero actuando razonablemente y con especial atención en la manera como se dice. Además de ello, acotan Garríz, Gispert & López (2019, p. 47) que "la asertividad se sitúa a medio camino entre la inhibición y la osadía y, por ello, es un valor que se debería cultivar en un mundo caracterizado por los constantes abusos de los unos hacia los otros". Un comportamiento asertivo, es necesario para el fortalecimiento de relaciones interpersonales positivas en los escenarios laborales pues, esta evita que los individuos sean manipulados, permitiéndoles accionar en consecuencia con sabiduría, mansedumbre y coherencia, se trata en todo caso de defender los puntos de vista y planteamientos propios, fijando una clara posición justa, altruista y ecuánime, ésta posibilita una interacción positiva entre los individuos, proceso en el que las dificultades son superadas sin agresiones, ni violencias por la vía de la interacción dialógica y el sentido común, resultando ser de sustancial importancia para el tratamiento efectivo de los conflictos organizacionales.

4. Resultados de investigación

4.1 Categoría: control emocional

Se refiere a las competencias que tiene el gerente empresarial para asumir de manera eficaz y asertiva el manejo de las emociones, los estados de ánimo durante el ejercicio de sus funciones gerenciales frente a la dirección operativa de una organización como la del caso

Revista Gestión y Desarrollo Libre. Año 7, N° 14, julio-diciembre 2022, pp. 1-25
ISSN 2539-3669
Artículo de investigación
https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.14.2022.9375

objeto de estudio. Ante lo cual es necesario, ser mesurado, tener calma, autocontrol, manejar técnicas de relajamiento como visualizaciones, respiración profunda, controlar verbal y gestualmente el cuerpo y lenguaje, porque todo cuenta al momento de hacer uso de la IE (Garrido, 2016; Jiménez, 2021). A los gerentes se les preguntó: *¿De qué manera controla efectivamente sus emociones en el abordaje de los conflictos organizacionales? y,* respondieron:

> **G1** "A ver, la cuestión es que me armo de valor, pienso mucho, medito para no equivocarme y tener luego que pedir disculpas, los conflictos organizacionales, suelen estar a lo orden del día a día en esta sede bancaria, por lo que procuro ser paciente, tolerante y escuchar atentamente sin perder detalles, cuando se presentan toca asumirlos con naturalidad y pensando siempre en su más sana resolución, pues cada experiencia nos va enseñando a ser más recatados".
> **G2** "Juh, los conflictos me afectan, pero a decir verdad, yo evito tomármelos muy a pecho, y cuando algo se pone muy delicado pido ayuda, recurro a mis superiores para que opinen y me orienten, yo me tomo un café, doy un paseo y cuando estoy calmado puedo hablar con serenidad aunque le digo algo, depende de cada situación, de cada circunstancia y hasta de cada persona pues hay todo tipo de factores que intervienen bien sea a favor o en contra, pero lo que si es que me relajo para no demostrar que estoy afectado, me tomo mi tiempo para pensarlo".
> **G3** "Dios mío esos es algo difícil para mí, pero no imposible porque sé que me autocontrolo y resuelvo cosas con cierta facilidad sin afectar a las demás personas, pues es una cuestión de reflexionar y actuar en consecuencia, yo consulto evito ser autoritario, sino que negocio e indago en los afectados… Ah, también leo algo que me ayude a tener buen manejo de la situación y espero que sencillamente llegue el momento para ver cómo se desenvuelva todo".

En igual sentido a los empleados se les preguntó *¿De qué manera cree usted que los gerentes del banco, controlan las emociones en el abordaje gerencial de los conflictos organizacionales?* Razón por la que contestaron:

> **E1** "…procuran ser bastante aplomados, cuando se trata de manejar un conflicto aunque pasa como todo en la vida, a veces dan muestras de pérdida del control y pareciera que las cosas se les salen de las manos, pero se trata de entender que son seres humanos y por lo tanto, no son perfectos, claro está lo ideal sería que fuesen más certeros en el manejo de las emociones durante una situación conflictiva porque a diario, aquí en el banco se viven muchas situaciones tensas…Ellos, son conscientes que necesitan apoyo para controlarse cuando viven situaciones conflictivas en el banco no sólo con los empleados sino también con el público, pues la verdad es que se estresan con facilidad lo cual no es muy bueno porque ese es uno de los ingredientes con los que ellos se deben enfrentar".
> **E2** "En términos generales lo hacen bien, claro unos con más competencia emocional que otros, tal vez por su experiencia y años de servicio, ellos se ayudan pidiéndonos consejos y uno los apoya, pero sobre todo está la intención de ser efectivos y operativos, lo más importante es que escuchan y toleran situaciones en las que yo no quisiera estar porque son delicadas, o sea, son muy estresantes y no es nadita fácil, con frecuencia los malos entendidos con los empleados o con la

> propia gente es un tema de nunca acabar y que a ellos les afecta, por lo que a veces manifiestan que están agotados de tratar de encontrar soluciones efectivas. Los gerentes deberían saber manejar el estrés laboral, el cual debe ser atacado con rapidez para que no afecte a lo organización, puedo decirle que se autocontrolan pero falta tener más dominio porque constantemente la sudoración los delata".
> **E3** "Insisto que se trata de algo muy relativo, que en todo caso va a depender de cada situación particular que se presente pues cada conflicto conlleva un sinfín de implicaciones, respuestas afectivas diversas tanto buenas como malas y eso pues, determina el desarrollo de las relaciones interpersonales, la sana convivencia, el trabajo cooperativo en el ejercicio de las funciones gerenciales de cada institución, por ello, nuestros gerentes confiesan abiertamente que les falta manejar situaciones con las que no están muy familiarizados del todo".

Con base en las evidencias registradas, de los testimonios de los informantes se observan ciertas fortaleces y debilidades en el abordaje de los conflictos gerenciales en el contexto organizacional del Banco Estado objeto de estudio por cuanto, la IE es un enfoque de reciente aparición que exige ser profundizado no sólo por los gerentes, sino también por los empleados bancarios en cualquier institución financiera, en el que tal como se ha corroborado, los problemas suelen estar a la orden del día a día y muchas veces, la dinámica organizacional signada por la tensión, los malos entendidos, el estrés, la presión por hacer bien las cosas y las constantes demandas del público afectan las relaciones interpersonales, el clima laboral, debido al poco adecuado manejo del componente emocional. Desde luego, sería ideal que gerentes y empleados, recibieran capacitación en temas de IE que les permita darles un manejo coherente y asertivo a las situaciones laborales cotidianas para así, no llegar al conflicto.

En igual sentido, durante las observaciones realizadas se registró mediante la guía de observación que "El personal en general, a decir, gerentes y empleados reconocen que el tratamiento de los conflictos organizacionales son una necesidad para el banco porque diariamente, se presentan numerosas situaciones que demandan de competencias emocionales para saberlos resolver. Los gerentes, se esmeran por darle un manejo emocional efectivo a las situaciones complejas pero, muchas veces parece salírseles de las manos", Desde luego, el contraste dialéctico entre las respuestas de los gerentes y empleados, denota cierto compromiso por el manejo efectivo de las diversas manifestaciones socioemocionales en el contexto organizacional del banco, sin embargo, como se observó, no siempre se logra resolver los conflictos de mano óptimo, lo que destaca la necesidad de dedicar esfuerzos para que todo el personal del banco, se capacite en temas de IE y acto seguido, la apliquen efectivamente en la inmediatez del contexto empresarial donde interactúan en cada jornada.

La constante comparación de los hallazgos realizada durante el estudio, permite apreciar que todos los informantes, se apoyan en la aplicación de técnicas particulares de autocontrol entre las que mencionaron: tomarse un café, o conversar la situación previamente con otras personas, respirar profundamente, ensayar la situación como si fuese una escena, visualizar los posibles desenlaces, lo cual muestra que existe la intención de proceder eficiente y eficazmente en cada situación que implica el abordaje coherente de los conflictivos. Falta aún desarrollar competencias emocionales que permitan un desempeño exitoso en el tratamiento de los diversos conflictos, es necesario el componente educativo mediante talleres y experiencias prácticas que permitan mejorar las competencias emocionales de los gerentes, de acuerdo con Ventura (2018) los nuevos postulados de la gerencia moderna, reiteran con especial énfasis que el componente emocional es determinante para el abordaje exitoso de cualquier conflicto sea

Revista Gestión y Desarrollo Libre. Año 7, N° 14, julio-diciembre 2022, pp. 1-25
ISSN 2539-3669
Artículo de investigación
https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.14.2022.9375

cual sea su magnitud, a mayor dominio emocional mayores serán las posibilidades de superar situaciones adversas que usualmente desencadenan en conflictos.

Por su parte las respuestas encontradas en los empleados denotan coincidencias y ciertas disonancias, pues destacan que a pesar que los gerentes procuran ser eficaces en el manejo oportuno de las emociones, con frecuencia suelen perder el control, lo cual es desfavorable para la organización quien ve en sus líderes debilidades al momento de asumir el control de sus emociones frente a ciertos conflictos. Entre las falencias contrastadas destacan, que cuando las situaciones se tornan delicadas, la mayoría de los gerentes evidencian nerviosismo, muestran poco manejo emocional porque sudan y se estresan, siendo esto causal de fatigas y cansancio, pues son signos de debilidad emocional, lo cual amerita que ellos sean formados para que fortalezcan tales falencias. También, resulta importante reconocer que cuando los empleados, apoyan la labor gerencial de sus gerentes es algo que bien merece ser destacado, porque el hecho que se manifiesten actitudes con cierta alteridad frente a un semejante con gran responsabilidad, muestra que hay respeto, tolerancia y compañerismo, es algo provechoso al momento de tratar los conflictos organizacionales pues, hay mayores alternativas de institucionalizar la IE.

Los hallazgos, denotan la necesidad de redimensionar la IE como herramienta esencial para el manejo emocional, tomando en cuenta el desarrollo del respeto por sí mismo, por el otro y por el ambiente que le rodea e incentivar a asumir responsabilidades para consigo mismo y los demás, y a tener una actitud equilibrada entre su libertad y la de los otros. Para González (2016), el éxito en la solución de los conflictos depende de la manera como el recurso humano identifica, comprende y trata las IE que cada uno posee y, en caso de existir necesidad de potenciar dicha inteligencia pues no hay tiempo que perder, si se quiere generar un impacto positivo en los distintos modos de interactuar, convivir y trabajar a plenitud.

A los gerentes y empleados de una institución financiera tan emblemática como la seleccionada, les conviene prestar gran atención en las habilidades que poseen para manejar sus conflictos, de modo que desarrollen integralmente su IE y cuya práctica en la cotidianidad sociolaboral, los lleve a sentirse satisfechos con el trabajo realizado. Según Lundin (2000) el éxito como equipo gerencial, subyace en tener poder de motivación, hacer uso eficaz del componente inter e intrapersonal para fomentar buenas relaciones socioafectivas porque, sólo así los trabajadores pueden disfrutar de una atmósfera más dinámica, productiva y más comprometida con las actividades diarias, generando voluntad, entusiasmo, productividad y creatividad en un contexto donde, se valore y practique la inteligencia emocional.

4.2 Categoría: asertividad y empatía

En el abordaje gerencial de los conflictos organizacionales, la asertividad se asume como la capacidad emocional que tienen los miembros de la organización para saber comunicar sus emociones, estados de ánimo, opiniones, sugerencias y consejos, de una manera tan equilibrada, ecuánime que no perjudica la interacción sociolaboral Bisquerra (2013). Mientras que la empatía, se entiende como aquella cualidad que permite estrechar relaciones afectivas aceptables de modo que se genere la aprobación idónea, además que, propende a profundizar en la solidaridad (González, 2016). A tal efecto, a los gerentes se les preguntó: *¿Qué acciones realiza usted, para promover la empatía y asertividad en la organización?* Por lo que respondieron:

Revista Gestión y Desarrollo Libre. Año 7, N° 14, julio-diciembre 2022, pp. 1-25
ISSN 2539-3669
Artículo de investigación
https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.14.2022.9382

G1 "Lo vamos a mirar con detalle, a ver…Yo intento ser amigable y comunicar mis inquietudes con tacto, porque no todos los empleados son iguales, me gusta que mi personal sienta que soy de apoyo y confianza, les digo que ante cualquier necesidad recurran a mí que para eso estoy para ayudarlos, yo hago comentarios estimulantes y positivos para motivar la conducta operativa, proactiva del personal, procuro que ellos se apoyen y sean respetuosos, cooperativos, solidarios".
G2 "Ser empático implica que debemos esmerarnos para sr agradables y tolerantes antes las demás personas, por eso siempre busco un punto de equilibrio favorable con mis compañeros de manera que se sientan cómodos y asuman que tenemos que ser sinceros para mejorar cada día, en lo que respecta a la asertividad, debo confesar que me cuesta porque uno como gerente piensa mucho en la forma como el personal puede asumir nuestros mensajes por ello, converso mucho con ellos, para conocerlos y acercarme a sus modos de vida institucional, lo cual es una buena estrategia para ser asertivo y atinar a la individualidad de cada uno de ellos".
G3 "Empático y Asertivo, es algo que me ha interesado ser toda mi vida, pues sé que en lo afectivo de las personas reside la esencia del ser humano, por eso dedico tiempo a cultivar las relaciones interpersonales con mis compañeros quienes merecen ser tratados con dignidad".

Igualmente, a los empleados se les preguntó *¿Qué acciones realizan actualmente los gerentes del banco, para promover la empatía y asertividad en la organización?* los tres, contestaron:

E1 "Para mí, son ecuánimes y ante todo objetivos en el ejercicio de sus funciones, ellos, son espontáneos y con franqueza dicen las cosas, se preocupan por el bienestar del personal, se manifiestan tolerantes y abiertos, ante las dificultes, son entusiasta y brindan confianza al personal, desde luego que son asertivos, porque sus mensajes llegan con claridad y en cierto sentido con un elevado sentido común. Esos valores pues es que hay que hacer mucha capacitación para aprender sobre las relaciones humanas porque, pasa también que como es tanto el trabajo, algunas ocasiones hace falta un mejor trato".
E2 "A veces son muy tajantes y directos para decir las cosas, como cualquier jefe en el ejercicio de sus funciones como gerente, pero se interesan por conversar con uno de temas que le permiten irlos conociendo, por lo que podría decirse que son flexibles y mantienen un trato agradable, cuando están muy ocupados con recaudos y trámites, lo dicen sinceramente y piden ayuda, sus actitudes son las de personas que saben del trato al público, eso es algo muy subjetivo, porque a mí me caen bien y los valoro positivamente, pero hay otros que difieren de mí, al banco le falta afianzar la empatía, pues las actividades para compartir son muy pocas".
E3 "Ellos son seres humanos, con virtudes y errores, pero son empáticos es decir son agradables y humildes, su trato es cordial y afectivo, son directos para comunicar las cosas y procuran que las instrucciones sean entendías con claridad, se les nota el iteres por amistalizar y ser abiertos con el todo el personal, a veces se ven afectados por el exceso de trabajo lo cual interfiere con el trato empático, pues cuando se trata de ser objetivos lo hacen sin ningún tipo de miramiento y pues ese sería como el gran punto negro sobre la sábana blanca".

Revista Gestión y Desarrollo Libre. Año 7, N° 14, julio-diciembre 2022, pp. 1-25
ISSN 2539-3669
Artículo de investigación
https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.14.2022.9375

Luego de sistematizar las respuestas de los informantes, se desprende que existe un generalizado interés por ser empáticos y asertivos, lo cual es altamente positivo, por cuanto en el clima organizacional óptimo, se debe ser empático y manifestar abiertamente las ideas para que las cosas se cumplan con claridad y, se logren los objetivos previstos. Los gerentes, manifestaron que atribuyen especial importancia a la interacción comunicativa abierta y sincera con el personal a su cargo, pues es importante que prevalezcan las buenas relaciones para que todo marche de manera armónica. Los testimonios evidencian que hay un compromiso por intercambiar ideas en los pocos momentos que la rutina laboral del banco se los permite, pues están conscientes que es necesario afianzar lazos de empatía, así como otras manifestaciones que garanticen el trabajo colaborativo y la mejor interacción entre el personal.

Como fortaleza se evidencia la realización de acciones para ser agradables frente a los demás, pues, aunque parezca una trivialidad, el hecho de compartir el café, la hora del almuerzo, abrirse con confianza a los demás son indicios de una buena gestión desde la gerencia emocional moderna, la cual revindica el sentido común hacia la dignidad humana. Cualquier contexto empresarial, como el caso del Banco Estado de Chile, debe ser referente plausible para fomentar la amistad, la empatía y por ende la asertividad, pues tal como lo han manifestado los informantes, el ser humano es un organismo susceptible de sus manifestaciones anímicas, por lo que cada quien debe reconocer la importancia de practicar la alteridad hacia los demás compañeros. Para Mulder (2017) resulta innegable la estrecha relación que existe entre el éxito empresarial y las interacciones socioemocionales en el contexto laboral porque, en la medida en que se es asertivo y se dinamiza la empatía, la dinámica cotidiana funciona con mayor facilidad, haciéndose más armónica, estimulante y cooperativa.

No obstante, se desprenden algunas debilidades relacionadas directamente con el ejercicio de las funciones gerenciales de los tres gerentes, inicialmente porque reconocen que el tiempo, poco les permite profundizar en el desarrollo de actividades destinadas a fomentar la asertividad y empatía con el resto del personal, así, los gerentes indicaron que debido a la multiplicidad de responsabilidades y funciones gerenciales, tienden a ser directos, descuidando el hecho de ser asertivos y empáticos, por lo que existen ciertas fallas en la asertividad dentro de la institución, lo cual amerita ser reflexionado de modo que se apliquen los correctivos necesarios y se configure el logro efectivo de la empatía. Prevalece la necesidad de fortalecer ambos referentes emocionales dentro del banco, pues con frecuencia los gerentes se limitan al desarrollo de acciones rutinarias que son fácilmente predecibles, y como se ha revisado hasta el momento, el ser humano es un organismo que necesita variar sus estímulos para no agotarse y encontrar suficientes motivos para estimularse frente a las múltiples exigencias de la jornada laboral. Igualmente, en una de las notas registradas en la guía de observación se encontró un hallazgo que refleja parte de las debilidades observadas:

> "Claro sé que en eso de ser empáticos les falta hacer como algunas reuniones con el personal, no se tal vez hacer convivencias, capacitaciones como lo hacen en otras instituciones bancarias, pues en otros bancos en eso si les llevan bastante ventaja, aunque no se puede comparar una institución privada a una pública, pero hace falta trabajar eso aquí en el banco. Encuentro que sí que el tiempo verdaderamente que afecta las relaciones interpersonales, cuando hay arto trabajo la mayoría de los gerentes dicen algo son parcos y categóricamente dejan claro el propósito, su por qué y para qué, parecieran olvidad que se dirigen a otros seres humanos"

Revista Gestión y Desarrollo Libre. Año 7, N° 14, julio-diciembre 2022, pp. 1-25
ISSN 2539-3669
Artículo de investigación
https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.14.2022.9382

Con base en los hallazgos, es pertinente manifestar que el poder desarrollar la capacidad de ser empáticos, requiere según Phillis (2014), romper la mismidad para ponerse en el lugar del otro, solidarizarse acercándose a experimentar aquello que siente la otra persona, prestarle sus gafas para ver las cosas como son percibidas desde su punto de vista, lo cual supone una suspensión temporal del propio mundo y de la propia manera de ver las cosas a fin de captar a plenitud los sentimientos ajenos. Según Bisquerra (2013) una persona altamente empática, parte del conocimiento de las propias emociones para poner en práctica un comportamiento empático con los demás, en tal sentido Bisquerra (2013) afirma que "la empatía se construye sobre la toma de consciencia de uno mismo. Cuando alguien está más abierto a captar sus propias emociones, mayor habilidad demuestra en captar las de los demás" (p. 371). Se tiene entonces que el desarrollo de la empatía hacia un comportamiento emocionalmente inteligente, se sustenta en conocer las propias emociones, y en tener un genuino interés por entender los sentimientos ajenos.

Desde luego, se trata de ser altruistas y reconocer que la dignidad humana del otro, es una habilidad que está caracterizada por reconocer abiertamente las emociones de los demás, ante lo cual resulta válido, dedicar esfuerzos en el fortalecimiento de la interacción abierta y sincera con el personal bancario, cuyo intercambio comunicativo de sentimientos, perspectivas frente a la vida y al trabajo permitan que todo el personal, sin distingo de cargo se sienta reconocido y, que sus opiniones y experiencias, también cuentan al momento de consolidar relaciones desde la asertividad y empatía. En el Banco, se debe profundizar en la consolidación de espacios para compartir y conocer a los demás, pues sólo así se podrá ser asertivo, por lo tanto, resulta impostergable que la interacción gerentes-empleados y viceversa, sea fluida, cercana en un clima de respeto, tolerancia, empatía, asertividad y apoyo pues, ello permitirá a los gerentes conocer las posiciones del personal frente a determinadas situaciones y así, perfilar el desarrollo de futuras acciones en las que dicho conocimiento permita actuar coherentemente desde la (IE).

4.3 Categoría: actitud dialógica

Es un elemento constitutivo de la IE, asumido como una cualidad que necesita el ser humano para interactuar con sus demás semejantes pues, apoyándose en la comunicación fluida, las personas pueden sostener intercambios comunicativos fluidos para expresar sus opiniones, puntos de vista y concepciones sobre algo en particular desde el sentido común, así la manifestación explicita de esta cualidad en los contextos sociolaborales, se caracteriza por el respeto de los turnos de cada quien, la búsqueda de soluciones concretas, el aporte de ideas para encontrar acuerdos, soluciones basadas en la negociación de sentidos y significados pertinentes. El diálogo, constituye un elemento importante de la comunicación, razón por la que todo gerente debe considerarlo en el ejercicio de sus funciones diarias. Entonces, a los gerentes se les preguntó: *¿De qué manera promueve usted acciones encaminadas a favorecer la comunicación y el diálogo entre su personal?* Ante lo que respondieron:

> **G1** "Pues, como es lo más natural, me comunico constantemente con mi personal, yo converso mucho con ellos, para que me apoyen en las cosas que hay que hacer en el banco, de manera tal que las decisiones sean compartidas, insisto mucho en la práctica del diálogo efectivo, pero también le digo algo y es que porque es que no es nada fácil trabajar con tanto personal y a uno a veces como que se le escapan las cosas de las manos, reconozco que algunas veces actuamos como autómatas sin

Revista Gestión y Desarrollo Libre. Año 7, N° 14, julio-diciembre 2022, pp. 1-25
ISSN 2539-3669
Artículo de investigación
https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.14.2022.9375

reflexionar sobre la interacción con el personal y así como las formas cómo lo hacemos".

G2 "Pues yo constantemente pregunto, indago me, manifiesto mis inquietudes y busco apoyo en los consejos del personal o de mis pares en el banco, claro no lo hago con todos, pues tengo algunos compañeros que son de mi entera confianza y sé que tienen bastante experiencia con el manejo de personal, así hago yo para promover la comunicación. La verdad es que me toca hacer de todo, cuando son muchas cosas redactamos una circular y la hacemos llegar, también organizamos reuniones para coordinar las decisiones y generalmente mantenemos la comunicación fluida".

G3"Bueno, yo básicamente lo que hago es que opino y doy algunas sugerencias, pero a mí me toca como hacer lo más duro, conversar con un gran número de empleados que tienden a ser renuentes, reticentes para que comprender las cosas, así nos hemos mantenido, yo sé que nos falta idear estrategias interactivas para comunicarnos abiertamente con el personal pero, sobre todo en esto de la actitud dialógica hay factores que afectan como el tiempo, la dinámica laboral cotidiana, el volumen de trabajo y de casos por resolver".

A los empleados bancarios entrevistados, se les preguntó: *¿Cómo cree usted que, en el banco, se desarrollan los procesos gerenciales encaminados a favorecer la comunicación y el diálogo entre sus integrantes?* Ante lo que respondieron:

E1 "Ay, opinar sobre lago tan complejo es bien delicado, pero aunque se da la comunicación y el diálogo, falta mejorar este aspecto, porque a veces por el tiempo a los directivos como que se les olvidan las cosas y quieren todo para la última hora, eso es como todo, usualmente se da la buena la comunicación y a veces no, pero reconozco que a todos nos falta trabajar este aspecto. A mí, mí siempre me preocupa eso del diálogo efectivo, porque en la comunicación reside todo el éxito de la gerencia, pues hay que saber comunicar las cosas".

E2 "Yo pienso que si se hacen buenas cosas en favor de la interacción dialógica positiva pero falta como promover más el diálogo y la participación, porque ha pasado que uno se entera de cosas que hay que hacer por otros compañeros, y uno se queda como con esa incertidumbre de si en verdad fue eso lo que se nos pidió, por la cantidad de personal y las responsabilidades por cumplir y también por el factor tiempo hay cosas que ni se discuten".

E3 "La verdad es que se da la comunicación, aunque no es la más fluida y, es muy cierto que el diálogo se ve afectado por el tiempo, debería ser más fluida y constante no sólo para pedirnos algo u ordenarnos a hacer un trámite, sino también para ver cómo va uno en su cargo, qué le resulta difícil, que se le facilita. Es necesario que en mi opinión gerentes y empleados, tomáramos más consciencia de la importancia de algo tan sencillo como la interacción dialógica, la cual en mi opinión sí que tiene fallas".

El contraste dialéctico de los testimonios, evidencia que existen discrepancias entre las opiniones de los gerentes y los empleados, pues aunque los directivos bancarios manifestaron que si mantienen el diálogo abierto y los canales de comunicación con el personal, ello pareciera dar evidenciar ciertas fallas en los procesos de comunicación porque, tal como lo

expresaron, se ve afectada por la cantidad de actividades a realizar diariamente, el corto tiempo para cumplir una directriz y, la cantidad de personal a cargo, estos indicios denotan la presencia de debilidades relacionadas con la actitud dialógica. Algunos gerentes, manifestaron tener sus reservas al momento de dialogar abiertamente con el personal por lo cual, prefieren comunicarse para pedir consejos y opiniones a otros gerentes del mismo banco, es decir, que ante las necesidades manifiestas por desarrollar procesos de interacción en los que prevalezca la actitud dialógica piden ayuda. Desde luego, la suma de referidos elementos afecta de manera considerable la concreción de la actitud dialógica, reiterándose con ello, falencias que inciden tanto en los intercambios comunicativos y, las relaciones interpersonales del banco. Al contrastar de modo crítico-reflexivo los hallazgos de las entrevistas con un registro de la guía de observación, se encontró que:

> Son las 10 de la mañana, una empleada discute acaloradamente con el gerente de operaciones del banco porque no le comunicaron con el debido tiempo sobre la reunión, por su parte el gerente, le responde: A "Perdone Maribel, el martes se pasó una circular informando esa cuestión" ante lo que la empleada replica: B "Le informo que yo estuve de licencia médica y recién me incorporé ayer, no más", ambos se calma y un tercer gerente interviene para controlar la situación diciendo: C "encuentro que se trata de una falla de comunicación los", se retiran a una oficina para discutir la situación. (El nombre utilizado, es un pseudónimo para resguardar la identidad del empleado).

A la luz de lo antes indicado, se desprende que en la inmediatez sociolaboral del banco, efectivamente sí hay comunicación pero no es la más ideal y tampoco la más fluida, porque dada las dimensiones espaciales, la cantidad del personal, el desconocimiento certero de quienes están de reposo/ licencia médica, la comunicación con reiterada frecuencia ve afectada, hasta el punto de ser la causa de ciertos malos entendidos. Los indicios observados, denotan debilidades en los procesos de interacción dialógica en la referida organización bancaria por cuanto, en algunas ocasiones, el personal se entera de algo, por ejemplo sobre la entrega de algún recaudo o gestión de trámites por entregar, no por la gerencia sino por otros compañeros, lo cual les genera incertidumbre, ansiedad y enfado, porque no están seguros si el mensaje fue transmitido en su contenido original, si se entregó a tiempo y si se escuchó la respuesta de los empleados ante determinada solicitud o normativa, así, se debe prestar especial importancia a situaciones como estas, pues son las que precisamente son causantes de malos entendidos y, de no tratarse adecuadamente conllevan a conflictos.

En virtud de los testimonios analizados, Bracamonte (2019), reflexiona que la gerencia moderna, debe garantizar que en todas las empresas sin excepción, se trabaje decididamente en favor de la IE para constituirlas como organizaciones inteligentes y aplanadas, de modo que sean promotoras de procesos de comunicación fluidos, participativos, abiertos, democráticos, en los que se consideren todas sus dependencias y sujetos al momento de la socialización comunicativa que deberá, generar la comprensión y los acuerdos. Este reto, también implica darle cabida a la realimentación, aportes y réplica del personal, porque sólo así se podrá garantizar avances sustantivos en no sólo en la IE, sino también en el clima organizacional.

Al respecto, conviene manifestar que la ausencia de la actitud dialógica en contextos empresariales tan complejos como el del Banco Estado de Chile, se pueden suscitar situaciones conflictivas, ante las que se suele recurrir al diálogo defensivo, presumiblemente el conflicto obedece a la inobservancia de los gerentes quienes, al manejar tantas responsabilidades,

Revista Gestión y Desarrollo Libre. Año 7, N° 14, julio-diciembre 2022, pp. 1-25
ISSN 2539-3669
Artículo de investigación
https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.14.2022.9375

desconocen detalles importantes del personal a su cargo y que, derivan en determinadas fallas en la comunicación, pues, no sólo basta con pasar circulares, sino que se hace necesario corroborar que cada empleado recibió la información y comprendió el mensaje, de modo que se consolide la comunicación asertiva dentro de la institución. Es necesario, fortalecer la comunicación y el diálogo abierto, que redunde en mejores relaciones interpersonales, pues efectivamente, la comunicación es un factor necesario para evitar los conflictos organizacionales, ante los que se precisa potenciar la IE como alternativa para el abordaje de las debilidades gerenciales descritas. También, resulta importante reconocer que, en cualquier escenario el laboral, gerentes, empleados o cualquier otro miembro del organigrama debe estar dotado de un cúmulo de habilidades o aptitudes, como las comunicativas, las cuales pueden influir en la transformación significativa del pensamiento y acción del mismo. De allí, la importancia que el personal sepa articular con pertinencia lo cognitivo con lo afectivo, cuya conjunción derive en interacciones dialógicas positivas en las que prevalezca el intercambio de opiniones de ambas partes y la manifestación de conformidad, siendo esto garante de la satisfactoria consecución del objetivo, la comprensión porque en todo caso, se trata que la racionalidad esté coherentemente articulada con las actitudes. Lerdoux (2016) afirma que, en las empresas postmodernas, parte el éxito se sustenta sobre el sustrato de saber vincular lo emocional con lo racional, lo empresarial con la interacción social de los individuos pues, el reconocer que se trabaja con seres humanos, con las emociones es la clave de cualquier realización satisfactoria.

Debido a la multiplicidad de factores empresariales, cognitivos, socioafectivos a los que diariamente hace frente el personal del banco, se hace pertinente dedicar espacios para la capacitan del personal en temas de IE porque la convulsa dinámica laboral cotidiana, poco favorece el desarrollos de procesos u actividades garantes de materializar interacciones dialógicas positivas, que desde la perspectiva de la gerencia moderna son determinantes para materializar las relaciones interpersonales y la exitosa solución de los conflictos organizacionales. Según Martínez & Otero (2016), la respuesta efectiva y consecuente desempeño de un individuo ante los retos impuestos por cotidianidad sociolaboral, contemplan relaciones complejas de mutua interdependencia entre todos sus integrantes, por lo cual, es determinante hacer uso eficaz de la interacción dialógica y la comunicación asertiva, si se quiere minimizar los riesgos de conflictos organizacionales, lograr óptimas relaciones interpersonales.

4.4 Categoría: actitud compresiva y de escucha activa y comprensión

Esta categoría, refiere a la capacidad que debe tener el gerente empresarial y el personal bancario para manejar adecuadamente las emociones dentro del clima organizacional, de modo que su configuración efectiva, permita que la dinámica laboral cotidiana se desarrolle armoniosamente. En un escenario donde prevalece la escucha activa y comprensión, los gerentes son comprensivos y el personal escuchan atentamente, prestan atención al emisor sin interrupciones, focalizan los aspectos más álgidos e importantes por lo cual, el sólo hecho de manifestarse con actitud comprensiva ya genera resultados favorables en los procesos de interacción comunicativa, en efecto, a los gerentes se les preguntó: *¿Ante una situación conflictiva, qué mecanismos aplica usted para mantenerse atento ante los señalamientos de los afectados?*

Revista Gestión y Desarrollo Libre. Año 7, N° 14, julio-diciembre 2022, pp. 1-25
ISSN 2539-3669
Artículo de investigación
https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.14.2022.9382

G1 "La respuesta no es nada fácil porque uno como ser humano no sabe qué hacer, depende de cómo se dé el conflicto, pero yo procuro serenarme, auto-regulo mí actuación y mentalmente cuento, para no alterarme también escucho opiniones de mis otros colegas a ver qué debo hacer. Una estrategia que aplico es que hago un bosquejo, tomo notas breves, las analizo y luego si fijo mí posición eso me ayuda a empoderarme en la situación".
G2 "Yo escucho, hago anotaciones de cosas importantes a las que voy a responder me relajo, después que la persona del reclamo termina yo le expongo mis opiniones, la clave es escuchar y reconocerle al otro su derecho de manifestar su queja, eso ayuda mucho. La verdad es que, en algunas ocasiones yo me pongo nervioso y procuro contenerme, pero si escucho cuando me suben la voz si no me aguanto y manifiesto que debe dialogar con tranquilidad para entendernos".
G3 "Yo escucho, razono mis respuestas, medito, miro directamente a los ojos al empleado para no dejarme intimidar, procuro comprender y ponerme en sus zapatos, respiro profundo y espero mi turno para responder, se trata de un ejercicio de control mental y emocional para alcanzar el aplomo para legar al entendimiento, al final les pregunto cómo se sienten y debe confesar que le pido a Dios porque no soy prefecto. Claro, como no somos perfectos en un par de veces sí que no he podido lidiar con la escucha activa pues pierdo al control con facilidad".

Igualmente, relacionado con dimensión, a los empleados se les preguntó: *¿Qué opina usted sobre los mecanismos aplican los gerentes, para mantenerse atentos ante los señalamientos de los afectados cuando ocurre una situación conflictiva?* Las respuestas encontradas fueron:

E1 "Yo pienso que es algo muy normal con lo que ellos, deben lidiar diariamente, pero aunque se mantienen atentos y serenos sé que algunas ocasiones, se alteran o se ponen ansiosos y hasta nerviosos, claro es algo inevitable porque trabajar con público es duro, pero ellos, generalmente buscan resolver las diferencias de manera pacífica, como todo, algunos pierden los estribos, lo digo con propiedad de causa por algunas cosas que me han pasado en las que he presenciado cierta pérdida de control".
E2 "El manejo de las emociones es delicado, y más cuando se está en una situación de dime que yo también te digo como de réplica y contra replica, pero ellos escuchan con atención y son bien receptivos, es muy normal que a veces pues se alteren con algún empleado, que tampoco saben comunicarse efectivamente y todo lo quieren a lo bravo".
E3 "Yo veo que uno de ellos, suda mucho cuando le están reclamando y se trata de alterar, pero hay otro que se contiene y anota las cosas que le dicen para después responder con basamento sólido, los otros procuran que todo se calme con un pañito de agua tibia y quieren como huir de la situación ante lo que demuestran debilidad en el manejo de los conflictos, la mayoría manejan la escucha activa pero pienso que a todos nos falta mejorar ese aspecto".

Se desprende que existen fortalezas o aspectos favorables en el tren gerencial del banco pues, procuran ser atentos, equilibrados y mantenerse aplomados frente a las situaciones conflictivas, para lo cual tal y como lo manifestaron, ellos tienen sus propias estrategias o mecanismos de autocontrol emocional. Se evidencia la intención de mantener una escucha

Revista Gestión y Desarrollo Libre. Año 7, N° 14, julio-diciembre 2022, pp. 1-25
ISSN 2539-3669
Artículo de investigación
https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.14.2022.9375

atenta, y como es de esperarse, algunas ocasiones se alteran mostrando signos de poco domino emocional, ya que el hecho de sudar, alzar la voz, mantenerse a la defensiva, constituyen hallazgos que los delatan frente a determinadas situaciones conflictivas. Para González (2016), es determinante el manejo emocional asumido por el individuo frente a un momento específico, de la manera cómo se articulen las respuestas, de lo cual depende la continuidad o resolución, quiere significar que para decidir algo, se debe saber escuchar para poder comprender y así, proceder bien.

Otro de los hallazgos evidencia el debido reconocimiento dado por los informantes al saber gerenciar por cuanto, no es una tarea fácil porque en el banco hay de toda clase de personal que tampoco sabe cómo canalizar sus inquietudes y reclamos, pues la actitud en la mayoría de veces, depende de cómo se desenvuelva el episodio conflictivo. Lo que sí queda claro, es que los gerentes del estudio son atentos y procuran escuchar los planteamientos del personal a su cargo, asimismo, cada uno tiene una estrategia o técnica de autocontrol, como por ejemplo respirar profundamente, hacer anotaciones, negociar los sentidos y significados de los planteamientos. Dentro de los testimonios, emergió algo relacionado con el consejo de un compañero, a quien le piden orientación frente a las situaciones en las que se amerita control y aplomo para manejar la situación, lo cual puede ser algo beneficioso porque, permite que las partes se serenen y asuman comportamientos coherentes para alcanzar el entendimiento. Con el objeto de profundizar en la dimensión, a continuación, se presenta un extracto de la guía de observación:

> Hoy dos gerentes debían hacer una auditoria con otro compañero del banco, casi cuando partían con la evaluación, se dieron cuenta que no tenían la pauta para llevar el registro sistemático de las incidencias que encontraran en dicha auditoria… De inmediato, el gerente le pregunta a la secretaria al respecto en un tono no muy amigable, la secretaria lejos de escuchar con atención, se enfadó mostrándose ofuscada, luego de escuchar sus consideraciones, los dos gerentes le recordaron que era responsabilidad de ella dejar todo listo el día anterior para no tener retrasos y evitar situaciones tan incomodas, el intercambio se hizo con respeto y claridad, ante lo que la secretaria, reconoció su falta pero, agradeció que en cualquier caso, le recordaran porque pues, ella también maneja mucha información y cosas por hacer… de esta manera, el conato de conflicto se resolvió sobre la base de un buen manejo emocional en el momento oportuno.

A la luz de lo descrito, se desprende que aunque los gerentes bancarios dicen que si escuchan atentamente y comprenden la situación porque las que pueden pasar los empleados, de manera implícita se mantienen reacios a la comprensión total, pues aunque digan estar de acuerdo, su lenguaje corporal o gestual delata su resistencia, situación debe ser objeto de revisión para que sea reflexionado y mejorada tal debilidad, además, no sólo basta con aplicar estrategias de escucha activa y comprensión, porque también es cierto que la comunicación fluida y asertiva resulta ser determinante en la dinámica sociolaboral cotidiana tal como se ha evidenciado en el extracto de lo observado. Al contrastar dialécticamente los testimonios de los informantes, se tiene que la escucha es un elemento crucial para el manejo de los conflictos gerenciales en el seno de una organización tan compleja como puede ser un banco, ante lo que se amerita que los gerentes dediquen esfuerzos para mejorar sus estrategias de escucha y autocontrol, pues a pesar que ellos aplican sus propias estrategias para tal fin, en el abordaje de ciertas situaciones

Revista Gestión y Desarrollo Libre. Año 7, N° 14, julio-diciembre 2022, pp. 1-25
ISSN 2539-3669
Artículo de investigación
https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.14.2022.9382

se tornan nerviosos y tienden a perder el control, lo cual no es muy favorable para el clima organizacional necesario dentro de la institución.

Ahora bien, la actuación operativa de un gerente empresarial ante situaciones conflictivas que exigen su escucha atenta y activa, comprende relaciones asertivas entre él y los individuos y/o miembros de un grupo. Cabe destacar, que existen suficientes evidencias que obligan a centrarse en la importancia que tiene el desarrollo de la IE en el éxito del abordaje gerencial de los conflictos. En las organizaciones modernas, lo emocional determina el curso de cualquier proceso, ante lo que no escapa lo gerencial de cualquier institución bancaria, por ello, es conveniente que el estado, ofrezca a todo el personal del Banco Estado de Chile, oportunidades capacitarse en temas útiles para tener un mejor desempeño laboral de modo que ello fortalezca las habilidades sociales para interactuar mejor en un clima de atención, comprensión y oportuna resolución.

En virtud de lo anterior, Jiménez (2021) sostiene que un indicador de la IE es saber escuchar y respetar. Jiménez (2021) flexiona que los seres humanos deberían en todo momento manifestar una actitud silente y cautelosa al momento de experimentar situaciones convulsas porque, ello permite desde la atención al otro, hacer uso de la asertividad, comprensión posibilitando al individuo un desenvolvimiento coherente en los diversos momentos y escenarios sociales porque, el ser emocionalmente inteligente, se hace cada vez más necesario para mantener relaciones óptimas en la sociedad. Así, una persona con IE, aventaja a otra, debido a la posibilidad de identificar los conflictos, abordarlos con precisión y resolverlos desde el uso efectivo de las emociones, apoyándose en actitudes garantes de alcanzar acuerdos en las que nadie salga perjudicado.

Conclusiones

En las dos últimas décadas con la intención garantizar esfuerzos en favor del desarrollo humano, la calidad de vida, la relación educación – sociedad - empresa, los teóricos de la IE han insistido en profundizar en la educación emocional de los ciudadanos, siendo una acción intencional compartida corresponsablemente por organizaciones en cuya estructura organizacional en la cual interactúan diariamente gerentes, empleaos, personal de apoyo cuyas racionalidades y diversos modos de asumir la dinámica social, imponen el reto de encontrarle mayor sentido al binomio IE - resolución de conflictos organizacionales.

Los hallazgos, apuntan a reconocer que las empresas están tanto obligadas como comprometidas a dinamizar acciones formativas y de capacitación en las que todos participen en el desarrollo interactivo del componente emocional a fin de reconocer la IE como necesidad esencial de la práctica habitual de las actividades sociolaborales cotidianas a fin de promover la comunicación asertiva y efectiva, la participación activa, la tolerancia, el trabajo en equipo, el análisis crítico - reflexivo de las discrepancias, el diálogo fluido y sincero, el logro de acuerdos y el consenso garante del bien común, el clima sociolaboral positivo, las relaciones interpersonales óptimas, de cara a resolver los conflictos organizacionales.

Las empresas deben reconocer que la dinámica actual demanda la presencia de individuos notables, inteligentes con competencias emocionales que les permitan saber, convivir y sentir, pues ello permite una mejor interacción social y desenvolvimiento en la inmediatez de la complejidad que arropa a la sociedad, cada vez más signada por el caos, la incertidumbre y la carencia del componente emocional. En efecto, si los individuos exteriorizan sus emociones, unas más operativas que otras, se hace necesario que estos profundicen en la IE, con el objeto de enfrentar satisfactoriamente las situaciones que demandan de sus habilidades sociales con

Revista Gestión y Desarrollo Libre. Año 7, N° 14, julio-diciembre 2022, pp. 1-25
ISSN 2539-3669
Artículo de investigación
https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.14.2022.9375

empatía, alteridad y asertividad. Por lo tanto, un individuo con una sólida IE, tiene mayores posibilidades de ser resiliente y actuar con mayor mesura ante los conflictos.

Por tal razón, conviene que los gerentes empresariales sean innovadores y consideren lo emocional, como parte determinante para garantizar el éxito en el ejercicio de sus funciones, porque dentro de la dinámica laboral de cada organización el manejo de la IE, es determinante para consolidar la empatía, las buenas relaciones, el buen trato, la comunicación asertiva derivándose, mayor disposición al trabajo, motivación y bienestar. Entonces, no sólo basta con saber gerenciar desde los modelos mecánico - tradicionales, la compleja dinámica laboral impone la necesidad de apoyarse en la práctica renovada de aportes contemporáneos como la IE, que producto de los estudios de Goleman, han promovido la reflexión crítica y consciente de los individuos, quienes rinden en el trabajo en la medida que son tratados, por lo que es evidente que la gerencia, debe hacer un uso efectivo de dicha herramienta, para engranar coherentemente el rumbo de la organización.

Referencias

Arias, F. (2016). *El Proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica.* Caracas, Venezuela: Epísteme.

Beauport, E. (2008). *Las tres Caras de la mente.* Caracas, Venezuela: Alfa.

Bisquerra, R. (2013). *Educación emocional y bienestar personal.* Barcelona, España: Praxis.

Bracamonte, J. (2019). *Aportes epistemológicos desde la inteligencia emocional para la configuración una gerencia empresarial substantiva.* (*Tesis de Doctorado*). Concepción, Chile: Universidad de Concepción.

Cooper, R., & Sawaf, A. (2014). *La Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y las Organizaciones.* Bogotá. Colombia: Norma.

Eslava-Zapata, R., Martínez-Nieto, A., Chacón-Guerrero, E, Zambrano-Vivas, M. & Alonso-González, H. (2019). *Factores asociados al uso de tácticas políticas en el ascenso laboral: una evaluación desde el contexto de la Universidad de Los Andes, "Núcleo Dr. Pedro Rincón Gutiérrez", Venezuela.* Visión Gerencial, 18(1), 96 – 105.

Eslava-Zapata, R., Pérez-Carrero, O. & Aranguren-Carrero, M. (2014). Metodología de la investigación: guía para la elaboración y presentación del trabajo de grado. *Hacer y Saber*, 3, 150-169.

Garrido, P. (2016). *La gerencia desde las emociones. Tareas y responsabilidades.* México: Mermes.

Garríz, C; Gispert, J., & López, R. (2019). *Cómo educar además de enseñar.* España: Océano.

Goleman, D. (2017). *La inteligencia emocional en la empresa. Buenos Aires.* Argentina: Javier Vergara. Editor S.A

Revista Gestión y Desarrollo Libre. Año 7, N° 14, julio-diciembre 2022, pp. 1-25
ISSN 2539-3669
Artículo de investigación
https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.14.2022.9382

González, M. (2016). *La inteligencia emocional: aporte desde la gerencia empresarial.* Medellín, Colombia: Universidad Libre Colombia.

Hernández, S; Fernández, C; y Baptista, P. (2016). *Metodología de la Investigación.* México. D. . México: McGraw Hill Interamericana.

Hurtado de B. J. (2008). *El proyecto de investigación metodología de la Investigación holística.* Caracas, Venezuela: Fundación Sypal.

Jiménez, J. (2021). *Inteligencia emocional y bienestar sociolaboral: un abordaje epistemológico necesario.* México, Distrito Federal: Trillas.

Lerdoux, J. (2016). *The emotional brain: the mysterious underspinnings of emotional life.* Nueva York: Simon & Schuster.

López, F. (2012). *Desarrollo afectivo y social: aportes para su sistematización.* Madrid, España: Pirámide.

Martínez, M. (2016). *Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales.* México: Trillas.

Martínez, J., & Otero, P. (2016). *Gerencia e inteligencia afectiva.* Barcelona, España: Troquel.

Mulder, P. (2017). *Teoría de las relaciones humanas.* Obtenido de https:/www. Toolshero.es/administración/teoría-de-las- relaciones-humanas-de-elton-mayo/

Palma, D. (2018). *Ciencia, paradigmas y métodos: un acercamiento a la investigación social.* Madrid, España: Octaedro.

Phillis, L. (2014). *On studying the organizational conditions: Researchs to seee the human beings beheavorist climate.* The Ohio Statete University. Publishing Direction. United States: Printed Written

Ribeiro, L. (2013). *La formación de la afectividad: Qué hacer para mejorar su vida emocional.* México: Mac Graw-Hill. Interamericana.S.A.

Ríos, P. (1016). *La aventura de conocernos.* Caracas, Venezuela: Discolar.

Robbins, S. (2006). *Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias, aplicaciones.* México: Prentice. Hall.

Santana, D., & Gutiérrez, L. (2003). *La Etnografía en la visión cualitativa de la Educación.* Caracas, Venezuela: Arice.

Sen, A. (2000). *Desarrollo y Libertad.* (Esther Rabasco y LuÍs Toharia, trads.). Barcelona, España: Planeta.

Revista Gestión y Desarrollo Libre. Año 7, N° 14, julio-diciembre 2022, pp. 1-25
ISSN 2539-3669
Artículo de investigación
https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.14.2022.9375

Taylor, S., & Bodgan, R. (2003*). Introducción a los métodos cualitativos de la investigación.* Barcelona, España. Paidós.

Teddlie, Ch., & Tashakkori, A. (2009). *Los métodos de investigación mixtos en la investigación y comportamiento social.* Florida, USA. SAGE Publications.

Valles, M. (2016). *Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Reflexión metodológica y práctica profesional.* Madrid, España: Síntesis. S.A.

Ventura, R. (2018). *El componente emocional: requisito para triunfar.* Bogotá, Colombia: Color.

Revista Gestión y Desarrollo Libre. Año 7, N° 14, julio-diciembre 2022, pp. 1-25
ISSN 2539-3669
Artículo de investigación
https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.14.2022.9382

Inteligencia emocional: influencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones.

Biedma-Ferrer, J. M. (2021). Inteligencia emocional: influencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios), 8(1), (pp. 1-12).

Inteligencia emocional: influencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones

Emotional intelligence: influence on human resources management in organizations

José María Biedma-Ferrer[1]

Resumen

La inteligencia emocional está adquiriendo una importancia creciente en las organizaciones, debido a las ventajas que se derivan de su utilización. El objetivo principal de este trabajo es analizar el impacto de este tipo de inteligencia sobre la selección de los empleados, la motivación, el rendimiento, el liderazgo y la toma de decisiones. La metodología empleada es la revisión sistemática de la literatura. Para ello, se han consultado 99 documentos en diversas bases de datos. Los resultados del trabajo constatan una relación positiva entre la inteligencia emocional y las variables analizadas. Asimismo, se propone un modelo que muestra el impacto de la mencionada inteligencia sobre las variables seleccionadas. Como futuras líneas de investigación, se insta a realizar más trabajos empíricos en el ámbito empresarial, que analicen, desde el punto de vista estadístico, las correlaciones señaladas por el modelo planteado.

Palabras claves: Inteligencia emocional, liderazgo, motivación rendimiento, selección de personal, toma de decisiones.

Articulo de revisión:

Fecha de recepción: 17/10/2020

Fecha de aceptación: 05/02/2021

Esta publicación se encuentra bajo licencia:

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional

1 Licenciado en Ciencias Políticas, Licenciado en Derecho, Doctor en Derecho, Profesor del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Cádiz, Instituto Universitario para el Desarrollo Social Sostenible (INDESS), España, josemaria.biedma@gm.uca.es https://orcid.org/0000-0002-5120-4447, Google Scholar

ISSN 2346- 3910 on line Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)

Vol 8 No. 1 - e-272 enero junio 2021. DOI: https://doi.org/10.22579/23463910.272



Abstract

Emotional intelligence is acquiring increasing importance in organizations, due to the advantages derived from its use. The main objective of this work is to analyze the impact of this type of intelligence on the selection of employees, motivation, performance, leadership and decision-making. The methodology used is based on a systematic review of the literature. For this, 99 documents have been consulted in various databases. The results of the work confirm a positive relationship between emotional intelligence and the variables analyzed. Likewise, an integrative model is proposed that shows the impact of the aforementioned intelligence on the selected variables. As future lines of research, it is proposed to carry out more empirical work in the business field that analyzes, from the statistical point of view, the correlations indicated by the proposed model.

Keywords: Decision making; Emotional intelligence; Leadership; Motivation performance; Selection of personnel.

Códigos JEL: M54 Labor Management; M59 Personnel Economics: Other

Cómo citar este artículo / To reference this article:

Bledma-Ferrer, J. M. (2021). Inteligencia emocional: influencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios), 8(1), 1-17. https://doi.org/10.22579/23463910.272

ISSN 2346- 3910 on line Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)

Introducción

Es indiscutible que la sociedad está experimentando un progreso tecnológico rápido y de gran importancia. También cabe señalar que las competencias sociopersonales están cobrando cada vez una mayor importancia en el ámbito profesional (Durán-Aponte y Durán-García, 2012). En este sentido, es básico que los empleados sean capaces de desarrollar aspectos relativos a la comunicación emocional (Pineda-Henao, 2020). Es decir, se trata de ser capaces de transmitir las propias emociones a otros sujetos, para lograr más efectividad en el mensaje (Gutiérrez y García, 2015). La comunicación emocional puede considerarse como la capacidad y habilidad que posee cada persona para la comprensión tanto de sus estados emocionales como los estados de los demás, y su transmisión por medio de una correcta expresión verbal y no verbal (Etchevers, 2008).

Las emociones, sin duda, son una parte de la esencia de las personas (Duque, García y Hurtado, 2017). Desde hace un tiempo, se viene estudiando el grado de influencia de las emociones en el comportamiento de los empleados en las organizaciones. En este sentido, se ha destacado la importancia del tema en el marco del análisis del comportamiento de las organizaciones (Feldman y Blanco, 2006; Ashkanasy, Hartel y Zerbe, 2000). En la literatura se ha evidenciado cierta correlación entre el adecuado ejercicio del líder y sus habilidades emocionales, debido a que estas son determinantes de sus comportamientos e interacciones (Subiran, 2010; Ljungholm, 2014). Asimismo, se ha puesto de manifiesto que los trabajadores trasladan sus emociones al sitio en el que desempeñan su trabajo (Robbins y Judge, 2017). Pero, además, como señalan López, Pulido y Augusto (2013), tratar de desvincular emociones y actividad laboral es una tarea muy difícil. Estos autores destacan la complementariedad de la racionalidad y las emociones, que cobran una especial importancia en la toma de decisiones, dado que los distintos estados afectivos en los que se hallen los decisores ejercen una gran influencia. El control de las emociones en las interacciones laborales es fundamental (Gracia y Martínez, 2004).

Dentro del contexto organizativo, la inteligencia emocional (IE) tiene cada vez un papel más importante. Se ha afirmado que, en el siglo XXI, la IE se va a convertir en la herramienta o recurso más importante para la supervivencia en un mundo en cambio permanente (Martín, 2013). Al respecto, en la literatura, se ha manifestado que la IE tiene aplicación en todos los seres humanos y en todas las etapas, así como en todas las profesiones y condiciones sociales (Cano y Zea, 2012). Cuando las personas se incorporan al mundo laboral, las empresas dan mucho valor a la competencia emocional de los sujetos, porque con frecuencia "marca la diferencia entre el éxito o el fracaso en la socialización y desarrollo de un individuo dentro de una organización" (Jiménez, 2018, p. 459). No obstante, cabe destacar que buena parte de la investigación en materia de emociones e IE se ha

ISSN 2346- 3910 on line Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)

Vol 8 No. 1 - e-272 enero junio 2021. DOI: https://doi.org/10.22579/23463910.272

centrado en al área educativa (Trujillo y Rivas, 2005). Esto supone una brecha en el área de la investigación de organización de empresas. En esta línea, se ha señalado que los directivos suelen conocer poco aquello que sienten los demás (en referencia a los empleados) y presentan cierta dificultad para entablar amistad entre ellos mismos y los demás (Araujo y Leal, 2007).

Los objetivos del presente trabajo son: estudiar la creciente importancia de la IE en las organizaciones, revisar el concepto de IE en la literatura académica y analizar cómo la IE puede influir en aspectos tales como la selección de los empleados, el rendimiento, el liderazgo y la toma de decisiones.

El estudio se estructura del siguiente modo: en primer lugar, se realiza una introducción; en segundo lugar, se indican los objetivos y la metodología empleada; en tercer lugar, se revisan las principales definiciones de la IE en la literatura académica, abordando los principales argumentos a favor y en contra de la IE; en cuarto lugar, se profundiza en la influencia e impacto de la IE en diversas variables relacionadas con las organizaciones y los recursos humanos. Finalmente, se indican las conclusiones.

Marco teórico

Para cualquier persona que forme parte del equipo directivo de una organización resulta de interés conocer la definición de IE, con el fin de que pueda aplicarla en sus relaciones con los empleados. Por ello, es importante revisar el concepto de IE y su evolución a lo largo del tiempo. Aunque existe poca información sobre este tema, una investigación empírica llevada a cabo por Ponti y Cabañas (2004) consideró que más de la mitad de los directivos españoles encuestados no conocía la definición de IE. Por otra parte, un estudio realizado en Colombia señaló que los líderes del sector financiero tienen dificultades para la percepción y el entendimiento de las emociones de las personas que tienen a su alrededor (Zárate y Matviuk, 2010).

Concepto de inteligencia emocional

La IE ha sido definida en la literatura de muy diversa forma y no existe un consenso sobre el concepto (Brackett y Geher, 2006; Sternberg, Castejón, Prieto, Hautamäki y Grigorenko, 2001). En este apartado, se muestran diversas formas de entender la IE, establecidas a lo largo del tiempo, con el fin de tratar de esclarecer el concepto.

En una visión retrospectiva, fue Thorndike (1920) quien hizo referencia al concepto de inteligencia social. Como lo ha señalado Law et al. (2008), Thorndike definió la inteligencia social como aquella capacidad de entendimiento y manejo de las personas, con el fin de proceder de forma sabia en las relaciones humanas. Desde el punto de vista formal, la primera definición de IE fue publicada en 1990 por Mayer y Salovey. Más adelante, y tras considerarse a la IE como una inteligencia más, la IE se definió como

ISSN 2346- 3910 on line Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)

Vol 8 No. 1 - e-272 enero junio 2021. DOI: https://doi.org/10.22579/23463910.272

una colección de habilidades alcanzadas por las personas, con fines de tipo adaptativo (Mayer et al., 1999). El concepto de IE logró gran popularidad gracias al psicólogo Goleman, con la publicación de su libro Inteligencia Emocional en 1985.

En la tabla 1 se muestran, por orden cronológico, las diversas definiciones de la IE extraídas de la revisión de la literatura, que pueden servir de ayuda para una mejor comprensión del concepto por parte de profesionales y de académicos.

Tabla 1. Revisión del concepto de IE en la literatura

Autor	Aportación al concepto de inteligencia emocional
Goleman (1995)	Capacidad que tienen las personas para la gestión de las emociones y la utilización en favor de un mayor desempeño laboral.
Cooper y Sawaf (1997)	Aptitud para conseguir captar, entender y aplicar de forma eficaz tanto la fuerza como la perspicacia de las emociones, dado que son fuente de la energía humana, la información y las relaciones e influencia.
Mayer y Salovey(1997)	Capacidad para manejar los sentimientos y las emociones propias y de las demás personas, discriminando entre ellos y aprovechando los conocimientos para dirigir los propios pensamientos y acciones.
Ryback (1998, p. 325)	"La capacidad de aplicar la conciencia y la sensibilidad para discernir los sentimientos y subyacentes de la comunicación interpersonal".
Goleman (1998)	Capacidad para el reconocimiento tanto de los sentimientos propios como de los ajenos, la motivación y el manejo de forma adecuada de las relaciones que mantenemos nosotros mismos y con los demás.
Bar-On (2000)	Es un agregado de habilidades y conocimientos relativos a lo emocional y social, que influye en la capacidad general para poder afrontar de modo efectivo las demandas de nuestro medio.
Bradberry (2009)	Es aquello que las personas llevan dentro, de carácter intangible, que tiene influencia en cómo manejamos el comportamiento, en la forma de atravesar las complejidades sociales y en cómo llevamos a cabo la toma de decisiones personales que posibilitan lograr resultados positivos.
Fernández y Ramos (2002)	Supone la capacidad para poder reconocer, comprender y regular tanto nuestras emociones como las ajenas.
Cooper y Sawaf (2004)	Es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones, estimadas como origen de la información, la energía humana, la conexión y la influencia.
Chopra y Kanji (2010)	Es aquella que contribuye a la generación de cualidades de líder, a la activación de conocimientos y a dirigir a las personas de forma efectiva, entre otros aspectos.
García-Fernández y Giménez-Más (2010)	Es la capacidad del ser humano para adaptarse e interaccionar con el entorno, dinámico y cambiante, a partir de sus propias emociones.
Zardeni y Yousefi (2012)	Es aquel tipo de inteligencia que permite a las personas examinar sus emociones, así como la conducción de sus pensamientos y actitudes, posibilitando reelaborar y corregir las percepciones, así como la evaluación de las emociones.
Alkozei *et al.* (2015)	Capacidad de entender, percibir y gestionar las emociones.
Robbins y Judge (2017)	Aptitud para detectar y manejar tanto señales como información emocional.

Fuente: elaboración propia a partir de Goleman (1995); Cooper y Sawaf (2004); Mayer y Salovey (1997); Ryback (1998, p. 325); Goleman (1998); Bar-On (2000); Bradberry (2009); Fernández y Ramos (2002); Cooper y Sawaf (2004); Chopra y Kanji (2010); García-Fernández y Giménez-Más (2010); Zardeni y Yousefi (2012); Alkozei et al. (2015); y Robbins y Judge (2017).

ISSN 2346- 3910 on line Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)

Tras la revisión de la literatura sobre el concepto de IE, se evidencia la existencia de múltiples definiciones de este tipo de inteligencia como consecuencia de la inexistencia de consenso en la literatura (Brackett y Geher, 2006; Sternberg *et al.*, 2001). No obstante, es preciso avanzar en este debate y proponer definiciones integradoras. En este sentido, se realiza la siguiente propuesta: la IE se puede definir como la capacidad de conocer y manejar tanto las emociones propias como las de terceras personas, que permite la reelaboración y la corrección de las percepciones y la evaluación de las emociones. A través de la IE, se podrán obtener conocimientos suficientes, con el fin de mejorar tanto la dirección de los pensamientos y acciones propias como las de los demás.

La existencia de una pluralidad de definiciones también conlleva el estudio de las ventajas y desventajas de la utilización de la IE, que se estudian a continuación.

Ventajas y desventajas de la utilización de la inteligencia emocional

Como ya se indicó, la falta de consenso sobre el concepto de IE se refleja en las argumentaciones esgrimidas a favor y en contra de la IE. En efecto, en la revisión de la literatura, se observó la existencia de cierto debate sobre las ventajas y desventajas de la utilización de la IE en las organizaciones.

En la tabla 2 se indican las principales ventajas de la utilización de la IE.

De la tabla 2 se desprende que existen argumentos de peso para que los directivos apliquen la IE en sus organizaciones, de acuerdo con los estudios realizados.

Tabla 2. Principales ventajas de la utilización de la IE

Autor	Argumento
Jiménez (2018)	La competencia emocional es altamente valorada por las empresas.
Solano (2013)	La IE puede contribuir a favorecer el crecimiento profesional de los empleados.
Robbins y Judge (2017)	Las personas que pueden percibir las emociones ajenas son capaces de controlar las suyas propias y logran controlar las interacciones sociales.
Robbins y Judge (2017)	La IE puede ser un buen predictor de criterios relevantes. Por ejemplo, la IE puede ser un buen predictor del desempeño laboral y de la evaluación de los empleados.
Danvila y Sastre (2010)	La IE presenta utilidad. En el sector de la consultoría, se considera una herramienta de gran aceptación.
Bar-On *et al.* (2003)	La IE presenta un fundamento neurológico que no guarda relación con las medidas de carácter estándar que tiene la inteligencia.
Cherniss y Adler (2000)	La IE proporciona las bases de las competencias necesarias e importantes para la mayoría de los trabajos.

Fuente: elaboración propia a partir de Jiménez (2018); Solano (2013); Robbins y Judge (2013); Danvila y Sastre (2010); Bar-On et al. (2003); y Cherniss y Adler (2000).

ISSN 2346- 3910 on line Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)

Vol 8 No. 1 - e-272 enero junio 2021. DOI: https://doi.org/10.22579/23463910.272

En la tabla 3 se muestran las principales desventajas de la utilización de la IE.

Tabla 3. Principales desventajas de la utilización de la IE

Autor	Argumento
Brackett y Geher (2006)	Falta de consenso con respecto al concepto de IE.
Matthews, Zeidner y Roberts (2002)	La IE es más un mito que una ciencia.
Locke (2005)	No existe consenso en la literatura para definir el constructo IE.
Conte (2005)	Diversidad y escaso rigor en la forma de medir la IE.

Fuente: elaboración propia a partir de Brackett y Geher (2006); Matthews, Zeidner y Roberts, (2002); Locke (2005); y Conte (2005).

Tras la exposición de las ventajas y desventajas de la utilización de la IE a través de la literatura, se concluye que los diversos trabajos existentes muestran cierta controversia al respecto. No obstante, cabe afirmar que los beneficios de la utilización de la IE tienen mayor peso que las desventajas.

Metodología

Desde un punto de vista metodológico, el presente trabajo se ubica en los procesos de revisión documental del estado del arte, señalados por Carramolino (2009). Como señala esta autora, el estado de conocimiento constituye una parte muy importante en el proceso de investigación. Se realizó una revisión sistemática de la literatura como técnica exploratoria y analítica para la recolección de información, análisis y tratamiento de aquella que presenta interés para los objetivos del trabajo. Dicha revisión ha comprendido artículos científicos en revistas indexadas, comunicaciones publicadas y monografías de editoriales de prestigio internacional. Para el presente trabajo, se revisaron 99 documentos. Las principales bases de datos utilizadas fueron Web of Knowledge, ABI INFORM, Latindex y Dialnet.

Con el fin de obtener publicaciones de interés, se filtró la búsqueda de aquellos documentos cuyas palabras clave –tanto en inglés como en español– guardaran relación con los objetivos de la investigación, tales como: inteligencia emocional, emoción, selección de personal, rendimiento, liderazgo, toma de decisiones. Después de esto, se procedió al tratamiento de la información para la elaboración del presente trabajo. La redacción del trabajo se realizó a partir de los hallazgos consolidados o ideas más relevantes de las investigaciones analizadas.

Resultados

Para los directivos, tanto la gestión adecuada de sus propias emociones como de los empleados tiene consecuencias en determinados aspectos, que se tratan a continuación. En la literatura, se ha considerado que la IE de los directivos puede tener cierta influencia en la capacidad de aprendizaje organizativo de los empleados (Suárez y Trespalacios, 2011). Por otra parte, algunas investigaciones han mostrado que la IE tiene una incidencia considerable en el ámbito laboral (Prati *et al.*, 2003; Voola, Carlson y West, 2004; Dulewicz y Higgs, 2004).

ISSN 2346- 3910 on line Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)

A los directivos, y a las organizaciones, en general, les resulta de utilidad el conocimiento de la influencia que puede tener la inteligencia emocional en la gestión de los recursos humanos (Torres-Flórez, 2019). Así, por ejemplo, la IE en los directivos puede ayudar a las organizaciones a reducir el abandono laboral, reteniendo empleados valiosos (Mohammad *et al.*, 2014; Avey, Luthans y Jensen, 2009). A partir de estas consideraciones, se plantean los siguientes objetivos de investigación: el estudio de la importancia de la IE en los procesos de selección de personal; la posible correlación entre IE motivación; la posible correlación entre IE y el rendimiento; los efectos de la IE sobre el liderazgo; y, finalmente, comprobar en qué medida la IE puede ser un instrumento para la mejora del proceso de toma de decisiones de los directivos. La elección de estas cinco variables se justifica por la importancia que tienen en la gestión de los recursos humanos, según se ha señalado en diferentes trabajos (Domínguez, 2008; Robbins y Judge, 2017).

Inteligencia emocional y selección de personal

Sassha y Tumaev (2007) han afirmado acertadamente que una de las preocupaciones más importantes para los directores de recursos humanos, jefes de departamento o encargados de la selección de personal es encontrar la persona más adecuada y competente para el puesto que se desea contratar.

Debido a la importancia de la selección y la dificultad de realizar una buena selección, para las organizaciones es interesante saber hasta qué punto el empleo de la IE en los procesos de selección es beneficioso para ellas. Se ha considerado que en la selección de personal es importante contar con la IE (Atalaya, 2001). En la misma línea, Toledo y Salvador (2014) han señalado que el conocimiento del nivel de competencia emocional de las personas en el proceso de selección es beneficioso.

En los procesos de selección es necesario contratar a personas con competencias en IE, además de las competencias técnicas. Por ello, las empresas actuales demandan características personales que se encuentren estrechamente relacionadas con la IE (Bresó y Megías, 2012; Seco, 2006). En este sentido, se ha investigado que los empleados emocionalmente inteligentes se adaptan mejor y de forma más rápida a los nuevos puestos (Seco, 2006). También existen estudios que han demostrado que la ausencia de competencias y habilidades emocionales provoca el despido de los trabajadores (Bresó y Salanova, 2010). Cada vez son más los empleadores que usan medidas de IE a la hora de contratar personal (Robbins y Judge, 2017), porque consideran que la IE puede servir como criterio en las organizaciones para la selección de personal (Caballero y Blanco, 2007). En la misma línea, Seco (2006) ha advertido que los departamentos de personal están aplicando la IE en los procesos de selección de personal. En el caso de la selección de ejecutivos de alta dirección, se ha constatado la relevancia de la IE en el éxito de la alta dirección (Fernández-Aráoz, 2005).

ISSN 2346- 3910 on line Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)

Vol 8 No. 1 - e-272 enero junio 2021. DOI: https://doi.org/10.22579/23463910.272

A partir de las consideraciones anteriores, se puede formular la siguiente proposición:

Proposición n.º 1. La utilización de la IE en los procesos de selección de personal puede tener importantes beneficios para las organizaciones.

La inteligencia emocional y la motivación

La motivación, sin duda, tiene un papel muy significativo en la explicación del comportamiento humano (Herrera *et al.*, 2004). En este sentido, cabe señalar que la motivación ha adquirido notable importancia en múltiples ámbitos de la vida, entre los que se encuentra la educación.

De acuerdo con Ajello (2003), se puede señalar que la motivación debe ser entendida como la trama que se apoya en el desarrollo de las actividades consideradas importantes para el sujeto y en las que toma parte. Desde el punto de vista educativo, la motivación puede entenderse como la disposición en sentido positivo para el aprendizaje continuo de forma autónoma.

Se ha estudiado que el acierto en la forma de motivar conlleva que los trabajadores tengan mayor sentido de pertenencia, con mejores resultados en las actividades que realicen. Todo ello contribuirá al éxito de la organización a la que pertenecen los empleados (Peña y Villón, 2018). Anteriormente, se investigó que cuando el trabajador tiene sentimientos de éxito en la ejecución de una tarea, aumenta la motivación y la satisfacción en el trabajo (Cherniss, 1993). Esta investigación también concluyó que cuando no se logra el éxito, el individuo tiende a desconectarse y muestra poco interés. Ilies y Judge (2005) señalan que la retroalimentación a los empleados sobre su desempeño influye en su estado de ánimo, lo que supone una mejora del desempeño. Con posterioridad, Tsai, Chen y Liu (2007) consideraron que, si se parte de que la motivación puede suponer una mejora del desempeño del empleado, la productividad se incrementa en estos casos y se obtienen mejores reportes de los supervisores sobre el desempeño logrado. Recientemente, se ha considerado que la falta de motivación en los empleados afecta al rendimiento laboral, con implicaciones para la salud emocional y psicológica (Gazca, Zárate y Mota, 2020).

En el ámbito educativo, también se ha demostrado la existencia de cierta relación entre la motivación y la inteligencia emocional percibida, entendiendo esta última "como un conjunto de habilidades de procesamiento emocional" (Arias y Giuliani, 2014, p. 123). No obstante, son necesarias más investigaciones para corroborar dicha relación (Cera, Alamgro, Conde y Saenz-López, 2015).

Proposición n.º 2. La utilización de la IE puede influir en la motivación del sujeto.

La inteligencia emocional y el liderazgo

En los estudios de investigación se ha considerado que todo trabajo

ISSN 2346- 3910 on line Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)

Vol 8 No. 1 - e-272 enero junio 2021. DOI: https://doi.org/10.22579/23463910.272

es emocional y que las emociones positivas son la base del liderazgo (López *et al.*, 2013). Cabe señalar que las emociones positivas son reacciones breves experimentadas cuando se produce algo significativo para el sujeto (Contreras y Esguerra, 2006). También se ha entendido que el lado emocional de la dirección de las organizaciones proporciona vida y significado a las estructuras directivas (Barach y Eckhardt, 1996, citado en Caruso y Salovey, 2005). En este sentido, Ashkanasy y Daus (2002) han considerado una relación positiva entre el éxito de los líderes capaces del reconocimiento a sus empleados y del manejo tanto de sus propias emociones como la de los demás. Además, también se ha estudiado que los trabajadores que logran mayores puntuaciones en IE tienen un gran potencial de liderazgo (Lopes, Cote, y Salovey, 2006). En esta línea, una investigación posterior evidenció una correlación positiva entre las variables IE y liderazgo femenino en los puestos directivos en organismos públicos (Batista y Bermudez, 2009). Por tanto, aquellos líderes que conducen las emociones de forma negativa imposibilitan que sus empleados puedan alcanzar el éxito (Bradberry y Greaves, 2009). Por otra parte, se ha considerado que los líderes amantes de innovar y los directivos eficaces se caracterizan por el uso de la IE (Cadman y Breuer, 2001).

De acuerdo con la literatura revisada, se puede afirmar que la IE contribuye a la efectividad de los líderes, porque las emociones tienen un papel clave en el proceso de liderazgo (George, 2000). De hecho, se ha considerado que los líderes eficaces utilizan los recursos emocionales para la transmisión de sus mensajes (Lewis, 2000). Los líderes deben realizar un buen manejo de las emociones. Por tanto, aquellos que conducen sus emociones de forma positiva pueden lograr lo mejor de aquellos que le siguen. Por el contrario, los líderes que manejan sus emociones de forma negativa dificultan o imposibilitan a sus seguidores para alcanzar el éxito en el desempeño de su trabajo (Bradberry y Greaves, 2012). También se ha puesto de manifiesto la relación de dependencia entre el pensamiento y los sentimientos. Esto implica que aquellas personas que utilizan de forma correcta las emociones contribuyen al fomento del pensamiento, habilitándoles para motivar, inspirar o ilusionar a los demás sujetos, siendo esto la esencia del liderazgo (Caruso y Salovey, 2005).

Finalmente, cabe señalar que los directivos de las grandes empresas tienen conciencia de la importancia de evidenciar entusiasmo emocional ante sus empleados, para que ellos acepten con mayor facilidad su visión sobre la organización y la actitud ante el cambio (Robbins y Judge, 2010). En este sentido, se ha señalado que aquellas personas que autogestionan bien sus emociones, percibiendo y comprendiendo las emociones de los demás, son capaces de desarrollar competencias laborales tales como el liderazgo (Duque *et al.*, 2017). Además, se ha considerado que las competencias emocionales transversales de tipo comunicativo, tales como el liderazgo, tienen una alta relación con la empleabilidad (Briz, 2016).

ISSN 2346- 3910 on line Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)

Vol 8 No. 1 - e-272 enero junio 2021. DOI: https://doi.org/10.22579/23463910.272

Con base en lo anteriormente expuesto, se puede plantear la siguiente proposición:

Proposición n.º 3. La utilización de la IE por parte de los líderes tiene efectos positivos para las organizaciones.

La inteligencia emocional y el rendimiento

La relación positiva entre la IE y el rendimiento en las organizaciones ha sido señalada en la literatura por la existencia de una gran correspondencia entre el rendimiento y habilidades tales como la conducción de las emociones o el manejo de la frustración (Cartwright y Pappas, 2008). En este sentido, se ha evidenciado que los sujetos con mayor nivel de IE influyen en la mejora de resultados de las organizaciones (Dulewicz y Higgs, 2004; Voola et al., 2004). También se ha puesto de manifiesto que cuanto mayor complejidad tiene el trabajo, más necesaria es la inteligencia emocional (Araujo y Leal, 2007). Al respecto, se ha señalado que los altos directivos difieren en rendimiento principalmente por su IE (Watkin, 2002; Langhorn, 2004). Más recientemente, se ha encontrado una relación positiva entre IE y desempeño, pero sin hacer referencia al tipo de trabajo de que se trata (Carmeli y Josman, 2006; Rangarajan y Jayamala, 2014). Por otra parte, otras investigaciones han confirmado también dicha relación, pero señalando que esta no es fuerte (Rooy y Viswesvaran 2004; O'Boyle *et al.*, 2011). Sería conveniente realizar más estudios empíricos sobre este tema.

También resulta de interés estudiar la posible relación entre la IE y el rendimiento de los equipos de trabajo. Se ha establecido una correlación positiva entre los equipos de trabajo que poseen unos niveles de IE elevados y la mejora del rendimiento, porque se adaptan más fácilmente a las diferentes formas de realizar las tareas (López *et al.*, 2013). Además, aquellos equipos de trabajo que poseen una elevada IE, al inicio de la actividad, cuentan con una capacidad de ponerse en marcha mucho más rápidamente que los equipos con IE baja (Jordan *et al.*, 2002).

Los argumentos indicados permiten realizar la siguiente proposición:

Proposición n.º 4. La utilización de la IE puede ayudar a mejorar el rendimiento de los empleados en las organizaciones.

La inteligencia emocional y la toma de decisiones

La toma de decisiones en las empresas constituye una cuestión de importancia, dado que puede afectar al hecho de que una organización sea más o menos eficiente o competitiva, lo que puede llegar al extremo del cierre de esta, debido a la toma de malas decisiones (Pérez, Cruz, Guatemala y Juárez, 2018).

Se ha estudiado que razón y emoción se unen en la vida diaria de forma constante e inconsciente. Por ello, una buena parte de la información emocional se procesa de forma inconsciente y esto afecta a nuestro

ISSN 2346- 3910 on line Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)

modo de pensar (Jiménez-Ortega *et al.*, 2017). Si las emociones tienen importancia para el ejercicio del uso de la razón y marcan el rumbo de las decisiones de forma constante (Murcia y Zea, 2012), también cabe destacar que la toma de decisiones se encuadra dentro de un proceso complejo, en el que intervienen factores de índole personal e interpersonal (Bisquerra y Pérez, 2007).

Partiendo de lo indicado anteriormente, las organizaciones deben tener presente que las emociones y los estados de ánimo influyen de forma considerable en la toma de decisiones (Robbins y Judge, 2017). La investigación de la IE como herramienta gerencial para la mejora del proceso de toma de decisiones de directores y jefes ha señalado que existe una correlación alta y positiva entre la variable IE y la variable toma de decisiones (Labarca y Estaba, 2010). Recientemente, se ha entendido que las emociones desempeñan un papel muy importante dentro del proceso cognitivo de la toma de decisiones, porque actúan como una brújula que dirige al decisor hacia el camino correcto (Loria, 2018).

Por otra parte, Damasio (2010) ha estudiado la relación entre las emociones y la toma decisiones señalando que las emociones ayudan a tomar decisiones apropiadas, debido a que relacionan acciones o resultados que resultan positivos o negativos. En esta línea, un estudio realizado por Ramírez y Zavaleta (2018, p. 77) en una empresa concluyó que "a mayor inteligencia emocional, el trabajador tomará mejores decisiones".

Lo anteriormente expuesto permite establecer la siguiente proposición:

Proposición n.º 5. La IE es una herramienta que ayuda en la toma de decisiones.

En la figura 1 se indican las posibles relaciones de la IE con las variables estudiadas, a partir de las proposiciones establecidas. Como puede observarse, se establece un vínculo positivo entre la IE y la selección de personal, la motivación, el liderazgo, el rendimiento de los empleados y la toma de decisiones.

Figura 1. Impacto de la IE sobre las distintas variables estudiadas.



Fuente: elaboración propia a partir de Atalaya (2001); Toledo y Salvador (2014); Robbins y Judge (2017); Ilies y Judge (2005); Tsai *et al.* (2007); Cera, Conde Saenz-López (2015); López *et al.* (2013); Ashkanasy y Daus (2002); Watkin (2002); Langhorn (2004); Carmeli y Josman (2006); Cartwright y Pappas (2008); Rangarajan y Jayamala (2014); Damasio (2010); y Labarca y Estaba (2010).

ISSN 2346- 3910 on line Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)

Vol 8 No. 1 - e-272 enero junio 2021. DOI: https://doi.org/10.22579/23463910.272

La importancia de la comunicación productiva en la organización.

Camiade, C. B., & Castrejón, E. M. P. (2023b). La importancia de la comunicación productiva en la organización. Correspondencias & Análisis, 17. (pp. 71-90)

Correspondencias & Análisis, 17, enero-junio 2023
ISSN: 2304-2265
https://doi.org/10.24265/cian.2023.n17.03

La importancia de la comunicación productiva en las organizaciones

The importance of productive communication in organizations

Recibido: 18/04/2023
Aceptado: 07/06/2023
Publicado: 30/06/2023

Cristina Barroso Camiade
Correspondencia: cristina.barrosoca@anahuac.mx
https://orcid.org/0000-0002-1886-5075
Universidad Anáhuac México Norte, México

Eva María Pérez Castrejón
evamaria.perez@upaep.mx
https://orcid.org/0000-0002-3295-3901
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo presentar el sustento teórico para comprender la comunicación productiva y establecer las coincidencias que se producen con la teoría de sistemas de Niklas Luhmann. Asimismo, destacar la importancia que tiene la comunicación productiva como una herramienta que apoya la efectividad de gestión en organizaciones públicas y privadas. Este tipo de comunicación permite desarrollar habilidades para mejorar la producción y posicionamiento de mensajes, así como una mejor práctica para intercambiar significados en común en las organizaciones. La información y el proceso de intercambiar la información son fundamentales en la comunicación productiva, por lo que analizarlo es importante, para ello debe tomarse en consideración la actitud de los individuos y cómo sus experiencias participan también en este proceso.

Palabras clave: comunicación productiva, gestión, organización, herramientas de comunicación.

Para citar este artículo:

Barroso, C. y Pérez, E. M. (2023). La importancia de la comunicación productiva. en las organizaciones. *Correspondencias & Análisis*, (17), 71-90. https://doi.org/10.24265/cian.2023.n17.03

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC - BY 4.0).

Abstract

This text aims not only to present the theoretical support to understand productive communication, but also the coincidences that occur with Niklas Luhman's systems theory, with the aim of talking about the importance of productive communication as a tool that supports management effectiveness in public and private organizations. It is proposed that this type of communication allows the development of skills to improve the production and positioning of messages, as well as a better practice when exchanging common meanings in organizations. However, it is concluded that the information and the way to make it alive play a fundamental role since a lot depends on the attitude that individuals have and that will be mediated by their experiences.

Keywords: productive communication, management, organization, communication tools.

Introducción

La necesidad que han tenido las organizaciones de comunicarse con sus colaboradores es lo que las ha llevado a preocuparse cada vez más por la forma en cómo deben gestionar la información que les hacen llegar; lo cual ha permitido que la comunicación organizacional tenga un papel preponderante a lo largo del tiempo y que ahora, más que nunca, siga vigente por la importancia que reviste el factor humano para cualquier organización.

Este fenómeno, que se ha presentado tanto en organizaciones públicas como privadas, evidencia porqué ahora es común ver a la comunicación dentro de las organizaciones como una función directiva (Costa, 2014); con ello, no solo se ha ganado un lugar dentro de la estructura de la organización, sino también un espacio físico, un presupuesto y un capital humano que le permite desarrollar sus actividades.

En este contexto, es importante ver a la organización como un sistema social donde todos sus componentes se encuentran relacionados con la finalidad de trabajar conjuntamente para alcanzar los objetivos de la empresa; implica que la relación que se establece entre ellos debe de ser recíproca, ya que lo que afecta a un componente perjudica al sistema. Una visión sistémica que determina la importancia que tiene la

ISSN: 2304-2265

comunicación productiva como una herrmienta de apoyo a la efectividad de gestión en las organizaciones públicas y en las privadas.

La comunicación productiva impulsa, en las organizaciones, un ambiente laboral de mayor productividad, flexible, abierto, productivo, de diálogo, con una estrategia clara; todo esto con la intención de resolver de manera positiva las áreas de oportunidad y la resolución de problemas. De esta forma, se resalta que los mensajes emitidos mediante las acciones propias de la comunicación productiva exigen que los receptores tengan apertura para una mejor decodificación como una acción propia del receptor que exige compromiso y apertura donde no se puede dejar de lado el tema de la ética y la moral. Motivos por los que se puede afirmar que la comunicación productiva fortalece los sistemas el trabajo transversal, la información eficaz y eficiente, el diálogo constante y, por supuesto, el logro de los objetivos organizacionales con el uso de diferentes medios de comunicación que se ajusten a las necesidades de cada organización.

Metodología

En primer lugar, se efectuó una revisión de la literatura científica de acuerdo a cuatro áreas: «teoría general de sistemas» (Von Bertalanffy, 2006); «comunicación en las organizaciones» (Fernández, 1994, Kreps, 1995, Rebeil y Ruiz, 1998); «comunicación productiva» (Nosnik, 2012a); y «teoría general de los sistemas sociales» (Luhmann, 1998).

El objetivo es presentar el sustento teórico para comprender la comunicación productiva, pero también las coincidencias que se producen con la teoría de sistemas sociales de Luhmann; asimismo, establecer la importancia que tiene la comunicación productiva como una herramienta que apoya la efectividad de gestión en organizaciones públicas y privadas; conocer sus orígenes y la necesidad de contemplar a la organización como un todo articulado que permite la fluidez de la comunicación entre todas sus partes.

Sustento teórico

El desarrollo teórico se estructura partiendo de la teoría general de sistemas, sin la cual no se podría entender la comunicación organizacional y la comunicación productiva. Ambas se dan dentro de un sistema que es la organización, sin el todo y

las partes que lo conforman sería prácticamente imposible que estos dos tipos de comunicación existieran. Tanto la teoría general de sistemas como la comunicación organizacional son los niveles previos por los que tiene que transitar la organización para llegar a una comunicación productiva; en función de ellos se cuenta con herramientas que apoyan la efectividad de gestión en organizaciones públicas y privadas. Además, se considera la teoría de sistemas sociales, planteada por Luhmann (1998), para desarrollar las coincidencias que se producen entre esta propuesta teórica y la de Nosnik (2012a) de comunicación productiva.

La teoría de sistemas surge con la propuesta de Von Bertalanffy (2006), quien buscando facilitar un marco de estudio tanto para las ciencias naturales como para las ciencias sociales aportó dando un giro importante en el razonamiento de la época. La trascendencia de este modelo radica en que se podía ver al mundo y a la realidad que lo conforma de una manera holística, donde cada una de las partes era tan importante como el propio sistema, así es como esta nueva manera de percibirlo develó fenómenos y estructuras nuevos. Esta nueva perspectiva es la que ahora permite ver a las organizaciones como sistemas complejos y para su comprensión es necesario no solamente conocer cada una de las partes que las integran y su funcionamiento, sino también la forma en cómo funciona el sistema como un todo, una vez que todos sus elementos se entrelazan. Es decir, solo así es posible entender como la relación entre las partes y el todo son necesarios para mantener al sistema en equilibrio.

La teoría general de sistemas se fundamenta en tres supuestos básicos: (1) los sistemas se dan dentro de sistemas, esto significa que cada sistema está integrado a su vez por subsistemas y al mismo tiempo estos conforman un sistema más grande llamado también suprasistema, dichas conexiones se pueden presentar de una manera interminable, tal y como se presentan dentro de la estructura de los seres vivos; (2) los sistemas son abiertos, esto implica la presencia de un intercambio de información entre el sistema, sus partes y el ambiente; y, (3) las funciones del sistema van a depender directamente de sus estructura, vale decir que las partes del sistema deben estar organizadas y trabajar en conjunto con la finalidad de cumplir con los objetivos de la organización (Barrien, 1968).

En el caso de las organizaciones, el fundamento del sistema abierto es perfectamente aplicable, ya que pueden ser consideradas por el hecho de mantener una interacción constante con sus públicos internos y externos. De acuerdo a Chiavenato (2006) se entiende el sistema abierto «como un conjunto de partes en

ISSN: 2304-2265

constante interacción e interdependencia, constituyendo un todo sinérgico, orientado hacia determinados propósitos y en permanente relación de interdependencia con el ambiente» (p. 414). Esta conceptualización permite comprender la dinámica existente al interior de las empresas públicas y privadas, ya que ayuda a identificar de una manera fácil al sistema, los subsistemas y el suprasistema que integran a estas organizaciones, evidenciando que al funcionar como un sistema, si alguna de sus partes no cumple con sus tareas puntualmente, se afectaría directamente al resto de la compañía, lo que se vería reflejado en el cumplimiento de sus objetivos, por lo que todas las partes que la conforman deben trabajar en sintonía para cumplir con los objetivos de la organización.

Asimismo, Chiavenato (2006, p. 409) describe las principales características que tienen las organizaciones como sistema abierto: (1) comportamiento holístico no determinista, esto implica que cualquier organización es afectada tanto por variables externas como por el ambiente en el que se encuentra inmersa, lo que, en ocasiones, vislumbra un comportamiento poco comprensible; (2) las organizaciones son sistemas que se encuentran inmersos en otros sistemas, todo constituido por elementos en constante interacción que produce una totalidad que no puede ser comprendida únicamente por el estudio de sus partes por separado; (3) las organizaciones son sistemas que se encuentran constituidos por elementos que mantienen una constante interrelación, donde las partes tienen que estar estratégicamente ordenadas y coordenadas para que puedan ayudar al sistema a alcanzar sus objetivos; (4) la homeostasis es cuando la organización alcanza su equilibrio y debe satisfacer dos condiciones: la unidireccionalidad, cuando la empresa es capaz de mantener su rumbo y cumplir con sus objetivos a pesar de los cambios internos o externos y el progreso en relación con el fin, esto significa que la organización es capaz de alcanzar sus objetivos en un menor tiempo, con menos esfuerzo y con escasa variabilidad, lo que le permite enfrentar los retos y problemas de una manera más expedita; (5) el límite, que es lo que ayuda a marcar lo que se encuentra dentro o fuera del sistema, en muchos de los casos esta frontera no es física y varía de acuerdo al grado de permeabilidad que tengan; (6) la morfogénesis, que hace alusión a la capacidad que tienen las organizaciones para modificarse al analizar los resultados obtenidos de los planteados y (7) la resistencia va a determinar el grado de defensa con el que cuentan las organizaciones para enfrentar los problemas externos, entre mayor resistencia tenga una empresa o institución más dificultades va a tener para adaptarse a nuevas circunstancias, tales como la innovación y la tecnología.

Es así, que la teoría general de sistemas conlleva a la comprensión de cómo funcionan las organizaciones como un todo; en un sistema donde cada uno de sus elementos afecta a los resultados que buscan en conjunto, así por ejemplo, si la alta dirección no se da cuenta de la importancia que tienen los fenómenos comunicativos se trastoca el equilibrio del sistema y, por ende, se afecta el cumplimiento de sus objetivos, si por el contrario se percatan de esta nueva realidad donde la comunicación es una herramienta que apoya la gestión en organizaciones públicas y privadas, entonces pueden tomar las medidas necesarias para ser incluyentes con todos los sistemas y subsistemas que integran el suprasistema. De esta manera se llega, con mayor facilidad, a los resultados que se plantean inicialmente.

Por otro lado, la disciplina de la comunicación organizacional se ha ido vigorizando con el pasar de los años, donde sus líneas de enfoque y directrices han variado, las cuales se han sustentado y argumentado por medio de la investigación y las diferentes propuestas teóricas. Dentro de la comunicación organizacional se ha provocado una riqueza de aportaciones en las organizaciones que han consentido la construcción del campo de la comunicación y, por tanto, el diseño, aplicación y evaluación de proyectos de intervención que buscan contribuir positivamente en los sistemas públicos y privados mejorando los procesos de comunicación.

Dichos procesos, como sostiene Martínez (2005), han impulsado el desarrollo de más estrategias de comunicación organizacional que acercan a las organizaciones a sus clientes internos y externos, posibilitando un posicionamiento competitivo, mediante un concepto que examina el valor adicional de un plan amplio y estratégico de comunicación para proporcionar claridad, consistencia y una influencia positiva de las diferentes expresiones de la comunicación; lo que posibilita tener una visión integral y global.

La comunicación es una de las principales formas de posicionar e incrementar el crecimiento de las organizaciones mediante diferentes estrategias; estas propician tener una comunicación apropiada y no solo generar una imagen positiva en el cliente, también lo hace en la mente de los colaboradores (Taylor, 1999). Por ello, las empresas deben considerar que las estrategias tanto de mercadotecnia como de comunicación se encuentren alineadas con los objetivos de la organización, ya que la comunicación les imprime un sentido humanista a las acciones para satisfacer las necesidades de los clientes, de esta manera se tiene una sinergia más completa.

ISSN: 2304-2265

La comunicación es definida, desde sus inicios, como la transmisión, recepción y procesamiento de mensajes e información. Cuando las organizaciones públicas y privadas transmiten mensajes es fundamental que el o los receptores decodifiquen los signos (Treviño, 2005). Un proceso que se puede visibilizar en cada una de las acciones que llevan a la práctica los clientes, donde la organización hace el papel de emisor y es imposible no comunicar; esto, se puede trasladar a que las organizaciones comunican con cada una de sus acciones, sean intencionales o no, por tanto, es preciso reflexionar cada una de las estrategias y acciones (Watzlawick et al., 1991).

La evolución de la comunicación, durante los últimos años, ha mejorado el surgimiento de diferentes investigaciones y análisis que han permitido el planteamiento de nuevas propuestas teóricas y prácticas que ayudan a entender de diferentes formas, la importancia, repercusión y trascendencia de la disciplina. La comunicación en las organizaciones se convierte en el principal vehículo que puede proveer de mensajes e información a quienes hacen vivos a los sistemas, encaminando a que logren diferenciar su marca sobre otras y apreciar las ventajas competitivas. Los instrumentos de cualquier opción de comunicación, estriban en parte de los efectos de comunicación obtenidos por otras opciones, en otras palabras, un cambio provocado por la comunicación en una parte del sistema, genera cambio en todo lo demás (Keller, 2001).

La comunicación en las organizaciones desde el origen, de manera consciente o inconsciente para quienes integran los sistemas, ha brindado respuestas. Pasquali (1990), refiere que la comunicación aparece cuando la sociedad se estructura formalmente y sin esta no habría estructura; es decir, la comunicación se muestra como uno de los principales signos de expresión de los humanos, con la que se puede vincular relaciones humanas efectivas mediante signos que estructuran mensajes y que establecen significados en común a través de un proceso participativo de un emisor y un receptor. El objetivo principal de la comunicación es persuadir, convencer al otro mediante el uso de la razón.

Históricamente, la comunicación se convierte en un proceso importante para las organizaciones, de acuerdo a referentes teóricos desde 1950, aunque para Charles Redding es desde 1972. Desde entonces, para las organizaciones la comunicación se ha convertido en el canal que posibilita las relaciones interpersonales efectivas en las interacciones laborales diversas.

Al respecto, existen definiciones de teóricos, como Goldhaber (1989), para quien la comunicación organizacional es «el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Este discernimiento de la disciplina incluye cuatro conceptos clave: mensaje, red, interdependencia y relaciones» (p. 23). Se centra en el paso de mensajes entre individuos que mantienen relaciones interdependientes, sin profundizar en lo que ocurre al interior o al exterior de la organización.

Por su parte, Fernández (1994) visualiza la comunicación organizacional como la forma de implementar estrategias que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, impulsando procesos de cambio y reforzando la integración de quienes integran la organización a nivel interno y externo. Estratégicamente la comunicación serviría para alcanzar los objetivos, según sostiene.

Con una participación activa entre los miembros de la organización lo conceptualiza Kreps (1995), quien define a la comunicación organizacional como «el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y de los cambios que ocurren dentro de ella» (p. 95); en esta idea considera que existe más que un intercambio de información, y que los miembros de la corporación juegan un papel activo en este proceso; sin embargo, existe un vacío sobre qué sucede luego al interior como al exterior de la empresa, por lo que es necesario explorar otros conceptos que ayuden a esclarecer la comunicación organizacional.

Una definición que fortalece el concepto de la disciplina de la comunicación organizacional es la de Rebeil y Ruiz (1998):

> Es la disciplina en la que se debe contemplar a los sistemas económico, político, social o cultural y que se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y lo hacen más productivo. (p. 179)

Una propuesta en la que se destaca la importancia de que los integrantes de las organizaciones trabajen para el logro de sus objetivos.

ISSN: 2304-2265

Posteriormente, Rebeil (2011) propone un concepto mucho más vasto de organización, lo que implica el desarrollo de tres modelos que representan la complejidad organizacional y que se reflejan en tres tipos de instituciones: las públicas, las privadas (ilegales, informales y formales) y las del tercer sector. Lo anterior, conlleva a un replanteamiento de la comunicación en las organizaciones, ahora la comunicación debe desarrollarse desde una perspectiva integral, que puede hacerse «mediante la comprensión del concepto de comunicación integrada, que engloba a la comunicación creativa, la administrativa, la mercadológica, la corporativa y la interna» (Rebeil, 2011, p. 65).

Respecto a las dimensiones de la comunicación organizacional, Rebeil (2006) considera tres: la comunicación institucional (imagen), la comunicación interna (gestión) y la comunicación mercadológica (ventas). Estas dimensiones posibilitan que los colaboradores, las estrategias y líderes actúen en congruencia con la visión, los valores y la cultura como parte de la comunicación corporativa. Por otra parte, la comunicación organizacional actualmente no se puede concebir sin el uso de la tecnología; vale decir, como una fortaleza que pone a las organizaciones a la vanguardia frente a otros sistemas que viven cambios de tipo social, económico o político. En este contexto, el especialista está obligado a saber percibir las áreas de oportunidades, comprender los cambios, prospectar los problemas, decodificar mensajes e inducir la motivación y el silencio, según sea necesario (Rebeil, 2006). El ajuste de la propuesta menciona que la comunicación en las organizaciones «contempla que la organización es una comunidad viva de personas que evoluciona y cambia en su interacción … con sus diversos públicos» (Rebeil, 2011, p. 67).

Sin la teoría general de sistemas y la comunicación organizacional no es posible comprender la propuesta de comunicación productiva de Nosnik (2012b), ya que esta se encuentra dentro del campo de la comunicación organizacional y surge gracias al estudio y reflexión que su autor hace de los procesos productivos, que conllevan de una manera indirecta fenómenos comunicativos, donde con la participación y el esfuerzo colectivo se logra llevar hacia la productividad al sistema en el cual se encuentran inmersos ambos procedimientos. Es claro que la comunicación productiva solo existe si la organización es vista como un sistema donde todos los elementos se encuentren, no solo interrelacionados, sino que interactúen entre ellos en beneficio del todo y en donde la comunicación se vuelve una herramienta indispensable de la gestión organizacional.

El planteamiento de la comunicación productiva surge gracias a la divulgación de una serie de tres textos propuestos por Nosnik (1996, 2002, 2003), en los últimos 20 años y que fueron difundidos en diversas publicaciones, y que terminaron conformando el texto donde se explica esta propuesta teórica: (a) linealidad, dinamismo y productividad: el argumento original; (b) de fuentes egoístas a comunidades de inteligencia comunicativa: exploraciones sobre el universo conceptual de la comunicación humana; (c) la productividad de la comunicación en la era del Internet, (d) comunidades de inteligencia comunicativa: desafíos y oportunidades de la ciencia de la comunicación ante el desarrollo tecnológico; (e) comunicación y cultura organizacional en la era de la incertidumbre y (f) comunicación productiva: un nuevo enfoque teórico.

Retomando las teorías de la comunicación, Nosnik (2000) propone tres niveles de comunicación: el primero, *nivel lineal,* el más sencillo de los tres y centra su perspectiva en quien produce y distribuye la información a través de los medios masivos de comunicación, lo anterior, lleva a desarrollar un proceso unilateral y centrado en la fuente o emisor; esto, es más parecido a un sistema de información que a un sistema de comunicación.

Los fundamentos del primer nivel o nivel lineal de comunicación son los siguientes:

> a. La tecnología es tan poderosa que es capaz de crear actitudes y determinar conductas sobre todas aquellas personas que reciben mensajes o información a través de estos medios o canales.
> b. Los destinatarios de la información que es transmitida a través de estos canales son personas que carecen de identidad, voluntad y sofisticación.
> c. El poder desmedido de quienes tienen la propiedad y el acceso a la tecnología puede resultar peligroso y amenazante para la sociedad, por lo que debe ser controlado para evitar que abusen de los procesos informativos. (Nosnik, 2000, pp. 147-148)

El segundo, *nivel dinámico*, de acuerdo a Nosnik (2000) es una concepción más humana de la comunicación, al concebir al fenómeno comunicativo como un proceso humano complejo psicológico y social; la complejidad y el dinamismo que acompañan a esta segunda etapa se deben, principalmente, al hallazgo de la selectividad y a las formas psicosociales de influencia (conversación) en el estudio de la comunicación social.

ISSN: 2304-2265

La selectividad hace referencia al hecho de que no todos los destinatarios se exponen, perciben y retienen la información de la misma manera, mientras que la conversación es el descubrimiento de que el receptor nunca se encuentra socialmente aislado, ya que pertenece a un sinfín de redes que lo vinculan con familiares, amigos, compañeros de trabajo y otros ciudadanos. Se destaca los aspectos de interpretación y sofisticación del receptor, que son muy importantes en el entendimiento de este proceso. Sin embargo, el hallazgo más importante de este nivel es la conceptualización de la retroalimentación.

Los fundamentos del nivel dinámico de comunicación son los siguientes:

a. Los destinatarios deben ser considerados como receptores, ya que son tan sofisticados psicológica y socialmente como los emisores o fuentes que producen, generan y transmiten información a través de los medios tecnológicos.
b. El receptor tiene el poder de seleccionar la información que le transmite el propio emisor, lo que se puede traducir en tres procesos de selectividad del mensaje, el primero está relacionado con la preferencia que pueda tener hacia ciertos medios de comunicación, el segundo, es la capacidad que tiene para interpretar los mensajes y el tercero está relacionado con la retención que haga de esta información.
c. Cualquier receptor está integrado a múltiples redes que a su vez están conformadas por una gran cantidad de receptores cómo él, donde fluye no solo información sobre lo que es transmitido por los emisores, sino también acerca de lo interpretado por los receptores.
d. La retroalimentación va a asegurar la efectividad de influencia de la comunicación, es el único mecanismo que va a permitir dar seguimiento y evaluar el impacto que puede generar un mensaje en las dos partes involucradas en el acto comunicativo: del emisor al receptor y del receptor al emisor. (Nosnik, 2000, p. 148)

El tercero, *nivel productivo*, se diferencia de los dos primeros porque aquí cada parte del sistema cuenta con una doble función, por un lado, debe cumplir con su papel de ser una pieza del todo, y por otro lado, debe asegurarse de que el objetivo del propio sistema, y que es común a todos sus integrantes, también se logre. El sentido de este nivel podría sintetizarse con la frase «construir lo máximo y destruir lo mínimo posible».

Los fundamentos del nivel productivo de comunicación son los siguientes:

a. La esencia tanto de la organización como del ambiente de información va a depender de la misión que persiga el sistema (informal o formal).
b. De la misión del sistema se desprenden los objetivos generales y la estrategia para cumplirlos. La estrategia a su vez genera la estructura del sistema y ésta determina la funcionalidad del mismo.
c. La misión, los objetivos, la estrategia, la estructura y la funcionalidad son condiciones ideológicas y operativas que determinan el ambiente de información de un sistema creado por un grupo humano.
d. El ambiente de información puede afectar al mismo tiempo la funcionalidad, la estrategia, la estructura, los objetivos y la misión de un sistema humano.
e. Cuando el ambiente de información se encuentra alineado al cumplimiento de la misión del sistema, aumenta su potencial de efectividad como una plataforma de apoyo a la operatividad del sistema, lo que lleva a que sus miembros se identifiquen plenamente con él. (Nosnik, 2000, p. 149)

A esta tercera y nueva etapa de la comunicación es a lo que Nosnik (2000) denomina comunicación productiva, aquí el proceso comunicativo comienza con la retroalimentación del receptor a su fuente y de cómo esta trabaja como el receptor para que dicha retroalimentación se convierta en un cambio progresivo, innovación o mejora que transforme al sistema en beneficio de ambos.

Para entender la comunicación productiva es necesario conocer dos conceptos clave: el sistema normativo y la comunidad de inteligencia comunicativa, ya que son los conceptos que la sustentan. El sistema normativo se refiere a que todo sistema real, independiente de su naturaleza (político, económico, gubernamental, empresarial, educativo, tecnológico o filantrópico), es considerado normativo si cuenta con un corazón ideológico y un conjunto de reglas que alinean su operación a este; mientras que la comunidad de inteligencia comunicativa «es el grado en que lo mensajes generan más satisfacción que insatisfacción en quienes los producen, los distribuyen y reciben, y los usan» (Nosnik, 2002, p. 7).

Por tanto, la productividad sistémica ocurre por la presencia del sistema normativo y a su evolución hacia una comunidad de inteligencia comunicativa; para que esto

ISSN: 2304-2265

suceda es necesario que sus integrantes estén insertos en tres niveles de responsabilidad:

- La primera, implica la obligación que tienen aquellos que inician la comunicación de conocer las necesidades y expectativas de su contraparte para poder ajustarse a ella y entonces poder producir información relevante al usuario.
- La segunda, le corresponde a quien está recibiendo la comunicación de retroalimentar a su contraparte, con el objetivo de mejorar su capacidad de producir información.
- La tercera y última responsabilidad recae en las dos partes involucradas, emisor y receptor, de utilizar la información que tienen disponible para que el sistema del que forman parte pueda cumplir con su misión y así genere beneficios para todas las partes que lo integran.

Discusión

La teoría de sistemas sociales planteada por Luhmann (2010) rompe con el supuesto de que solo existe un único actor detrás de la comunicación. El desarrollo de la comunicación solo es posible dentro de sistemas, ya que en ellos se puede llevar a cabo la referencia recíproca de acciones y no en la enunciación unilateral de un actor; por lo tanto, se descarta la comprensión del mundo como una sola unidad para verlo como una red de observadores que se cruzan y que no pueden ser unificados, ahora el sistema no exisite por sí mismo, sino que su existencia se mantiene gracias a su distinción con el entorno (Luhmann, 2010). La comunicación productiva solo puede llevarse a cabo dentro de un sistema, ya que solo la participación y el esfuerzo colectivo pueden dirigir al sistema hacia la productividad (Nosnik, 2002).

Un concepto necesario para la construcción de un sistema es la complejidad, ella es la condición que hace posible al sistema; esta se presenta cuando las relaciones de los elementos de un sistema se dificultan con otros sistemas o el entorno (Luhmann, 1998). Según lo plantea, Luhmann:

> Si tenemos un sistema con un número creciente de elementos, cada vez se hace más difícil interrelacionar cada elemento con los otros … el número de relaciones es demasiado grande en relación a la capacidad de los elementos para establecer relaciones. (1998, p. 16-17)

Esta concepción es retomada por Nosnik (2002) en su propuesta de comunicación productiva, él sostiene que la convivencia humana se vuelve compleja gracias a los diferentes niveles de interacción que se dan entre los elementos que conforman al sistema y lo traduce en la necesidad que tiene cada sistema de trabajar con esta complejidad, una forma es contar con un «corazón ideológico» integrado por el propósito y los valores que definen al sistema y que debe contener, no solo la razón de ser de la organización, sino también una propuesta clara y breve de cómo dicho sistema contribuye en la mejora de la sociedad de la cual es parte, en otras palabras, debe incluir la misión, la visión y los valores que van a regir a dicha estructura y que son las reglas que van a guiar sus acciones. Con este «corazón ideológico» Nosnik (1996) plantea la necesidad de contar con la organización como el principio de ordenamiento de esta complejidad que se deriva de la convivencia humana y social. Solo mediante este ordenamiento es que se podrá restar libertad al individuo con el único objetivo de alcanzar el beneficio colectivo.

Vista la comunicación productiva como un componente del cambio y la transformación en las organizaciones, se vuelve importante mencionar el concepto de autopoiesis como mecanismo de autorreferencia dentro de las organizaciones. Para Luhmann (2010) «una organización es un sistema que se produce a sí mismo como organización. Luego solo debemos definir el modo en que esto sucede» (p. 68). Con lo anterior, se entiende que un sistema tiene la capacidad de autoproducirse solo si puede observase a sí mismo para diferenciarse de su entorno, esto lleva al sistema a no verse como un objeto estático sino como uno que es capaz de producirse a sí mismo mediante diversos procesos que lo conduzcan a un beneficio comun. Esta perspectiva teórica coincide con la propuesta de Nosnik (2012a), ya que la comunicación productiva se compone de herramientas de planeación en sus distintos procesos, que buscan por medio de la retroalimentación la comprensión e intervención de los flujos comunicativos con la finalidad de que las organizaciones sean capaces de lograr sus objetivos y con ello alcanzar su autonomía, en este punto la organización como sistema ha sido capaz de producirse a sí misma.

De acuerdo con lo expuesto, es importante desarrollar habilidades para la buena ejecución de una comunicación productiva, que se convierta en un eje transversal para las organizaciones, haciendo posible una comunicación efectiva, augurando, además de una mejor comunicación, una mejor productividad. Este tipo de comunicación cada día toma más relevancia social y se formaliza gracias a

ISSN: 2304-2265

profesionales competentes que contribuyen con estrategias que dan posibles soluciones a los problemas y áreas de oportunidad.

La comunicación productiva es una herramienta estratégica para las organizaciones, estas deben de ir más allá de comunicados masivos o de mantener informados a los colaboradores o a las personas con las que interactúa la organización. Ahora se trata de enviar mensajes claros, compartidos claramente que permitan abrir canales de contacto y retroalimentación que les brinden seguridad y confianza. Que los receptores, es decir las personas que reciben el mensaje comprendan el contendido, y no se limiten a ver, leer y escuchar lo que se quiere de acuerdo al estado de ánimo, sino que sean capaces, como organización, de crear las condiciones necesarias para que se de una retroalimentación que enriquezca al sistema y lo lleve a mejorar constantemente.

La comunicación productiva es un eje trasversal en las organizaciones, convirtiéndose en un proceso que se debería dar de manera natural entre quienes hacen vivos los sistemas, en el momento que los actores se relacionan para construir y compartir significados en común. Este tipo de comunicación, al ser un proceso natural puede parecer sencillo, pero no se dimensiona su complejidad, si así fuera no habría tantos problemas en la sociedad. Por tanto, al momento de desarrollarse la comunicación productiva en los diferentes contextos es necesario que en la acción comunicativa se analicen los contextos histórico, social, grupal, psicológico e intercultural y así diseñar lo que se puede llamar «trajes a la medida para cada persona». Se debe recordar que la comunicación es uno de los principales pilares que articula la convivencia, posibilita construir o rediseñar realidades compartidas, ya que esta disciplina le concierne a la sociedad conformada de individuos.

La comunicación productiva vista como una herramienta que apoya la gestión de la efecitivad, es una acción de la que las organizaciones no pueden prescindir, ya que viven en todo momento de ejercicios de comunicación donde todo comunica y donde esta acción no puede verse solo como un suceso mas, porque las organizaciones las hacen vivas las personas quienes evolucionan, se transforman día a día y hacen a la cultura. La comunicación productiva se desarrolla durante la vida de las organizaciones con el fin de participar con eficiencia y destreza en todas las esferas de la organización y la sociedad humana. A partir de esto, las organizaciones se desarrollan en la cultura y la sociedad con la intención de ser competentes comunicativamente en un mundo global.

La práctica de este tipo de comunicación es una guía hacia operaciones asertivas, es preciso entonces hablar con claridad y de manera respetuosa, ya que hay que saber plantear bien los objetivos y asignar las tareas; con ello, es posible solucionar conflictos y corregir situaciones como la falta de motivación y rendimiento de los trabajadores. Es preciso decir las palabras correctas en el momento correcto con coherencia como un ideal: cuerpo, rostro y palabras. La comunicación productiva implica saber escuchar y no solamente oír, más que saber hablar se requiere saber escuchar. La escucha activa es el primer paso para conectar con las personas. Esta atención consciente a lo que expresan otros permite conocer otros puntos de vista que pueden enriquecer la experiencia propia. Hay que romper paradigmas en las organizaciones mediante una efectiva comunicación productiva.

Conclusiones

La comunicación productiva es un proceso que implica la emisión de un mensaje que es recibido por receptores que tienen el deseo de compartir experiencias varias con apertura en hacer vivo los mensajes y cumplir el objetivo organizacional. El proceso que se da en este tipo de comunicación posibilita la recepción del mensaje, la evolución y transformación de este, lo que es más provechoso y útil para el ambiente organizacional con gente más informada y con mayor conocimiento.

La comunicación productiva necesita ser reconocida y llevada a la práctica por cada uno de los subsistemas que conforman a las organizaciones, mediante la creación y correcta emisión de mensajes provocando mayor productividad y resultados de quienes integran la organización y con quienes trabaja externamente. Este tipo de comunicación no puede ser efectiva sino hay la apertura y validez para hacerla viva en cada uno de los individuos y grupos que conforman el sistema organizacional, esto gracias a la información y el diálogo constante que se necesita para el público meta.

La comunicación productiva es útil para la efectividad en la gestión de las organizaciones públicas y privadas con la intensión de experimentar una mayor influencia de la cultura y así impulsar el cambio y el logro de los objetivos. Esta herramienta además posibilita la comprensión de las reglas o políticas a seguir y el reconocimiento de las líneas de mando. Esta comunicación se puede ver desde un enfoque humanista, estratégico y enfocada a resultados, ya que provoca un diálogo entre quienes integran los subsistemas y busca un posicionamiento constante en el

ISSN: 2304-2265

mercado externo, así como hacer más eficientes los roles que cada integrante desempeña. La comunicación productiva provoca la apertura al cambio y la necesidad de socialización de las funciones de los sistemas con patrones de calidad.

Se logra trascendencia en las organizaciones que buscan mejoras en su productividad, pensar en la calidad de los mensajes que se emiten, aquellos que pueden ser una herramienta para mejorar la productividad individual y en equipo; buscando alcanzar los objetivos por medio de una comunicación productiva. Así, la comunicación productiva es una forma de vincularse en los procesos de comunicación de las organizaciones, visualizando campos de innovación e interacción que provoquen el diálogo y la retroalimentación. La comunicación efectiva se mantiene viva por intermedio de los diferentes actores de la organización, quienes ponen en práctica las necesidades comunicativas y de información.

Por lo tanto, la comunicación productiva es una herramienta indispensable para la efectividad de gestión en las organizaciones. Se diferencia por ser un tipo de información más razonada que se intercambia por medio del diálogo entre individuos que generan un valor agregado para las organizaciones y para un mejor espacio de convivencia.

Llevada a la práctica, es una comunicación capaz de producir cambios, de manera ágil, en los individuos, ya que es más sencillo el logro de los objetivos organizacionales. Quizás el ignorar la importancia de este tipo de comunicación provocaría ruido en los intercambios de diálogo e información y, por lo tanto, desmotivación y falta de productividad en las organizaciones. El ejercicio de la comunicación productiva supone credibilidad y confianza entre quienes integran la organización, conduce a la vanguardia en el mundo de la globalización, a ver con claridad los roles y las funciones, enfocados en los objetivos.

Asimismo, la comunicación productiva estimula a que los actores puedan externar opiniones de manera clara y positiva, con activa escucha y decodificación de las ideas transmitidas, así como constantes interacciones y vinculaciones entre los diferentes niveles jerárquicos. La comunicación efectiva provoca satisfacción entre quien emite y recibe la información mediante un diálogo profundo, así como en el ambiente laboral enfocado a resultados. La información circula de manera productiva, eficaz y eficiente estableciendo compromisos y apertura a otras experiencias que deben ser compartidas.

Y por qué no mencionar que la comunicación productiva, como herramienta indispensable para la efectividad de la gestión en las organizaciones, promueve la participación activa de las personas que conviven en el día a día en las organizaciones, así como influir en la toma de decisiones de las jerarquías y roles correspondientes. De la comunicación productiva se dan propuestas frente a las áreas de oportunidad y así se obtiene información para provocar otras acciones que resuelvan problemáticas varias.

La comunicación productiva se convierte en transversal, ya que es el resultado de la convivencia humana y sus interacciones que por naturaleza se llegan a tornar complejas como resultado de diversas experiencias, y que se traslapan a vivencias en las organizaciones donde los individuos se desarrollan y buscan objetivos en común. El ideal es que cuando se desarrollan habilidades de comunicación haya congruencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace. La comunicación productiva es la suma de lo verbal y no verbal que se da o se hace desde la narrativa y el mensaje en una estructura correcta y coherente, donde estos mejoran el tejido social organizacional, ya que se pensó en lo que se transmite y a quién se transmite.

Para finalizar, hablar de la comunicación productiva como eje transversal para las organizaciones no se reduce solo al lenguaje, es un tema más profundo. La comunicación productiva es un proceso, dado que se necesita ser coherente, oportuno y sistémico; coherente, por generar credibilidad y confianza a partir de hechos que demuestren que lo que se dice se hace; oportuno, porque el proceso comunicacional debe tramitarse en el momento justo; y sistémico, porque debe involucrar a todos los públicos o comunidades que impactan o se impactan por el actuar organizacional.

Conflicto de intereses

Las autoras no tienen conflicto de intereses.

Responsabilidad ética y/o legal

Las autoras confirman que los datos utilizados en esta investigación son del trabajo realizado por ellas y asumen las responsabilidad ética y legal de los mismos.

Contribución de autoría

CBC: redacción, análisis, interpretación, discusión, conclusiones, revisión final.

EMPC: redacción, análisis, interpretación, discusión, conclusiones, revisión final.

ISSN: 2304-2265

Financiamiento

La investigación se realizó con recursos propios de las autoras.

Referencias

Barrien, F. (1968). *General and Social Systems.* Rutgers University Press.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Costa, J. (2014). *El DirCom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía.* CPC Editor.

Fernández, C. (1994). *La Comunicación en las Organizaciones*. Trillas.

Goldhaber, G. (1989). *Comunicación Organizacional.* Editorial Diana.

Keller, K. (2001). Mastering the marketing communications mix: Micro and macro perspectives on integrated marketing communication programs. *Revista de gestión de marketing*, *17*(7-8), 819-847. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1362/026725701323366836

Luhmann, N. (1998). *Complejidad y modernidad. De la unidad a la diferencia*. Editorial Trotta.

Luhmann, N. (2006). *La sociedad de la sociedad*. Herder.

Luhmann, N. (2010). *Organización y decisión*. Herder.

Martínez, I. (2005). La comunicación en el punto de venta. *En La Comunicación en el punto de venta, estrategias de comunicación en el comercio Real y Online* (pp. 3-27). ESIC.

Nosnik, A. (1996). Linealidad, Dinamismo y Productividad: Tres concepciones de la comunicación humana y social. *Razón y Palabra, 1*(1). http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n1/nosnik1.html

Nosnik, A. (2000). Productividad de la comunicación en la era del internet. En O. Islas y F. Gutiérrez, *Internet: el medio de comunicación inteligente*. CECSA.

Nosnik, A. (2002). De fuentes egoístas a comunidades de inteligencia comunicativa: Exploraciones sobre el universo conceptual de la comunicación humana. *Razón y Palabra*, *25*. http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n25/anosnik.html

Nosnik, A. (2003). Comunicación Productiva: Un nuevo enfoque teórico. *Razón y Palabra*, *34*. http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/anosnik.html

Nosnik, A. (2012a). *Teoría de la comunicación productiva: Exploraciones más allá de la retroalimentación.* Homo Sapiens Ediciones.

Nosnik, A. (2012b). El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones: 10 años después. En C. Fernández, *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas.

Pasquali, A. (1990). *Comprender la comunicación* (4.ª ed.). Monte Ávila Latinoamericana.

Rebeil, M. (2006). *Comunicación estratégica en las organizaciones.* Editorial Trillas.

Rebeil, M. (2011). *Contribuciones de la comunicación a la competitividad de las empresas.*

Rebeil, M. y Ruiz, C. (1998). *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*. Plaza y Valdés.

Taylor, J. R. (1999). What is «organizational communication»? Communication as a dialogic of text and conversation. *The Communication Review, 3*, (1-2), 21-63. DOI: 10.1080/10714429909368573

Treviño, R. (2005). Objetivos y metas de la comunicación integral. Funcionamiento e importancia de la promoción de ventas y las relaciones públicas (pp. 31-57); Perfil de los medios de comunicación. Publicidad en el punto de venta y en instituciones al detalle (pp. 211-247). En *Publicidad, comunicación integral en marketing*. Hill Interamericana.

Von Bertalanffy, L. (2006). *Teoría General de los Sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones.* Fondo de Cultura Económica.

Watzlawick, P., Bavelas, J. y Jackson, D. (1991). *Teoría de la comunicación humana.* Herder. https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=4AGIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=paul+watzlawick&ots=4xPOfxJdG5&sig=x3OdBcN ZP8x1u34_UXt_IFCX0k&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

ISSN: 2304-2265

Gestión de información y del Conocimiento para la toma de decisiones organizacionales.

Cruz, Y. R. (2015). Gestión de Información y del Conocimiento para la toma de decisiones organizacionales. Bibliotecas. (pp.150-163).

Gestión de Información y del Conocimiento para la toma de decisiones organizacionales

Information Management and Knowledege Management for the organizational decision making

Dr. Yunier Rodríguez Cruz: Doctor en Ciencias de la Información. Profesor auxiliar del Departamento Ciencias de la Información de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, Cuba. yunier@fcom.uh.cu

Dr. Yunier Rodríguez Cruz

Resumen: El artículo examina el proceso de toma de decisiones organizacionales y sus principales características. Se profundiza sobre el carácter informacional de este proceso y la marcada dependencia a la información y el conocimiento como recursos estratégicos. En correspondencia se presentan las particularidades de la Gestión de Información y del Conocimiento en las organizaciones. El análisis realizado en el artículo permite esclarecer el alcance y propósito de estos procesos gerenciales en los contextos organizacionales. En este sentido se identifican aquellos componentes particulares de ambos procesos que inciden de forma directa en la toma de decisiones organizacionales. Esta identificación permite esclarecer qué características deben poseer estos procesos para tomar decisiones efectivas.
Palabras clave: toma de decisiones organizacionales; gestión de información; gestión del conocimiento; decisiones estratégicas; cultura informacional; sistemas de información.

Abstract: *The article examines the process of organizational decisions making and its main ones characteristic. It is deepened on the character informational of this process and the marked dependence to the information and the knowledge. The analysis carried out in the article allows to clarify the scope and purpose of the Information Management and Knowledge Management in the organizational contexts. In this sense those components peculiar of both managerial processes that impact in a direct form in the organizational decisions making are identified. This identification allows to clarify how characteristic they should possess these processes to make effective decisions.*
Keywords: *organizational decision making; information management; knowledge management; strategic decision; informational culture; information systems*

Introducción

La toma de decisiones constituye un proceso que se lleva a cabo en todos los contextos organizacionales y en la administración pública en sentido general. Su propósito está asociado a disminuir los riesgos organizacionales, solucionar problemas y aprovechar oportunidades. En correspondencia, desarrollando acertados procesos de decisión, las organizaciones no solo generarían ventajas competitivas o un mejor posicionamiento en su ambiente de negocios, sino que podrían crear capacidades organizacionales que les permitan orientarse a los cambios, y por tanto, adaptarse mejor a los mismos.

Páginas 150-163 *Año 11, No. 11, 2015*

La relación entre la Gestión de Información, del Conocimiento y la toma de decisiones ha sido abordada por diversos autores en la literatura especializada como Woodman, Fairer-Wessels, Davenport y Prusack, Choo entre otros. La misma se evidencia desde los propios acercamientos teóricos-conceptuales a estos procesos gerenciales, sin embargo, aun no es suficiente explicitar a través de conceptos este posible vínculo, sino que se hace cada vez más necesario profundizar en los modos y formas de hacer de las organizaciones que puedan incidir en su rediseño y configuración a partir de nuevos supuestos, prácticas y dinámicas institucionales que faciliten y garanticen un mejor impacto en los procesos de decisión.

Algunos de los elementos que enfatizan sobre la necesidad de proyectar mejores procesos gerenciales de Gestión de Información y del Conocimiento para enriquecer los procesos de decisión son los asociados a la cantidad de la información, su costo de uso y manejo, los procesos informacionales y de conocimiento, las limitadas capacidades cognitivas para el procesamiento y análisis de información, y las competencias para tomar decisiones.

Algunas de estas problemáticas se evidencian en las siguientes consideraciones de autores que han profundizado sobre el tema:

Choo (1998) reconoce que "en la mayoría de las situaciones, no poseemos una información completa sobre todas las opciones factibles, o no podemos permitirnos el tiempo y el costo de obtener ese conocimiento".

Pinto y Gálvez (1996) afirman que "las limitaciones de la capacidad humana a la hora de procesar la información genera gran variedad de dificultades".

Huber (1980) refiere que "en situaciones complejas e importantes, las personas que toman decisiones intentan reunir una gran cantidad de información antes de hacer su elección final".

Por su parte, Moody (1983) plantea que "en ocasiones se cuenta con información adicional que puede generar problemas a la hora de tomar decisiones".

Estas valoraciones confirman que la información y el conocimiento constituyen recursos estratégicos para poder desarrollar los procesos cognitivos e informacionales que intervienen en la toma de decisiones. Todo esto trae aparejado la necesidad de fomentar y proyectar de forma certera aquellos procesos gerenciales que tiene a su cargo cada uno de ellos: Gestión de Información y Gestión del Conocimiento. Esta proyección o concepción requiere profundizar primeramente sobre las particularidades de la toma de decisiones organizacionales y su carácter informacional.

"...la información y el conocimiento constituyen recursos estratégicos para poder desarrollar los procesos cognitivos e informacionales que intervienen en la toma de decisiones."

La toma de decisiones organizacionales y su carácter informacional

La toma de decisiones organizacionales ha sido abordada por múltiples autores como Down (1966), Simon (1976), McKenny y Keen (1974), Huber (1980), Moody (1983), Schwenk (1984), Porter y Millar (1985), Weber (1987), Saunders y Miranda (1998), Choo (1998, 2003), Rodríguez (2000), Ariely (2000), Fiol (2001), AECA (2002), Soliman y Youssef (2003), Díaz y Belluzo (2003), Valentim y Zwaretch (2006), Molina y Sala (2006), Carvalho (2006), Moraes y Fadel (2006), Todd

(2007), Podinovski (2010), Allen (2011), Citroen (2011), Bettis-Outland (2012) entre otros. Los mismos han abordado, indistintamente, la importancia de la información en el proceso de decisión, de ahí que se afirme que "el hecho de que se pueda contar con informaciones adecuadas y oportunas es de importancia capital para los sucesos de la empresa, y en consecuencia, del gerente" (Rodríguez, 2000).

Un acercamiento al carácter informacional del proceso de decisión en las organizaciones requiere valorar, en un principio, algunos aspectos teórico-conceptuales para entender la necesidad de optimizar su desarrollo.

Autores como Mintzberg, Raisighani y Théorét (1976) (citados por Caixeta y Rodrigues, 2008), manifiestan que es una "sucesión de etapas de procesos mentales, materializados en acciones cuyo ápice es la elección de una alternativa, con la finalidad básica de resolver un problema, confrontar una crisis o sacar provecho de una oportunidad." Por su parte, Fichman (2003) lo define como el "proceso de responder a un problema, procurando y seleccionando una solución o acción que irá a crear valor para los accionistas de la organización".

"...se puede definir la toma de decisiones como un proceso informacional en el que a partir de los objetivos y estrategia de una organización los individuos o grupos identifican la mejor decisión y curso de acción para solucionar de forma efectiva un problema oportunidad o riesgo institucional..."

Valorando estos y otros conceptos de autores clave en la literatura se puede definir la toma de decisiones como un proceso informacional en el que a partir de los objetivos y estrategia de una organización los individuos o grupos identifican la mejor decisión y curso de acción para solucionar de forma efectiva un problema oportunidad o riesgo institucional luego de desarrollar un conjunto de fases o etapas en que se generan las alternativas de decisión.

Particularidades de la toma de decisiones organizacionales

El proceso de decisión no solo se desarrolla a nivel estratégico o de la más alta dirección de las organizaciones, sino que "constituye un proceso que se desarrolla en toda organización y en todos sus niveles: operativo, táctico, gerencial y estratégico" (Wiig, 2003).

Como resultado del desarrollo de este proceso en los niveles de decisión, podemos encontrar decisiones estratégicas, administrativas y operacionales que son definidas por Ansoff (1990) (como se cita en Carvalho, 2006) apuntando que:

Las decisiones estratégicas son generalmente sobre los problemas externos de la organización y no de los internos, potenciando los productos de la organización en el mercado. Las decisiones administrativas están volcadas para la estructuración de las relaciones de responsabilidad, flujos de trabajo, flujos de información, canales de distribución, entre otros. Las decisiones operacionales buscan maximizar la eficiencia del proceso de conversión de recursos de la empresa.

En consecuencia, a nivel estratégico se toma decisiones cuando la organización percibe que su estrategia a largo plazo pueden verse afectada o por el contrario, cuando sus objetivos, metas y acciones estratégicas se ven en riesgo. A nivel táctico se toman decisiones cuando los planes de acción que responden a los objetivos estratégicos de ven afectados y por consiguiente se requiere un ajuste de los mismos para alcanzar metas definidas. Y por último, a nivel opera-

tivo se toman decisiones cuando se ven afectados los procesos productivos que inciden en la calidad de los productos y servicios.

Esto hace que, en dependencia de los problemas, riesgos u oportunidades organizacionales que se presentan en la organización, se pueden encontrar situaciones-problemas conocidas que dan lugar a decisiones programadas (repetitivas) "o" situaciones-problemas desconocidas que dan lugar a decisiones no programadas (novedosas).

Cada una de ellas trae aparejado estados emocionales asociados a la certidumbre, riesgo e incertidumbre cuando tienen lugar. Estos estados están asociados a:

- Complejidad de la situación-problema que se presenta.
- Conocimiento o desconocimiento de la misma.
- Percepción de la información disponible para su mejor comprensión.
- Experiencia de los decisores ante situaciones de este tipo.

La experimentación de cada uno de estos estados (incertidumbre, riesgo y certidumbre) está muy relacionada con la racionalidad limitada de los decisores, teoría propuesta y fundamentada por Herbert Simon (1957) y de la cual se ha investigado por diversos autores. La misma plantea, según Simon (1976) (como se cita en Choo, 1998) que "los seres humanos son limitadamente racionales, por lo que su conducta racional está limitada por sus capacidades cognoscitivas y por restricciones que son parte de la organización".

Esta teoría parte de la capacidad cognitiva de los individuos, los sentimientos y emociones que intervienen en el proceso, sus hábitos y preferencias, así como sus relaciones sociales.

Vinculado a esto, Simon (1976) identifica entre las limitantes del individuo para la toma de decisiones a: "las habilidades mentales, hábitos y reflejos; la extensión del conocimiento y la información que posee; los valores o conceptos de propósito que pueden discrepar de los objetivos de la organización". (Choo, 1998)

Moody (1983) por su parte identifica dos factores que pueden afectar la toma de decisiones: lo competente que sea la persona y el acceso que pueda tener a todos los datos necesarios para tomar una decisión basada en la información completa.

La Racionalidad Limitada fundamenta entonces que los decisores están limitados cognitivamente para manejar, usar e interpretar grandes cúmulos de información o información relativamente compleja por cuestiones de representación que ameritan mayor esfuerzo personal.

Esta realidad, que según autores como March y Simon (1993 y 1958), debe hacerse frente utilizando: estrategias reduccionistas que permitan simplificar la representación de la situación y busquen el resultado satisfactorio mínimo "y" programas de acción o rutinas que simplifican el proceso de toma de decisiones, también se apoya en la toma de decisión colectiva para disponer de mayores capacidades de búsqueda, procesamiento y análisis de información al involucrar otros individuos al proceso de decisión.

Al respecto se plantea que los gerentes a menudo emplean grupos como ayuda en sus tareas de toma de decisiones. Esto se debe a dos razones principales entre las que se encuentra el hecho de que:

> *"La capacidad de tomar decisiones de un gerente, de manera individual, está sumamente restringida por sus limitaciones cognoscitivas, por la disponibilidad de tiempo y por el acceso a la información. Sin embargo, el uso inteligente de grupos para ayudar en la toma de decisiones, pone al gerente en condiciones de agregar recursos al aumentar tanto la cantidad de información como su procesamiento, para utilizarlos en la tarea de tomar decisiones."* (Huber, 1980)

Según Hutchins (1991) (como se cita en Lant y Hewlin, 2002) "un individuo que toma decisiones es cognitivamente incapaz de examinar tantas alternativas como un grupo de decisión".

De ahí que se visualicen por autores como Huber (1980), Moody (1983), Robbins (1994) y AECA (2002) un conjunto de ventajas asociadas a la toma de decisiones grupales entre las que destacan: proporcionar información más completa, mayor intercambio de información, aumenta la legitimidad, mayor experiencia y variedad de opiniones acerca de la solución, mayor motivación por parte de los empleados en tomar decisiones, entre otras.

Como se evidencia, al tomar decisiones a nivel grupal se puede orientar mayores esfuerzos asociados a la búsqueda y análisis de información, lo que no significa que el proceso interpretativo y de negociación colectiva no tenga asociado determinadas problemáticas derivadas de los modelos mentales y las propias relaciones sociales que poseen y priman en los individuos que toman decisiones.

"La información como recurso, incide considerablemente en la toma de decisiones, por lo que se afirma que esta última posee un carácter informacional."

Carácter informacional de la toma de decisiones

La información como recurso, incide considerablemente en la toma de decisiones, por lo que se afirma que esta última posee un carácter informacional. Si bien los individuos desarrollan el proceso, y sin estos, el mismo no tiene lugar, la información es la que permite que se pueda percibir adecuadamente lo que acontece en una organización y su ambiente cuando se va a tomar determinada decisión. Lo mismo ocurre cuando se tienen que generar ideas mediante la creación de conocimiento para poder disponer de alternativas de solución con la calidad requerida.

Es por ello que se plantea que "es importante que las organizaciones interioricen que en el proceso de toma de decisiones, es importante tener disponibles datos, información y conocimiento, más esos normalmente están dispersos, fragmentados y almacenados en la cabeza de los individuos y sufren interferencias de sus modelos mentales" (Angeloni, 2003).

En cuanto a la dependencia de la toma de decisiones en relación con la información, Caixeta y Rodrigues (2008) reconocen en su estudio que la información y aspectos relacionados al tratamiento de la misma son de vital importancia, por lo que se debe prestar atención a:

1. Ambiente informacional y su relación con la transformación y la innovación.
2. Fuentes de información y prioridades establecidas para su uso en el proceso decisorio.

3. Comportamiento de uso de la información por parte de los gerentes y la gran relevancia atribuida por las informaciones de los sistemas de información organizacionales.
4. Prioridades atribuidas por lo decisiones y conocimientos tácitos y explícitos.
5. Modificaciones resultantes de las decisiones tomadas.

Esta visión se fortalece con el hecho de que Jennings y Wattan (1994) y Mintzberg, Raisighani y Théorét (1976) (citados por Caixeta y Rodrigues, 2008) plantean que "el actual contexto informacional de las redes de información que se establecen obligan a las empresas a invertir en un nuevo tipo de capacitación, de sus gerentes, aumentando la demanda por sistemas más eficaces de información y la dotación de métodos más estructurados para la toma de decisiones".

Esto ha posibilitado y potenciado la mirada hacia los sistemas de información y su concepción y diseño como sistemas de apoyo a la toma de decisiones, los que según Laudon y Laudon (2004) "constituyen un conjunto de componentes interrelacionados para reunir, procesar, almacenar y distribuir información para apoyar la toma de decisiones, la coordinación, el control, el análisis y la visualización de una organización".

En consecuencia con esto, en las organizaciones se pueden identificar de acuerdo a los niveles de decisión de una organización sistemas de información a nivel estratégico (ESS), a nivel administrativo (DSS, MIS) y los de nivel operativo (TPS). Estos sistemas no solo aseguran un flujo continuo de información y datos significativos para tomar decisiones, sino que facilitan en muchas ocasiones los procesos de búsqueda, organización, recuperación y análisis de los mismos, generando que se pueda disponer en forma y tiempo de la información relevante con características y cualidades que garanticen la confiabilidad de la información en la toma de decisiones.

Sería oportuno precisar entonces que el carácter informacional de la toma de decisiones viene dado fundamentalmente por:

- Ambiente informacional que se genera al tomar decisiones (importancia y rol de la información).
- Fuentes de Información que garantizan se ejecute el proceso (dígase fuentes documentales, personales e institucionales).
- Procesos cognitivos de la toma de decisiones que dependen de un adecuado uso y manejo de información (Percepción, Creación de conocimiento, Aprendizaje).
- Procesos informacionales de la toma de decisiones (Búsqueda y selección de Información, Procesamiento y Análisis e Interpretación).
- Sistema de Información que intervienen en la toma de decisiones y viabilizan los procesos informacionales.
- Comportamiento de los individuos ante el uso de información, los procesos y sistemas.

Estos elementos garantizan que la información que se use y disponga para la toma de decisiones pueda cumplir con determinadas cualidades o características, que si bien desde una mirada genérica puede verse como un gran reto o desafío, el hecho de contar con estas ase-

gura la efectividad y calidad de los procesos de decisión. Es por ello que es importante que la información sea: veraz, precisa, confiable, oportuna, verificable, simple, en la forma adecuada, costeable, evidencia, auténtica, usable, íntegra, accesible entre otras.

Una vez examinadas las particularidades de la toma de decisiones, así como su carácter informacional, se puede comprender el necesario vínculo con procesos gerenciales como la Gestión de Información y del Conocimiento para garantizar la ceración de condiciones objetivas y subjetivas para un mejor uso de ambos recursos.

La Gestión de Información en las organizaciones

La Gestión de Información constituye un tema de investigación que se ha consolidado en los últimos años por la importancia de este proceso para las organizaciones y su desempeño. No son pocos los autores que han abordado el mismo, pero sin lugar a dudas, actualmente son numerosas las visiones y enfoques que priman en estudios teóricos y empíricos publicados.

"La Gestión de Información constituye un tema de investigación que se ha consolidado en los últimos años por la importancia de este proceso para las organizaciones y su desempeño."

La Gestión de Información es "el proceso mediante el cual se obtienen, despliegan o utilizan recursos básicos (económicos, físicos, humanos, materiales) para manejar información dentro y para la sociedad a la que sirve" (Ponjuán, 2004).

Modificando el concepto de White (1985), Best (2010) la visualiza como "la económica, eficiente y efectiva coordinación da producción, control, almacenamiento, recuperación y diseminación de información de recursos externos e internos, en aras de mejorar el desempeño de la organización" (Best, 2010).

Ambos conceptos, como se evidencia, se centran en el uso adecuado de recursos informacionales para garantizar un mejor desarrollo de los procesos informacionales que tienen lugar en las organizaciones.

En relación al alcance de la Gestión de Información, Widén-Wulff, Allen, Maceviciute, Moring, Papik y Wilson (2005) (citados por Martí, 2007), afirman que existen tres corrientes en la Gestión de Información:

- "Gestión de información orientada a las tecnologías: incluye la gestión de datos y la gestión estratégica de las tecnologías de información. Esta corriente fue desarrollada fundamentalmente por profesionales provenientes de las ciencias de la computación, la informática y otras ingenierías. El énfasis principal se ubica en el uso eficiente de las tecnologías de la información."
- "Gestión de información orientada a los contenidos y su uso: incluye la gestión documental, el suministro de información externa, la gestión de información centrada en las personas y la gestión de recursos de información. Esencialmente desarrollada por los profesionales de la bibliotecología y las ciencias de la información y por algunos profesionales de otras ciencias que incursionan en la gestión automatizada de contenidos, la búsqueda y recuperación, entre otros temas."
- "Gestión de información orientada a la toma de decisiones: comprende la función estratégica de las tecnologías de la información y sus consecuencias en las funciones gerenciales y

> el desempeño organizacional. Se realiza especial énfasis en el valor económico de la información y su manifestación como mercancía. Esencialmente fue desarrollada por profesionales de las ciencias de la administración."

Esto evidencia que sin lugar a dudas la relación Gestión de Información-toma de decisiones constituye una mirada particular desde el propio proceso gerencial.

Esto está asociado también con lo expuesto por Ponjuán (2008) cuando precisaba que en el alcance de la Gestión de Información en las organizaciones se encontraba la información para la toma de decisiones. La delimitación del proceso no se limitaba a esto sino que incorporaba aspectos clave como: calidad de la información, subsistemas de información asociados a procesos organizacionales, ciclo de vida de la información, recursos de información disponibles, prioridades y objetivos de las estrategias informacionales, calidad de procesos y servicios informacionales, flujos de información en la organización, rol de cada persona con relación al uso y tratamiento de información, auditorías de información, competencias de las personas para usar la información, productividad, los costos y el valor de la información, indicadores de gestión (aplicados al trabajo informacional), monitoreo y vigilancia o inteligencia, información necesaria para el rediseño de procesos y servicios, rediseño de sistemas de información.

Estas características de la Gestión de Información permiten corroborar que la misma tiene entre sus prioridades contribuir a la toma de decisiones organizacionales.

Por su parte, Kirk (como se cita en Martí, 2007), y basado en la propuesta de Información-Gestión de Información realizada por Braman (1989), plantea que más allá de la visión de la información como bien/mercancía y valorando la necesidad de visualizarla como fuerza constitutiva, la misma debe:

1. "considerar e incluir el amplio alcance de la noción información que va desde reconocerla como recurso, como bien/mercancía y fuerza motriz para el cambio y el desarrollo."
2. "integrar la información en los procesos organizacionales y reconocer su influencia en la cultura, estructura y modelos de trabajo organizacional."
3. "guiar el uso organizacional de los productos, servicios de información; así como su flujo y uso."
4. "basar sus medidas de eficacia en el impacto de la información en la organización."

Esta valoración de Kirk enfatiza no solo en la concepción de la información sino en su posible impacto en los contextos organizacionales por lo que se puede afirmar que existen una serie de componentes y elementos que caracterizan este proceso gerencial y su desarrollo organizacional.

La Gestión del Conocimiento en las organizaciones

La Gestión del Conocimiento tiene lugar e todas las organizaciones y está relacionada con el adecuado uso del conocimiento organiza-

cional para elevar y fortalecer aspectos como la productividad, innovación, incremento de las competencias de los trabajadores y un mejor aprovechamiento del conocimiento existente y su aplicación en todos los procesos organizacionales.

Pérez-Montoro (2008) afirma que la Gestión del Conocimiento "se encarga de convertir todo el conocimiento en conocimiento corporativo y de difundirlo en forma adecuada: Se ocupa principalmente de las decisiones pragmáticas y estratégicas relativas a la creación, la identificación, la captura, el almacenamiento y la difusión del conocimiento integrado en una organización."

Moustaghfir y Schiuma (2013) plantean que la misma "puede ser definida como todo el escenario de procesos, acercamientos, prácticas y sistemas usados para generar, desarrollar, renovar e integrar recursos basados en conocimiento en capacidades para que una organización pueda influir y aprovechar oportunidades de forma rápida y con experticia, para crear valores en el mercado e incrementar una ventaja competitiva sustentable".

Ponjuán (2004) refiere que la "se entiende el proceso sistemático e integrador, de coordinación de las actividades de adquisición, creación, almacenaje y comunicación del conocimiento tácito y explícito por individuos y grupos con objeto de ser más efectivos y productivos en su trabajo, y cumplir los objetivos y metas de la organización".

Los conceptos antes examinados enfatizan en la necesidad de generar conocimiento organizacional y difundirlo a partir de los procesos de conocimiento para generar valores y ventajas competitivas en las instituciones.

En este sentido, los objetivos típicos de la Gestión del Conocimiento son:

- "Facilitar la transición entre aquellos que se jubilan y sus sucesores, que deben intentar cubrir estos espacios.
- Minimizar la pérdida de la memoria corporativa debido a reducciones y retiros.
- Identificar recursos críticos y áreas críticas de conocimiento para que la organización sepa lo que sabe y lo haga bien, y que además conozca el por qué.
- Contar con un conjunto de herramientas y métodos que puedan utilizarse con las personas, grupos y con otras entidades para detener la pérdida de capital intelectual." (Ponjuán, 2014)

Por su parte, McElroy (2003), en su ciclo de vida del conocimiento enfatiza en la necesidad de solución de un problema para el que hace falta determinado conocimiento y en el que interviene en su creación la información. Realizada esta solicitud se busca la información necesaria y se genera el conocimiento organizacional que luego pasa a ser difundido, compartido y aplicado para a través del aprendizaje ejecutar cursos de acción pertinentes a partir de las creencias y dinámicas organizacionales.

El conocimiento organizacional se convierte entonces en un recurso de vital importancia, ya sea tácito o explícito, pues trae aparejada no solo la posibilidad de elevar indicadores de desempeño institucional sino que el mismo se cree, use y aplique de forma efectiva.

Gestión de Información y Gestión del Conocimiento: retos y desafíos para optimizar la toma de decisiones organizacionales

La concepción de una adecuada Gestión de Información y del Conocimiento para la toma de decisiones organizacionales no se puede limitar a la implementación efectiva de estos procesos gerenciales según su alcance en la literatura especializada. Lo más acertado, en aras de orientar de forma precisa y concreta los mismos, sería comprender "qué" especificidades presentan los procesos de decisión y en correspondencia identificar "cómo" concebir una estructura informacional y de conocimiento funcional en materia de decisiones. Con este propósito se podrían examinar las particularidades que adquiere cada uno de estos procesos gerenciales y se podría delimitar su alcance y componentes.

La Gestión de Información constituye un proceso estratégico mediante el cual se concibe y diseña una estructura informacional que se encarga de la adecuada planificación, organización, dirección y control de los recursos informacionales de una organización y de la sociedad, garantizando un mayor y mejor uso y manejo de información (búsqueda, generación, almacenamiento, recuperación, diseminación) y contribuyendo a la mejora del desempeño organizacional.

"La Gestión de Información constituye un proceso estratégico mediante el cual se concibe y diseña una estructura informacional que se encarga de la adecuada planificación, organización, dirección y control de los recursos informacionales de una organización y de la sociedad..."

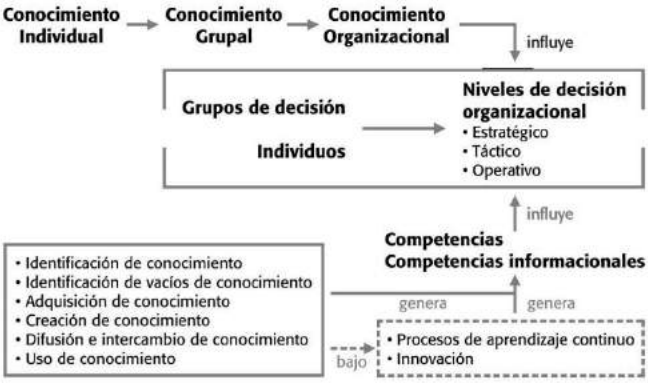
En este sentido, entre los requerimientos informacionales de la toma de decisiones asociados a la Gestión se Información se encuentran:

- Identificación de las necesidades informativas en cada nivel de decisión organizacional.
- Búsqueda, organización y análisis de la información relevante para los procesos de decisión en cada uno de estos niveles.
- Flujos informativos constantes de información operativa, gerencial y estratégica.
- Recursos informacionales (materiales, tecnológicos) que aseguran contar con una infraestructura que facilite el manejo y uso de información.
- Procesos informacionales que se desarrollan para poder percibir, crear conocimiento y elegir la mejor alternativa de decisión.
- Sistemas informativos que aseguren un buen procesamiento, organización, almacenamiento y recuperación de la información.
- Claridad de los roles informacionales que asumen los decisores o individuos que conforman los grupos de decisión.
- Competencias informacionales asociadas al manejo y uso de la información.

En correspondencia, la siguiente figura expone las principales particularidades que adopta la Gestión de Información centrada en la toma de decisiones:

La Gestión de Información y su proyección hacia la toma de decisiones organizacionales tendría a su cargo el diseño de una estructura informacional que se concibe bajo la influencia de una Política

Figura 1. La Gestión de Información orientada a la toma de decisiones organizacionales.



Fuente: Elaboración propia

y una Estrategia de Información que deben explicitar la necesidad de disponer de información relevante en todos los niveles de decisión organizacional (estratégico, táctico y operativo).

Como parte de la misma se debe diseñar una infraestructura conformada por Sistemas de Información que tributen y respondan a cada uno de estos niveles y puedan disponer de recursos informacionales y fuentes de información para la búsqueda, procesamiento, análisis, diseminación y uso de la información que tributa a la toma de decisiones.

Los sistemas de información requerirían una adecuada Gestión de la Cadena de Suministro para garantizar la optimización de los recursos informacionales que intervienen en su diseño y funcionamiento, así como de Auditorías de Información para su mejora continua.

Estas fuentes, recursos y sistemas posibilitarían el desarrollo de los siguientes procesos asociados a la Gestión de Información:

- Identificación de necesidades de información relevante para la toma de decisiones.
- Diseño de los flujos de información de cada nivel de decisión.
- Desarrollo de los procesos informacionales que intervienen en la toma de decisiones.
- Implementación de procesos vinculados con la Inteligencia Organizacional.
- Implementación de la Gestión Documental.
- Diseño de Programas de Alfabetización Informacional (ALFIN) para generar competencias informacionales.

El desarrollo de estos procesos garantizaría no solo la información, sino también el conocimiento que se requiere para poder tomar decisiones, partiendo del supuesto que la información y el conocimiento constituyen recursos interrelacionados.

Estos procesos contribuirían a la creación de productos y servicios de información para la toma de decisiones, y sus usuarios serían los propios individuos o grupos de decisión de la organización, por lo

que una peculiaridad es que serían diseñados a la medida de sus necesidades. Por otra parte garantizaría que la información que fluye y se usa en la toma de decisiones cuente con la calidad requerida para una mayor efectividad en los procesos de decisión.

Todos estos elementos y componentes vinculados a la Gestión de Información permitirían, de manera sinérgica, crear una cultura informacional que fomente un mejor uso y manejo de la información en los procesos de decisión. La misma permitiría el establecimiento de patrones, procedimientos, dinámicas y prácticas organizacionales que favorecerían los procesos de decisión desde una perspectiva informacional.

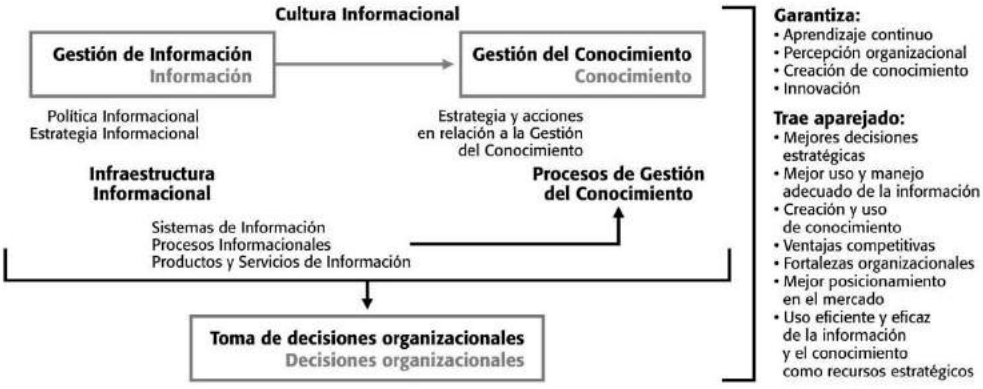
La Gestión del Conocimiento, por su parte, constituye un proceso estratégico mediante el cual se genera conocimiento organizacional a través de los procesos de conocimiento (identificación, adquisición, creación, uso, difusión y medición) generando el aprovechamiento de oportunidades, la creación de competencias y fortalezas organizacionales y el incremento de ventajas competitivas sustentables.

Los requerimientos de conocimiento de la toma decisiones a tener en cuenta por este proceso son:

- Competencias y habilidades para tomar decisiones.
- Procesos cognitivos que intervienen en la toma de decisiones (Percepción Organizacional, Innovación y Aprendizaje).
- Procesos de conocimiento que se desarrollan en los procesos de decisión (identificación, adquisición, creación, uso, difusión y medición).
- Identificación y formas de conversión de los diferentes tipos de conocimiento que intervienen en la toma de decisiones (conocimiento tácito y explícito).
- Nuevo conocimiento organizacional generado para solucionar problemas o aprovechar oportunidades.

La siguiente figura expone las principales particularidades que adopta la Gestión del Conocimiento al centrase en la toma de decisiones:

Figura 2. Gestión de Información y del Conocimiento y su impacto en la toma de decisiones estratégicas.



Fuente: Elaboración propia

La Gestión de Información y la Gestión del Conocimiento contribuyen a la toma de decisiones estratégicas pues a partir de la información y el conocimiento se pueden generar y determinar mejores alternativas de decisión y la mejor solución ante una situación-problema.

En este sentido, la Gestión de Información, a partir de su estructura informacional, podría concebir desde su política y estrategia informacional el rol de la información en la toma de decisiones. Posteriormente, a través de la infraestructura informativa, se podrían concebir sistemas de información que sirvan de apoyo a los procesos informacionales que tienen lugar en las diversas fases o etapas de los procesos de decisión. Esto permitiría concebir productos y servicios informacionales a la medida de las necesidades de cada nivel de decisión informacional.

Estos sistemas, procesos, productos y servicios contribuirían al desarrollo de los procesos de Gestión del Conocimiento y el diseño de una estrategia y acciones concretas para la creación, difusión y uso del conocimiento organizacional.

De esta forma, ambos procesos gerenciales garantizarían que la toma de decisiones organizacionales constituya un proceso de aprendizaje continuo, en el que se percibe adecuadamente el ambiente externo e interno de las instituciones y se crea conocimiento, fomentando la innovación, para solucionar adecuadamente las diversas situaciones que dan inicio a los proceso de decisión.

El desarrollo de la Gestión de Información y del Conocimiento, bajo una adecuada cultura informacional, posibilitaría la creación de condiciones para tomar decisiones organizacionales que permitan: mejores decisiones estratégicas, mejor uso y manejo de la información, creación y uso adecuado de conocimiento organizacional, mejor posicionamiento en el mercado, creación de ventajas competitivas y fortalezas organizacionales y un uso eficaz y eficiente de la información y el conocimiento como recursos estratégicos.

Conclusiones

La información y el conocimiento constituyen recursos estratégicos que garantizan una efectiva toma de decisiones organizacionales. La calidad de los procesos de decisión depende, en gran medida, no solo del reconocimiento de las etapas y fases para solucionar problemas o aprovechar oportunidades, sino de la información que se dispone en el proceso y el conocimiento que se genera en el mismo. Estos recursos son los que inciden en la selección de la mejor decisión y curso de acción de una situación determinada.

La Gestión de Información, si bien tiene definido su alcance y propósito en los contextos organizacionales, debe concebir y diseñar una estructura de información estratégica que garantice no solo el cumplimiento de los objetivos de ese proceso gerencial sino su orientación a los diferentes niveles de decisión organizacional. Dicha estructura se sustenta en la creación de sistemas de información a partir de recursos y procesos informacionales que apoyen la toma de decisiones. El reconocimiento explícito en la Política y Estrategia de Información del rol de la este recurso para la toma de decisiones garantiza se puedan crear un conjunto de procesos particulares de

la Gestión de Información que intervendrían en la calidad de los productos y servicios de información concebidos a la medida de los directivos o decisores.

La Gestión del Conocimiento, por su parte, garantizaría el adecuado desarrollo de los procesos de conocimiento en la toma de decisiones, posibilitando se puedan desarrollar los procesos cognitivos que intervienen en el mismo (Percepción, Creación de conocimiento, Innovación y Aprendizaje continuo). Dichos procesos permitirían la generación de conocimiento organizacional a partir del conocimiento tácito y explícito existente a nivel individual y grupal.

La toma de decisiones organizacionales, en sus diversos niveles, podría desarrollar adecuados procesos informacionales y de conocimiento y hacer un mejor uso de estos recursos elevando la cultura informacional a partir de ambos procesos gerenciales. Estos últimos garantizarían, a partir de los componentes particulares identificados y examinados, ir conformando pautas y elementos que permiten orientar la Gestión de información y del Conocimiento a los procesos de decisión que se llevan a cabo en las organizacionales indistintamente de su propósito y razón de ser. ■

Recibido: mayo de 2015
Aceptado: agosto de 2015

Bibliografía

AECA. (2002). *La Toma de Decisiones en la Empresa.* Madrid: AECA.

Angeloni, M. T. (2003). Elementos intervenientes na tomada de decisão. *Ciencia da Informação,* 32 (1), 17-22.

Best, D. P. (2010). The future of information management. *Records Management Journal,* 20(1).

Caixeta, M. L.; Rodrigues, R. B. (2008). A decisao como resultado de um processo social da informacao compartilhada. *Informacao & Informacao;* 13(1), 81-104.

Carvalho, K. (2001). Disseminacao da informacao e informacao de Inteligencia Organizacional. *DataGramaZero,* 2. Recuperado en: http://www.dgz.org.br/jun01/Art_04.htm

Choo, C. W. (1999). *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones.* México: Oxford University Press.

Davenport, T. U (2001). *Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben.* Buenos Aires: Pearson Education.

Fichman, S. (2003). *Tomada de decisão e aprendizagem organizacional.* Recuperado de http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2003/bb135/tomada.shtml

Huber, G. P. (1989). *Toma de decisiones en la gerencia* (2 ed.). México: Trillas.

Lant, T. K.; Hewlin, P. F. (2002). Information Cuesand Decision Making: The Effects of Learning, Momentum, and Social Comparison in Competing Teams. *Group & Organization Management,* 27(3), 374-407.

Laudon, K.; Laudon, J. (2004). *Sistemas de Información Gerencial* (8 ed.). México: Pearson Education.

Martí, Y. (2007). Implicaciones del enfoque interdisciplinar en la enseñanza de la gestión de información. *Acimed;* 15(2). Recuperado: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000200005

McElroy, M. W. (2000). *The New Knowledge Management. Knowledge and Innovation.* Recuperado de http://www.macroinnovation.com/images/mgmnt.pdf

McElroy, M. W. (2002). *The New Knowledge Management.* Recuperado de http://www.macroinnovation.com/images/MCELROY_nkm.pdf

Moody, P. E. (1991). *Toma de decisiones gerenciales.* Bogotá: McGraw Hill.

Moustaghfir, K.; Schiuma, G. (2013). Knowledge, learning, and innovation: research and perspectives. *Journal of knowledge management,* 17(4).

Pérez-Montoro, M. (2008). *Gestión del conocimientoen las organizaciones: Fundamento, metodología y praxis.* Gijón, España: TREA.

Pinto, M.; Gálvez, C. (1996). *Análisis Documental de Contenido.* Vallehermoso: Síntesis.

Ponjuán, G. (2004). *Gestión de información. Dimensiones e implementación para el éxito organizacional.* (1 ed.). Rosario: Nuevo Paradigma.

Ponjuán, G.; Mena, M.; Rodríguez, Y. (2014). *Fundamentos de la Gestión Documental, de Información y del Conocimiento.* La Habana: Editorial Félix Varela.

Rodríguez, Z. (2000). Teoría de la decisión multicriterio: un enfoque para la toma de decisiones. *Economía y Desarrollo,* 126(1), 40-57.

Valentim, M. L. P. (2006). *Informacao, Conhecimento e Inteligencia Organizacional.* Marília: Fundepe.

Wiig, K. (2003). A Knowledge Model for Situation-Handling. En *I. Knowledge Research Institute* (Ed.) (pp. 3-27).

La inteligencia de negocios: herramienta clave para el uso de la información y la toma de decisiones empresariales.

García-Jiménez, A. D., Aguilar-Morales, N., Hernández-Triano, L., & Lancaster-Díaz, E. (2021). LA INTELIGENCIA DE NEGOCIOS: HERRAMIENTA CLAVE PARA EL USO DE LA INFORMACIÓN y LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES. Revista de Investigaciones Universidad del Quindío, 33(1), (pp. 132-139).

LA INTELIGENCIA DE NEGOCIOS: HERRAMIENTA CLAVE PARA EL USO DE LA INFORMACIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES

BUSINESS INTELLIGENCE: A KEY TOOL FOR THE USE OF INFORMATION AND BUSINESS DECISION-MAKING

Alejandra de-Jesús García-Jiménez [1]; Norma Aguilar-Morales [2]; Leonardo Hernández-Triano [3]; Eduardo Lancaster-Díaz [4] *.

1. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Tabasco, México. phd.garcia.alejandra@gmail.com
2. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Tabasco, México. gialca@hotmail.com
3. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Tabasco, México. leonardo.hernandez.triano@gmail.com
4. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Tabasco, México. elancasterna@gmail.com

*Correspondencia del Autor: Alejandra de-Jesús García-Jiménez, correo electrónico: phd.garcia.alejandra@gmail.com.

RESUMEN

El entorno actual donde las empresas pequeñas y medianas se desarrollan, ha cambiado a raíz del efecto de apertura comercial surgido posterior a la segunda guerra mundial. El objetivo de este documento es analizar la aplicación de la Inteligencia de negocios como una herramienta clave para que las pequeñas y medianas empresas utilicen la información como un insumo de apoyo a la toma de decisiones empresariales. La metodología empleada fue la revisión documental como herramienta, con un enfoque cualitativo descriptivo en el que se utilizaron bases de datos científicas como Dialnet, ScienceDirect y Scielo; y palabras clave como Inteligencias de Negocios, Toma de decisiones, Información. Los criterios de inclusión son aquellos documentos que describan los atributos de la Inteligencia de Negocios, Toma de decisiones e Información para realizar un análisis teórico, crítico y comparativo de las aportaciones de los autores. Los resultados indican que la Inteligencia de Negocios tiene los siguientes componentes: proceso interactivo, explorar, analizar, almacenamiento, tecnología y comunicar. Se concluye que la Inteligencia de Negocios es una solución valorable y viable para las organizaciones pues a través de su uso y aplicación proveen un soporte de conocimiento a los tomadores de decisiones.

Palabras clave: Inteligencia de negocios; información; toma de decisiones.

Cómo citar:
García-Jiménez, Alejandra de-Jesús; Aguilar-Morales, Norma; Hernández-Triano, Leonardo; Lancaster-Diaz, Eduardo. (2021). LA INTELIGENCIA DE NEGOCIOS: HERRAMIENTA CLAVE PARA EL USO DE LA INFORMACIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 33(1), 132-139. https://doi.org/10.33975/riuq.vol33n1.514

Información del artículo:
Recibido: 14 mayo 2021; Aceptado: 18 junio 2021

Revista de Investigaciones Universidad del Quindío,
33(1), 132-139; 2021.
ISSN: 1794-631X e-ISSN: 2500-5782
Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.

ABSTRACT

In the current environment where small and medium-sized companies develop, it has changed as a result of the commercial opening that took place after the Second World War. The objective of this article is to analyze the importance of applying Business Intelligence as a key tool for small and medium-sized companies to use information as an input to support business decision-making. The methodology used is through a document review with a tool, with a descriptive qualitative approach. Scientific databases such as Dialnet, ScienceDirect and Scielo and keywords such as Business intelligence, Decision making, Information were used to carry out a theoretical, critical and comparative analysis of the contributions of the Business Intelligence authors. The results indicate that Business Intelligence has the components of an interactive process, explore, analyze, data warehouse, technology and communicate. It is concluded that Business Intelligence is a valuable and viable solution for organizations because through its use and application they provide decision makers with the facility to make decisions supported by knowledge.

Keywords: Business intelligence; information; decision making.

INTRODUCCIÓN

El entorno actual en el que las empresas pequeñas y medianas (PYMES) se desarrollan no es el mismo que hace 90 años. Esto, debido a que después de la segunda guerra mundial, se inició un cambio en el sistema económico internacional en el que se liberaron las economías internacionales, se desarrollaron instituciones de cooperación financiera internacional, se incrementó el movimiento de capitales y personas, así como acuerdos de cooperación entre naciones, lo que se conoce como globalización económica (Coppelli, 2018).

Con el surgimiento de la globalización florece también la revolución tecnológica, la cual constituye un impulsor de cambio debido a que los avances en la tecnología han permitido intercambiar información sin importar la geografía, apuntando hacia una nueva sociedad del conocimiento en el que los servicios y las telecomunicaciones son considerados un motor para el crecimiento mundial (Lerner, 1999). Con el desarrollo de la informática y las telecomunicaciones las empresas notaron que las tecnologías y los sistemas de información les permitía lograr la eficiencia en la realización de tareas, ahorrar tiempo para desarrollar sus actividades, almacenar más información en menos espacio, lograr una ventaja competitiva frente a sus competidores, de este modo los sistemas de información se logran establecer como una parte estratégica a considerarse por la planificación empresarial (Hernández, 2003).

La información es considerada un punto clave para la toma de decisiones empresariales, en ella descansa el soporte para los diferentes sistemas de información, recursos financieros, materiales y humanos que integran a la gestión empresarial por lo tanto también debe gestionarse (Muñiz, 2018). Por su parte, el autor Choo (1998) citado por Rodríguez comentó que "en la mayoría de las situaciones, no poseemos una información completa sobre todas las opciones factibles, o no podemos permitirnos el tiempo y el costo de obtener ese conocimiento" (2015, p. 151). Muñiz (2018) plantea que es a través de la aplicación de la inteligencia de negocios como las empresas pueden apoyarse para la toma de decisiones, ya que esta le servirá a la hora de simular diversos escenarios, realizar pronósticos, crear informes, y evaluar posibilidades logrando una clara ventaja competitiva frente a sus competidores.

El objetivo es analizar la importancia de aplicar la Inteligencia de negocios como una herramienta

clave para que las pequeñas y medianas empresas utilicen la información como un insumo para apoyar la toma de decisiones empresariales. La utilidad del documento es presentar el uso de la inteligencia de negocios en los empresarios PYMES.

Desarrollo del problema

La información es la clave para tomar decisiones que inciten obtener una ventaja competitiva en el mundo de los negocios, de acuerdo con Muñiz (2018) los tomadores de decisiones necesitan entonces poder acceder a esta lo más rápido, fácil y veraz posible. Entonces esta capacidad de tomar decisiones rápidas debe estar cimentadas en un conocimiento adecuado de la realidad que la empresa posee, aunado a eso conocer su mercado y las tendencias de los mismos (Medina-Chicaiza et al., 2016). Conocer estos datos y convertirlos en conocimiento y el conocimiento en acciones es referirse al proceso de Inteligencia de negocios (Muñiz, 2018). Es por eso que se plantea que las organizaciones deben contar con datos e información para utilizarla como un insumo en la toma de decisiones empresariales apoyada de la herramienta Inteligencia de Negocios.

JUSTIFICACIÓN

Hoy en día las empresas destinan tiempo y recursos en buscar, procesar, aplicar y proyectar información, puesto que la información es considerada un recurso vital y patrimonio de la organización (Calzada y Abreu, 2009). La información se obtiene a través de un proceso el cual se llama *Data Warehouse* y es el proceso de extraer datos de aplicaciones internas y externas para ser almacenados en un depósito para su análisis del negocio (Rosado y Rico, 2010). Con el avance de la tecnología y la disminución de los costos de almacenar información, tener grandes cantidades de información a la disposición no resultan tan importante como lo es poder aprovecharla para generar conocimiento (Noriega et al., 2015)

La empresa moderna es entendida como un ente con una organización compleja en el que existen una constante interrelación entre los factores externos e internos los cuales influyen en su actividad y decisiones (Cordero, 2016). Las empresas tienen datos, pero carecen de información (Leyva et al., 2019). Las empresas necesitan establecer elementos que generen valor a través de la adquisición y el manejo del conocimiento (Tello y Velasco, 2016). Es por esto que, la gestión del conocimiento se ha convertido en uno de los principales temas de investigación para promover el valor de los intangibles como centro de las acciones y estrategias empresariales (Rodríguez, 2015). Resulta entonces necesario que las empresas desarrollen la Inteligencia de Negocios a la que Hatch (2009) la define como:

> La combinación de prácticas, capacidades y tecnologías usadas por las compañías para recopilar e integrar la información, aplicar reglas del negocio y asegurar la visibilidad de la información en función de una mejor comprensión del mismo y, en última instancia, para mejorar el desempeño (pp. 103-104)

MARCO TEÓRICO

En la década de los noventa, y conforme las empresas se volvieron más robustas, las organizaciones empezaron a ser parte de la globalización, y la competencia fue cada vez más atroz, los administradores de los negocios se desesperaron por obtener información que lograra la supervivencia de las empresas y mantenerse competitivos. El almacenamiento de datos es una nueva propuesta destinada a brindar información estratégica vital a las organizaciones, fue en esta época que las empresas comenzaron a cimentar ventajas competitivas a través de la construcción de sistemas de almacenamiento de datos (Ponniah, 2004).

Actualmente la gran parte de las empresas cuentan con sistemas de información que soportan una gran parte de las actividades o procesos propios

del sector de negocios en donde la empresa se desempeña, dichos sistemas pueden ser sencillos o robusto dependiendo los requerimientos que el negocio tengan, con el transcurrir del tiempo estas aplicaciones o sistemas logran acumular la historia de toda la organización, almacenan datos que son utilizados para discutir decisiones que se requieran tomar (Rosado, 2010).

Inteligencia de Negocios

El investigador de IBM Hans Peter Luhn en el año de 1958 publicó por primera vez en la revista IBM Journal el término *Business Intelligence System* para aludir a un sistema que sea automático el cual recibe información y la distribuye oportunamente a los lugares adecuados (Rosado et al., 2010). Para el año de 1990 Howard Dresner es considerado como el padre de la Inteligencia de Negocios la concibe como "los conceptos y métodos para mejorar la toma de decisiones empresariales mediante el uso de sistemas basados en hechos de apoyo" (Noriega et al., 2015, p. 304). Desde un punto de vista operativo, Azita (2011) citado de Murillo y Cáceres (2013) describe que la Inteligencia de Negocios conduce a la empresa hacia una ventaja competitiva a través de la información privilegiada y propicia la resolución de los problemas del negocio. De la misma forma, el Data Warehousing Institute TDWI (2015) describe que la Inteligencia de Negocios (BI) es la combinación de un almacén de datos, la tecnología como herramienta de BI, el análisis y la aportación del conocimiento humano para lograr decisiones del negocio óptimas dirigiendo la empresa al éxito (Noriega et al., 2015).

Toma de decisiones

En cualquier parte de la vida humana y las actividades que se desarrollan, la toma de decisiones es fundamental. Pero cabe mencionar que tomar decisiones acertadamente requiere un proceso de razonamiento arduo y enfocado, además de poder converger el uso de varias disciplinas. Por el lado empresarial, un gerente o administrador toma muchas decisiones diariamente, algunas son rutinarias, pero otras son de carácter crítico en las cuales se ve involucrado la generación de ganancia o la pérdida de dinero o incumplir con compromisos que la organización ya tenía pactados previamente. Con frecuencia las decisiones rutinarias son tomadas inconscientemente y con rapidez, mientras que las complejas se requiere tomar un tiempo de análisis y realizar un proceso sistemático (Amaya, 2010).

El proceso de toma de decisiones considera las cuatro funciones administrativas, y a los administradores que planean, organizan, dirigen y controlan se les llama tomadores de decisiones. El tomar una decisión implica elegir una alternativa de todas las posibles existentes. Para llevar a cabo este proceso se requiere de información, porque cada alternativa considera una consecuencia con respecto al objetivo que se quiere lograr, y es aquí la importancia de la información que es el proceso de transformar la información en acción (Castro, 2013). El concepto de acción de Alfred Schutz toma en consideración que la acción comienza con un proceso mental y termina en la realización de un acto correspondiente, lo que significa la intervención del objetivo, el plan mental, las alternativas y el acto (Vélez, 2006).

METODOLOGÍA

De acuerdo con Denzin y Lincoln (2011) citado de Hernán-García et al. (2020) "en investigación cualitativa, la interpretación personal para la recopilación de datos es muy relevante" (p. 2). Este documento se realiza bajo un enfoque cualitativo descriptivo en el que se utiliza como técnica la revisión documental. Existen herramientas como el internet y fuentes de información como las bases de datos para poder llevar a cabo investigaciones en el tiempo donde se reduce la movilidad (Hernán-García et al., 2020). En la investigación realizada para este artículo utilizamos bases datos científicas las cuales son: Dialnet, ScienceDirect y Scielo. Las palabras clave para identificar aquellos factores determinantes de una toma de decisiones basada en análisis de información

y el uso de la inteligencia de negocios como herramienta fueron: Inteligencia de Negocios, Toma de decisiones, Información. El tipo de análisis es teórico, crítico y comparativo de las aportaciones de los autores, en las que se muestre sus convergencias y divergencias para identificar los factores que intervienen en el uso eficiente de la información empresarial y la toma de decisiones, sirviendo de guía para los emprendedores y empresarios de las pequeñas y medianas empresas. A continuación, se presenta la información recolectada previamente seleccionada y analizada que dieron los siguientes resultados.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos de la revisión documental de los artículos científicos que cumplieron con los criterios de búsqueda, se muestran en la siguiente tabla que expresan el autor y su aportación sobre el concepto de Inteligencia de Negocios.

Tabla 1. Aportación de Autores a la conceptualización de la Inteligencia de Negocios

No.	Autor(es)	Aportación(es) sobre Inteligencia de Negocios
A1	Luhn (1958)	• Habilidad para aprehender las interrelaciones de hechos en tal forma que guie la acción hacia el objetivo deseado.
A2	Dresner (1989)	• Utilizar sistemas que se basan en hechos de apoyo para mejorar la toma de decisiones empresariales.
A3	Watson (2009)	• La inteligencia de negocios es una categoría amplia de aplicaciones, tecnologías y procesos para la recolección, almacenamiento, el acceso y análisis de datos para ayudar a los usuarios a tomar mejores decisiones de negocio.
A4	Rosado (2010)	• Es definida como la habilidad corporativa para tomar decisiones
A5	Azita (2011)	• La inteligencia empresarial (BI) se refiere a las técnicas informáticas que se utilizan para detectar, excavar y analizar datos comerciales, como ingresos por ventas por productos y / o departamentos, o por costos e ingresos asociados.
A6	Ahumada-Tello (2012)	• Conjunto de estrategias, acciones y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en una organización o empresa
A7	TDWI (2017)	• La combinación de tecnología, herramientas y procesos que permiten transformar los datos almacenados en información, esta información en conocimiento y este conocimiento dirigido a un plan estratégico o una estrategia comercial.
A8	Gartner Group (2020)	• Es un proceso interactivo para explorar y analizar información estructurada sobre un área (normalmente almacenada en un data warehouse), para descubrir tendencias o patrones, a partir de los cuales derivar ideas y extraer conclusiones. El proceso de BI incluye la comunicación de los descubrimientos y efectuar los cambios. Las áreas incluyen clientes, proveedores, productos, servicios y competidores

Nota: Elaboración propia.

¿Cuál es el valor del conocimiento para las organizaciones?

Para comprender el concepto se considera importante analizar detenidamente las partes que lo comprenden:

Tabla 2. *Componentes de la Inteligencia de Negocios*

Componente	Acción	Aplicación
Proceso interactivo	La inteligencia de negocios supone un análisis de información continua y no solo un extracto en un momento exacto.	Permitir reunir, depurar y transformar los datos en conocimiento.
Explorar	La inteligencia de negocios facilita comprender que ocurre en el negocio y permite acceder a información que permitirá la interpretación, incluso descubrir nuevas relaciones.	Detectar las amenazas y oportunidades.
Analizar	La inteligencia de negocios procura descubrir las variables, sus interacciones y las probabilidades de que ocurra nuevamente las relaciones o evolución de las mismas.	Aportar conocimiento relevante para la toma de decisiones correcta en un escenario de incertidumbre.
Data warehouse	La inteligencia de negocios se basa en el uso de los datos que están almacenados en los sistemas.	Almacenar y utilizar herramientas de análisis de datos y gestión de contenidos.
Tecnología	La inteligencia de negocios canaliza hacia un objetivo en concreto.	Soportar las decisiones que se toman a nivel interno y externo.
Comunicar	La inteligencia de negocios comunica lo que se haya descubierto y realiza los cambios necesarios en la organización para mejorar la competitividad y obtener la ventaja competitiva.	Elaborar un plan estratégico conforme a las necesidades de cada organización.

Nota: Elaboración propia con base en Gómez (2013), Pinto-López y Malcón-Cervera (2018) y Rosado y Rico (2010).

La inteligencia de negocios se conceptualiza por medio de los sistemas de información, mecanismos de innovación y los procesos de toma de decisiones (Tello y Velasco, 2016); así mismo los encargados de tomar decisiones en la organización, requieren contar con acceso a la información precisa y pertinente para lograr alcanzar sus objetivos, para esto la Inteligencia de Negocios integra y cruza los datos para evitar análisis separados o incompletos, y que sus análisis sirva como soporte para la toma de decisiones (Vanegas y Guerra, 2013) y por último la Inteligencia de Negocios brinda trazabilidad en la información la cual permite visualizar las operaciones comerciales históricas, actuales y futuras (Azita, 2011).

CONCLUSIONES

Ya se ha establecido que el mundo de los negocios cambia rápidamente, y que las empresas pequeñas y medianas tienen que buscar adaptarse a estos cambios a través del uso y aplicación de herramientas como la Inteligencia

de Negocios. De acuerdo con Tello y Perusquia es a través de la aplicación de la inteligencia de negocios que se puede establecer como una principal ventaja competitiva en la empresa. La información entonces se vuelve una herramienta para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, secundando una forma de aplicar un proceso de toma de decisiones inteligente. Hoy en día las empresas deben apostar por la implementación de un modelo de Inteligencia de negocios para apoyarse en la toma de decisiones empresariales, la Inteligencia de Negocios se ha convertido en una solución valorable y viable para las organizaciones, pues a través de su uso y aplicación proveen a los tomadores de decisiones la facilidad de tomar decisiones soportadas por conocimiento.

REFLEXIONES Y RECOMENDACIONES

Las organizaciones están copiosas de datos que fluyen a través de sus canales de comunicación, pero es necesario que los datos se transformen en información y esa información debe a su vez ser transformada en conocimiento, de esta manera se pueden tomar decisiones empresariales basadas en conocimiento. Finalmente, se recomienda que las organizaciones se esmeren a la hora de elegir los sistemas adecuados que sirvan de soporte para la toma de decisiones empresariales, por lo cual el uso y aplicación de la Inteligencia de Negocios logra ser una herramienta adecuada.

REFERENCIAS

1. Ahumada, E., & Perusquia, J. (2015). Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica. *Contaduría y Administración*(61), 127-158. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.006
2. Azita, S. (2011). An Approach to Building and Implementation of Business Intelligence System in Exchange Stock Companies. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5*(6), 1491-1495.
3. Calzada, L., & Abreu, J. (2009). El impacto de las herramientas de inteligencia de negocios en la toma de decisiones de los ejecutivos. *Daena: International journal of good conscience*, 16-52.
4. Coppelli, G. (2018). La globalización económica del siglo XXI. Entre la mundialización y la desglobalización. *Estudios Internacionales*(191), 57-80.
5. Gómez, A. (2004). Desigualdad salarial: ¿Causa o consecuencia de la integración. *Universidad EAFIT, 40*(133), 8-21.
6. Gómez, A. (2013). Inteligencia de negocios, una ventaja competitiva para las organizaciones. *Revista "Ciencia y Tecnología", Escuela de Postgrado - UNT*, 85-96.
7. Hernández, A. (2003). Los sistemas de información: evolución y desarrollo. *Proyecto social Revista de relaciones laborales*(10-11), 149-165.
8. Hernán-García, M., Lineros-González, C., & Ruiz-Azarola, A. (2020). Cómo adaptar una investigación cualitativa a contextos de confinamiento. *Gaceta Sanitaria*, 1-4. doi:https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2020.06.007
9. Lerner, B. (1999). Un panorama general de la globalización: génesis, evolución y perspectivas. *Revista de investigaciones políticas y sociológicas, 1*(1), 11-40. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=38010102
10. Leyva, L., & Bernabé, D. (2019). Solución de Inteligencia de Negocios que permita una mejor integración de datos y soporte en la toma de decisiones en el proceso de ventas de la empresa librería Crisol S.A.C. Sucursal Trujillo. *Tesis*.
11. Medina-Chicaiza, R., Chiliquinga-Vejar, L., & Ortiz-Barba, A. (2016). Aproximación sobre la inteligencia de negocios en las PYME. *REVISTA CIENTIFICA DOMINIO DE LAS CIENCIAS, 2*(4), 370-382.
12. Muñiz, L. (2018). *El Business Intelligence herramienta clave para mejorar la gestión empresarial.*
13. Muñoz-Hernández, H., Osorio-Mass, R., & Zúñiga-Pérez, L. (julio-diciembre de 2016). Inteligencia de los negocios Clave del éxito en la era de la información. *Revista Clio América, 10*(20). doi:http://dx.doi.org/10.21676/23897848.1877

14. Murillo, M., & Cáceres, G. (2013). Business intelligence y la toma de decisiones financieras: una aproximación teórica. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología, 5*(1), 119-138. doi:https://doi.org/10.22335/rlct.v5i1.11
15. Noriega, R., Valdivia, M., Valenzuela, J., Tamer, M., & Acosta, J. (2015). Evolución de la inteligencia de negocios. *Culcyt, 12*(57), 299-308.
16. Rodríguez, Y. (2015). Gestión de Información y del Conocimiento para la toma de decisiones organizacionales. *bibliotecas anales de investigación, 11*, 150-163.
17. Rosado, A., & Rico, D. (Abril de 2010). Inteligencia de Negocios: Estado del Arte. *Scientia et Technica, XVI*(44), 321-326.
18. Vanegas, E., & Guerra, L. (2013). Sistema de inteligencia de negocios para el apoyo al proceso de toma de decisiones. *Revista INGENIERÍA UC, 20*(3), 25-34.

Desarrollo de la inteligencia verbal-lingüística y su inflluencia en la expresión oral de estudiantes del nivel de educación básica.

Pascumal-Luna, K. E., Galarza-Sánchez, P. A., & Pozo-Romo, A. P. (2021). Desarrollo de la inteligencia verbal-lingüística y su influencia en la expresión oral de estudiantes del nivel de educación básica. Polo del Conocimiento, 6(10), (pp. 483-493).

Polo del Conocimiento

Pol. Con. (Edición núm. 63) Vol. 6, No 10
Octubre 2021, pp. 483-494
ISSN: 2550 - 682X
DOI: 10.23857/pc.v6i10.3216

Desarrollo de la inteligencia verbal-lingüística y su influencia en la expresión oral de estudiantes del nivel de educación básica

Development of verbal-linguistic intelligence and its influence on the oral expression of basic education students

Desenvolvimento da inteligência verbal-linguística e a sua influência na expressão oral dos estudantes a nível do ensino básico

Katherine Elizabeth Pascumal-Luna [I]
katty_elipl@hotmail.com
https://orcid.org/0000-0002-6915-2593

Paul Andrés Galarza-Sánchez [II]
andygsp88@gmail.com
https://orcid.org/0000-0002-8542-1458

Adriana Patricia Pozo-Romo [III]
adrypozoromo88@hotmail.com
https://orcid.org/0000-0002-4483-5881

Correspondencia: katty_elipl@hotmail.com

Ciencias de la Educación
Artículo de investigación

***Recibido:** 30 de Agosto de 2020 ***Aceptado:** 22 de Septiembre de 2021 * **Publicado:** 18 de Octubre de 2021

I. Psicóloga Educativa y Orientadora Vocacional, Docente de la Unidad Educativa Especializada Ambato, Ambato, Ecuador.
II. Psicólogo Educativo Orientador Vocacional, Magíster en Educación Mención en Innovación y Liderazgo Educativo, Docente Pedagogo de Apoyo a la Inclusión, Ambato, Ecuador.
III. Psicóloga Clínica, Magíster en Educación Especial, Docente de la Unidad Educativa Especializada Ambato, Ambato, Ecuador.

Resumen

La inteligencia verbal-lingüística se relaciona con el lenguaje y las palabras afines con las funciones cognitivas, sus bases son establecidas en el período del embarazo, permite llevar pensamientos a palabras y usar el lenguaje como medio de comprensión y expresión. El objetivo del trabajo fue investigar el desarrollo de este tipo de inteligencia y su influencia en la expresión oral de los estudiantes del nivel de educación básica. Este estudio tuvo un enfoque cualitativo – cuantitativo y de tipo exploratorio; se recolectó y analizó de manera sistemática varias fuentes bibliográficas para definir el problema y se utilizó como instrumento de recolección de datos la encuesta la cual estuvo dirigida a niños de 1ro a 7mo año de Educación General Básica de la Unidad Educativa Bilingüe "Nueva Esperanza" del cantón Ambato en la provincia de Tungurahua. Se emplearon métodos y gráficos estadísticos para el procesamiento de la información y para obtener una interpretación objetiva de los resultados de la investigación. Se evidencia el poco desarrollo de la inteligencia verbal-lingüística en los alumnos, así como la falta de conocimiento de técnicas para motivar su progreso por parte de los docentes y padres de familia, esto influye directamente de forma negativa en la expresión oral de los niños tanto en las aulas como en su entorno social y familiar. Se concluye que es necesario potenciar la inteligencia verbal-lingüística mediante la práctica de actividades como la lectura y la implementación de estrategias que busquen el desarrollo de la comunicación con el fin de lograr el desarrollo integral de los estudiantes.

Palabras clave: Inteligencia; verbal-lingüística; expresión oral; comunicación; lenguaje.

Abstract

Verbal-linguistic intelligence is related to language and related words with cognitive functions, its bases are established in the period of pregnancy, it allows bringing thoughts to words and using language as a means of understanding and expression. The objective of the work was to investigate the development of this type of intelligence and its influence on the oral expression of basic education students. This study had a qualitative-quantitative and exploratory approach; several bibliographic sources were systematically collected and analyzed to define the problem and a survey was used as a data collection instrument directed to children from 1st to 7th grade of General Basic Education of the Bilingual Educational Unit "Nueva Esperanza" of the Ambato

canton in the province of Tungurahua. Statistical methods and graphs were used to process the information and to obtain an objective interpretation of the research results. There is evidence of the poor development of verbal-linguistic intelligence in students, as well as the lack of knowledge of techniques to motivate their progress by teachers and parents, which directly influences negatively the oral expression of children both in the classroom and in their social and family environment. It is concluded that it is necessary to enhance verbal-linguistic intelligence through the practice of activities such as reading and the implementation of strategies that seek the development of communication in order to achieve the integral development of students.
Keywords: Intelligence; verbal-linguistic; oral expression; communication; language.

Resumo

A inteligência verbal-linguística está relacionada com a linguagem e palavras relacionadas com funções cognitivas, as suas bases são estabelecidas no período de gravidez, permite que os pensamentos sejam colocados em palavras e que a linguagem seja utilizada como meio de compreensão e expressão. O objectivo do trabalho era investigar o desenvolvimento deste tipo de inteligência e a sua influência na expressão oral dos alunos do ensino básico. Este estudo teve uma abordagem qualitativa-quantitativa e exploratória; várias fontes bibliográficas foram sistematicamente recolhidas e analisadas para definir o problema e um inquérito foi utilizado como instrumento de recolha de dados, destinado às crianças do 1º ao 7º ano do Ensino Básico Geral da Unidade Educativa Bilingue "Nueva Esperanza" no cantão de Ambato, na província de Tungurahua. Foram utilizados métodos estatísticos e gráficos para processar a informação e para obter uma interpretação objectiva dos resultados da investigação. O fraco desenvolvimento da inteligência verbal-linguística nos alunos é evidente, bem como a falta de conhecimento das técnicas para motivar o seu progresso por parte dos professores e dos pais, o que tem uma influência negativa directa na expressão oral das crianças, tanto na sala de aula como no seu ambiente social e familiar. Conclui-se que é necessário reforçar a inteligência verbal-linguística através da prática de actividades como a leitura e a implementação de estratégias que visam o desenvolvimento da comunicação, a fim de alcançar o desenvolvimento integral dos estudantes.
Palavras-chave: Inteligência; verbal-lingüística; expressão oral; comunicação; linguagem.

Introducción

Una de las formas más antiguas de comunicación del ser humano es la palabra, la cual permite expresar conocimientos, opiniones, ideas, sentimientos, etc., con esto se establece una interacción con las personas a nuestro alrededor. El instinto de supervivencia en cualquier medio hace que los humanos se adapten e ideen mecanismos por sus propios medios para permanecer activos en distintos grupos sociales, esto evidencia la inteligencia, la cual es considerada como la capacidad para la resolución de problemas o para la elaboración de productos de valor en una o más culturas (Gardner, 1983). La inteligencia puede ser definida como una capacidad, lo que conlleva a ser considerada una destreza y por ende su desarrollo es viable, dependerá de varios factores como la educación, dedicación, esfuerzo, entre otras.

Para Gardner existen 8 tipos de inteligencia entre las cuales resalta la verbal-lingüística, misma que puede ser definida como la capacidad para utilizar palabras de forma efectiva, ya sea de manera oral (como un narrador o político) o escrita (como un poeta o dramaturgo) (Armstrong, 1999). Entonces este tipo de inteligencia permite la expresión de los pensamientos y emociones mediante un código, el idioma, por ejemplo, entre dos o más personas manteniendo una temática común, esto asegura la existencia de la lógica dentro de una conversación.

Desde la neurofisiología se ubica a la inteligencia verbal-lingüística en el hemisferio dominante izquierdo, posee conexión con el área de Broca por el fascículo arqueado, permitiendo la compresión del lenguaje hablado, así como de la escritura haciendo posible leer, entender y emitir en voz alta una frase (Serrano, 2005). Los hemisferios del cerebro al permitir el desarrollo de la inteligencia y el pensamiento hacen viable la elaboración de estrategias para la estimulación de cada hemisferio, para el izquierdo se tiene todo lo referente al proceso de enseñanza – aprendizaje mientras que para el derecho las artes, relaciones espaciales, expresiones rítmicas, entre otras funciones que sean prácticas, libres y de forma espontánea. De aquí la importancia de que la orientación de la educación sea hacia la estimulación de los campos mencionados con el fin de otorgar al alumno un desarrollo integral (Castañeda, 1999).

La adquisición del habla al encontrarse relacionada con el sistema nervioso y el desarrollo cognoscitivo y socioemocional es un proceso en el que intervienen múltiples factores endógenos y exógenos por lo cual es considerada como factor importante en el desarrollo integral del niño. Sin embargo, hasta la actualidad se desconocen los mecanismos que dinamizan internamente

dicho proceso por lo cual especialistas mantienen que existen aún campos desconocidos, esto ha llevado a que se considere a la adquisición del lenguaje como un fenómeno sociocultural aprendido e instalado sobre el desarrollo de funciones psicofisiológicas, como una continuación a los aspectos psicomotores y gestuales, los mismos que con la formación de la expresión verbal van siendo sustituidos (Launay & Borel-Maisonny, 1975). También se la define como una función sobreimpuesta, ya que se instala en estructuras anatómicas que no estaban destinadas con dicho propósito, por lo cual desde la anatomía y fisiología este proceso no se considera como una función "natural" de algún órgano en particular, sino más bien está instalado en varias funciones de distintos órganos independiente de sus funciones propias (Quiros, 1977).

La expresión oral es una forma de comunicación verbal con la cual se expresan ideas, sentimientos, entre otros, permitiendo entablar un diálogo o discusión con otra u otras personas mismas que dan respuesta mediante la palabra, por ello, es necesario tener estudiantes que tengan fluidez y claridad en su pronunciación y entonación, al mismo tiempo, deben tener la capacidad de usar de forma natural y pertinente recursos no verbales y al mismo tiempo hacerse escuchar, pero también saber escuchar. De ahí la necesidad de instruir la comunicación oral para escenarios formales e informales y el desarrollo de varias capacidades orales (Amodio, 2006).

Las escuelas juegan un papel fundamental en el progreso de la expresión oral, varias de las capacidades que deben ser reforzadas en las aulas son la articulación, entonación, expresión, fluidez, uso de gestos, participación y capacidad de persuasión. Mientras que para la parte de compresión de textos orales se debe participar en situaciones reales como debates, para ello es fundamental actitudes positivas ya que se requiere atención y respeto hacia las ideas de los demás (Tapia & Oña, 2004). La conversación, por más simple que parezca, es considerada como el modo más sencillo de la expresión oral en la cual hay que saber escuchar con interés para ser un buen conversador, a diferencia de oír, escuchar abarca prestar atención y utilizar todos los componentes del pensamiento (González, 2005).

De igual manera, la implementación de juegos verbales mejora la expresión oral en los alumnos, ya que de esta forma se incrementa el vocabulario, se practica la pronunciación, la memoria y se entabla una conversación entre los participantes motivando la socialización, independiente de la sencillez del juego. Estas prácticas son poco comunes en las aulas a razón de que los docentes desconocen varios de estos juegos para evitar caer en la rutina, también carecen de una guía para implementar de manera correcta estas actividades (Chicaiza, 2012).

Al hablar de lenguaje se debe diferenciar entre aspectos articulatorios como la pronunciación, semánticos como el vocabulario, estructurales y pragmáticos como el uso funcional o social del lenguaje, uno o varios de estos pueden verse afectados siendo la pronunciación el más afectado con lo cual se tiene un habla inentendible, también se tiene problemas en la gramática con oraciones mal compuestas, vocabularios limitados o uso del lenguaje incorrecto. Varios de estos factores evidencian que el aprendizaje de la propia lengua, en algunos casos, es una hazaña intelectual para el ser humano, por ello la importancia de que los niños pasen por el aprendizaje de sonidos, formación de palabras simples, implementación en frases, construcción de significados y conocimiento sobre su lengua, todo esto como un proceso en busca de dominar de manera apropiada el lenguaje (Betancourt, 2013).

El lenguaje en los niños posee diversas funciones, es usado como el medio para relacionarse, satisfacer sus necesidades, controlar su entorno, expresarse y adquirir conocimientos; por ello el proceso de adquisición del lenguaje es favorecido con conversaciones con las personas cercanas a su diario vivir creando familiaridad con los sonidos del habla y su articulación, motivando al mismo tiempo el desarrollo del pensamiento. Varias causas dificultan este aprendizaje como la sobreprotección por parte de los padres provocando la falta de comunicación al entregarles todo antes de que estos lo soliciten, el nerviosismo ante la presión en el proceso de enseñanza, la educación tradicionalista enfocada en los conocimientos y la memorización de estos dejando de lado la expresión oral propia del alumno de la información aprendida.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2020), en la provincia de Tungurahua la población mayor de 15 años en cuanto al alfabetismo se tiene un 97.88% en el sector urbano y un 87.43% en el rural, un total de 92.26%, mientras que la condición de analfabetismo es de un 2.12% en el sector urbano y un 12.57% en el rural, un total de 7.74%. Estas cifras son alarmantes en la parte rural y entre las principales causas se tiene la falta de educación ya que es normal que niños sean enviados a labores agrícolas en lugar de a la escuela, de igual manera el nivel de educación que se imparte en el campo, la alta tasa de deserción escolar y en algunos casos la inexistencia de escuelas o colegios cerca de las viviendas, todo esto lleva a que la expresión oral sea deficiente.

La falta de conocimiento por parte de los docentes respecto a las formas de mejorar la inteligencia verbal-lingüística influye en las limitaciones para el desarrollo de la expresión oral y escrita de

los alumnos, esto provoca la falta de oportunidades para hablar, debatir y expresar sus ideas, opiniones o anécdotas ya que no sienten que el entorno en el que se encuentran sea seguro. De ahí la importancia de la inteligencia verbal-lingüística y los efectos significativos que provoca en el alumno tanto en la parte de educación como en la emocional.

La Unidad Educativa Bilingüe "Nueva Esperanza" posee un alto número de niños con problemas en su expresión oral, con énfasis en los primeros años de educación inicial, su directora indicó que entre las causas de este problema están las condiciones socio – afectivas, el entorno familiar y el contexto en el cual se desenvuelve el alumno. Esto debería ser erradicado ya que para un correcto desarrollo de la expresión oral se debería tener momentos agradables con sus padres en el tiempo que comparten porque mejoran las condiciones sociales y afectivas del niño, así como una comunicación eficaz con sus padres, la comprensión y el amor dentro de la familia.

Por parte de los docentes se evidenció la falta de capacitaciones y las limitaciones que sienten al no conocer la forma de promover el desarrollo de las inteligencias en los alumnos, otra causa es la educación tradicional en la cual únicamente el ente rector, en este caso el profesor, es el que se expresa hacia los demás dejando al alumno sin la posibilidad de replicar dicha información a su manera y con sus palabras, esto provoca limitaciones tanto en el desarrollo, como en la capacidad de socializar y en la creatividad.

Con las causas expresadas anteriormente respecto a la problemática central y la importancia de encontrar soluciones en beneficio de los estudiantes respecto a la capacidad de memoria, fluidez y seguridad en la expresión oral, mejor vocabulario, un buen desarrollo cognitivo y una correcta comunicación con personas de su entorno se planteó la hipótesis de la influencia de inteligencia verbal-lingüística en la expresión oral de los alumnos de la Unidad Educativa mencionada.

Metodología

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo – cuantitativo a razón de que permitió un análisis descriptivo del problema con base en sus características. Para la parte cualitativa se recolectó y analizó de manera sistemática varias fuentes bibliográficas para definir el problema enfocando el estudio del objeto en su totalidad, además del planteamiento de hipótesis o supuestos. Partiendo de dicha hipótesis se realizó el enfoque cuantitativo usando como instrumento de recolección de datos la encuesta con preguntas del tipo cerradas las cuales buscaron analizar los diferentes indicadores referentes a las variables del estudio, la misma estuvo dirigida a estudiantes de 1ro a

7mo año de Educación General Básica de la Unidad Educativa Bilingüe "Nueva Esperanza" perteneciente al cantón Ambato en la provincia de Tungurahua. Al no poseer una población demasiado extensa se trabajó con el total de esta como muestra, teniendo un total de 53 niños, con el objetivo de comprobar la hipótesis y buscar posibles soluciones a la problemática. Para asegurar que la información recolectada sea veraz se implementó una revisión crítica de la misma mediante la limpieza de la información defectuosa, contradictoria, incompleta o no pertinente, en estos casos se realizó la repetición de la recolección.

Resultados y discusión

Una vez aplicada la encuesta se realizó un estudio estadístico de datos para su representación gráfica y se analizó los indicadores evaluados en cada pregunta, se obtuvieron resultados en los cuales se evidenció que los estudiantes sentían la falta de atención por parte de sus compañeros cuando se dirigían a la clase, entre los motivos se encontraró el uso de un tono de voz bajo o no saber expresarse en forma oral, también se encontró que los alumnos encuentran complejo comunicar sus ideas de forma clara ya que desconocen ciertas palabras con lo cual se comprueba que poseen un vocabulario limitado.

En cuanto al aspecto socio – afectivo si bien los niños sentían la necesidad de comunicar sus problemas, se cohibían de hacerlo ya que no encontraban las palabras para expresar sus emociones y sentimientos, de igual manera influyó la falta de seguridad en el entorno en el que se encontraban ya que a veces no saben con quién comunicarse. Esto se relaciona con la falta de comunicación con los padres ya que como se encontró, no se dedica tiempo en sus familias para entablar conversaciones a causa de temas laborales, que, si bien es para brindarles una mejor vida a sus primogénitos, es necesario otorgar un tiempo para conocer cómo se encuentran anímicamente. Además, en algunos casos no existe confianza ni con sus propios hermanos para entablar una conversación y emitir sus criterios o experiencias, tampoco con sus compañeros por miedo al rechazo o, a no emitir la opinión acertada que les permita encajar en el grupo.

Respecto al método de educación tradicional, existe desinterés de los alumnos al escuchar reiteradamente conceptos que deben ser aprendidos al pie de la letra, también la monotonía de las actividades dentro del aula y en algunos casos el lenguaje técnico que usaban los docentes fueron motivos para esta situación, por ende, existe influencia directa del vocabulario y la escritura que

el profesor usa en el proceso de enseñanza. Si bien la mayoría de los estudiantes retuvieron lo aprendido en clases al final del día, algo que es muy probable con este tipo de educación, las falencias en la comunicación siguen presentes ya que el estudiante se limitará únicamente a aprender las respuestas y en algunos casos se necesitará refuerzo de nuevos temas.

De igual manera se evidenció problemas al hablar otro idioma, ya que, al no existir un desarrollo de la fluidez verbal por parte del docente en su idioma nativo, el aprendizaje de un nuevo idioma resultará con más dificultad ya que arrastrará las falencias de este al momento de expresarse oralmente. También se encontró que una gran cantidad de niños nunca han logrado hablar en público por factores como la inseguridad, el poco vocabulario que manejan, la falta de motivación para la participación en clase con el fin de que expresen sus opiniones o conceptos con sus propias palabras.

El test de inteligencias múltiples de Howard Gardner fue aplicado para evaluar el desarrollo de la inteligencia verbal-lingüística, obteniendo los resultados de la tabla 1.

Tabla 1: Resultados del test de inteligencias múltiples de Howard Gardner

Hoja de interpretación	
Ítem	Total de estudiantes
A) Int. Verbal-lingüística	12
B) Int. Lógico-matemática	5
C) Int. Visual espacial	6
D) Int. Kinestésica-corporal	4
E) Int. Musical-rítmica	5
F) Int. Intrapersonal	7
G) Int. Interpersonal	8
H) Int. Naturalista	6
Total	53

Fuente: Autores, 2021

De acuerdo con la escala de valoración del test de inteligencias múltiples de Howard Gardner se aprecia el bajo nivel que existe respecto a la inteligencia verbal-lingüística, con esto se comprueba la carencia de desarrollo en los alumnos de la unidad educativa por lo que es necesario promover actividades y prácticas que mejoren este tipo de inteligencia incluso para los estudiantes que tienen desarrollada otro tipo de inteligencia con el fin de que el desarrollo sea integral.

Para la verificación de la hipótesis planteada se utilizó en método de chi – cuadrado el cual es un estadígrafo del tipo no paramétrico que permite comprobar de manera global el grupo de frecuencias esperadas calculadas partiendo de la hipótesis a verificar, el nivel de significación que se usó fue del 5%, llegando a tener como resultado la confirmación de que la inteligencia verbal-lingüística si influye en la expresión oral en los estudiantes de educación básica.

Conclusiones

El desarrollo de la inteligencia verbal-lingüística en la población es escaso, es decir que los estudiantes necesitan potenciar este aspecto con el objetivo de que su desarrollo académico y social sea óptimo. Entre las causas principales se encontraron la falta de actividades enfocadas en el desarrollo de esta inteligencia por parte de los docentes, así como la ausencia de estas en materias que tienen que ver con el lenguaje y la comunicación entre los involucrados en el proceso de aprendizaje. El poco desarrollo de esta inteligencia se ve reflejada en el nivel de expresión oral por parte de los niños y su capacidad de comunicación tanto en el salón de clases como en sus hogares, la poca claridad con la que pronuncian las palabras, así como la dificultad para expresar sus emociones son factores que evidencian la problemática. Otras causas que afectan directamente a la falta de desarrollo de las variables estudiadas son la poca práctica del uso de la palabra por parte de los estudiantes ya sea por falta de motivación o formación en la expresión oral; también está la despreocupación de los padres de familia los cuales son un eje fundamental a razón de que existe un vínculo de confianza más cercano con ellos y los inicios de la expresión oral se dan en el hogar. Además, los docentes no poseen conocimiento en cuanto a formas de desarrollar la inteligencia verbal-lingüística en sus alumnos, por ello también se dificulta el querer impartir clases de materias optativas como por ejemplo el teatro.

Todas estas causas mencionadas evidencian la alarmante situación de la inteligencia verbal-lingüística y la expresión oral en los niveles iniciales de educación, por lo cual es urgente que exista una intervención de todos los involucrados en la vida diaria de los niños, empezando por los padres de familia los cuales deberían agregar actividades como la lectura en el tiempo que comparten en casa, por otra parte los docentes, los cuales deben optar por estrategias que busquen el desarrollo de las capacidades de comunicación de los alumnos ya sea con talleres dentro del aula o juegos al aire libre, siempre buscando que los estos expresen sus pensamientos y emociones

Pol. Con. (Edición núm. 63) Vol. 6, No 10, Octubre 2021, pp. 483-494, ISSN: 2550 - 682X

de manera efectiva. Finalmente, por parte de las autoridades se debería implementar materias optativas para los estudiantes, como teatro, y capacitaciones tanto para padres de familia como para docentes para innovar en su pedagogía y actualizar las formas en las cuales se puede ayudar a los alumnos en el desarrollo de la inteligencia verbal-lingüística y la expresión oral, con el fin de promover la motivación en los mismos y que lleguen a convertirse en el principal actor de la construcción de su conocimiento.

Referencias

1. Amodio, E. (2006). Cultura, comunicación y lenguajes. Serie: Desarrollo del Lenguaje y la Comunicación. Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, Caracas.
2. Armstrong, T. (1999). Multiple Intelligences in the Classroom. ASCD, Virginia.
3. Betancourt, M. (2013). El retraso en el lenguaje infantil. Diario la Hora, Quito.
4. Castañeda, P. F. (1999). El Lenguaje verbal del niño: ¿cómo estimular, corregir y ayudar para que aprenda a hablar bien? Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
5. Chicaiza, A. (2012). La estimulación sensorial y su incidencia en la expresión oral de los niños/as del primer año de educación básica de la escuela "César Dávila Andrade" del recinto Tres Coronas parroquia El Carmen, cantón La Maná, provincia de Cotopaxi. Universidad Técnica de Ambato, Ambato.
6. Gardner, H. (1983). Frames of Mind. The Theory of Multiple Intelligences. Harper Collins Publisher Inc, New York.
7. González, R. (2005). Estrategias y técnicas de estudio. Pearson Educación, Madrid.
8. INEC (2020). Educación de la población. Tasa de analfabetismo. Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional. Obtenido de: http://indicadores.igualdad.gob.ec/DatosIndicadores-41-7-91
9. Launay, C. & Borel-Maisonny, S. (1975). Trastornos del lenguaje, la palabra y la voz en el niño. Editorial Toray Masson, Barcelona.
10. Quiros, J. B. (1977). El lenguaje lectoescrito. Editorial Médica Panamericana, Buenos Aires.
11. Serrano, A.M. (2005). Inteligencias múltiples y estimulación temprana. Guía para educadores, padres y maestros. Editorial Trillas-Eduforma, Sevilla.