

308902



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

EVALUACION DE LA COMUNICACION
ORGANIZACIONAL EN UNA UNIDAD DE
NEGOCIOS DE UNA EMPRESA MULTINACIONAL
DE HERRAMIENTAS EN MEXICO

T R A B A J O
QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION
PRESENTA COMO TESIS
MARCELA IBARROLA DIAZ
PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS. LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA

MEXICO, D. F.

AGOSTO DEL 2001

296658



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

IN MEMORIAM

HUMBERTO IBARROLA CORTÉS

A ti papá por tanto amor, por enseñarme el sentido de la lucha y de las cosas que realmente valen la pena, porque estoy segura que compartes este logro conmigo, por ser el principal porrista e impulso en mi vida, por demostrarme en todo momento que sigues a mi lado, gracias, te extraño y te amo, que Dios, N.S., te tenga en su Santa Gloria.

ARMANDO IBARROLA CORTÉS

A ti tío por ser mi segundo padre, por todo tu apoyo y cariño en los momentos más difíciles, estás presente en cada etapa de mi vida y ésta no es la excepción, gracias por todo.

URBANO DIAZ AGUIRRE

A ti abuelito por tanta alegría por formar parte de los recuerdos más felices de mi infancia, por tu sabiduría, bondad y enseñanzas pero sobretodo por ser un ejemplo de vida.

DEDICATORIAS

A Dios N.S., por ayudarme a concluir este proyecto y por regalarme una vida llena de bendiciones y felicidad.

A mi Mamá por enseñarme el valor del amor, por tanto apoyo, consejos, paciencia y ayuda incondicional que siempre me has brindado, por ser el pilar de fortaleza que forja mi seguridad, por ser una mujer y madre ejemplar, por haber hecho de mí lo que ahora soy, gracias por todo.

A mi Esposo Juan Carlos, el amor de mi vida, por permitirme compartir no sólo este trabajo contigo, sino el proyecto más importante: nuestra vida juntos, gracias por hacer realidad todos mis sueños y por tu lucha y ejemplo diarios, por ser el esposo ideal, por el sentido que das a mi vida, este proyecto también es tuyo.

A mis Hermanos:

A Lorena y Humberto por todo lo que me han enseñado, porque nunca hubiera podido tener mejor ejemplo que ustedes, por todo su apoyo y consejos, por estar a mi lado en los problemas y en los mejores momentos de mi vida, por enseñarme el valor de la familia.

A Diana Laura y Raúl por el respeto y cariño que siempre me han demostrado, por contar con ustedes en todo momento y por enseñarme que a algunos hermanos se les conoce después pero se les quiere igual cuando completan la familia.

A los arco iris de mi vida: Ana Lorena, Mariana, Mauricio y el nuevo bebé por la magia que desprenden, por cada sonrisa, por la alegría que sentí cuando llegaron, gracias por despertar en mí, sentimientos que desconocía, que Dios N.S., los bendiga siempre.

A mi Abuelita pata por ser antes que nada amiga, por tanto cariño, por tus sabios consejos y experiencia que siempre me enseña cosas nuevas, eres alguien muy especial para mí, gracias por tu apoyo.

A la familia Ibarrola, a mis Tíos y Primos por tantas demostraciones de cariño que siempre hemos recibido, por su constante preocupación por nuestro bienestar y por su apoyo en todo momento.

A la familia Díaz, a mis Tíos y Primos por todo su cariño, por la alegría que compartimos y por disfrutar tanto los momentos cuando estamos juntos.

A mis suegros Lupis y Julio por permitirme formar parte de su familia, por sus consejos y por enseñarme el lado divertido de la vida.

A Julio y Liz por su alegría y cariño, por los momentos que hemos compartido y por enseñarme la sencillez de la vida.

A mis amigas: Laura, Lupita, Rosa María, Silvia, Mary, Vero y Ale, por compartir conmigo tanto los momentos tristes como los increíbles por estar siempre a mi lado, a pesar de la distancia, por ser las mejores amigas que pude escoger, gracias por todo su apoyo y cariño y por constituir el mayor factor de presión para concluir este proyecto.

A Ale Torres, por ser más que una amiga, una hermana que comparte todo conmigo, gracias por confirmar la fuerza de la amistad, por impulsarme siempre con tus consejos, por todo lo que hemos vivido y por contar siempre contigo.

A Ale Estebanez, por tu apoyo y consejos, por ser un ejemplo de lucha y triunfo profesional, por brindarme tu amistad desinteresada y demostrarme que siempre cuento contigo.

A mis amigos: Clau, Pachi, Peri, Alejandro, Chucho, Joaquin y Laura por todos los momentos que vivimos, gracias por su amistad y apoyo en todo momento.

AGRADECIMIENTOS

Al Lic. Jesús Rodríguez Anaya y a mi Tía Angeles, por haberme apoyado en un momento muy difícil de mi vida, gracias porque sin su ayuda hubiera sido muy difícil continuar mi desarrollo profesional, son detalles que nunca voy a olvidar.

A los Sres. Rosa María y José Angel Eseverri por tantas muestras de cariño, por su apoyo en momentos difíciles y por invitarme a compartir tantos momentos con ustedes, gracias por todo.

A la familia Torres Domínguez por todos sus consejos, por ser una guía en mi vida y por todas las vivencias que hemos compartido.

A las familias Maeda, Bay, Nachón y Saviñón por formar parte de mi vida, cada una en distintos momentos pero siempre con los recuerdos más bonitos.

Al Lic. Gustavo Palafox de Anda por su paciencia y apoyo en todo momento, por compartir su experiencia durante toda la carrera y en especial para la realización de este proyecto.

Al Lic. Armando Sánchez, por sus conocimientos y su apoyo durante la carrera y la culminación de este proyecto.

A la Universidad Panamericana por enseñarme no sólo conocimientos académicos, sino también valores humanos.

EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA UNIDAD DE NEGOCIOS EN MÉXICO DE UNA EMPRESA MULTINACIONAL DE HERRAMIENTAS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1 FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	4
1.1 Objetivo e Importancia.....	5
1.1.1 Objetivos Sociales.....	6
1.1.2 Objetivos de la Organización.....	6
1.1.3 Objetivos Funcionales.....	6
1.1.4 Objetivos Individuales.....	7
1.1.5 Importancia.....	7
1.2 Satisfacción y Productividad Del Personal.....	7
1.2.1 Satisfacción.....	7
1.2.2 Medición de la Satisfacción.....	8
1.2.2.1 Entrevistas.....	9
1.2.2.2 Encuestas de Actitud.....	9
1.2.2.3 Análisis de Registros.....	9
1.2.2.4 Información Externa.....	10
1.2.3 Productividad y Motivación.....	10
1.2.3.1 Recompensas.....	10
1.2.3.1.1 Pago.....	11
1.2.3.1.2 Otras Recompensas.....	12
1.3 Reclutamiento y Selección.....	13
1.3.1 Reclutamiento.....	14
1.3.1.1 Requisición de Empleados.....	15
1.3.1.2 Determinación de Fuentes Y Métodos.....	15
1.3.1.2.1 Fuentes Internas.....	16
1.3.1.2.2 Métodos de Reclutamiento Interno.....	16
1.3.1.2.3 Fuentes Externas.....	17
1.3.1.2.4 Métodos de Reclutamiento Externo.....	17
1.3.2 Selección.....	18
1.3.2.1 Proceso de Selección.....	20
1.3.2.1.1 Entrevista Preliminar.....	20
1.3.2.1.2 Revisión de Selección y <i>Curricula</i>	20
1.3.2.1.3 Pruebas de Selección.....	21
1.3.2.1.4 Entrevistas de Selección.....	21
1.3.2.1.5 Verificación de Referencias.....	22
1.3.2.1.6 Decisión.....	22
1.3.2.1.7 Examen Físico.....	23
1.3.2.1.8 Aceptación del Solicitante.....	23
1.3.2.2 Factores Que Afectan el Proceso de Selección.....	23
1.4 Contratación.....	24
1.4.1 Título II De La Ley Federal del Trabajo.....	24
1.4.2 Título VII De La Ley Federal del Trabajo.....	26
1.4.3 Contrato Ley.....	27
1.5 Sueldos y Salarios.....	29
1.5.1 Establecimiento de Metas.....	30
1.5.2 Políticas de Compensaciones.....	30
1.5.2.1 Criterios.....	30
1.5.2.2 Factores Externos.....	31
1.5.2.3 Satisfacción del Empleado.....	32
1.5.2.4 Confidencialidad.....	34

1.6	Capacitación y Desarrollo	34
1.6.1	Categorías de la Capacitación.....	35
1.6.2	Habilidades Específicas a Desarrollar.....	35
1.6.3	Detección de Necesidades de Capacitación.....	36
1.6.4	Métodos de Capacitación.....	37
1.6.4.1	Métodos En el Lugar de Trabajo.....	39
1.6.4.2	Métodos Fuera del Lugar de Trabajo.....	39
1.6.5	Evaluación de la Capacitación.....	40
1.7	Relaciones Laborales	41
1.7.1	Sindicatos.....	43
1.7.2	Objetivos Sindicales.....	43
1.7.3	Proceso de las Relaciones Laborales.....	44
1.8	Higiene y Seguridad	46
1.8.1	Obligaciones de los Patrones.....	48
1.8.2	Obligaciones de los Trabajadores.....	48
1.8.3	Evaluación de un Ambiente Saludable.....	50
1.9	Comunicación Interna	51
CAPITULO 2	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	53
2.1	Generalidades de la Comunicación	54
2.1.1	Definición.....	55
2.1.2	Proceso.....	57
2.1.3	Tipos de Comunicación.....	58
2.2	Comunicación por el Número de Participantes	60
2.2.1	Entre Dos Personas.....	60
2.2.2	En Pequeños Grupos.....	65
2.2.3	En Juntas de Trabajo.....	69
2.3	Comunicación por su dirección	72
2.3.1	Descendente.....	73
2.3.2	Ascendente.....	81
2.3.3	Diagonal.....	87
2.3.4	Horizontal o Lateral.....	88
2.4	Comunicación Organizacional	95
2.4.1	Definición.....	96
2.4.2	Evaluación.....	99
2.4.3	Finalidad e Importancia.....	100
2.5	Dimensión Ética de la Comunicación	101
2.6	Comunicación, Motivación y Productividad	108
CAPITULO 3	EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA UNIDAD DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA MULTINACIONAL EN MÉXICO	110
3.1	Antecedentes	110
3.2	Situación Actual y Problemática	113
3.3	Objetivo del Estudio	114
3.4	Metodología	114
3.5	Cuestionario	116
3.6	Resultados Obtenidos	117
3.6.1	Tabulación de Resultados.....	117
3.6.2	Interpretación de Resultados.....	123
3.7	Recomendaciones	131
CONCLUSIONES		138
BIBLIOGRAFIA		141

INTRODUCCIÓN

La Universidad Panamericana fomenta en sus alumnos la importancia del factor humano para la obtención de logros en equipo, en la carrera de Administración y Finanzas, éstos se traducen en beneficios para las empresas. El individuo tiene objetivos personales y para lograrlos requiere dedicar una parte de su tiempo al objetivo colectivo que la empresa para la que labora le plantea, desde un inicio, por lo tanto es necesario que aporte su talento y que éste a su vez sea sumado al de sus compañeros, logrando satisfacer sus aspiraciones y las metas de la organización, sin embargo, esto sería imposible sin una adecuada comunicación entre los miembros de este gran mecanismo llamado empresa.

En la mayoría de las empresas, los empleados son limitados a atender las acciones que se requieren en la búsqueda de maximizar utilidades, perdiendo de vista que el individuo es más rentable cuando percibe un interés hacia su satisfacción personal y esta no se puede lograr si sus jefes, sus subordinados o sus compañeros no entienden sus necesidades o demandas.

Al trabajar en un área de Recursos Humanos, se puede detectar con facilidad la necesidad de comunicación que tienen los empleados y los beneficios que genera el proporcionar una atención personalizada, así como se puede percibir mediante el trato cotidiano con ellos alguna disfunción que exista en la misma.

En base a mi experiencia en este ramo, puedo expresar que el factor humano es una de las áreas más complejas en el funcionamiento de una entidad empresarial, ya que hay tantos puntos de vista, problemáticas, personalidades, temperamentos, estilos, culturas y ambiciones, como personas existen, esto conduce hacia la siguiente pregunta como fundamento del presente estudio: ¿Cómo encontrar las fallas de comunicación si cada individuo vive una realidad distinta? Mientras no se resuelva esta pregunta no se puede detectar y por tanto corregir la problemática existente. La respuesta a esta pregunta es proporcionada por un conjunto de conocimientos y técnicas, que están plasmados en la teoría administrativa y que enriquecidos con experiencia y aplicados con ética,

considerando siempre a los componentes de la empresa como seres humanos y no como máquinas se pueden llevar a cabo con éxito.

Para lograr una interpretación adecuada de la comunicación dentro de una organización no se debe solicitar a los miembros, su auto-evaluación, ya que se pierde objetividad, por lo tanto, se debe considerar la percepción de su entorno en todas las direcciones hacia donde fluya la comunicación, de tal forma que la suma y combinación de percepciones de cada individuo nos acerque a la realidad y nos permita tomar decisiones bien fundamentadas para lograr el bien común, la convivencia en armonía y los objetivos que busca la empresa.

El departamento a quien comúnmente se le asigna la responsabilidad de mantener una comunicación interna ideal es Recursos Humanos, ya que desde la selección del personal se debe procurar que el individuo cumpla con las características que le permitan adaptarse a la cultura y filosofía de la empresa, asegurando de esta forma el minimizar los riesgos de ruptura, deformación o deterioro de la comunicación, así mismo esta área tiene a su cargo el desarrollo de planes de vida y carrera de los empleados, así como el sistema de compensaciones para los mismos, mejorando su calidad de vida laboral y convirtiéndose de esta forma en el mediador de los intereses de los empleados y los de la empresa.

Con la finalidad de exponer adecuadamente los fundamentos de este proyecto y la aplicación de la teoría administrativa en el mismo, se desarrollaron en orden lógico los capítulos que a continuación se describen:

Capítulo 1 Función de Recursos Humanos.- Se describen los objetivos que ésta área tiene dentro de la organización, así como los procesos que lleva a cabo para la contratación de una persona, incluyendo tipos de contratos en base a la Ley Federal del Trabajo, criterios para compensaciones, los sistemas de capacitación y desarrollo más frecuentes y los procedimientos que lleva a cabo para evaluar la efectividad de las acciones que realiza, así como su intervención en las relaciones laborales.

Capítulo 2 Comunicación Organizacional.- Una vez conociendo las funciones del departamento de Recursos Humanos, este capítulo se enfoca al área de interés para los

finés del presente proyecto, en el que se define el concepto de comunicación, se revisa el proceso y los diferentes tipos que existen para su análisis, entre los que se encuentran la comunicación por el número de participantes y por su dirección, así mismo se expone el concepto aplicado en las empresas desde su definición hasta su evaluación. Se consideró relevante mencionar en esta parte la dimensión ética de la comunicación así como su impacto en la motivación y la productividad.

Capítulo 3 Evaluación de la Comunicación Organizacional en una Unidad de Negocios de una empresa Multinacional en México.- En esta sección del proyecto, se aterrizan los conceptos teóricos hacia la búsqueda de soluciones a problemáticas reales de comunicación que presenta la unidad de negocios Suroeste de una empresa multinacional de herramientas, generando alta rotación en el personal y baja satisfacción de los trabajadores en la empresa. Se expone también el proceso de evaluación que se siguió desde el desarrollo del objetivo hasta las recomendaciones finales, incluyendo la historia de la organización, la metodología, el diseño del cuestionario aplicado, la tabulación e interpretación de resultados, detectando problemas urgentes a resolver, riesgos a corto plazo y factores positivos reflejados en la investigación.

El presente proyecto logró realizarse en la empresa de herramientas mencionada, ya que fue presentado y entregado al Director General de la unidad de negocios en estudio, quien tomó las decisiones pertinentes para llevar a cabo las recomendaciones, mejorando sustancialmente la comunicación en su equipo de trabajo y actualmente está en proceso de generalizarse en el resto de la organización.

CAPÍTULO 1 FUNCION DE RECURSOS HUMANOS

Todas las empresas cuentan con recursos económicos, materiales y humanos, siendo el último el más importante de todos, debido a que sin éste, sería imposible, hasta la actualidad, que cualquier negocio subsistiera ya que el hombre es quien hace valer las innovaciones en procesos, los nuevos descubrimientos de la ciencia y la tecnología de punta, mediante su preparación, conocimientos y ambición por conocer la verdad y ser mejor cada día, de aquí su importancia de ser valorado en cualquier ámbito.

Según José Represas: " El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa."¹

La función del departamento de recursos humanos en una empresa es muy amplia, ya que no se limita únicamente a conservar de forma armónica las relaciones entre los empleados, sino que va más lejos, este departamento es quien analiza y mantiene el nivel de satisfacción en la relación laboral, es decir, debe poner especial atención en que el costo-beneficio esté equilibrado, es decir, que la empresa cumpla sus objetivos sociales y económicos y que el empleado por su parte se encuentre remunerado y reconocido en base a sus logros y expectativas de manera justa.

Hablar del factor humano en una empresa, pareciera sencillo, sin embargo es realmente complicado ya que el hombre concebido como cuerpo, alma y mente, es muy complejo, no existen reglas ni generalidades absolutas, tratar con personas resulta difícil, ya que nada se encuentra escrito, por más normales que éstas sean cada una cuenta con particularidades, consecuencia de su herencia, educación y vivencias.

Las relaciones humanas se encuentran plenas de conflictos y sentimientos; por más que se ha pretendido estudiar y analizar el raciocinio del hombre, se continúa descubriendo más acerca de él y la dificultad se agudiza al profundizar en todos los

¹Silico Alfonso, "Capacitación y desarrollo de personal". 2ª. Edición. Ed. Limusa, México, 1982, pp. 7.

aspectos que lo conforman, ya que no se puede hablar de su pensamiento sin tomar en cuenta su educación o hablar de su comportamiento sin considerar sus sentimientos.

1.1 Objetivo e importancia

Tanto en su vida personal como en su relación laboral, el hombre se ve involucrado en una serie de circunstancias que afectan su estado de ánimo y su desempeño, así como en las leyes físicas a toda acción corresponde una reacción, las personas cuentan, aún cuando la desconozcan, con una explicación a su forma de ser, de pensar y de desenvolverse en sus relaciones interpersonales y de trabajo, la importancia de recursos humanos radica en el reconocimiento de esta serie de factores que fortalecen o debilitan a la persona para su calificación en el desempeño de determinadas funciones o actividades dentro de una empresa.

Por otro lado, es de vital importancia, el hecho de que el departamento de recursos humanos contemple el desarrollo del individuo para obtener el éxito del desempeño grupal ya que cada persona tiene objetivos personales que deben ser cubiertos por la organización como son: remuneración justa, reconocimiento de logros, herramientas necesarias para la realización de sus labores, expectativas de crecimiento, capacitación y una serie de factores que están directamente relacionados con la motivación del individuo para obtener logros en beneficio propio y de la empresa. De la misma forma, la organización tiene objetivos claros y específicos para cada una de las funciones que se desempeñan, mismos que van ligados a su misión, cultura y estrategias generales, los cuales deben ser respetados y cumplidos por los miembros que la conforman.

Al no cumplir ya sea empresa o la persona cualquiera de los factores antes mencionados, se genera una disociación de intereses y por tanto una inconformidad de alguna de las partes, es entonces cuando recursos humanos se encarga de evitar dicha situación dando una mayor facilidad al cumplimiento de los objetivos de ambos, mediante el correcto desempeño de los aspectos que abarca este capítulo, como son: reclutamiento y selección, contratación, sueldos y salarios, capacitación, relaciones laborales, higiene y seguridad, comunicación interna, etc.

Se puede decir que “el objetivo de la administración de recursos humanos lo constituye el mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan a cabo esos recursos humanos.”²

El área de recursos humanos debe cumplir con varios objetivos, como son: sociales, de la organización, funcionales e individuales:

1.1.1 Objetivos sociales

El área de recursos humanos debe contribuir positivamente a las demandas y necesidades de la sociedad, debe cumplir con leyes, reglamentos y legislaciones restrictivas, si desea sobrevivir en el entorno en que desarrolla sus actividades.

1.1.2 Objetivos de la organización

Esta área debe considerar que su responsabilidad y autoridad es sólo una parte de la organización global, que a su vez, tiene objetivos y estrategias generales y que ambas partes deben concordar, es decir los objetivos particulares de este departamento y los de la empresa deben empatar para que ambos se satisfagan, mediante el cumplimiento de los otros.

1.1.3 Objetivos Funcionales

Es también tarea de recursos humanos mantener equilibrada la contribución de recursos humanos en relación a las necesidades de la compañía, es decir, que éstas sean cubiertas de forma suficiente con el número adecuado de personas, para no incurrir en despido de recursos.

²Werther William B. Jr. / Davis Keith, “Administración de Personal y Recursos Humanos”, 3ª. Edición, Ed. Mc. Graw Hill, México, 1993, pp. 8.

1.1.4 Objetivos individuales

Una función más de esta área es contribuir al logro de las metas que cada persona se fija, esto se puede lograr apoyando los proyectos individuales que concuerden con los objetivos generales de la empresa, favoreciendo la motivación y desempeño de los empleados y disminuyendo la rotación de personal.

1.1.5 Importancia

La importancia del área de recursos humanos para una empresa, radica en obtener, desarrollar, utilizar, evaluar y mantener la calidad y el número adecuado de trabajadores, con la finalidad de aportar a la organización una fuerza laboral adecuada, de esta forma, el esfuerzo y trabajo de las personas contribuirá a los objetivos generales de la empresa de forma eficiente y efectiva, satisfaciendo a su vez las demandas y necesidades sociales.

1.2 Satisfacción y productividad del personal

1.2.1 Satisfacción

La satisfacción laboral se ha definido como "la actitud general que adopta la persona ante su trabajo."³

Es evidente que la satisfacción en el trabajo está íntimamente relacionada con el cumplimiento de las expectativas personales de los individuos, a pesar de que todas ellas sean diferentes, dependiendo de cada persona existe la posibilidad de satisfacerlas encontrando el justo equilibrio entre la remuneración que se proporciona al empleado y el beneficio que éste representa para la empresa.

³Robbins Stephen P., "Comportamiento organizacional. 6ª. Edición, Ed. Prentice may, México, 1994, pp. 186.

La productividad de los individuos es proporcional al grado de satisfacción que obtengan en su trabajo, en las actividades que realicen a diario, en la motivación que tengan y en la respuesta que la empresa a su vez, ofrezca a sus logros.

De acuerdo a lo anterior se puede decir que la satisfacción laboral es una variable dependiente de las recompensas justas, de que el trabajo represente un desafío permanente, de las condiciones laborales adecuadas, de los buenos compañeros y en general, de todos aquellos aspectos que ocupan al empleado, más allá de sus actividades rutinarias diarias.

“Los departamentos de personal que actúan en forma eficaz alcanzan los objetivos de la compañía pero contribuyen también a los objetivos de los empleados. Cuando los objetivos y las necesidades de los empleados no reciben atención tienden a subir la tasa de rotación, el ausentismo y los conflictos.

A fin de evaluar la manera en que se están atendiendo las necesidades de los empleados, el departamento de personal obtiene información sobre niveles salariales, prestaciones, prácticas de los supervisores, asistencia en la planeación de la carrera profesional y la retroalimentación que los empleados reciben de su desempeño.”⁴

1.2.2 Medición de la satisfacción

Algunos instrumentos útiles para medir el grado de satisfacción del personal son los siguientes:

1.2.2.1 Entrevistas

Realizar entrevistas a los empleados, supervisores y gerentes, constituye una fuente de información sobre las actividades del personal, ayudan a identificar y evaluar las áreas que deben mejorarse. Es importante considerar las críticas

⁴ Werther William B. Jr. / Davis Keith, “Administración de Personal y Recursos Humanos”, 3ª. Edición, Ed. Mc. Graw Hill, México, 1993, pp. 346.

que realizan los empleados con la finalidad de emprender acciones para satisfacer sus necesidades, ya que es a ellos a quienes conciernen o afectan directamente ciertas situaciones en el trabajo diario y por otro lado, es de utilidad recibir sugerencias por parte de los mandos medios, respecto al mejoramiento en el suministro del servicio.

En este punto es importante también realizar entrevistas de salida cuando los empleados abandonan la organización, ya que es en este momento cuando las personas hacen comentarios sobre su insatisfacción, problemas con jefes inmediatos, motivos de separación y en general comentarios que pueden ayudar a evaluar los grados de bienestar y satisfacción en el trabajo.

1.2.2.2 Encuestas de actitud

Este punto puede ser un complemento de las entrevista, aplicando cuestionarios preparados cuidadosamente para obtener una descripción más precisa del estado real de la situación del personal dentro de la organización. En este sistema se pueden obtener respuestas más honestas y confiables que en las entrevistas, ya que en ocasiones, dichas encuestas pueden realizarse de forma anónima y confidencial. Comprende puntos como:

- Actitud de los empleados respecto a sus supervisores.
- Actitud de los empleados respecto a su trabajo.
- Actitud de los empleados respecto al departamento de personal.

1.2.2.3 Análisis de registros

En este punto se pueden analizar los registros del personal respecto a su percepción del cumplimiento de las políticas y procedimientos de la compañía, así como el de ciertos aspectos legales y comprende una exhaustiva revisión en aspectos como:

- Seguridad, higiene y salud.
- Quejas de los empleados.
- Determinación de la compensación.
- Estudios de programas y políticas.

- Niveles de ahorro y eficiencia.
- Tasa de rotación y ausentismo.
- Puntuaciones anteriores y posteriores a la capacitación.
- Logros de promoción.
- Selección de personal.
- Expedientes de los empleados.
- Programas especiales de personal.

1.2.2.4 Información externa

Es de gran utilidad la comparación con otras organizaciones, ya que esto proporciona una perspectiva más amplia, esta información puede obtenerse de publicaciones del sector público (estadísticas sobre proyecciones de la fuerza de trabajo, niveles salariales, tasa de accidentes, etc.), de asociaciones privadas como cámaras de comercio y uniones profesionales, también se puede obtener información útil de universidades públicas y privadas, trabajos de información propios, tesis o publicaciones académicas.

1.2.3 Productividad y Motivación

Existen ciertas recompensas para motivar a los empleados, el departamento de recursos humanos cuenta con algunas herramientas para elevar la productividad de las personas, como son: recompensas, equidad y estrategias de participación.

1.2.3.1 Recompensas

Las recompensas son un factor clave para el desempeño, éstas pueden abarcar una amplia gama de incentivos como son: cheques, bonificaciones de productividad, distintivos por años de trabajo, certificados, vacaciones especiales, premios de puntualidad y de desempeño, bonos por productividad y en relación al logro de objetivos, etc. “Según dos famosos expertos en este campo, Fred Luthans y Robert Kreitner, el que los empleados mantengan un nivel elevado de productividad depende de la manera como perciban las consecuencias de su esfuerzo. Si consideran que se premiará la productividad, es más probable que la

aumenten. Por este motivo, las organizaciones deben hacer bastante hincapié en las recompensas que los empleados perciben como deseables.⁵ Existen varios tipos de recompensas como los siguientes:

1.2.3.1.1 Pago

El pago es un aspecto altamente valorado por los empleados, aunque no es el único, pero sí se considera un punto determinante en la motivación de los mismos, ya que los beneficia en el logro de la satisfacción de varias necesidades. Existen cuatro motivos importantes por los que el pago se ve reflejado en un mejor desempeño:

El pago sirve para diferenciar a los empleados que demuestran un alto desempeño en comparación con los menos competentes y fortalece sentimientos de equidad.

Establece un importante vínculo cuando se realiza una evaluación formal del desempeño y se traduce como un fruto o producto de la misma, ya que de otra forma las evaluaciones serían vistas sólo como un requisito sin importancia o como un mero trámite, es decir la consecuencia de dichos exámenes, debe ser el pago acorde al desempeño.

Por otro lado, el desempeño sobresaliente premiado ayudará a retener a los empleados más capaces, sino que también puede alentar a los empleados que tienen un desempeño menos eficiente a dejar la empresa o a luchar por superarse para alcanzar el nivel que desean y que ven de ejemplo en otras personas.

Finalmente, debido a que el pago afecta a todos los empleados de la empresa, tiene un considerable potencial para cambiar su cultura entera con

⁵Sherman Arthur W. Jr. / Bohlander George W., "Administración de los Recursos Humanos", 9ª. Edición, Ed. Iberoamericana, México, 1994, pp. 406.

cada uno de los empleados, promoviendo una alta productividad en la empresa.

1.2.3.1.2 Otras recompensas

Si bien es cierto que la remuneración monetaria es un factor de gran importancia en la motivación de las personas que integran una organización, también son de gran importancia otras herramientas que influyen en el desempeño de las personas como son las siguientes:

- Retroalimentación

Es considerada una valiosa recompensa, ya que el reconocimiento por trabajo bien realizado es muy importante, comprendiendo varias características: debe hacerse personalmente e inmediatamente después del logro, es decir, no posponerla.

Los empleados valoran la retroalimentación ya sea positiva cuando implica un reconocimiento o felicitación por acciones correctas o incluso negativa (para que no sea indicativo de aprobación) ya que la gente considera que cuando no hay noticias es que todo marcha bien y el trabajo se está realizando de forma correcta.

- Premios en especie

Otras recompensas que alientan al personal de las empresas a mejorar su desempeño son los diferentes reconocimientos o distintivos que se otorgan con motivo de antigüedad en las organizaciones, los diplomas de reconocimiento por la participación en determinados eventos o por el apoyo en actividades de la empresa, el obsequio de vacaciones o de cupones intercambiables por mercancías de almacenes o tiendas de autoservicio y simplemente el reconocimiento en público a alguna persona sobre su contribución al logro de ciertos objetivos o metas del departamento o de la empresa en general.

Por otro lado, es de mayor utilidad proporcionar una gran cantidad de retroalimentación que poca, ya que a las personas por lo general les molesta no contar con suficiente información sobre su desempeño y en ocasiones puede transmitir poca confianza a los subordinados.

Lo mencionado anteriormente motiva en gran medida a los empleados, sin embargo cabe señalar que para lograr la satisfacción de las personas, la empresa debe demostrar preocupación por el desarrollo integral de sus miembros y resulta para ello de gran utilidad organizar eventos de recreación y de integración para los empleados, ya que esto facilita la interacción entre ellos, el conocimiento de compañeros y superiores, a la vez que alimenta expectativas personales de convivencia y bienestar en los equipos de trabajo y en el ambiente de la empresa.

Los programas de recompensas deben garantizar que el empleado valore éstas, deben llevarse a cabo en ocasiones especiales, para que sean identificadas como momentos importantes y no se perciban como reconocimientos de última hora o como acontecimientos cotidianos sin relevancia.

1.3 Reclutamiento y selección

El reclutamiento y la selección de un empleado son el comienzo de una buena o mala relación laboral, así como el principio de un reflejo en el aumento ó decremento en la productividad de una área de la empresa. Es una función de vital importancia del departamento de recursos humanos, ya que de ésta dependerá el beneficio que tanto la empresa como el individuo van a obtener, siempre y cuando la persona cumpla con el perfil que el puesto requiere y a su vez, la posición que se ofrece cumpla con las expectativas que busca el empleado.

El primer punto que debe analizarse, anterior al reclutamiento y la selección de personal es el perfil del puesto para el que se está solicitando determinada persona, para ello se deben comprender dos conceptos principales:

- Requisitos del puesto: “son los diferentes deberes, tareas y responsabilidades que constituyen un puesto.”⁶
- Especificaciones del puesto: “está constituida por los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios en la persona que lleva a cabo el trabajo.”⁷

1.3.1 Reclutamiento

“Es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización.”⁸

El principal desafío del reclutamiento es contar con el número requerido de personas con la capacidad para ocupar los puestos cuando y donde haya vacantes, se debe considerar el personal actual que demanda la empresa y el que se contempla a futuro, mediante una adecuada planeación de recursos humanos que prevea crecimiento y necesidades de la empresa.

La composición de la fuerza laboral es determinante en el costo y eficiencia de una empresa, por lo cual, es de vital importancia que las vacantes sean cubiertas a tiempo y con las personas adecuadas al puesto, para lo anterior se deben contemplar ciertos aspectos: tiempo que se requiere para entrenar al personal nuevo, movimientos en la estructura interna de cada departamento, expectativas de empleados competentes que puedan considerar mejores oportunidades de trabajo, etc.

Las etapas que contempla el proceso de reclutamiento son las siguientes:

⁶Sherman Arthur W. Jr. / Bohlander George W., “Administración de los Recursos Humanos”, 9ª. Edición, Ed. Iberoamericana, México.1994, pp. 67.

⁷Ibidem

1.3.1.1 Requisición de empleados

La requisición de empleados es el documento que realiza el departamento o área de la empresa que requiere cubrir una vacante y la turna a recursos humanos para que sea cubierta y entre otros datos debe contener la siguiente información: título del puesto, el departamento, la fecha en que se necesita que se presente el empleado a entrevista o al puesto, jornada de trabajo, descripción de cualidades que debe tener el candidato y las actividades que va a realizar, fecha y firma del gerente que solicita y otros detalles que dependen de la operación y procedimientos de cada empresa. Es de gran utilidad continuar reclutando a pesar de no contar con vacantes, ya que esto permite mantener contactos con prospectos viables para una requisición futura.

Posterior a este paso, el personal de recursos humanos puede referirse a la descripción específica del puesto, para determinar los atributos que necesita la persona que se va a reclutar.

1.3.1.2 Determinación de fuentes y métodos

Fuentes de reclutamiento: "son los lugares donde se pueden encontrar los individuos apropiados."⁹

Métodos de reclutamiento: "son los medios específicos por los cuales se pueden atraer a los empleados potenciales a la empresa."¹⁰

Se debe determinar si hay empleados apropiados que estén disponibles dentro de la empresa (fuente interna) o se pueden reclutar de lugares ajenos a la organización (fuente externa), tales como colegios, universidades, etc. Para estos efectos, el departamento de recursos humanos debe evaluar las fuentes y los métodos de reclutamiento disponibles, consiguiendo que sean los más productivos, con la finalidad de que proporcionen al empleado más apropiado y

⁹Mundy R. Wayne / Noe Robert M., "Administración de Recursos Humanos", 1ª. Edición, Ed. Prentice Hall, México, 1997, pp. 150.

⁹Ibidem.

¹⁰Ibidem.

capacitado, acorde a la remuneración que la empresa está dispuesta a pagar por él, maximizando así la efectividad en el reclutamiento.

Antes de comenzar este proceso, se debe evaluar el beneficio en costos para la empresa de alternativas de reclutamiento, como son: Tiempo extra, subcontratación o trabajadores eventuales.

1.3.1.2.1 Fuentes internas

Existen empresas, que pretenden crear un ambiente interno de apoyo, reteniendo a empleados con talento, quienes pueden aportar sus recursos y potencial a nuevas posiciones, siendo evaluados o compitiendo para ellas. Este concepto se traduce en promociones internas para las personas, que al significar un ascenso para ellas, las hace conscientes de sus propias oportunidades, motivándolos a mejorar continuamente y elevando el nivel de desempeño de quienes poseen mayores expectativas laborales.

Estas fuentes muchas veces benefician a la empresa en función a la reducción de tiempos y costos, ya que por lo general reduce el período de reclutamiento, además de que asegura el conocimiento que tiene el empleado de la compañía, sus políticas y procedimientos y su gente, adicionando a éstos puntos, el hecho de que en el mejor de los casos el empleado ha recibido anteriormente cierta capacitación, cursos y demás herramientas que enriquecen su trabajo, por otro lado, cabe señalar que en ocasiones es más sano atraer personal externo a la empresa, quien aporte nuevas ideas, sea creativo e innovador, enriqueciendo a la organización con experiencias propias adquiridas en otros empleos.

1.3.1.2.2 Métodos de reclutamiento interno

- Boletines de puestos y procedimiento de concurso.
- Anuncios en monitores y pizarrones de la empresa.
- Listas periódicas de puestos vacantes.

1.3.1.2.3 Fuentes externas

Los principales indicadores de que la empresa requiere reclutamiento externo son las siguientes:

- 1.- Cubrir vacantes en el nivel de ingreso (sin que represente un ascenso).
- 2.- Que la vacante implique adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales.
- 3.- Obtener empleados con diferentes antecedentes que puedan proporcionar nuevas ideas.

Los prospectos a cubrir las vacantes con las características antes mencionadas pueden ser reclutados de las siguientes fuentes:

- Preparatorias y escuelas vocacionales.
- Colegios y universidades.
- Competidores y otras empresas.
- Desempleados.
- Individuos de mayor edad.
- Trabajadores empleados por cuenta propia.

1.3.1.2.4 Métodos de reclutamiento externo

- Publicidad: anuncios clasificados, revistas profesionales, comerciales y especializadas, anuncios en radio, televisión, cartelera e internet.
- Agencias de empleo privadas y públicas.
- Agencias de colocación.
- Reclutadores: directores de la bolsa de trabajo para estudiantes.
- Eventos especiales: ferias de reclutamiento y convenciones.
- Programas de becarios y prácticas profesionales para individuos que aún no concluyen sus estudios.
- Compañías que buscan ejecutivos: profesionales y ejecutivos con experiencia.
- Asociaciones profesionales: colocación de sus miembros.
- Referencias de empleados: recomendaciones de amigos, socios o parientes.

- Solicitantes no buscados que se presentan por iniciativa propia: que acuden a la empresa a solicitar trabajo mediante solicitud o "*curriculum vitae*".
- Base de datos de reclutamiento / sistemas automatizados de rastreo de solicitantes.

1.3.2 Selección

Selección: " Es el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico."¹¹

En un sentido más amplio, la selección puede ser definida también como "La elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y para la comunidad en la que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización."¹²

El éxito de la selección depende en gran medida, del esfuerzo que se realice en el proceso de reclutamiento, del número de solicitantes aptos que resulten de esta etapa, así como de la actualización continua que se lleve a cabo de las descripciones y especificaciones de los puestos, con la finalidad de que sean reclutados sólo empleados con las aptitudes necesarias, para posteriormente ser seleccionados los candidatos más aptos previamente "filtrados" para puestos específicos en la compañía.

La selección de personal apto para cubrir las vacantes que demanda una empresa, es de gran importancia y muchas veces se torna en decisiones difíciles, ya que el éxito o fracaso de este proceso repercutirá directamente en el éxito de las organizaciones, debido a que el cumplimiento de los objetivos de cualquier negocio

¹¹Mondy R. Wayne / Noe Robert M., "Administración de Recursos Humanos", 1ª. Edición, Ed. Prentice Hall, México, 1997, pp. 180.

¹²Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos", 1ª. Edición, Ed. Trillas, México, 1991, pp.257.

está íntimamente relacionado con el personal competente, preparado y comprometido con ellos.

El logro de una buena selección se ve traducida en varios factores como son el refuerzo de una sólida estructura organizacional, aumento de productividad, reducción en el pago de tiempo extra a los empleados, esfuerzos de capacitación dentro de los estándares normales, una baja rotación de personal, etc.

Es de vital importancia acoplar correctamente a las personas con los puestos, ya que los individuos no deben ser demasiado aptos para éstos, ni por el contrario estar por debajo del nivel requerido, ya que esto traería consecuencias en la productividad del personal en el cargo asignado.

La base de la selección parte de la naturaleza humana, ya que si todas las personas fuéramos iguales, ésta carecería de importancia alguna. Todos los individuos poseemos características que nos distinguen y nos hacen diferentes a los demás, podemos presentar habilidades o cualidades que cumplen con el perfil de un puesto o por el contrario, limitantes que nos frenan el adecuado desempeño de ciertas funciones o actividades que se requieren para ser productivo en un cargo determinado, por lo que es determinante el análisis de dichos aspectos para calificar si un candidato cumple o no con las expectativas del puesto en cuestión.

Algunos factores ambientales que afectan el proceso de selección son los siguientes:

Consideraciones legales: eliminar por completo criterios discriminatorios injustificados.

Velocidad en la toma de decisiones: tiempo para seleccionar al candidato definitivo de acuerdo a la demanda del área o departamento solicitante.

Jerarquía organizacional: enfoques en la selección de acuerdo a los diferentes niveles de autoridad (niveles ejecutivos u operativos).

Grupo de solicitantes: número de candidatos que se requieren para un mismo puesto.

Tipo de organización: empresa privada, pública u organización no lucrativa.

Período de prueba: sustituto para ciertas fases del proceso de selección o verificación de la validez del proceso.

1.3.2.1 Proceso de selección

El proceso de selección de un candidato, para cualquier puesto que se solicite dentro de la empresa consta de una serie de pasos a diferenciar con la finalidad de obtener a la persona más adecuada, sometiéndola a varias pruebas que minimizan el rango de error en la decisión y durante las cuales, el individuo puede ser rechazado, evitando que concluya el proceso cuando no ha cumplido con cuestiones generales básicas y por lo tanto, no lo hará con requerimientos específicos del puesto.

1.3.2.1.1 Entrevista preliminar

En ésta se realizan preguntas directas, generales, que tienen como objeto hacer obvia la eliminación o la aceptación del candidato en el proceso y evita pérdidas de tiempo tanto para la empresa como para el solicitante.

1.3.2.1.2 Revisión de selección y *currícula*

Esta fase permite evaluar el acoplamiento entre la persona y el puesto, mediante información esencial del candidato que puede ser obtenida, ya sea de su currículum o con mayor efectividad de un formato estándar de solicitud donde se piden algunos datos como nombre, dirección, sexo, edad, nacionalidad, estado civil, referencias familiares y laborales, teléfono, número de afiliación al IMSS, registro federal de contribuyentes o clave única de registro de población, servicio militar, educación e historial de trabajo, habilidades y experiencia adquirida, puesto solicitado, expectativas de sueldo y de desarrollo, firma y declaración del empleado donde concede permiso a la empresa para verificar referencias.

La información obtenida en esta etapa debe ser comparada con el análisis y descripción del puesto en cuestión, con la finalidad de evaluar el acoplamiento antes mencionado.

1.3.2.1.3 Pruebas de selección

Existen una serie de características que se relacionan con el desempeño del puesto y que difieren de un individuo a otro, éstas son medibles en base a tipos de pruebas, entre las que se encuentran las siguientes:

- **Pruebas de aptitud cognitiva.**- miden la capacidad para aprender y clasifican habilidades verbales, numéricas, velocidad de percepción y razonamiento.

- **Pruebas de habilidades psicomotrices.**- miden fuerza, coordinación y destreza (digital, manual, velocidad con las manos, exactitud manual, etc.).

- **Pruebas de conocimiento del puesto.**- miden los conocimientos que tiene el individuo sobre los deberes, funciones y actividades del puesto, basándose en información del análisis de puestos.

- **Pruebas de muestreo del trabajo.**- consisten en que el candidato desempeñe una tarea o serie de tareas representativas del puesto.

- **Pruebas de interés vocacional.**- estas pruebas indican la ocupación en la que está más interesada la persona y en la que es más probable que encuentre satisfacción.

- **Pruebas de personalidad.**- analizan rasgos distintivos de cada persona y son aplicadas e interpretadas por psicólogos.

1.3.2.1.4 Entrevistas de selección

La finalidad de las entrevistas es el intercambio de información entre el entrevistador y el candidato y sus objetivos son los siguientes:

- La creación de un ambiente apropiado para que haya entendimiento y confianza mutua.
- La obtención de información acerca del solicitante, relacionada con el puesto.
- Proporcionar al candidato información acerca del puesto y la compañía.

- Determinación de la continuidad del solicitante, es decir, evaluar el acoplamiento de éste al puesto o la inminente eliminación del mismo.

El contenido de las entrevistas varía en relación a los intereses de cada empresa en particular, sin embargo generalmente debe buscarse obtener la siguiente información:

- Logros académicos.
- Experiencia laboral.
- Cualidades personales.
- Gustos y preferencias.
- Habilidades interpersonales.
- Datos familiares.
- Orientación de la carrera.
- Planes a corto, mediano y largo plazo.

1.3.2.1.5 Verificación de referencias

Antes de tomar una decisión respecto a la contratación de un candidato se debe corroborar la información que éste proporcionó, de una manera tangible y fehaciente, ya que este punto sirve como un soporte que proporciona elementos de juicio adicionales. Se debe realizar un chequeo profundo tanto de las referencias personales, que muchas veces resultan subjetivas, como de las referencias laborales que en ocasiones brindan un panorama real del desempeño del individuo solicitante.

1.3.2.1.6 Decisión

Esta etapa del proceso de selección es el punto concluyente y más difícil, ya que es aquí donde el personal de recursos humanos toma la decisión de contratación definitiva, los pasos anteriores apoyaron para reducir el número de candidatos. Se debe seleccionar a la persona cuyas aptitudes concuerdan más estrechamente con los requerimientos de la vacante. En muchas ocasiones es el departamento de recursos humanos, quien toma esta decisión, sin embargo es conveniente que el supervisor o el jefe inmediato, asuma dicha

responsabilidad acudiendo a dicho departamento únicamente como asesor, ya que esta área de la empresa se concibe como especializada en la mejor selección del candidato, contemplando las cualidades globales del mismo.

1.3.2.1.7 Examen físico

Después de haber tomado la decisión de hacer una oferta laboral, se considera conveniente realizar un examen físico para el candidato, dependiendo de esta última etapa, la aceptación definitiva del solicitante. Este examen varía dependiendo de los intereses de cada empresa o los requerimientos específicos del puesto y contempla algunos aspectos como: inmunidad de embarazo, capacidad o resistencia física, examen de la vista, pruebas antidrogas y para el SIDA, etc.

1.3.2.1.8 Aceptación del solicitante

Una vez aprobado el examen médico se procederá a notificar formalmente la noticia al candidato, con la finalidad de llegar a un acuerdo en la fecha de contratación en caso de que el individuo se encuentre trabajando en ese momento y requiera tiempo para entregar su puesto o por el contrario se demande su presencia en la empresa de inmediato, para comenzar los cursos de inducción o capacitación respectivos.

1.3.2.2 Factores que afectan el proceso de selección

Conforme avanza el proceso de selección la tensión del candidato crece, ya que todo hace suponer que cumple con el perfil de la vacante, sin embargo en cada una de las fases del proceso, el solicitante puede ser rechazado, por lo que al eliminar a una persona es conveniente darle un trato especial, exponiendo los motivos que llevaron a la empresa a tomar dicha determinación, con la finalidad de evitar sentimientos de frustración o fracaso en el solicitante, o al menos por cuestiones de tiempo o procedimientos una carta de rechazo con un toque personal, estas acciones crean una buena imagen de la empresa y establecen un

ambiente adecuado para futuras consideraciones en otras vacantes, además de reducir el sentimiento negativo de rechazo en los individuos.

1.4 Contratación

Después de haber realizado la propuesta al candidato idóneo y que ésta ha sido aceptada, se procederá a la contratación del individuo, por parte del departamento de personal.

Antes de describir el proceso de contratación de un empleado, es necesario revisar los tipos de contratos que existen, ya que en éste se establece por escrito el tipo de relación laboral entre ambas partes, el tiempo de la misma, así como los derechos y obligaciones de ambas partes.

La Ley Federal del Trabajo, contempla básicamente dos tipos de relaciones laborales (individual y colectiva) que se describen a continuación, mencionando el artículo en el que están contenidas; para efectos de este proyecto únicamente se analizarán los aspectos generales de dichas relaciones y los contratos que generan las mismas, así como los aspectos que deben contener éstos.

1.4.1 Título II de la Ley federal del trabajo

Relaciones individuales de trabajo.

TITULO SEGUNDO

CAPITULO I

Disposiciones Generales

Art. 20.- Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su firma o denominación es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

La prestación de un trabajo a que se refiere el párrafo primero y el contrato celebrado producen los mismos efectos.

Art. 25.- El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

- I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón;
- II. Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado;
- III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.
- IV. El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo;
- V. La duración de la jornada;
- VI. La forma y el monto del salario;
- VII. El día y el lugar de pago del salario; y
- VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley; y
- IX. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y el patrón.

A continuación se analizará la duración de las relaciones laborales de acuerdo a lo establecido en la misma ley.

CAPITULO II

Duración de las relaciones de trabajo

Art. 35.- Las relaciones de trabajo pueden ser para **obra o tiempo determinado** o por tiempo indeterminado. A falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado.

Art. 36.- El señalamiento de una **obra determinada** puede únicamente estipularse cuando lo exija su naturaleza.

Art. 37.- El señalamiento de un **tiempo determinado** puede únicamente estipularse en los casos siguientes:

- I. Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar.

- II. Cuando tenga por objeto substituir temporalmente a otro trabajador; y
- III. En los demás casos previstos por esta Ley.

1.4.2 Título VII de la Ley federal del trabajo

Relaciones colectivas de trabajo.

TITULO SEPTIMO

CAPITULO I

Coaliciones

Art. 354.- La Ley reconoce la libertad de coalición de trabajadores y patrones.

Art. 355.- Coalición es el acuerdo temporal de un grupo de trabajadores o de patrones para la defensa de sus intereses comunes.

CAPITULO III

Contrato Colectivo de Trabajo

Art. 386.- Contrato colectivo de trabajo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

Art. 391.- El contrato colectivo contendrá:

- I. Los nombres y domicilios de los contratantes;
- II. Las empresas y establecimientos que abarque;
- III. Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada;
- IV. Las jornadas de trabajo;
- V. Los días de descanso y vacaciones;
- VI. El monto de los salarios;
- VII. Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprenda;
- VIII. Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento.

- IX. Las bases sobre la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta Ley; y
- X. Las demás estipulaciones que convengan las partes.

1.4.3 Contrato Ley

Dentro de las relaciones colectivas de trabajo o coaliciones, existe una variante que es el contrato - ley, a continuación se describe lo que debe contener y sus generalidades.

CAPITULO II

Contrato - Ley

Art. 404.- Contrato - ley es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria, y declarado obligatorio en una o varias Entidades Federativas, en una o varias zonas económicas que abarquen una o más de dichas Entidades, o en todo el territorio nacional.

Art. 405.- Los contratos - ley pueden celebrarse para industrias de jurisdicción federal o local.

Art. 406.- Pueden solicitar la celebración de un contrato - ley los sindicatos que representen las dos terceras partes de los trabajadores sindicalizados, por lo menos, de una rama de la industria en una o varias Entidades Federativas, en una o más zonas económicas, que abarque una o más de dichas Entidades o en todo el territorio nacional.

Art. 412.- El contrato - ley contendrá:

- I. Los nombres y domicilios de los sindicatos de trabajadores y de los patrones que concurrieron a la convención;
- II. La Entidad o Entidades Federativas, la zona o zonas que abarque o la expresión de regir en todo el territorio nacional;
- III. Su duración, que no podrá exceder de dos años;
- IV. Las condiciones de trabajo señaladas en el artículo 391, fracciones IV, V, VI y IX;

- V. Las reglas conforme a las cuales se formularán los planes y programas para la implantación de la capacitación y el adiestramiento en la rama de la industria de que se trate; y
- VI. Las demás estipulaciones que convengan las partes.

La firma del contrato es el primer paso del proceso de contratación por lo que es importante aclarar al empleado, en base a lo anterior, qué relación laboral mantendrá con la empresa y por lo tanto qué tipo de contrato se va a llevar a cabo, una vez de acuerdo ambas partes, se concluirá este punto y se continuará con lo siguiente:

- Se realizará la apertura del expediente del nuevo empleado, para lo cual es necesario solicitar algunos documentos que varían de acuerdo a cada empresa, considerando generalmente los siguientes:

- Copia de acta de nacimiento.
- Copia de identificación oficial con fotografía.
- Copia de comprobante de domicilio.
- Copia del último comprobante de estudios o de la cédula profesional.
- Cartas de recomendación de los últimos empleos.
- Copia del formato de afiliación al IMSS del último empleo.
- Copia del registro federal de contribuyentes (RFC) o CURP.
- Fotografías.

- Una vez contando con los documentos completos del empleado, se le proporcionarán códigos de conducta de la organización, cartas compromiso, etc. y se firmará el contrato, ya sea por tiempo indeterminado o comprendiendo un período de prueba por algunos meses.

- Posteriormente se dará de alta al empleado ante el IMSS (en caso de ser contratado bajo el esquema de nómina y no por honorarios) y ante el sistema de nóminas de la empresa.

- A continuación se le impartirá una breve inducción acerca de la empresa, las prestaciones que tendrá, forma de pago y varios aspectos sobre higiene y seguridad.

- Para finalizar, se le deberá dar un recorrido por toda la empresa, con el objeto de crear un ambiente de confianza y de que identifique las diversas áreas de la organización y por último se deberá presentar con su jefe inmediato, quien lo integrará a su lugar y equipo de trabajo, le proporcionará información sobre los cursos de inducción y capacitación (lugares y horarios) y manuales de políticas y procedimientos del departamento donde realizará sus actividades.

Como se mencionó al principio de este tema, tanto los documentos que se solicitan al empleado, como el procedimiento de contratación a seguir, presentará diferencias de acuerdo a las políticas de cada empresa y al esquema bajo el cual haya sido contratada la persona, ya sea por una agencia externa, por tiempo determinado, bajo el esquema de honorarios, etc.

1.5 Sueldos y Salarios

Como se analizó en el tema de satisfacción y productividad del personal, existen una serie de factores que influyen en los empleados, respecto a la motivación en el trabajo, como son la existencia de retos, desempeñar labores interesantes, obtener recompensas equitativas, contar con una supervisión competente y un desarrollo profesional que brinde satisfacciones.

Sin embargo, el punto de recompensas equitativas cobra especial importancia para la generalidad de las personas ya que es relevante el percibir un sueldo justo en relación a las actividades y responsabilidades que se tienen, por lo que surge la necesidad de analizar por separado en este proyecto, el punto de sueldos y salarios.

"Todas las técnicas de evaluación de puestos conducen a la jerarquización de estas últimas, basándose en su valor relativo. Esto garantiza la igualdad interna, los puestos de mayor valor reciben mayor compensación. Al margen de esto, es necesario conocer las condiciones de mercado...Al conocer las condiciones externas del mercado se evitan grandes disparidades en los niveles de compensación y se asegura la estabilidad del personal. Resulta esencial recordar que el término "mercado" describe -

sobre todo en el caso del mercado de nivel gerencial y profesional - no los niveles regionales únicamente, sino también los niveles nacionales."¹³

1.5.1 Establecimiento de metas

El nivel de pago adecuado para cualquier puesto, refleja su valor relativo y absoluto, el primero determinado por el nivel jerárquico que resulta del análisis y evaluación de puestos dentro de la empresa y el segundo fijado en base al valor de mercado que se emplea para puestos similares.

Entre las metas más comunes en materia de políticas de remuneración se encuentran las siguientes:

- Premiar el desempeño pasado de los empleados.
- Conservar la competitividad en el mercado laboral.
- Mantener la equidad salarial entre los empleados.
- Motivar el desempeño futuro de los empleados.
- Mantener el presupuesto.
- Atraer empleados nuevos.
- Reducir una rotación innecesaria de empleados.

1.5.2 Políticas de compensaciones

Existen diferentes parámetros para establecer las políticas que guiarán la toma de decisiones en lo que a compensaciones se refiere, a continuación se citarán algunos ejemplos de dichos criterios :

1.5.2.1 Criterios

1. El nivel de sueldos dentro de la empresa y si éstos estarán por encima, por debajo o igual que el nivel de sueldos que impera en la comunidad.

¹³Werther William B. Jr. / Davis Keith, "Administración de Personal y Recursos Humanos", 3ª. Edición, Ed. Mc. Graw Hill, México, 1993, pp. 222.

2. La capacidad del programa de sueldos para ganarse la aceptación de los empleados y al mismo tiempo motivarlos para desempeñarse al máximo de sus posibilidades.
3. El nivel de sueldo con el que los empleados pueden ser reclutados y las diferencias de sueldos para los empleados nuevos y los más antiguos, así como para los empleados con mayor o menor experiencia o habilidades.
4. Los intervalos en los que se otorgarán aumentos de sueldo y la medida en la que el mérito y/o la antigüedad influirán en los aumentos.
5. Los niveles de sueldo necesarios para facilitar el logro de una posición financiera sólida en relación con los productos o servicios que se ofrecen.

1.5.2.2 Factores externos

Para determinar políticas de compensaciones como las mencionadas anteriormente, se deben de tomar en cuenta una serie de aspectos, que muchas veces dificultan la realización de las mismas, ya que se debe considerar que la empresa se encuentra dentro de un entorno, que la afectan factores externos como la tecnología, las legislaciones vigentes, la competencia, el mercado, etc., por lo tanto encontramos que los métodos para la determinación de los niveles de pago deben tener en cuenta varios desafíos como los que se mencionan a continuación:

- **Cambios inducidos por la tecnología:** algunos puestos deben ser remunerados en proporción directa a su capacitación en tecnología de punta, mientras menor sea el número de expertos en cierta rama y mejor preparados estén, serán más cotizados en el mercado, encareciendo aún más a estas personas si se suma la creciente demanda de sus servicios.

- **Presión sindical:** con la finalidad de evitar conflictos y fricciones con los sindicatos, es posible que el valor relativo de determinados puestos sea superior en base a la capacidad de negociación que posean dichas entidades, logrando mayores compensaciones para sus afiliados.

- **Productividad:** para lograr la supervivencia de las empresas, es necesario que éstas remuneren a su personal en manera proporcional a lo que éste aporte, el desempeño superior debe ser compensado, sin embargo, con la finalidad de no exceder el nivel de compensaciones al de productividad es necesario realizar un análisis de costos y utilidades de la organización, esto ayudará a determinar la capacidad de pago del patrón.

- **Políticas internas de sueldos y salarios:** para determinar el nivel de compensación a empleados, las empresas cuentan con una serie de políticas como son la indexación de los sueldos en base a la inflación (ajustándolos periódicamente), con la finalidad de poder competir dentro y fuera de sus fronteras nacionales por los recursos humanos disponibles, otra política es conceder los mismos aumentos a los empleados no sindicalizados que a los que sí lo están y una más es mantener los sueldos por encima del nivel de mercado, con la finalidad de mantener y atraer personal de gran calidad.

- **Disposiciones gubernamentales en materia laboral:** que tienen como objetivo, la protección de los derechos de los trabajadores, entre éstos se encuentran el evitar la explotación de los menores de edad, las jornadas de trabajo exhaustivas, el pago de tiempo extra, primas dominicales, pago de vacaciones, prima vacacional, aguinaldo, participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa, etc.

1.5.2.3 Satisfacción del empleado

Como ya se ha mencionado con anterioridad, el valor motivante de la compensación es muy alto, por lo que se deben considerar, además de los aspectos, para la determinación de los sueldos y salarios, una serie de principios que el empleado percibe como justos en sus percepciones y que ayudan a la empresa a conservar satisfechos a sus integrantes, entre ellos podemos mencionar los siguientes:

- **Pago equitativo:** la remuneración debe ser equivalente a las contribución realizada, es decir pagos iguales a trabajos con igual valor. "La equidad es la percepción que tienen los trabajadores de que se les está tratando con justicia."¹⁴

- **Expectativa de pago:** este punto se relaciona directamente con la motivación, el nivel de satisfacción que va a generar la recompensa, depende de lo atractivo que se perciba la remuneración, de esta forma "los empleados se esforzarán más si existe alguna razón para esperar que su esfuerzo en el trabajo dé como resultado una recompensa que consideran valiosa."¹⁵

- **Costo de la vida:** para toda persona es fácil comprobar que la remuneración percibida le es suficiente para vivir mediante el poder adquisitivo que tenga, por lo que las empresas deben considerar ajustes periódicos de sueldos, para ayudar a los empleados a mantener o a superar en el mejor de los casos, su nivel de vida, para ello es necesario tener en cuenta el índice de precios al consumidor y el nivel de inflación que se tenga en el país.

- **Comprensión de la paga:** con la finalidad de evitar confusiones respecto al monto percibido, es de gran utilidad explicar al empleado los componentes de su sueldo, la cantidad neta que recibirá (después de impuestos), los porcentajes que le pueden ser retenidos por diversos conceptos (fondo de ahorro, impuestos, descuentos por préstamos o adelantos de sueldo, etc.), la forma en que se le pagará el tiempo extra, las primas dominicales, los bonos y en general, todos los conceptos que conforman su compensación, de esta manera, si comprende lo anterior existirán menos factores que lo desalienten al momento del pago.

¹⁴Mondy R. Wayne / Noe Robert M., "Administración de Recursos Humanos", 1ª. Edición, Ed. Prentice Hall, México, 1997, pp. 359.

¹⁵Sherman Arthur W. Jr. / Bohlander George W., "Administración de los Recursos Humanos", 9ª. Edición, Ed. Iberoamericana, México, 1994, pp. 261.

1.5.2.4 Confidencialidad

Es importante en este tema hacer énfasis de la importancia que tiene la **confidencialidad en el manejo de los sueldos y salarios**, ya que la gente tiende a compararse con el resto del personal y además de que genera confusiones, puede crear inconformidades en el pago, cuando se manejan criterios diferentes en la determinación del monto de incentivos extraordinarios como son: bonos por productividad, desempeño y otros, que si bien son justos, en ocasiones podrían provocar que los gerentes tuvieran que explicar a sus subordinados, la justificación de las decisiones de sueldos, esto no refleja necesariamente que el plan de compensaciones sea ilógico o injusto, simplemente se pretende evitar rivalidades, rumores y confusiones sin fundamento, ya que es evidente que la empresa no puede dejar satisfechos a todos los empleados.

Desde el punto de vista ideal, una empresa luchará por desarrollar un sistema de pago transparente para todo el personal, ya que a pesar de lo mencionado anteriormente, el manejar los sueldos como información confidencial puede generar percepciones equivocadas entre los empleados en lo que se refiere a la equidad de su pago y su relación con el desempeño y por lo tanto, generar desconfianza hacia el sistema de remuneración de la empresa.

1.6 Capacitación y desarrollo

La capacitación de empleados de nuevo ingreso, así como la de los recientemente promovidos es evidente, sin embargo, en esta época, la competencia cobra gran fuerza en todos los campos y el laboral no es la excepción, los puestos, el sueldo, así como las oportunidades de crecimiento y triunfo se relacionan estrechamente con la preparación, conocimientos, experiencia y desempeño de cada individuo siendo de interés general mantenerse en constante actualización, por lo que sin importar la antigüedad que se tenga en la empresa se debe también capacitar al resto de los empleados desde los niveles obreros hasta los oficinistas e incluso a nivel gerencial, aunque más que capacitación, los niveles estratégicos reciben instrucción sobre su desarrollo, preparándolos para futuras responsabilidades.

1.6.1 Categorías de la capacitación

Existen diferentes categorías de habilidades que pueden reforzarse mediante la capacitación y el desarrollo y que pueden dividirse en tres grandes grupos, como son:

Habilidades técnicas: éstas están relacionadas con nuevas tecnologías y métodos mejorados que cambian la forma de realizar determinados trabajos, conforme avanza la ciencia, la investigación de maquinaria y los métodos y procedimientos para manejarla.

Habilidades interpersonales: estas habilidades se relacionan con aprender a escuchar mejor, a comunicar ideas con más claridad y a disminuir conflictos, tomando en cuenta que casi todos los empleados pertenecen a una unidad o equipo de trabajo y que su rendimiento laboral depende en gran medida de su capacidad para relacionarse bien con sus compañeros y su jefe.

Habilidades para la solución de problemas: estas habilidades están ligadas estrechamente con personas cuyo trabajo es versátil y poco rutinario, en donde tienen que desarrollar su lógica, razonamiento y habilidad para detectar y definir problemas, así como capacidad para determinar causas, encontrar alternativas, analizarlas y elegir soluciones adecuadas a las diferentes situaciones que se les presentan.

1.6.2 Habilidades específicas a desarrollar

Englobados en los tres grupos anteriores, existen habilidades más específicas, que pueden mejorar también, mediante una capacitación adecuada como son:

- Habilidades básicas de computación.
- Relaciones con el cliente / servicios.
- Habilidades de ventas.

- Habilidades de supervisión.
- Habilidad empresarial e innovadora.
- Habilidad para aprender.
- Habilidad para pertenecer a equipos.
- Habilidad para desarrollar, ayudar, enseñar y capacitar a otros.

1.6.3 Detección de necesidades de capacitación

La capacitación es una función muy importante de recursos humanos ya que no sólo proporciona mayores herramientas a los empleados para desempeñar sus funciones dentro de la empresa, sino que los motiva para enfrentar nuevos retos, cambia sus expectativas respecto a sus planes de vida y carrera, además de que las personas lo perciben como una inversión que realiza la compañía en su persona, es una compensación altamente valorada porque a todos los individuos les interesa aprender cosas nuevas, incrementar sus conocimientos y desarrollar o perfeccionar sus habilidades, dicho lo anterior, es responsabilidad de esta área poner especial interés en el desarrollo de programas de capacitación continua para los empleados de la empresa, enfocar los recursos económicos y de tiempo necesarios para alcanzar una alta competitividad mediante la preparación de la fuerza de trabajo de las organizaciones, para las cuales laboran.

"El **programa de capacitación** se define como el proceso diseñado para mantener o mejorar el desempeño actual en el trabajo, mientras que los **programas de desarrollo** buscan desarrollar las habilidades de los trabajos futuros."¹⁶

La implementación de los programas de capacitación y desarrollo no siempre es fácil, ya que los elementos de nuevo ingreso pueden aceptar nuevas ideas y formas de trabajar debido a que su motivación es alta sin embargo, la gente con cierta antigüedad y experiencia en la empresa puede presentar mayor resistencia al cambio, si no entienden la importancia de seguirse preparando y continuar

¹⁶Stoner James A.F./ Freeman R. Edvard, "Administración", 5ª.Edición, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1994 pp. 417.

innovando formas de realizar sus funciones, por lo que es de gran importancia detectar sus necesidades y desarrollar los programas de manera atractiva y novedosa para que resulten de interés general.

Según Stoner y Freeman en la quinta edición de su obra de Administración:

"Existen cuatro procedimientos que los administradores pueden aplicar para determinar las necesidades de capacitación del personal de su empresa o subunidad:

1. Evaluación del desempeño: el trabajo de cada empleado se mide a partir de estándares y objetivos del desempeño establecidos para su trabajo.

2. Análisis de los requisitos del trabajo (o puesto): se examinan las habilidades o conocimientos específicos en la descripción apropiada del trabajo. Los empleados que carezcan de unas u otros serán candidatos para un programa de capacitación.

3. Análisis organizacional: la eficacia de la organización y su éxito en la obtención de las metas se analizan para determinar dónde existen diferencias. Por ejemplo, tal vez requieran capacitación complementaria los miembros de un departamento con una alta rotación o antecedentes de bajo desempeño.

4. Estudio de recursos humanos: a los administradores y a los que no lo son se les pide describir cuáles son los problemas que están teniendo en su trabajo y qué acciones, a su juicio, se necesitan para resolverlos."¹⁷

1.6.4 Métodos de capacitación

Una vez que son detectadas las necesidades, se procede a la capacitación y el desarrollo del personal, para la que existen básicamente dos métodos:

- Capacitación y desarrollo en el trabajo.

¹⁷Stoner James A.F./ Freeman R. Edvard, "Administración", 5ª.Edición, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1994 pp. 418.

- Capacitación y desarrollo fuera del lugar de trabajo.

Según R. Wayne Mondy y Robert M. Noe en su obra "Administración de Recursos Humanos", existen diferentes razones para elegir uno u otro método de los mencionados anteriormente, para llevar a cabo la capacitación o el desarrollo de los miembros de una organización:

"...las razones que se mencionan con mayor frecuencia para llevar a cabo la capacitación fuera de la compañía son:

- una perspectiva externa
- nuevos puntos de vista
- la posibilidad de sacar a los empleados del ambiente de trabajo
- la exposición a expertos en las facultades y a la investigación
- una visión más amplia

Las razones que se mencionan más a menudo para mantener la capacitación dentro de la compañía son las siguientes:

- capacitación que es más específica para sus necesidades
- menores costos
- menor tiempo
- material consistente y relevante
- más control del contenido y del capacitador
- apoyo al desarrollo de la cultura organizacional y del trabajo en equipo"¹⁸

Existen diversos métodos utilizados tanto dentro como fuera del trabajo, sin embargo, varios autores engloban a éstos en los que a continuación se mencionan:

¹⁸ Cfr. Mondy R. Wayne / Noe Robert M., "Administración de Recursos Humanos", 1ª. Edición, Ed. Prentice Hall, México, 1997, pp.244.

1.6.4.1 Métodos en el lugar de trabajo

La instrucción particular: capacitación proporcionada al subordinado por su superior inmediato.

La rotación de puestos: consiste en hacer pasar a los empleados de un puesto a otro para ampliar su experiencia y para que se familiaricen con los diversos aspectos de las operaciones de la empresa.

Actuación de papeles: se exige que los participantes respondan a problemas específicos que puedan encontrar realmente en sus puestos. En lugar de escuchar cómo se puede manejar un problema, o de discutirlo, aprenden haciéndolo.

Planeación de las actividades de trabajo: se dan a los capacitados importantes actividades para adquirir experiencia y habilidad. También se les puede pedir que encabecen un grupo especial de trabajo o que participen en una importante reunión de comité.

1.6.4.2 Métodos fuera del lugar de trabajo

Instrucción escolar: dentro de este método donde especialistas en el tema imparten cursos con módulos teóricos y prácticos, podemos encontrar varias herramientas dentro del material que se emplea para llevar a cabo la capacitación como son: estudios de casos, representación de papeles, juegos de negocios y simulaciones.

Programas de desarrollo y capacitación patrocinados por universidades: algunas universidades tienen foros abiertos para que la gente asista a cursos impartidos por catedráticos o conferencistas expertos en diversos temas.

Existen otros métodos de capacitación efectivos, sin importar dónde se lleven a cabo, esto dependerá de las herramientas, el espacio físico y los recursos económicos y de tiempo con que cuente la empresa, pero de igual forma pueden obtenerse buenos resultados si se adecuan a las necesidades y requerimientos de la capacitación específica de que se trate, a continuación se mencionan algunos de ellos:

Método de conferencia o de discusión: donde se reúne a individuos que comparten intereses con el objeto de analizar y tratar de resolver problemas.

Entrenamiento con charola de pendientes: donde se proporciona al participante cierto número de documentos de negocios, tales como memoranda, reportes y mensajes telefónicos para que los capacitados den prioridad a los problemas y resuelvan de acuerdo a la importancia que cada uno de ellos tenga.

Capacitación basada en computadora: aprovecha la velocidad, memoria y capacidad de manipulación de datos de la computadora para una mayor flexibilidad. La mayor velocidad de la presentación y la menor dependencia de un instructor son ventajas de este enfoque de capacitación.

Aprendizaje a distancia y videoconferencias: actualmente la tecnología permite enlazar a personas vía satélite para la capacitación, reduciendo gastos de viaje y traslados que requieren de mucho tiempo, así como el costo y tiempo de entrega de los programas de capacitación y desarrollo.

Instrucción programada: este método de enseñanza proporciona instrucción sin la intervención de un maestro, es decir, la información se divide en pequeña porciones, el estudiante responde a cada sección, recibiendo retroalimentación inmediata sobre lo correcto de su respuesta, si ésta es correcta, pasa a la siguiente estructura y así sucesivamente.

1.6.5 Evaluación de la capacitación

Una vez impartida la capacitación, es de gran importancia conocer el valor de la misma, así como el beneficio tangible que obtiene la organización a través de la misma, para evaluar estos aspectos, es importante analizar los siguientes puntos:

1. Las opiniones de los participantes: de esta forma puede obtenerse una respuesta inmediata, así como sugerencias para cursos posteriores, sin embargo debe interpretarse con precaución ya que se basa en percepciones particulares y no en hechos reales.

2. El alcance del aprendizaje: en este punto puede determinarse de una forma más objetiva lo que los participantes han aprendido en los programas

impartidos, mediante la aplicación de pruebas iguales antes y después de la capacitación.

3. El cambio de comportamiento: es de gran utilidad conocer el aprendizaje que obtuvo el personal, sin embargo, de nada sirve tener un alto desempeño en el curso, si no se aplica el contenido de la capacitación en la práctica.

4. El logro de objetivos: el momento en el cual se traduce realmente la capacitación en un beneficio tangible para la organización, es cuando mediante la aplicación de los programas impartidos se alcanzan las metas establecidas, en ocasiones es difícil medir algunos aspectos generales como serían el liderazgo, la negociación, solución de problemas, proactividad, etc, sin embargo, deben establecerse pruebas que al menos, aproximen el efecto en el desempeño y demuestren si la capacitación alcanzó el propósito deseado. ¹⁹

El departamento de recursos humanos debe entonces, analizar el desempeño del personal respecto a los objetivos de la empresa, para que de esta manera, aplique los planes de capacitación y desarrollo como un medio conciliador entre ambas partes, contribuyendo por un lado a cubrir las expectativas de desarrollo de cada uno de los empleados, así como las metas de la empresa en la que se encuentra.

1.7 Relaciones laborales

El hablar de relaciones laborales implica pensar en dos partes la empresa o patrón y los empleados, pudiéndose analizar desde diferentes puntos de vista, los derechos y bienestar de la fuerza laboral y por otro lado los intereses de la entidad productiva y el clima organizacional, pero es un hecho que ambos factores son indispensables para el movimiento del mecanismo de la economía de un país y la sobrevivencia de las empresas, por lo tanto, sería ideal concebir las relaciones

¹⁹ Cfr. Mondy R. Wayne / Noe Robert M., "Administración de Recursos Humanos", Iª. Edición, Ed. Prentice Hall, México, 1997, pp. 260 y 261.

laborales como un intercambio de intereses que deben mantenerse en armonía y satisfacción mutua.

En los temas anteriores, se ha hablado mucho sobre la satisfacción de los empleados, sobre los aspectos que los motivan día a día a luchar por sus objetivos, logrando a la vez los de la empresa, los factores que influyen en el incremento de la productividad mediante el bienestar de los trabajadores, etc., todo esto implica un adecuado ambiente organizacional, donde la empresa cumpla con sus expectativas, mediante el bienestar de la gente que labora para ella, es decir no se puede concebir un alto rendimiento cuando los empleados se encuentran descontentos, desprotegidos e inconformes, el éxito de la organización depende en gran medida de la atención y preocupación que demuestre por ellos.

Con el fin de lograr tales objetivos, se debe cumplir una serie de requerimientos que los empleados demandan como: sueldo, prestaciones, reconocimiento de logros, planes de vida y carrera, ambiente agradable de trabajo, etc., sin embargo como individuos, éstos pueden ejercer relativamente poco poder en sus relaciones con los patrones, cuando se encuentran contratados en forma individual, por lo tanto, si creen que no se les está tratando con justicia tienen la opción de renunciar, sin embargo cuentan con otra opción que es la posibilidad de unirse y organizarse para negociar en forma colectiva sus demandas con la empresa, en otras palabras formar un sindicato.

“En cuanto se menciona la palabra sindicato, la mayoría de la gente tiene alguna opinión positiva o negativa, respecto a las organizaciones laborales. Para algunos, esta palabra evoca imágenes de inquietud obrero-patronal, quejas, violencia, boicots. Para otros, la palabra representa democracia industrial, justicia, oportunidades o representación igual. Muchos piensan en la palabra simplemente como en sinónimo de huelga.”²⁰

Cualquiera que sea el significado que se le dé a la palabra o la actitud que tengamos hacia los sindicatos, es un hecho que éstos constituyen una parte importante

²⁰Sherman Arthur W. Jr. / Bohlander George W., “Administración de los Recursos Humanos”, 9ª. Edición, Ed. Iberoamericana, México. 1994, pp. 498.

de las empresas y una posibilidad para las que no cuentan con ellos, ya que los empleados se encuentran en la búsqueda continua de mejores condiciones laborales.

1.7.1 Sindicatos

Los sindicatos influyen en gran medida en las organizaciones, modificando la dirección de éstas en cuanto a sueldos imponiendo restricciones o negociando mayores beneficios, determinando políticas en materia de contrataciones, creación de nuevas plazas y despidos, acordando prestaciones adicionales, además de que ejercen presión en relación a los derechos laborales de los empleados y en general influyen en gran medida en las estrategias de las empresas.

Algunos motivos por los que se sindicalizan los empleados son:

- Necesidades económicas.
- Insatisfacción con la dirección.
- Aspectos sociales y de estatus.
- Mayor protección a los derechos de los empleados.
- Logro de mayores prestaciones.
- Presiones de compañeros ya sindicalizados.
- Nueva contratación en una plaza sindical.

1.7.2 Objetivos sindicales

Entre los objetivos sindicales generales que se mencionan en el libro "Administración de Recursos Humanos" de R. Wayne Mnondy y Robert M. Noe, se encuentran los siguientes:

- "1. Asegurar y, si es posible, mejorar las condiciones de vida y el estatus económico de sus miembros.
2. Elevar y, si es posible, garantizar la seguridad individual contra amenazas y contingencias que pudieran resultar de fluctuaciones de mercado, cambios tecnológicos o decisiones de la gerencia.
3. Influir en la relaciones de poder en el sistema social en formas que favorezcan y no amenacen las ganancias y metas del sindicato.

4. Adelantar el bienestar de todos los que trabajan para vivir, ya sean miembros del sindicato o no.
5. Crear mecanismos para protegerse contra el empleo de políticas y prácticas arbitrarias y caprichosas en el lugar de trabajo.”²¹

1.7.3 Proceso de las relaciones laborales

El proceso de las relaciones laborales consta básicamente de 4 pasos:

1. **Trabajadores que desean una representación colectiva:** como ya se mencionó con anterioridad, los empleados inconformes con la gerencia, con deseos de mejorar social o económicamente, con la finalidad de lograr mayores prestaciones e igualdad buscarán unirse para adquirir fuerza ante la empresa.
2. **Proceso de organización sindical:** generalmente al formarse un sindicato, éste se elige de forma democrática entre una serie de opciones llamadas planillas (grupo de prospectos a ser líderes de los trabajadores), quienes realizan toda una campaña, planteando objetivos y ofreciendo diferentes beneficios a los empleados y constituyéndose en base a una estructura con diversos cargos y funciones. Una vez electa la planilla ganadora se procede a dialogar y fijar las cuotas sindicales que los empleados aportarán para el sustento de dicha entidad.
3. **Negociaciones colectivas:** se inicia solicitando áreas sindicales de trabajo para el desempeño de sus actividades, posteriormente se presenta a la empresa un pliego petitorio, cuyo resultado será la instauración del contrato colectivo de trabajo que contempla las demandas de los trabajadores. En caso de no llegar a un acuerdo empresa - sindicato, este último tiene la opción de ejercer presión mediante un emplazamiento a huelga hasta lograr una negociación favorable para ambas partes.

²¹Mondy R. Wayne / Noe Robert M., "Administración de Recursos Humanos", 1ª. Edición, Ed. Prentice Hall, México, 1997, pp. 474.

- 4. Administración del contrato:** este punto se refiere al seguimiento, organización y control de los compromisos adquiridos por la empresa y el sindicato en el contrato colectivo, adicionalmente mediante la administración de éste, la directiva de dicha organización está obligada a coordinar eventos y proporcionar servicio a los empleados (legal, moral, económico etc.), así como a mantener una continuidad en la lucha por el logro de las demandas de los mismos. Periódicamente se presentará un nuevo pliego petitorio a fin de actualizar el contrato colectivo existente e incluir diversos aspectos a negociar.

Cabe señalar que las relaciones laborales también se refieren al ambiente entre los empleados y la calidad de su entorno, ya sea que estén contratados de forma individual o colectiva, ya que a pesar de mencionar los sindicatos como parte esencial en el tema de relaciones laborales, es importante comprender que éstas también involucran a las empresas y a los empleados, que trabajan bajo un esquema diferente al del sindicalismo, tomando en cuenta este planteamiento se considerará que es indispensable la participación de los empleados (en general) en el mejoramiento del entorno.

La calidad de la vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en la organización, por lo tanto, deben existir labores sistemáticas por parte de las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto, la mejor forma de lograrlo es mediante la participación de los empleados, logrando que éstos compartan la responsabilidad en el mejoramiento de la calidad del entorno laboral. Un recurso que tiene gran efectividad en este punto es el de los "círculos de calidad" formados por pequeños grupos de empleados que se reúnen periódicamente con un dirigente para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.

Los círculos de calidad proporcionan capacitación a sus integrantes, se revisa el desempeño y se realizan tormentas de ideas sobre problemas a resolver respecto a políticas de compensación, dificultades con otros departamentos, conflictos entre personas, desacuerdos con políticas y procedimientos, etc., el hecho de considerar

a los empleados para que influyan directamente en la forma que efectúan su trabajo, los motiva, les da mayor satisfacción y alicientes para la productividad.

Por tanto, el hablar de relaciones laborales en una empresa implica, como ya se ha visto en este tema, una serie de aspectos que van mas allá de los sindicatos y de las negociaciones colectivas, comprende también el ambiente donde se desenvuelve el trabajo diario de los empleados, así como su satisfacción en relación a la remuneración que reciben, el reconocimiento a sus logros, sus planes de vida y carrera y en general la relación armónica entre patrón y fuerza laboral, que debe ser revisada continuamente por las organizaciones, con la finalidad de lograr la permanencia de los empleados, su bienestar e incluso evitar futuros problemas con sindicatos y huelgas ante la injusticia inminente percibida por ellos en el momento de no ver satisfechas adecuadamente sus demandas.

1.8 Higiene y seguridad

Las necesidades de seguridad física y emocional de los empleados requieren igual atención que las expectativas de remuneración de éstos. " La ley exige a los patrones que proporcionen condiciones de trabajo que no perjudiquen la seguridad ni la salud de sus empleados. Por lo tanto los patrones deben prever un ambiente de trabajo que proteja a los empleados de peligros físicos, condiciones poco saludables y actos que atenten contra la seguridad por parte de otros miembros del personal. Con el uso de programas efectivos de seguridad y salud es posible preservar e incluso aumentar el bienestar físico así como el emocional, además de la seguridad económica de los empleados.²²

A pesar de que existen leyes que protegen a los empleados, conforme pasa el tiempo, existe una mayor conciencia por parte de los patrones para proporcionar condiciones adecuadas de trabajo a los empleados, debido al auge de los derechos y necesidades humanas; actualmente se toman una serie de medidas para evitar

²²Sherman Arthur W. Jr. / Bohlander George W., "Administración de los Recursos Humanos", 9ª. Edición, Ed. Iberoamericana, México, 1994, pp. 368.

accidentes y enfermedades de los mismos ya que el costo por cubrir empleados incapacitados por lesiones o incluso por muerte resulta mucho más alto que el costo de implementar y mantener programas de seguridad e higiene dentro de las empresas.

El tema de higiene y seguridad impacta directamente en la motivación y productividad que tienen los empleados, ya que si son correctas las medidas tomadas por la empresa en estos aspectos, la gente trabaja con mayor confianza conociendo las precauciones que debe tener respecto a las instalaciones, maquinaria e instrumentos de trabajo con que cuenta dentro de la organización. Es importante hacer hincapié en que no sólo es necesario realizar programas de seguridad y salud para el personal sino también difundirlos y fomentarlos entre el personal, ya que serían inútiles si no se ponen en práctica para obtener los resultados deseados.

Existen dos requisitos fundamentales para llevar a cabo con éxito los puntos mencionados anteriormente, el primero es la observancia y cumplimiento de la Ley federal del Trabajo (LFT) y el segundo se relaciona con la inscripción de los trabajadores asalariados bajo el régimen de nómina en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) o bien en el Instituto de Seguridad y Servicio Social para Trabajadores del Estado (ISSSTE), es importante cumplir con estos dos aspectos, ya que su meta es "asegurar, hasta donde sea posible, a cada hombre y mujer que trabaja en el país condiciones laborales seguras e higiénicas y conservar nuestros recursos humanos"²³, además de que al hacerlo se evita hacerse acreedor a sanciones estrictas que marca la legislación mexicana.

Se entiende "**seguridad** como la protección de los empleados de lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo e **higiene** como las condiciones que permiten a los empleados de estar libre de enfermedades físicas o emocionales."²⁴

Como se menciona en el párrafo anterior existen dos tipos de riesgos: accidente y enfermedad de trabajo y la LFT las diferencia de la siguiente forma: el primero se define como "toda lesión orgánica o perturbación funcional inmediata o posterior, o la

²³Mondy R. Wayne / Noe Robert M., "Administración de Recursos Humanos", 1ª. Edición, Ed. Prentice Hall, México, 1997 pp. 432.

²⁴Ibidem.

muerte, producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se presente. Los riesgos de trabajo son clasificados por la ley según la magnitud de la incapacidad que producen: temporal, permanente parcial, permanente total y muerte, mientras que una enfermedad de trabajo se considera como todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en el que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.”²⁵

Por lo tanto, los patrones y los empleados deben cumplir con una serie de obligaciones establecidas por la LFT como las siguientes:

1.8.1 Obligaciones de los patrones

Instalar las fábricas, talleres y demás lugares donde se ejecuten labores, en lugares donde se prevengan riesgos de trabajo y perjuicios para los empleados.

Adoptar las medidas necesarias para evitar que los contaminantes excedan los máximos permitidos en reglamentos e instructivos que expidan las autoridades competentes.

Cumplir las disposiciones de seguridad e higiene que fijen las leyes y los reglamentos para prevenir los accidentes y enfermedades en los centros de trabajo.

Disponer en todo momento de los medicamentos y materiales de curación indispensables para primeros auxilios; debiendo dar aviso a la autoridad competente de cada accidente que ocurra.

Fijar visiblemente y difundir en los lugares donde se preste el trabajo, las disposiciones conducentes de los reglamentos e instructivos de seguridad e higiene.

1.8.2 Obligaciones de los trabajadores

Observar las medidas preventivas e higiénicas establecidas por las autoridades y las indicadas por los patrones para la seguridad y protección de los trabajadores.

²⁵Sherman Arthur W. Jr. / Bohlander George W., “Administración de los Recursos Humanos”, 9ª. Edición, Ed. Iberoamericana, México, 1994, pp. 368 y 369.

Por lo tanto, el patrón debe **crear un ambiente de trabajo seguro** mediante la motivación y conocimientos de las políticas y procedimientos relacionadas con este punto, así como programas de conciencia para el personal, es decir, no basta con que el patrón establezca normas de seguridad sino que también es necesario que los empleados reconozcan la importancia de éstas, que las cumplan para su propio beneficio y con plena convicción.

Para la difusión de los programas de seguridad es necesario llevar a cabo planes y campañas de entrenamiento, así como proporcionar incentivos y retroalimentación para lograr el cumplimiento de las reglas establecidas que se refieren a ciertos tipos de comportamiento sobre seguridad como los que se describen a continuación:

- Uso de aditamentos y herramientas adecuados de seguridad.
- Uso de procedimientos adecuados de trabajo.
- Seguir buenas prácticas y métodos de mantenimiento.
- Cumplimiento de políticas y procedimientos de informe de accidentes y lesiones.
- Uso de ropa y equipo de seguridad obligatorio.
- Evitar descuidos.
- Revisión periódica de las instalaciones y equipos de trabajo.
- Indicar y respetar las rutas de evacuación y la localización de extintores.

Una vez que han sido establecidas las normas de seguridad y que los empleados las conocen y ponen en práctica, es importante llevar a cabo un adecuado mantenimiento y actualización de las mismas para lo cual resulta de gran utilidad realizar una investigación de los accidentes ocurridos en ella para de esta forma, lograr una correcta evaluación de los programas de seguridad y adaptarlos o modificarlos en caso de que así se requiera en base a la experiencia y los sucesos acontecidos en la práctica.

1.8.3 Evaluación de un ambiente saludable

Con relación a la creación de un **ambiente saludable de trabajo**, el patrón deberá evaluar continuamente aspectos químicos, físicos, psicológicos y en general todos aquellos puntos que puedan representar una amenaza para la salud de su personal, a continuación se describen algunos de éstos:

- **Proliferación de químicos:** en algunas empresas se emplean compuestos químicos nocivos para la salud de los empleados, por lo que debe ser analizada su toxicidad y proteger a los trabajadores en el tiempo de exposición a éstos, evitando enfermedades y previniendo manifestaciones posteriores de problemas respecto al uso de estos materiales.
- **Peligros en la oficina:** en este punto debe tenerse precaución sobre la contaminación en el aire, que es considerado el efecto negativo más severo en la salud de los empleados, ciertos contaminantes pueden provenir de materiales de construcción y mantenimiento, fluidos para copias, limpiadores de máquinas, pisos, muebles y accesorios, humo de tabaco, toner para fotocopiadoras, pegamentos, fluidos correctores y otros artículos de oficina, al igual que los obreros en fábricas, los empleados de oficina están sujetos a cortaduras, resbalones, caídas, shock eléctrico, incendios y ruido.
- **Monitores o pantallas:** el incremento en el uso de computadoras ha sido relacionado (aún sin prueba en algunos casos) con problemas en la salud, tales como dificultades visuales, peligros de radiación, dolores musculares, tensión ocular, problemas de postura, ruido, y además provoca quejas sobre trabajo monótono, entrenamiento insuficiente, etc.
- **Crisis personales y problemas emocionales:** este punto se refiere a las diferentes fuentes de tensión en los empleados como son problemas en la familia, financieros, condiciones de vida, liderazgo del jefe inmediato superior, ambigüedad de la función, sobrecarga de trabajo, condiciones de trabajo, agotamiento, problemas de alcoholismo, drogadicción, SIDA, estrés etc.
- **Violencia en el lugar de trabajo:** las personas deben sentir seguridad física en el lugar donde desarrollan sus actividades diarias, las golpizas, lesiones severas, violaciones, acoso, riesgo de asalto u homicidio genera una creciente

tensión en los empleados que puede verse reflejada en su desempeño y productividad.

Los puntos anteriores pueden ser abatidos por la empresa mediante programas de bienestar, salud y asistencia para los trabajadores y ejecutivos, mediante actividades de acondicionamiento físico, servicio médico y de salud dentro o fuera de las instalaciones de trabajo, cursos de manejo de la tensión y el estrés y en general todos los planes que generen una mejor calidad de vida a los individuos dentro del trabajo.

Es necesario promover mayor salud en las empresas, modificando los hábitos de los individuos y fomentando una mejor comprensión de la estrecha relación entre la salud física / emocional y el desempeño en el trabajo con la finalidad de que los programas de seguridad e higiene resulten más atractivos tanto para los patrones (menor ausentismo y mayor eficiencia) como para los empleados (mejor estado de ánimo).

1.9 Comunicación Interna

La comunicación es la única forma de interrelación inteligente entre dos o más personas, lo cual implica que si ésta no existiera, no se podrían compartir ideas, pensamientos, imágenes ni realidades, limitando el pensamiento humano al cerebro de cada individuo, de esta manera se detendría el proceso evolutivo de la humanidad.

Al igual que en la vida cotidiana, la comunicación dentro de la empresa tiene gran importancia, ya que es la vía para difundir la información en ésta, diversos medios escritos, electrónicos, verbales y no verbales son empleados para este fin.

“La información constituye el energético básico de las organizaciones. La información sobre la organización, su entorno, sus productos y servicios y sobre las personas que la integran, es esencial para directivos y empleados. Sin información la gerencia no puede tomar decisiones efectivas sobre mercados o sobre recursos;... De manera similar, la información insuficiente puede provocar tensión e insatisfacción entre

el personal. La necesidad universal de información se satisface mediante los *sistemas de comunicación* con que cuenta la organización."²⁶

Los sistemas de comunicación son por lo general mixtos, es decir incluyen procedimientos formales e informales utilizados para adquirir o distribuir información sobre los integrantes y la organización misma, las cosas se complican mientras más información exista.

El libre flujo de información en una empresa crea un ambiente de confianza y apertura, alentando y motivando al personal. "El flujo de información en una organización puede semejar al de la energía eléctrica: todos sabemos que está ahí... pero debemos pulsar los interruptores adecuados."²⁷

La comunicación efectiva puede no manifestar sus beneficios de manera inmediata, sin embargo cuando ésta es deficiente o no existe, constituye un importante obstáculo para la productividad y la calidad dentro de la empresa.

²⁶Werther William B. Jr. / Davis Keith, "Administración de Personal y Recursos Humanos", 3ª. Edición, Ed. Mc. Graw Hill, México, 1993, pp. 290.

²⁷Ibidem.

CAPITULO 2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En ocasiones, no se da la suficiente importancia a la comunicación siendo un aspecto inevitable de gran relevancia en la vida de cualquier ser humano que vive en sociedad, ella nos afecta y es afectada por nosotros a cada momento, actualmente, deben existir individuos capaces de expresar con claridad sus opiniones frente a los cambios y a las alternativas necesarias para el progreso y bienestar del mundo en que viven.

La comunicación es un fenómeno complejo de entender y aplicar correctamente ya que en ella intervienen una serie de variables que se relacionan, la mayoría de las veces de manera simultánea entre sí, como son: la psicología, la lingüística, la sociología, el significado de las palabras según el uso que les da la comunidad, las acepciones múltiples que tienen los vocablos y las diferentes percepciones que la gente tiene sobre un mismo concepto, así como otros aspectos que afectarán las habilidades comunicativas sin embargo, también es cierto que en la actualidad, la habilidad para comunicarse no puede considerarse como un don o un privilegio, representa ya una necesidad imperiosa en todos los ámbitos de la vida socialmente organizada.

Los seres humanos, desde sus orígenes han buscado asociarse para lograr un fin común, que solos no podrían lograr, de esta manera, los primeros hombres, se reunían en grupos con el fin de cazar a aquellos animales que por su tamaño y peligrosidad era imposible cazar solos, estas primeras asociaciones se han traducido en estos tiempos en unidades productivas llamadas empresas, en donde una serie de individuos unen sus esfuerzos para lograr el doble objetivo de satisfacer una necesidad social a la vez que se obtiene un lucro, es entonces donde la comunicación organizacional cobra importancia y merece ser estudiada a detalle.

Según Carlos Fernández Collado, en su obra "La comunicación en las organizaciones", "Si nos preguntáramos cuándo nació la comunicación organizacional, podríamos afirmar que apareció al surgir la primera organización del mundo. El proceso comunicativo es consustancial a cualquier grupo, organización o sociedad humanos; sin embargo, el término se acuñó hace sólo unas décadas, a raíz del interés de un grupo de

investigadores por estudiar de manera sistemática la forma en que se da la comunicación en las organizaciones modernas."²⁸

Como se mencionó en el capítulo anterior, la comunicación en las organizaciones es como su torrente sanguíneo, cualquier error en ella puede tener consecuencias desde leves hasta irreversibles, en encuestas realizadas se indica "que la fuente de conflictos interpersonales que se menciona con mayor frecuencia es la comunicación inexacta. Si consideramos que las personas, del tiempo que pasan despiertas, dedican casi un setenta por ciento a comunicarse (escribir, leer, hablar, escuchar), es lógico pensar que la ausencia de una comunicación efectiva es una de las fuerzas que más inhibe el buen rendimiento de un grupo."²⁹

Para entender mejor la comunicación organizacional, en los siguientes temas se analizará la comunicación, comenzando desde sus elementos específicos hasta los generales, incluyendo el proceso que ésta debe seguir, así como la dimensión ética de la misma.

2.1 Generalidades de la comunicación

Según Stephen P. Robbins "Si existiera la comunicación perfecta, se daría cuando un pensamiento o un idea se transmitieran de tal manera que la imagen mental que percibiera el receptor fuera justo igual a la del emisor... Aunque una idea sea estupenda, resultará inútil mientras no se transmita y los demás la comprendan...Por lo tanto, la comunicación debe incluir tanto transmisión como comprensión del significado."³⁰

Existen varias formas de comunicación, medios para transmitirla, así como aspectos que dificultan su transmisión o comprensión, sin embargo, no se debe perder de vista que es necesaria en las relaciones interpersonales y laborales, por lo que debe

²⁸ Fernández Collado Carlos, "La comunicación en las organizaciones", 1ª.Edición, Ed. Trillas, México,1997, pp. 5.

²⁹ Robbins Stephen P., "Comportamiento organizacional", 6ª.Edición, Ed. Prentice Hall, México,1994, pp. 339.

³⁰ Ibidem, pp. 339 y 340.

hacerse un análisis continuo de las habilidades y métodos empleados, para perfeccionarlos y procurar que la comunicación sea lo más aproximada a la realidad, que no tenga desviaciones y de esta manera aprovechar al máximo la información proporcionada por la misma, ya que toda comunicación lleva en sí datos, conceptos, apreciaciones, aportaciones, formas de pensar, sentimientos, y otros aspectos valiosos, necesarios para el desarrollo de las personas y organizaciones.

Para entender lo mencionado anteriormente, a continuación se analizarán algunas definiciones de comunicación.

2.1.1 Definición

Existen varias definiciones de comunicación, que más que contraponerse, se complementan ya que como se ha comentado, intervienen en ella gran cantidad de variables que no deben descartarse, así como los diferentes criterios de los autores, por lo que resulta interesante mencionarlas, tal vez la definición tradicional es la siguiente: La comunicación es el intercambio de información codificada en un lenguaje común de un individuo llamado emisor (fuente), que transmite un mensaje a través de un canal a un individuo llamado receptor, mismo que transmite una retroalimentación.

J. Antonio Paoli define comunicación como: "El acto de relación entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca en común un significado"³¹

Mónica Rangel Hinojosa, menciona la definición de comunicación como: "Un proceso (serie de fases de un fenómeno) por medio del cual emisores y receptores de mensajes interactúan en un contexto social dado."³²

En la obra Administración de Stonner se define comunicación como: "Proceso mediante el cual las personas tratan de compartir un significado por medio de la transmisión de mensajes simbólicos"³³

³¹ Paoli J. Antonio, "Comunicación e información", 3ª. Edición, Ed. Trillas, México, 1997, pp. 11.

³² Rangel Hinojosa Mónica, "Comunicación oral", 2ª. Edición, Ed. Trillas, México, 1995, pp.11.

En el manual gerencial de Comunicación organizacional práctica de Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik, se define a la comunicación como "Un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta. En otras palabras, la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo."³⁴

Al analizar las definiciones se encuentran varios conceptos en común, en los que todos los autores coinciden, es decir para que exista comunicación, ésta debe contar con las siguientes características básicas:

1. Se da al menos entre dos personas.
2. Tiene que existir un mensaje con lenguaje o significado común.

Lo que no especifican todos los autores es si debe o no existir una retroalimentación, lo que se analizará más adelante, ya que un memorándum, es una forma de comunicación, donde se transmite información y generalmente es comprendida en su totalidad, aún prescindiendo de la retroalimentación sin embargo, para efectos de este proyecto, se considerará la retroalimentación como parte de la comunicación, en virtud de que el principal objetivo de la comunicación es la proporción y la obtención de información útil en la vida cotidiana de los individuos y las organizaciones, incluso en una plática social, los individuos mediante el diálogo buscan enriquecer sus vivencias o aportar algo a la vida de los demás.

En relación al punto anterior, J. Antonio Paoli afirma en su obra Comunicación e información: "La comunicación humana evoluciona y con ella la acción social, gracias a las nuevas informaciones...comunicación e información son dos aspectos

³³ Stoner James A.F. / Freeman R. Edward, "Administración", 5ª.Edición, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1994, pp.568.

³⁴ Martínez de Velasco Alberto / Nosnik Abraham, "Comunicación organizacional práctica" 1ª.Edición, Ed. Trillas, México, 1997, pp.12.

de la totalidad de una sociedad. La sociedad no puede ser tal sin la comunicación y no puede transformarse sin la información.”³⁵

A pesar de que en algunas obras, no se incluya la retroalimentación en la definición de comunicación, en el proceso de la misma, se expresa de diferentes formas. A continuación se analizará el proceso que lleva a cabo la comunicación.

2.1.2 Proceso

El proceso de comunicación es explicado de manera similar en varias obras, para la realización de este proyecto se considera el modelo de Stoner, que puede ser aplicado tanto para comunicación oral como escrita.

- **Emisor o fuente:** es el o los iniciadores de la comunicación mediante ideas, información y un propósito para comunicar.
- **Codificación:** es la traducción de la información a palabras orales o escritas o a algún tipo de símbolos que posean un significado claro y comprensible para el receptor.
- **Mensaje:** es la información codificada por el emisor en forma verbal o no verbal y enviada al receptor.
- **Canal:** es el medio o vehículo de comunicación empleado, mediante el cual viaja el mensaje del emisor al receptor.
- **Decodificación:** es la interpretación y traducción que hace el receptor, del mensaje enviado por el emisor, con lo que la información cobra significado.
- **Receptor:** es la o las personas que reciben el mensaje enviado por el emisor mediante la percepción de sus sentidos.
- **Retroalimentación:** la retroalimentación es lo que ocurre en sentido contrario del proceso descrito, donde el receptor se convierte en emisor y el emisor en receptor, puede darse de varias formas verbales o no verbales, mediante expresiones faciales o movimientos corporales, es cuando se da la respuesta

³⁵ Paoli J. Antonio, “Comunicación e información-perspectivas teóricas”, 3ª. Edición, Ed. Trillas, México, 1997, pp.16 y 17.

del receptor y expresa su reacción, de esta forma el transmisor determina el efecto que ha producido su mensaje en él.

Los cambios que se pueden lograr en el receptor son de tres tipos:

- En los conocimientos.
- En la actitud y opinión.
- En la conducta aparente.

A la comunicación cuando no existe retroalimentación por parte del receptor, se le llama **en un sentido** y por otro lado, cuando el receptor ofrece una respuesta se llama comunicación **en dos sentidos**.

Ruido: son todos aquellos factores que cambian, disminuyen, confunden, alteran o interfieren en el proceso de comunicación, algunas fuentes de distorsión pueden ser cuando se codifica o decodifica el mensaje sin la debida atención o cuando en éste existe confusión, la elección de símbolos o canales indebidos, otras fuentes que pueden intervenir son los prejuicios, conocimientos, capacidad para percibir y lapso de atención del receptor.

Una vez, conociendo las definiciones y el proceso de la comunicación, en los siguientes temas se abordará la comunicación en un ámbito más apegado a las empresas.

2.1.3 Tipos de comunicación

En la actualidad, existe una gran cantidad de literatura sobre comunicación organizacional, debido a la importancia que tiene ésta y a la creciente preocupación de los directivos sobre políticas de puertas abiertas, como afirman Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik en su manual gerencial: "El ejecutivo moderno no se identifica ya con la imagen de una persona sentada detrás de un escritorio y aislada de los demás, por el contrario, está mucho más consciente de la importancia que revisten las relaciones humanas y el saber comunicar como práctica exitosa del trabajo. El proceso y las actividades directivas tienen una relación estrecha con el quehacer comunicacional: implican tomar decisiones y resolver problemas, delegar

trabajo, seleccionar, capacitar y evaluar al personal, tareas que reflejan, cuando existe, el impacto de un adecuado manejo de la comunicación."³⁶

Considerando lo anterior, la comunicación oral cobra especial importancia, ya que ésta implica una relación interpersonal, donde los individuos comparten impresiones sobre objetos, acontecimientos y personas o las percepciones de las mismas, actitudes, ideas, etc., estos aspectos no se perciben de la misma forma si la comunicación se lleva a cabo de otra manera como lo es la escrita, ya que en ocasiones de esta forma no se obtiene retroalimentación y no se intercambian los papeles de emisor y receptor.

"La retroalimentación juega un papel central en el proceso de la comunicación, pues constituye prácticamente el cierre del mismo, sin el cual no hay garantía de que se haya logrado la comunicación. El poder observar la reacción del receptor al mensaje de la fuente constituye un factor fundamental a fin de poder evaluar si el propósito u objetivo de la comunicación fue alcanzado o no, así como el grado en que ésta se logró."³⁷

La comunicación entre personas cara a cara resulta enriquecedora para ambas partes ya que se demuestran una serie de reacciones de forma voluntaria o involuntaria, por lo que sería casi imposible prescindir de ella tanto en la vida cotidiana como dentro de las organizaciones.

Según Mónica Rangel Hinojosa "La comunicación interpersonal oral acontece en dos niveles: Cada situación comunicativa incluye un nivel verbal, en el que expresamos un mensaje por medio de palabras y oraciones y los receptores contestan de la misma manera. El segundo nivel, llamado *no verbal*, se refiere a expresiones faciales, a la inflexión e intensidad de la voz, que nos indican cómo interpretar las palabras que escuchamos. Es muy diferente escuchar nuestro nombre en un tono de amistad que en uno de agresión: la sucesión de sonidos es la

³⁶ Martínez de Velasco Alberto / Nosnik Abraham, "Comunicación organizacional práctica", 1ª. Edición, Ed. Trillas, México 1997, pp. Segunda de forros.

³⁷ Ibidem.

misma, mas no la inflexión, ya que por medio de ella reaccionamos de manera distinta.”³⁸

La comunicación *no verbal* incluye por tanto, movimientos corporales, tonos de voz o el énfasis de las palabras, las expresiones del rostro y la distancia física entre el emisor y el receptor, ya que todo esto lleva un significado implícito, todo ello refleja algo y si bien es cierto que su interpretación debe ser cautelosa, también es cierto que existen estudios que establecen patrones de conducta ante ciertas circunstancias.

Analizando lo anterior, se puede observar la dependencia que tienen las organizaciones de la comunicación interpersonal, ésta es necesaria para planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de sus miembros, considerando el entorno que se modifica y que la afecta constantemente. La trascendencia de la comunicación se hace más patente en la medida en que se asciende a través de la pirámide organizacional, ya que los altos niveles jerárquicos dedican gran parte de su tiempo a interactuar con otros, la calidad de su comunicación es de gran relevancia para el desarrollo de la empresa.

2.2 Comunicación por el número de participantes

Existen algunas formas básicas de comunicación oral, que se analizarán a continuación, como son la comunicación entre dos personas, la comunicación en pequeños grupos y para entrar en materia acerca de las organizaciones, la comunicación en juntas de trabajo.

2.2.1 Entre dos personas

Se puede considerar la comunicación entre dos personas como la unidad básica de la comunicación oral, ya que es el mínimo de participantes para que exista un intercambio de información importante.

³⁸ Rangel Hinojosa Mónica, “Comunicación oral”, 2ª.Edición, Ed. Trillas, México, 1995, pp.20.

La comunicación oral entre dos personas, puede ser llamada también diálogo, que puede definirse como “el proceso de intercambio de información, a través de la comunicación oral, en una relación cara a cara entre dos personas.”³⁹ La intención de este intercambio dependerá de los propósitos que tengan los individuos que lo lleven a cabo, si el propósito de la plática no se determina previamente, puede crear confusión e incompreensión.

Los propósitos de un diálogo pueden ser tan amplios como complejo es el pensamiento humano y su convivencia en sociedad, algunos de ellos pueden englobarse en los que a continuación se mencionan:

1. Informar o difundir noticias, conceptos, datos, instrucciones, acciones etc.
2. Resolver problemas, escuchar soluciones y tomar decisiones.
3. Proponer y conocer diferentes puntos de vista o inculcar un patrón de conducta.
4. Obtener o impartir nuevos conocimientos y enriquecer la cultura.
5. Entablar relaciones personales o sociales.
6. Llegar a un consenso.
7. Expresar emociones o por placer.

En las empresas existe todo tipo de comunicación, como se verá más adelante, sin embargo nunca debe restarse importancia al diálogo, ya que éste permite expresar emociones, comunicar actitudes, obtener información de carácter personal, etc., las personas en general tienen la necesidad de platicar y de ser escuchadas personalmente, no siempre en conjunto, esto incrementa su confianza y motivación, ya que se sienten tomados en cuenta y considerados en el rumbo que va tomando la organización.

A pesar de la importancia que tiene la comunicación entre dos personas, no siempre se logra de manera adecuada, existen varios puntos que se deben considerar y algunos aspectos que distorsionan a la misma, por lo que se debe estar

³⁹ Rangel Hinojosa Mónica, “Comunicación oral”, 2ª. Edición, Ed. Trillas, México, 1995, pp.25.

alerta para identificarlos y evitarlos o en el peor de los casos corregirlos de manera adecuada y oportuna.

Condiciones fundamentales del diálogo.

Existen algunos factores que ayudan a crear un clima positivo en la comunicación como los que a continuación se mencionan:

1. **Disposición de cambiar:** este punto se refiere a la tendencia humana de persuadir o influir a otras personas, por lo que es importante la disposición de ajustar las ideas propias a las de los demás cuando existen argumentos válidos para hacerlo.
2. **Código común:** este aspecto implica utilizar una misma terminología, es decir, emplear un vocabulario conocido por las partes.
3. **Marco de referencia recíproco:** al igual que el punto anterior, los individuos deben compartir y aceptar valores, suposiciones básicas y propósitos, el diálogo debe ser respetado por los participantes y evitar aspectos subjetivos que puedan crear conflicto.
4. **Interés mutuo por comunicarse:** debe existir iniciativa de las partes por establecer una comunicación con el resto de los participantes.
5. **Respuesta o retroalimentación:** es el medio para corregir o corroborar la interpretación que han dado las personas al mensaje, si la respuesta es la adecuada, entonces la interacción será más efectiva.
6. **La libertad de expresión:** el respeto y aceptación entre las partes en una plática, es percibida por las mismas y facilita una actitud abierta y comprensiva para escuchar, así como confianza y seguridad para expresarse dentro de la comunicación.
7. **Redundancia:** las ideas deben plantearse varias veces de distintas formas para asegurar su comprensión.
8. **Diferenciar los hechos de las inferencias:** las inferencias son conclusiones realizadas sobre hechos pero afectadas por suposiciones, por lo tanto es importante distinguir éstas de las afirmaciones verificables (hechos), siendo objetivos en las aseveraciones.
9. **Escuchar activamente:** permitir que las partes expliquen en forma completa su perspectiva antes de juzgar, evaluar, aprobar o desaprobar de manera

prematura. Concediendo especial atención a los comentarios de los participantes.

Stephen P. Robbins comenta algunas habilidades que pueden ser desarrolladas para escuchar de manera activa y efectiva:

1. "Establezca contacto visual
2. Mueva la cabeza para afirmar y haga las expresiones faciales adecuadas
3. Evite los actos o gestos que distraen
4. Formule preguntas
5. Realice paráfrasis
6. Evite interrumpir al orador
7. No hable demasiado
8. Transite con suavidad del papel del orador al de emisor y viceversa"⁴⁰

Los elementos anteriores pueden facilitar una comunicación eficiente si se llevan a cabo, sin embargo, existen también algunos problemas que deben evitarse como los que a continuación se mencionan.

Problemas por interferencias.

Dentro de la comunicación existen una serie de aspectos negativos que pueden darse tanto en el emisor como en el receptor, pero pueden prevenirse, si existe conocimiento de ellos y la intención de ambas partes de llevar a cabo una comunicación de calidad que se traduzca en beneficios para los participantes.

"El fracaso en la comunicación a través del diálogo se puede deber a factores externos (ruido, espacio o lugar) e internos (emociones, tensiones o problemas) tanto en el emisor como en el receptor."⁴¹

⁴⁰ Robbins Stephen P., "Comportamiento organizacional", 6ª Edición, Ed. Prentice Hall, México, 1994, pp.355.

⁴¹ Ranjel Hinojosa Mónica, "Comunicación oral", 2ª. Edición, Ed. Trillas, México, 1995, pp.26.

a) **Problemas del emisor:**

1. **Emotividad excesiva:** cuando el emisor se apasiona defendiendo su argumento, la atención del receptor se puede desviar hacia las manifestaciones externas como son el tono de voz, los gestos, los movimientos del cuerpo, etc., y por lo tanto el mensaje no será captado con la intensidad que se desea.
2. **Emotividad limitada:** al contrario del punto anterior cuando el emisor parece no tener interés, sentimientos o emociones respecto al tema tratado puede aburrir al receptor y provocar que éste pierda interés en el mismo.
3. **Demasiado tarde o demasiado temprano:** este punto se refiere al momento adecuado de hacer comentarios o entablar una comunicación, es decir, cuándo hablar y cuándo callar, ni antes, ni después.
4. **Incapacidad para emplear la retroalimentación con fines correctivos:** cuando el receptor muestra falta de interés en la plática y no concede respuestas verbales o no verbales, el emisor debe cambiar de tema, hacer la comunicación más dinámica o callar, esperando que la otra persona esté dispuesta a escuchar.
5. **El emisor extraviado:** la falta de concentración en el mensaje básico de la comunicación, mediante asociaciones de ideas pertinentes o no en el asunto que se está tratando, puede constituir una barrera en el diálogo.
6. **Demasiado rápido o demasiado lento:** en ocasiones cuando el emisor habla demasiado rápido o pasa de una idea a otra, el receptor se puede perder por la cantidad de mensajes que tiene que asimilar, por el contrario, cuando se redunda demasiado en una idea que ya ha sido comprendida, el interés en el tema puede disminuir.

b) **Problemas del receptor:**

1. **Actitudes contrarias:** algunas actitudes, prejuicios o predisposiciones ante ciertas experiencias pueden bloquear el diálogo, por lo que se tiene que ser tolerante y comprensivo con las personas que defienden una posición contraria.
2. **Establecer conjeturas:** los receptores no pueden comprender la totalidad del mensaje si hacen juicios *a priori* de lo que se va a decir, es decir si deciden lo que van a escuchar, no se deben aventurar juicios.

3. **Susplicacia o falta de aceptación hacia el emisor:** Una barrera importante para la comunicación es la desconfianza que se tenga del emisor, ya que no se está en la mejor disposición de escuchar el mensaje, ya sea porque se duda de la capacidad del mismo, porque no se le considera calificado en el tema o simplemente porque no se le conoce a fondo, realizando prejuicios sobre sus opiniones o comentarios.

La comunicación entre dos personas es un hecho frecuente en la vida cotidiana de las personas ya sea en sociedad o dentro de una empresa, pero conforme se van involucrando un mayor número de participantes, la situación cambia, se presentan nuevas características y propósitos, a continuación se analizará cómo se lleva a cabo la comunicación en pequeños grupos.

2.2.2 En pequeños grupos

El análisis de la comunicación en pequeños grupos, se realizará dentro del panorama empresarial, donde también es llamada dinámica de grupos, discusión en grupo e interacción grupal, “en nuestra sociedad, las instituciones están siendo reformadas y guiadas cada vez más por pequeños grupos de personas que en reuniones, juntas, congresos o asambleas se reúnen para discutir y compartir puntos de vista diferentes e información vital. A través de la interacción en pequeños grupos, se pueden identificar problemas comunes, soluciones viables, sugerencias para el bienestar personal, familiar o de la comunidad etc.”⁴²

De la comunicación en pequeños grupos surgen una serie de ideas que pueden ser de gran utilidad en la resolución de problemas, ya que combina experiencias, conocimientos y opiniones de varias personas sobre el mismo tema, es importante, estudiar la conducta comunicativa que se lleva a cabo entre varias personas ya que para que sea útil, debe seguir cierto proceso y orden, así como límites de tiempo en la participación, con la finalidad de evitar interrupciones o confusiones al pretender realizar conclusiones o unificar criterios, también es necesario nombrar un líder en la junta, que hará el papel de mediador, procurará la

⁴² Rangel Hinojosa Mónica, “Comunicación oral”, 2ª. Edición, Ed. Trillas, México, 1995, pp. 37.

participación de todos los miembros, ayudará a resolver conflictos y mantendrá el rumbo hacia el objetivo de la misma, tratando de evitar en la medida de lo posible, desviaciones del tema principal.

La comunicación grupal resulta interesante, debido a que un equipo de personas representan de forma más significativa a la totalidad de la empresa, varios individuos pueden expresar con mayor apego a la realidad, la situación del resto de la organización que una sola persona, por lo tanto, la experiencia obtenida de esta interacción es enriquecedora de tal forma, que puede ser el punto de partida para la toma de decisiones sobre el rumbo de la empresa, en base a esto, una vivencia grupal puede ser definida como "...toda vivencia conducida a nivel grupo, el cual está integrado por miembros organizacionales que, a través de su intervención directa, pueden crear la situación grupal requerida para que el grupo funcione, así como generar la base de información requerida para un fin determinado..."⁴³

Los miembros de un grupo al participar en una dinámica deben llegar a ésta preparados, con conocimientos previos a la misma, de otra manera, el tiempo que se debe emplear para resolver problemas, se convierte en el momento de planteamientos y explicaciones y no se avanza en el objetivo principal, por lo que siempre se deben contemplar los siguientes puntos:

1. Definir claramente el objetivo de la discusión y comprenderlo.
2. Informarse con anterioridad sobre el asunto a tratar y prevenir si se requiere alguna investigación previa a la dinámica.
3. Conocer el proceso y finalidad de la interacción en grupo.
4. Establecer un plan de trabajo claro y aceptable como base para dirigir la discusión dentro de límites suficientemente flexibles, que comprenda la introducción, análisis, investigación, resumen del tema y conclusiones.

Dentro de la interacción grupal existe siempre un común denominador que es la discusión, Mónica Rangel Hinojosa nos menciona en su obra Comunicación oral que ésta puede definirse como "el proceso relativamente sistematizado, mediante el

⁴³ Fernández Collado Carlos, "La comunicación en las organizaciones", 1ª. Edición, Ed. Trillas, México, 1997, pp. 93.

cual un grupo de personas intercambia y evalúa ideas e información con el propósito de entender un asunto o resolver un problema, en una atmósfera esencialmente cooperativa."⁴⁴

Este punto se da en los grupos de varios participantes, debido a que cada uno tiende a defender su postura, con la que comulgan sus ideas y se identifican, de la misma forma, pretenden plasmar su participación en los acuerdos a que se llegue, siendo éstos democráticos, ya que se lograron mediante un esfuerzo de colaboración y un compromiso general.

"La discusión tal como la entendemos se caracteriza, según la clasificación de Monroe y Ehninger, por lo siguiente:

- a) La atmósfera tiende a convertirse en informal a medida que la interacción avanza.
- b) Los límites de tiempo se fijan de acuerdo con la complejidad del asunto o la necesidad de llegar a la solución de un problema determinado.
- c) Las opiniones fuera de lugar tienden a evitarse.
- d) Los objetivos de las personas implicadas son evidentes y la interacción proporciona numerosas oportunidades para constatar y reafirmar el grado en que estos objetivos han sido logrados.
- e) La respuesta o realimentación representa el medio para ajustar y percibir con certeza los diferentes puntos de vista.
- f) Los papeles de emisor y receptor se intercambian constantemente.
- g) Existe un interés predominante y continuo por explotar nuevas posibilidades individual y colectivamente."⁴⁵

Con la finalidad de que la discusión sea ágil y lo más fructífera posible, los participantes deben considerar una serie de aspectos que servirán a estos fines y que tal vez pueden parecer lógicos, pero en muchas ocasiones por el deseo de participar, se olvida lo siguiente:

⁴⁴ Rangel Hinojosa Mónica, "Comunicación Oral", 2ª. Edición, Ed. Trillas, México, 1995, pp. 37.

⁴⁵ Ibidem.

1. Hablar cuando se pueda ofrecer una sugerencia o comentario constructivo.
2. Hablar para clarificar algún comentario confuso de otro participante.
3. Hablar cuando se pueda corregir algún error.
4. Hablar cuando se pueda ofrecer información útil.
5. Hablar cuando se tenga una pregunta inteligente que hacer.
6. Hablar cuando se pueda aliviar o aminorar la tensión.

El objetivo del grupo debe estar siempre en función de llegar a la solución más adecuada del problema y no en función de que la opinión individual sea aceptada, por lo tanto, la forma de hablar debe ser siempre directa y cortés, los puntos de vista deben ser expresados de manera clara y breve, utilizando un pensamiento objetivo y creativo en el análisis y la solución del problema, empleando para ello hipótesis con fundamentos bien planteados, así mismo las críticas deben expresarse con respeto y objetividad y de igual forma aceptarse con criterio amplio.

Tanto las decisiones individuales como las grupales tienen ventajas y desventajas, no es que una sea mejor que la otra, cada una presenta sus beneficios, por lo que debe adaptarse según sea el caso, a continuación se presentan las ventajas contra las desventajas de las resoluciones tomadas en equipo, en comparación con las individuales, según Stephen P. Robbins.

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
a)	Amplitud de la información	Lentitud
b)	Diversidad de la información	Conformismo
c)	Aceptación de la solución	Dominio de la discusión
d)	Legitimidad del proceso	Responsabilidad ambigua

Tabla 1

Stephen P. Robbins, "Comportamiento Organizacional", pp.361

En relación a la tabla se puede comentar lo siguiente:

- a) Existen varias aportaciones en el proceso de decisión, pero un grupo tarda más en llegar a la solución, que una sola persona.
- b) Se generan más puntos de vista y alternativas, sin embargo, el deseo de ser aceptado en el grupo puede limitar a los participantes a defender su punto de vista y caer en el conformismo.
- c) Si la solución es aceptada por las personas que van a ser afectadas directamente por ella, ésta tendrá mas apoyo, no obstante, si los miembros que dominaron la discusión carecen de la suficiente capacidad o preparación, dicha decisión no será la ideal.
- d) Al tomar una decisión en conjunto resulta menos arbitraria y más democrática, sin embargo, la responsabilidad de la misma es compartida entre los miembros del grupo.

En dos aspectos importantes se puede resumir la efectividad de una interacción dentro de grupos pequeños: **la disciplina en la discusión y la cooperación**, la primera se refiere a mantener un tono cortés, a que una sola persona hable mientras los demás la escuchan y a que se siga un plan de trabajo establecido a pesar de ser flexible, en cuanto a la cooperación, ésta se refiere a un intercambio de puntos de vista diferentes, lo cual implica un compromiso de ayuda y no de competencia.

En general, la comunicación en pequeños grupos debiera contar con los aspectos mencionados anteriormente, ya que se pretende llevar a cabo un proceso ordenado y obtener información relevante mediante ésta, a continuación se analizará de forma específica, la comunicación en juntas de trabajo.

2.2.3 En juntas de trabajo

En las juntas de trabajo, existen tantas opiniones como personas se reúnan, no hay límite en los participantes, sin embargo, éstos deben estar relacionados con la información o problemática de la misma, con la finalidad de que sea dinámica y se cumplan los objetivos establecidos ya que generalmente, éstas implican una

importante inversión de tiempo, donde las personas se apartan de las actividades propias de su puesto.

Se requiere que los miembros que participan en las juntas de trabajo transmitan mensajes y la eficacia con que se realice esto, tendrá repercusiones en la calidad de las decisiones de grupo o en el resultado de las mismas, ya que las alternativas generadas resultan más amplias y el análisis más crítico.

Las juntas de trabajo se realizan con varios propósitos, como menciona Carlos Fernández Collado:

- “1. **De información.** Tiene por objetivo la distribución de información entre los asistentes,.
2. **De análisis.** Tiene por objeto la discusión de información que ya comparten los asistentes.
3. **De toma de decisiones.** Tienen el propósito de brindar como resultado un acuerdo o decisión antes de finalizar.
4. **De retroalimentación.** Buscan conseguir información y opiniones de los asistentes respecto de una o varias cuestiones en particular.
5. **Mixta.** Aquella en que se tienen dos o tres de los propósitos descritos; es poco frecuente y conviene tener los cuatro propósitos anteriores para una misma reunión.”⁴⁶

Las juntas pueden llevarse a cabo de varias formas o mediante diferentes mecanismos, ya sea periódicamente o de forma eventual de acuerdo a las necesidades o problemas que se presenten, asimismo pueden tener jerarquías en su estructura iguales a las de la organización o diferentes a ella, como a continuación se describe:

1. **Reuniones de comité o de consejo:** son las que se realizan periódicamente para discutir o resolver problemas de un tema o área específicos y tienen una estructura jerárquica que no necesariamente es la misma de la organización.

⁴⁶ Fernández Collado Carlos, “La comunicación en las organizaciones”, 1ª. Edición, Ed. Trillas, México, 1997, pp. 241.

2. **Mesa redonda:** busca el intercambio de información y opiniones y no existe formalización de procedimientos.
3. **Juntas contingentes:** en ellas los participantes pueden o no pertenecer a un mismo grupo de trabajo y es presidida por el participante de mayor jerarquía, quien la dirige y define el acuerdo al que se llegó en la misma.

Cuando se lleva a cabo una junta donde existe la necesidad de resolver un problema es necesario realizar el siguiente procedimiento:

1. Definir el problema.
2. Analizarlo.
3. Sugerir soluciones.
4. Evaluar soluciones propuestas.
5. Seleccionar la solución más adecuada.
6. Llevar a efecto la solución o proposición aprobada.

Resulta de utilidad desarrollar ciertas habilidades aplicables en las juntas de trabajo, como las que se mencionan a continuación, aún más en las personas cuya participación es frecuente en ellas:

1. Pensar clara y rápidamente.
2. Escuchar y prestar atención.
3. Presentar, aclarar y apoyar ideas nuevas.
4. Aceptar críticas.
5. Analizar, evaluar y relacionar las opiniones y puntos de vista expuestos.
6. Disposición para aceptar ideas razonables, aunque sean distintas de las propias.
7. Disentir con diplomacia.
8. Habilidad para preguntar.
9. Habilidad para guiar la discusión hacia el objetivo primordial del grupo.
10. Habilidad para resumir los puntos o el progreso de la discusión.
11. Capacidad para diferenciar la información pendiente de los detalles superfluos.
12. Disposición para compartir las responsabilidades.
13. Paciencia.

En resumen se puede decir que las juntas de trabajo deben estar planeadas, con objetivos claros y precisos, la participación de los miembros debe ser ordenada y activa en un clima de confianza y apertura a fin de realizar aportaciones valiosas de acuerdo a lo mencionado, asimismo el límite de tiempo debe determinarse con la finalidad de que se obtengan resultados evidentes al cabo de la misma, para lo cual, resulta de utilidad llevar a cabo un resumen de los puntos o problemática planteada así como de la o las conclusiones obtenidas en la misma.

Las empresas son importantes fuentes de comunicación, dentro de éstas se lleva a cabo bajo varios esquemas, tanto entre dos personas, como en pequeños grupos o en juntas de trabajo y puede ser formal o informal, entre individuos con el mismo rango dentro del organigrama de la empresa o entre subordinados y superiores del mismo departamento o de diferentes, puede ser cara a cara o impersonal mediante documentos o avisos, sin importar como sea ésta. siempre cobra gran importancia en el desarrollo y productividad de las organizaciones y de las personas que trabajan en ella, en el siguiente tema se analizará la comunicación en base a su dirección dentro de las empresas.

2.3 Comunicación por su dirección

Todas las empresas satisfacen su necesidad de información mediante sistemas de comunicación con los que cuentan, éstos proporcionan métodos formales e informales para transmitir información a través de la organización, adquieren y distribuyen aspectos basados en la totalidad de los integrantes y no sólo de determinados individuos, permitiendo de esta forma que se tomen las decisiones adecuadas.

Como se ha mencionado en los capítulos anteriores la comunicación desempeña un papel esencial dentro de las organizaciones, ya que en base a esta, los empleados conocen sus derechos y responsabilidades, así como su desempeño e información en general y por otro lado la dirección puede percatarse del clima que existe en la empresa, la motivación del personal, su problemática y recomendaciones, etc., dicho lo anterior se puede clasificar la comunicación dentro de las organizaciones en dos

grandes grupos relacionados con la cadena de mando: vertical (ascendente o descendente) y horizontal o lateral, a simple vista parecería sencillo, sin embargo, cada una de éstas presenta barreras y varios medios de transmisión que deben ser elegidos correctamente con el objeto de lograr que se reciban los mensajes con éxito y de evitar la mayor cantidad de vicios posible, asimismo, puede darse de manera formal o informal, a continuación se analizará cada una de estas formas de comunicación.

2.3.1 Descendente

La comunicación descendente se origina en los estratos superiores de la organización y se vierte hacia abajo en la estructura jerárquica, a fin de informar o influir de cierta manera en los individuos que la constituyen, ya que las personas que tienen a su cargo la toma de decisiones, deben recurrir a una serie de métodos para hacer saber a sus subordinados, qué pautas seguir y qué políticas adoptar para que se cumplan los objetivos y metas de la empresa, así como para proporcionar conocimientos a los empleados sobre la empresa y sobre la manera en que se perciben sus esfuerzos, ésta se puede definir como se menciona a continuación:

"La comunicación descendente comienza en la alta dirección y fluye hacia abajo a través de los niveles administrativos hasta llegar a los trabajadores de línea y al personal que no tiene actividades de supervisión. Los objetivos principales de la comunicación descendente son aconsejar, informar, dirigir, instruir y evaluar a los subordinados, lo mismo que proporcionar a los integrantes de la organización información acerca de las metas y políticas organizacionales."⁴⁷

Por comunicación descendente, no debe entenderse únicamente la que se origina en la gerencia y termina en los empleados, sino también y de manera muy importante la que se da en los niveles directivos y que fluye a la gerencia, ya que sin esta última, la primera no tendría ningún sentido. En numerosas ocasiones se considera que la "gerencia puede cuidarse sola y marchar bien sin ninguna supervisión o comunicación", sin embargo no se puede perder de vista que los

⁴⁷ Stoner James A.F. / Freeman R. Edward, "Administración", 5a. Edición, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1994, pp.580.

gerentes no pueden transmitir un mensaje con mayor claridad con la que ellos mismos lo entienden, de tal forma que una comunicación correcta a este nivel, permite a la gerencia tomar decisiones fundamentadas y bien orientadas.

Periódicamente deben ser revisados los planes, metas y objetivos organizacionales desde los niveles más altos de la institución, ya que a veces el personal realiza actividades que alguna vez tuvieron objetivos claros, pero al cabo de un tiempo, los integrantes de la organización trabajan sin conocer exactamente, hacia dónde se dirigen, ya que los objetivos no han sido reconsiderados o expresados claramente, es por ello que se debe hacer hincapié en la comunicación gerencial, ésta cuenta con una serie de técnicas para dar instrucciones de trabajo a los empleados, proporcionarles retroalimentación sobre su desempeño, comunicar noticias, etc., como se verá más adelante.

Algunas técnicas que los gerentes pueden emplear para mejorar su comunicación descendente son las siguientes:

Desarrollar una actitud positiva de comunicación: en este punto el gerente debe valorar la importancia que tiene la comunicación con sus subordinados más que teórica, prácticamente, independientemente de lo que se comentó anteriormente sobre la especificación de objetivos y funciones, se le debe conceder la relevancia que tiene en cuanto a la satisfacción, el clima de trabajo, la motivación y el desempeño personal, por lo que la actitud positiva, va más allá de comunicar al empleado lo que debe hacer o saber, el gerente debe preocuparse por conocer las necesidades del personal a su cargo, conversar con ellos al respecto, para que de esta forma la comunicación se realice en función a sus requerimientos.

Obtener información necesaria: una de las principales responsabilidades de un gerente es el contar con la información necesaria para el correcto cumplimiento de sus labores, el gerente debe tener la iniciativa de buscar la información que requiera, a pesar de que ésta no le sea proporcionada por sus superiores, con la finalidad de que cada vez que un empleado le haga preguntas o consultas, éste se encuentre al tanto de todos los cambios y disposiciones operativas recientes y no acuda en busca de respuestas a otro lado, ya que esto puede generar desconfianza,

falta de credibilidad y liderazgo e incluso críticas por parte de sus subordinados, en algunas ocasiones tal vez el gerente no podrá contar con todas las respuestas, sin embargo, deberá saber a quién referirse para los casos de información más específica o complementaria para sus actividades, entre sus principales objetivos debe considerar proporcionar a su equipo de trabajo las herramientas necesarias de forma inmediata o en el menor tiempo posible.

Desarrollar y mantener la confianza de los empleados: en gran medida, la eficiencia de la comunicación versa en la confianza y credibilidad que exista entre emisores y receptores, si estos aspectos no existen, la comunicación será limitada, los empleados cuestionarán los mensajes que reciban y dudarán del sentido de los mismos, con la finalidad de crear y mantener confianza en los subordinados, el gerente debe analizar una serie de aspectos como los que se mencionan a continuación: qué tanto se comunica con sus empleados, si conoce sus necesidades más importantes de información, si da respuesta a sus necesidades o si les dice lo que él cree que ellos quieren, si generalmente les puede responder a sus preguntas o no, si creen los empleados que el gerente le da la importancia que merece a la comunicación con ellos, si mantiene informados a los empleados de lo más relevante para la institución y su trabajo o si por el contrario, ellos tienen que buscar otra fuentes de información, en base al resultado de este análisis el gerente deberá tomar las medidas necesarias para cumplir satisfactoriamente con estos aspectos.

Desarrollar un plan de comunicación: todo plan gerencial debe incluir el planteamiento sobre cómo se va a comunicar a los interesados, no solo se deben considerar las ideas a realizar, sino también la manera en que se van a expresar, así como su orden de presentación, todos estos aspectos dependerán de quiénes son los receptores y para poder ser eficientes se les deberá conocer lo mejor posible, se debe tomar en cuenta que a las personas les gusta tener noticias de los cambios que les afectan, con la debida anticipación, esto implica que idealmente, la comunicación oficial de los superiores, debería ser siempre la primera en llegar, en caso contrario, la comunicación informal y el rumor cobrarán fuerza, afectando la credibilidad y confianza de la gente en sus superiores.

En base a lo anterior, se puede decir que entre las condiciones que promueven la aceptación de la comunicación descendente se encuentran las siguientes:

- “Aceptación de la legitimidad de la persona que envía la comunicación.
- Competencia percibida de la persona en relación con el tema que comunica.
- Confianza en la persona que comunica como líder y/o individuo.
- Credibilidad percibida del mensaje recibido.
- Entendimiento y aceptación de las tareas y metas que la comunicación trata de transmitir.
- Poder de la persona que comunica para imponer castigos y/o recompensas al receptor, ya sea directa o indirectamente.”⁴⁸

Algunos problemas que debe considerar el ejecutivo en la comunicación descendente son los que se expresan a continuación:

- “La comunicación es un proceso vital e inevitable en la organización; sólo es evitable la comunicación eficaz.
- La calidad de las decisiones gerenciales depende, en gran parte, de la calidad de información disponible.
- Todo lo que hace un gerente, comunica. La única cuestión es ¿con qué efecto?.
- Existen numerosas técnicas que ayudan a mejorar la comunicación que pueden utilizar los gerentes. Un requisito previo para su uso es la conciencia, por parte del gerente, de que la comunicación incluye entender y ser entendido.”⁴⁹

Este tipo de comunicación es una forma de mantener lazos entre la dirección y los empleados, como ya se mencionó, permite dar a conocer a estos últimos los objetivos y metas que persigue la institución, así como la información necesaria para realizar su trabajo (qué, cómo, por qué y para qué hacer), la retroalimentación sobre

⁴⁸ Martínez de Velasco Alberto / Nosnik Abraham, “Comunicación organizacional práctica”, 1ª. Edici Ed. Trillas, México, 1997, pp.35.

⁴⁹ Ibidem.

su desempeño, noticias, etc., para que ésta sea exitosa tanto la dirección como la gerencia cuentan con técnicas como las siguientes:

Manuales de inducción para empleados: es una herramienta útil para entrenar y socializar a los empleados de nuevo ingreso, donde se les da la bienvenida y se les proporciona información general de la empresa como son prestaciones, derechos y responsabilidades, sistemas de disciplina de la organización, cláusulas de confidencialidad relacionadas con sus actividades, organigramas generales de la institución y del departamento al que pertenecen, así como todos los aspectos que deben conocer, antes de comenzar sus labores.

Manuales de políticas: estos documentos abarcan un conjunto de lineamientos esenciales, desarrollados para el correcto funcionamiento de la organización que son congruentes con la filosofía y cultura de la dirección, con la finalidad de asegurar el conocimiento y cumplimiento de los mismos, para que estos manuales tengan validez deben actualizarse constantemente en base a los cambios realizados en los puntos que contiene.

Los lineamientos para comunicar las políticas de la empresa según Arthur W. Sherman Jr. y George W. Bohlander son los siguientes:

- “1. Las políticas sólo deben abarcar las áreas en las que los empleados y los directores necesiten una guía.
2. Es necesario comunicar las políticas por otros medios aparte del manual de políticas (por ejemplo, entrenamientos, programas de orientación).
3. Las políticas deben ayudar a comunicar la cultura y filosofía de la organización; de esta manera, se les debe evaluar en relación con esta cultura y filosofía.
4. Las políticas deben estar escritas con el detalle necesario para transmitir el mensaje, ni más ni menos.
5. El manual de políticas debe incluir la aclaración de que esto no constituye un contrato entre la empresa y el empleado.
6. Al realizar cualquier cambio en las políticas debe haber un entrenamiento junto con la comunicación del cambio.

7. Se deben revisar en forma periódica las políticas y al hacerlo, se deben eliminar las políticas irrelevantes. ⁵⁰

Periódicos internos de la empresa y periódicos murales: estos medios de comunicación descendente en ocasiones pueden ser distribuidos personalmente, colocados en lugares de tránsito frecuente o enviados por computadora y sirven para varios propósitos directivos como son transmitir la misión y metas a largo plazo de la empresa, información de seguridad, anunciar los cambios generales en las políticas y procedimientos de la empresa, publicar notificaciones de vacantes de puestos para la bolsa de trabajo interna de la empresa, nuevas contrataciones, ilustrar sobre nuevos productos, suprimir rumores perniciosos e incluso pueden funcionar bien para responder preguntas e inquietudes de los empleados, en algunas organizaciones se utiliza como medio de difusión cultural, para informar logros y avances de las mismas, premios y reconocimientos obtenidos a nivel empresa o entre los empleados o para comunicar eventos sociales o deportivos que se llevan a cabo de forma interna, cabe señalar que es un medio efectivo para llevar a cabo la comunicación con un público numeroso y generalmente se realizan y dan a conocer periódicamente.

Boletines y folletos: estos documentos son muy parecidos a los anteriores pero se realizan sobre información específica de varios temas como son la descripción de productos y/o servicios que la empresa proporciona al personal o a la comunidad, aspectos esporádicos como los pasos que se seguirán para trasladar la empresa a otra localidad, etc.

Medios audiovisuales y televisados: entre las ventajas del video se incluye la familiaridad que tienen los empleados con este medio de comunicación como es la televisión, así como los ahorros relacionados con la necesidad de repetir muchas veces aspectos como programas de inducción, entrenamiento y seguridad, también es utilizado para realizar evaluaciones de concurso de puestos, programas de orientación, para describir prestaciones como planes médicos u opciones de

⁵⁰ Sherman Arthur W. Jr. / Bohlander George W., "Administración de los Recursos Humanos", 9ª. Edición, Ed. Iberoamérica, México, 1994, pp. 443.

jubilación, para dar una visión realista de los puestos, mensajes especiales de ejecutivos, entre otros.

Informes de prestaciones: la necesidad de una comunicación efectiva respecto a las prestaciones, se da debido a que en ocasiones representan un alto porcentaje de las ganancias de los empleados y las empresas hacen un gran esfuerzo por ofrecer las que consideran que les permiten competir con otras organizaciones, así como aumentar el compromiso de los empleados que reduzca en gran medida la rotación, por lo que es importante que los individuos reconozcan la naturaleza y posibilidades de sus prestaciones, exponiendo éstas desde que ingresan a la empresa, haciendo hincapié en los cursos de inducción y posteriormente comunicándoles los cambios por medio de correo electrónico, boletines especiales o cualquier otra forma que permita a los ejecutivos cerciorarse de que los empleados reciban dicha información.

Juntas: este medio de comunicación permite informar aspectos específicos en una sola vez a un grupo de empleados involucrados, el hecho de no realizar juntas periódicas, hará probablemente que los individuos se sientan ajenos a la organización. Las juntas permiten comunicar cambios en las metas u objetivos de la empresa, resolver problemáticas mediante lluvia de ideas, etc., y como ya se mencionó en el tema anterior sobre la comunicación en juntas de trabajo, debe ser dinámica y ordenada.

La ventaja de contar con varias herramientas de comunicación descendente, es que brindan la oportunidad de escoger el vehículo que más convenga a los propósitos de dicha comunicación, en este sentido, la finalidad de la comunicación es hacer llegar información nueva y siempre oportuna que ayudará a crear certidumbre y confianza en el empleado.

Como ya se ha mencionado, existen dos puntos esenciales de la comunicación descendente que son las instrucciones de trabajo y la retroalimentación sobre el desempeño, por lo que vale la pena analizarlas con detenimiento:

Instrucciones de trabajo: éstas representan una de las necesidades más importantes de comunicación en todas las empresas, ya que se debe conocer perfectamente hacia dónde se va y hacerlo saber a todos los niveles de la organización en términos de objetivos y metas, un medio común e ideal para comunicárselas son las juntas periódicas con los subordinados, donde no sólo se debe hablar de las actividades realizadas y sus problemáticas, sino también sobre los resultados esperados y como se relaciona el trabajo de cada uno con los mismos, no por esto se debe llegar al extremo de explicar todo con excesivo detalle, ya que las instrucciones se complicarían demasiado, a continuación se muestra un esquema general sobre aspectos esenciales de este tema:

- Hacer saber a los empleados qué se espera de ellos en el trabajo.
- Cuándo se les comunica lo que se espera de ellos.
- Cómo contribuye su trabajo al logro de metas y objetivos comunes de la empresa.
- Qué apoyo y recursos tienen para el desempeño de su trabajo.
- Cuánta libertad de acción tienen en el desarrollo de su trabajo.
- Cada cuándo reportarán sus resultados y en qué forma.
- Cómo van a saber si están desempeñando bien su trabajo.
- Qué recompensas pueden esperar de un trabajo desarrollado correcta y consistentemente.
- Sobre qué bases de desempeño se darán las recompensas esperadas.

A modo de resumen, si los gerentes consideran los puntos antes mencionados, se puede pensar que los empleados han recibido de forma completa las instrucciones de trabajo o al menos van a tener un panorama más claro de su rumbo, aunque cabe señalar que esto va a variar dependiendo de la naturaleza del trabajo, de la clase de empresa que se trate y del nivel que se maneje.

Retroalimentación sobre el desempeño: es importante hacer saber a los empleados de forma constante y continua el resultado de su actuación, ya sea bueno o malo, lo más cercano posible al hecho que le dio origen, esto genera actitudes favorables y mejor rendimiento, ya que se ha comprobado que a la gente le gusta saber cómo se está desempeñando, en caso de que éste sea favorable, mediante

una felicitación y por el contrario si no ha sido el idóneo para tener oportunidad de corregir el error, conocer la forma en que debe hacerlo o simplemente ofrecer una explicación.

La retroalimentación puede proporcionarse de diferentes formas, puede ser mediante evaluaciones formales, haciendo una recapitulación de lo logrado en un período relativamente largo de tiempo, con fechas establecidas o constantemente a través de medios informales como son las pláticas o juntas originadas por este motivo con la persona involucrada, como sea que ésta se realice, debe llevarse a cabo siempre que se pueda, demostrando al subordinado el interés que se tiene en su desempeño, procurando el gerente ser siempre objetivo y analizando antes de cualquier juicio aspectos que le atañen como los que se mencionan a continuación:

- Claridad y precisión con que proporcionó las instrucciones de trabajo.
- Establecimiento y comunicación de prioridades.
- Explicación de los parámetros de evaluación.
- Relación o imagen que se tiene del subordinado.
- Si su opinión se basa en las experiencias más recientes con el empleado olvidando o minimizando otras experiencias o contactos valiosos.

En ocasiones es difícil aceptar los errores que se cometen, sin embargo, nadie se niega a aprender y ser mejor cada día, cuando se menciona la problemática con justicia y objetividad y por el contrario, cuando existe reconocimiento sincero por un esfuerzo palpable en el trabajo, la retroalimentación por sí sola puede lograr efectos positivos muy importantes.

Es tan importante comunicar, como escuchar y conocer las inquietudes y opiniones de los niveles inferiores en la estructura organizacional, a continuación se analizará la comunicación ascendente.

2.3.2 Ascendente

La comunicación en las organizaciones debe también fluir hacia arriba, ya que sin mensajes que provengan de la base, sin conocer lo que opina y piensa el

personal, la manera de administrarlo, de guiarlo y de obtener buenos resultados a través de su apoyo y actitud, sería parcial y limitado, en base a lo anterior, la comunicación ascendente según Stoner se puede definir como sigue:

“La función principal de la comunicación ascendente es suministrar información a los niveles superiores respecto a lo que está sucediendo en los niveles más bajos. Este tipo de comunicación incluye los informes de avance, sugerencias, explicaciones y peticiones de ayuda o de decisiones.”⁵¹

Esta comunicación se puede realizar a través de canales formales e informales, respecto a estos últimos, la circulación de rumores y mensajes procedentes de los empleados genera un alto volumen de información útil para la organización como se menciona a continuación:

- “Información sobre los problemas y ansiedades que aquejan a los empleados.
- Evidencia sobre información incorrecta (como la interpretación de una política en sentido opuesto al que se esperaba).
- Aspectos importantes sobre objetivos y motivación de los empleados.
- Identificación de problemas laborales con alto contenido emocional, porque los sentimientos intensos alientan la comunicación por canales de información.
- Información sobre la calidad de las relaciones laborales, incluyendo los sentimientos de conflicto y frustración.
- Información sobre la calidad de la supervisión. Con frecuencia, los empleados presentan quejas sobre sus supervisores a través de canales informales con la esperanza de que se adopte alguna acción correctiva.
- Retroalimentación sobre nuevas políticas y procedimientos.”⁵²

“Este tipo de información puede constituirse en un termómetro de lo que le sucede a la gente que se encuentra en los niveles inferiores y por lo tanto, su utilidad radica en el manejo que se le dé a la misma, para poder diagnosticar y pronosticar

⁵¹ Stoner James A.F. / Freeman R. Edward, “Administración”, 5a.Edición, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1994, pp.580.

⁵² Werther William B. Jr. / Davis Keith, “Administración de personal y recursos humanos”, 3ª.Edición, Ed. Mc Graw Hill, México, 1993, pp.296.

sucesos con la finalidad de poder manejarlos de la manera más eficiente, su importancia radica entonces, en que es la forma de estar en contacto con las necesidades del empleado y una forma eficaz para la toma de decisiones adecuadas.”⁵³

Por otro lado, en lo que se refiere a los canales formales, existen una serie de métodos y prácticas que ayudan a fomentar la comunicación ascendente, demostrando un interés legítimo por el bienestar de los empleados, mediante apertura y capacidad ética para guardar la confidencialidad de la información recibida, de tal forma que las personas confíen plenamente en que van a ser escuchadas y sus comentarios considerados para realizar mejoras, proporcionándoles los medios adecuados para comunicar sus inquietudes y opiniones acerca de su trabajo y del clima organizacional, así como haciéndolos partícipes en las decisiones de la empresa.

Para llevar a cabo una comunicación ascendente efectiva, los mandos superiores de la empresa pueden propiciar que los empleados recurran a medios formales para expresar sus inquietudes, para lo cual, es conveniente tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

Llevar a cabo reuniones periódicas con el personal: es necesario realizar periódicamente juntas o asambleas con los empleados, ya que esto fortalece la comunicación ascendente, motivando a los trabajadores para que hablen con claridad sobre cualquier problema o necesidad que tengan respecto a las prácticas gerenciales, que de alguna manera faciliten su trabajo o por el contrario, interfieran en él. Estas reuniones deben ser formales, donde el personal perciba un interés sincero por parte de su superior al escuchar sus inquietudes y al proporcionarles una respuesta a ellas, esto creará un ambiente de confianza y comunicación que facilitará en gran medida el desarrollo del trabajo.

⁵³ Cfr. Martínez de Velasco Alberto / Nosnik Abraham. “Comunicación organizacional práctica”, 1ª. Edición, Ed. Trillas, México, 1997, pp.42.

Mantener una política de puertas abiertas: esta práctica puede resultar de gran ayuda para la que la comunicación ascendente fluya, siempre que el gerente tenga en realidad una actitud de puertas abiertas y si los empleados realmente se sienten con la confianza y la libertad para cruzarla, ya que este punto radica en el hecho de que el personal se pueda acercar libremente a los niveles superiores para hablar directamente de todos los aspectos que éste considere importantes o de interés, incluso si no recibe respuesta por parte de su jefe inmediato, puede dirigirse más arriba, la finalidad es que el empleado no se quede con ninguna inquietud, ya que esto puede afectar su motivación, desempeño y a futuro ocasionar problemas más graves. El principal problema en esta práctica es superar el temor a represalias, sin embargo, si se le da el correcto manejo con discreción por parte de los mandos superiores y se tienen aprendizajes valiosos en la práctica, el personal tendrá mayor confianza e identificación con la empresa.

Trasponer los umbrales de su oficina: resulta de utilidad llevar la política de puertas abiertas más allá de la oficina de cada gerente y no esperar a que los empleados se acerquen, sino por el contrario que los niveles superiores lo hagan con el personal, con la finalidad de conocerse mejor y de que los empleados entiendan que no son visitados para ver sus errores sino para escuchar sus necesidades, comprender el apoyo que requieren e incluso para hacerles ver lo que hacen bien.

Fomentar la participación de grupos sociales: las reuniones informales que se celebran con los empleados buscan la convivencia y la motivación, sin embargo, al sentirse la gente en un ambiente libre, genera información espontánea de gran interés para la empresa, en algunas organizaciones se acostumbra realizar eventos sociales en las casas del propio personal, donde también son invitados ejecutivos de alto nivel y en otras ocasiones, los empleados proporcionan aspectos importantes en eventos realizados por la misma empresa como por ejemplo para festejar aniversarios, navidad o fin de año, entrega de reconocimientos, convenciones de motivación y deportivas, etc., por lo que los altos niveles jerárquicos deben fomentar la asistencia de las personas a este tipo de reuniones.

Estimular encuestas de actitud: este tipo de estudios resultan de gran utilidad dentro de las empresas siempre que se realicen de forma seria, anónima y

tengan credibilidad ante el personal, mediante la adecuada toma de decisiones como respuesta a sus inquietudes o demandas, ya que tienen como objetivo, conocer la actitud y opinión del personal sobre determinados asuntos que son de interés para los niveles superiores, es importante que la gente comprenda la importancia de contestarlos de forma completa, clara y sincera, para ello, es necesario crear un ambiente de mutua confianza, reflejando beneficios que se traduzcan en motivación, satisfacción y productividad de los empleados. La recolección de esta información puede ser a través de cuestionarios diseñados previamente por especialistas en conjunto con los niveles superiores de la empresa, los resultados de los estudios deberán ser analizados por la gerencia, para de esta forma determinar las acciones que se seguirán para reforzar los puntos fuertes y reorientar o corregir los puntos débiles, con la finalidad de dar respuesta al personal, ya que se ha comprobado que la retroalimentación motiva a los empleados en su trabajo y los involucra mayormente con la empresa.

Establecer programas para recepción de quejas y sugerencias: esta práctica se puede fomentar invitando al personal para que envíe cartas a alguna área determinada de la empresa, destinada a recibir quejas y sugerencias, a través de preguntas o propuestas, procesándolas de forma anónima para dar respuestas a todas ellas, en un lapso de tiempo determinado o publicándolas en un medio de comunicación general, en caso de tratarse de dudas o preocupaciones comunes, este medio presenta la ventaja de que la información se recibe de primera mano, evitando posibles distorsiones en la comunicación, diagnosticando malas interpretaciones, incremento en la aceptación de decisiones, etc.

Crear comités de asesoría: esta opción resulta de utilidad al facilitar la comunicación ascendente (e incluso la descendente), mediante diálogos o foros periódicos en los que los representantes de la dirección y los empleados se sientan a analizar los problemas y oportunidades mutuos, dichos comités deben tener metas claras, identificando a las personas ideales que deben participar en él, incluyendo a los empleados a quienes afectarán las decisiones que ahí se tomen, cuidando el número de ellos, para que todos puedan realizar sus aportaciones, esto se puede hacer por secciones, departamentos o divisiones, debe elegirse también un líder quien deberá ser el moderador, establecer un programa de actividades, resumir y

aclearar los temas a tratar, así como dar a conocer las decisiones o el plan de acción a tomar, resultado de las juntas de comité, existen evidencias de que las empresas que llevan a cabo estas prácticas, tienen más probabilidades de mantenerse sin sindicatos.

Como se ha visto anteriormente, al igual que en la comunicación descendente, el flujo en ésta presenta algunas dificultades que se describen a continuación, de acuerdo a la apreciación de Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik:

- **"Filtros de la comunicación ascendente:** los empleados tienden a enviar por las redes ascendentes aquellos mensajes que aumentan su credibilidad y mejoran su posición, filtrando o bloqueando aquellos mensajes que pueden ser negativos para su imagen...
- **El flujo de la comunicación ascendente:** una dificultad inherente a este tipo de comunicación está en el hecho de que tiende a moverse con lentitud y sufriendo muchas veces demoras... La tendencia es, en conclusión, el pensar mucho antes de enviar el mensaje haciendo el flujo lento.
- **Salto de niveles:** ... algunas veces la comunicación ascendente puede saltar niveles jerárquicos, con el objeto de que la información llegue más fresca y directa a los superiores, lo que puede provocar ciertos enfrentamientos o roces entre niveles. Al respecto, hemos de decir que cuando existe una necesidad válida para hacerlo —en términos de la importancia de la comunicación- y una vez que se haya intentado llevar la comunicación al supervisor directo sin éxito, el salto de niveles es la única vía que queda disponible. De lo contrario, los problemas que se eviten ahora pueden ser mayores en el futuro.
- **Necesidades de respuesta:** cuando se recibe la comunicación ascendente, la gerencia debe responder a ella con el fin de impulsar el paso de los mensajes ascendentes en el futuro. De lo contrario, la falta de respuesta desalienta la comunicación ascendente.⁵⁴

⁵⁴ Cfr. Martínez de Velasco Alberto / Nosnik Abraham, "Comunicación organizacional práctica", 1ª. Edición, Ed. Trillas, México, 1997, pp.49,50 y 51.

Estos problemas dependerán del grado de confianza que el personal tenga respecto a sus superiores, las relaciones que mantengan entre ellos, así como la respuesta que se brinde a sus peticiones o inquietudes, sin embargo, es un hecho que los niveles superiores, en muchas ocasiones creen saber todo acerca de la organización, su dirección, su situación e incluso la forma de pensar o sentir de los empleados cuando en realidad casi nunca se lo han preguntado directamente a ellos, por lo que se debe hacer un alto y valorar la importancia que esto tiene en el reflejo de la productividad y calidad de servicios que brinda el personal en base a la motivación real que exista, respecto a su trabajo y en general a su condición dentro de la empresa para la cual brinda sus servicios.

Existe un tipo más de comunicación dentro de las empresas llamado horizontal, lateral o informal, donde el rumor es un factor determinante, ya que se realiza entre las personas del mismo nivel y es de gran importancia dentro de las organizaciones, ya que esta información suele ser rápida y sincera, debido a que la gente se siente libre y en confianza con sus colegas, además de que es un factor de motivación para los empleados, a continuación se describe con mayor amplitud.

2.3.3 Diagonal

La comunicación en sentido diagonal, es una combinación de la comunicación horizontal y vertical, no propiamente al mismo nivel, es decir, se refiere al trato existente entre los individuos de niveles y departamentos diferentes, como por ejemplo el gerente de sistemas con el jefe del departamento de contabilidad, el auditor con el gerente de finanzas, el director general con el gerente de recursos humanos, etc.

Es importante considerar esta dirección de la comunicación, debido a que la empresa es un sistema, donde interactúan todos los elementos que lo conforman, de tal manera que las áreas y los individuos no pueden visualizarse como entes aislados, ellos pertenecen a un entorno, para el que son útiles y mediante éste, justifican su existencia.

En numerosas ocasiones, las empresas presentan problemas por la falta de comunicación entre departamentos o entre los niveles jerárquicos de la organización, que si bien pueden ser productivos individualmente, al no haber relación entre ellos y trabajar únicamente por los objetivos particulares, no se logra cumplir en última instancia con la meta de la empresa; surge entonces la necesidad de lograr una comunicación armónica entre las personas de diferentes áreas de trabajo, sin importar el rango que ocupen dentro de la estructura, fomentando la apertura a nivel descendente y la confianza a nivel ascendente, invitando a cada empleado a formar parte del enorme mecanismo llamado empresa, haciéndoles comprender que al interactuar, se enriquece su propio trabajo, ya que cooperando y sumando esfuerzos se simplifican sus actividades y se logran con mayor facilidad los objetivos propios y los de la empresa.

Para efectos de integración, resulta de gran utilidad realizar actividades que involucren a la totalidad de los empleados de la empresa, como convenciones, eventos deportivos, cursos y conferencias, convivencias fuera del área y de los horarios de trabajo, entre otras ya que en ocasiones la gente no se conoce o por las actividades diarias no tienen la oportunidad de interactuar, sin embargo al mezclar niveles jerárquicos y áreas diferentes, se puede lograr un mejor trabajo en equipo y por qué no, una amistad laboral, mediante la cual se logre el apoyo en la consecución de resultados u objetivos.

2.3.4 Horizontal o lateral

“La comunicación lateral suele seguir el patrón del flujo de trabajo en una organización, y tiene lugar entre los miembros de los grupos de trabajo, entre grupos de trabajo, entre miembros de distintos departamentos y entre el personal de línea y staff. El propósito fundamental de la comunicación lateral consiste en ofrecer un canal directo en la coordinación y solución de problemas en la organización. De esta manera se evita el procedimiento mucho más lento de dirigir la comunicación por medio de un superior común. Una ventaja adicional de este tipo de comunicación es que permite a los miembros de la organización establecer relaciones con sus

colegas. Esas relaciones son una parte importante de la satisfacción del empleado."⁵⁵

Este tipo de comunicación comprende la comunicación informal, debido a que se da a través de redes de información personales y sociales, más que por autoridad oficial o formal y cobra importancia debido al impacto que tiene en las personas como tales, sin importar su posición o nivel jerárquico dentro de la organización, es por ello que se dificulta su control, ya que es más flexible y por lo tanto inestable, generalmente los líderes de esta comunicación no lo son tanto por la importancia de su puesto como por su conocimiento, competencia, carisma o atractivo personal.

En ocasiones resulta de interés para las empresas, fomentar la comunicación horizontal, ya que la alternativa de relacionarse con personas similares en la organización es importante para la satisfacción en el trabajo, como las circunstancias que se mencionan a continuación:

1. Cuando es necesaria la coordinación de un trabajo para el funcionamiento de la organización y/o el cumplimiento de las metas u objetivos propuestos.
2. Cuando es necesario brindar el apoyo social y emocional a los empleados de la organización. Esto se debe a que generalmente las presiones psicológicas siempre llevan a la gente a comunicarse con sus colegas.
3. Cuando es necesario un control real del poder de los altos líderes, ya que mientras más autoritaria y jerárquica sea la organización más se considera a la información como un secreto de propiedad de grupos o personas selectas (Katz y Kahn, 1981)."⁵⁶

Existen varias razones por las que surge la comunicación horizontal, algunas son de índole social o emotiva, otras con la finalidad de coordinarse o asesorarse, sin embargo, como en cualquier tipo de relación humana, se presentan barreras que

⁵⁵ Stoner James A.F. / Freeman R. Edwrd, "Administración", 5a.Edición, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1994, pp.581.

⁵⁶ Martínez de Velasco Alberto / Nosnik Abraham, "Comunicación organizacional", 1ª.Edición, Ed. Trillas, México, 1997 pp. 56

la dificultan e incluso en ocasiones la hacen inconveniente, a continuación dichas situaciones se engloban en tres principales:

1. **Interdependencia funcional:** esta situación se refiere al hecho de que distintos departamentos están coordinados para lograr un fin común, puede darse entre personas con el mismo nivel jerárquico o entre varias áreas con un mismo proyecto, facilitando la solución de problemas, sin embargo, una barrera de este punto es que alienta la competencia desleal, es decir que una persona oculte o bloquee información a otra de su mismo nivel, con la finalidad de que el desempeño de esta última sea menos eficiente como resultado del posible ascenso a un puesto determinado que ha quedado vacante, o simplemente por quedar mejor que otro empleado ante un superior, obteniendo así mayor reconocimiento por parte de éste.
2. **Comunicación más abierta entre iguales:** la comunicación horizontal es espontánea, debido a que no existe distinción de estatus, ya que las personas comparten un marco de referencia similar, permite a los individuos relacionarse entre sí de forma más cercana y brindarse apoyo social o emocional, ya que supone confianza de por medio, sin embargo, también en este punto se puede ocultar o tener un mayor control de la información ya que el hecho de coordinarse o asesorarse entre compañeros, "significa" para algunos perder popularidad o demeritar su imagen.
3. **Flujo más rápido y fácil:** por su misma naturaleza, esta comunicación se mueve de manera más ágil y facilita la toma de decisiones, siendo además compartidas y adoptadas por las personas que contribuyeron de alguna forma en ellas, no obstante, como ya se mencionó, el ambiente de competencia que se crea, puede ocasionar la especialización de los individuos, ya que estos se ocupan de optimizar sus resultados personales sin coordinarse con otras personas de su mismo nivel para lograr en conjunto las metas organizacionales, descuidando así el efecto que causan en la empresa como un todo.

En ocasiones el flujo de información en las organizaciones, se da en varios sentidos, independientemente de los puestos que las personas ocupen dentro de ella, siendo ésta parte de la naturaleza humana, más aún cuando se encuentran reunidas en grupo, sin seguir patrones específicos ni procedimientos establecidos en manuales, incluso sin tener la legitimidad de autoridades, esta comunicación es reconocida como **informal**, Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik, la describen como: "...el intercambio de información que se establece entre las personas en una organización sin seguir los canales formales de comunicación."⁵⁷

Esta comunicación se da por la necesidad que todo hombre tiene, de establecer bases para una relación personal futura y recurrir a ella en caso de ser necesario, transmite noticias y comentarios incluso benéficos para la organización, ya sea sobre temas laborales como juntas de trabajo, informaciones recientes, políticas y procedimientos, falta de información, retroalimentación, mensajes de relevancia o simplemente asuntos relacionados sobre amigos o colegas y generalidades como política, el clima, deporte, pasatiempos, etc..

En ocasiones, ciertas situaciones fomentan la comunicación informal, ya que cualquier persona reacciona ante estos estímulos y participa activamente en una red de comunicación informal a continuación se mencionan algunas de las causas que hacen surgir dicha interacción:

Nerviosismo e inseguridad: cuando existe desconocimiento de determinada situación como despidos, recorte de personal, renunciaciones o métodos y procedimientos, las personas tienden a unirse en un esfuerzo por protegerse entre sí.

Falta de información: cuando existen vacíos de información, la gente tiende a llenarlos, recurriendo a la que tiene acceso mediante los canales informales, ya sea con compañeros o personas de diferente nivel, a quienes les tiene confianza.

⁵⁷ Martínez de Velasco Alberto / Nosnik Abraham, "Comunicación organizacional", 1ª. Edición, Ed. Trillas, México, 1997, pp. 68.

Interés personal o emocional en una situación: cuando existe un interés especial sobre algún acontecimiento o suceso dentro de la empresa y no se les proporciona la información necesaria que los satisfaga, los individuos hacen sus propias interpretaciones de acuerdo a su percepción y las comentan entre ellos para resolver sus dudas y obtener sus propias conclusiones.

Informaciones recientes: los empleados tienden a diseminar de forma rápida las nuevas noticias para disipar su incertidumbre y poder responder al cambio con la mayor preparación posible.

Necesidad de entrar en contacto: existen ciertos tipos de puestos dentro de la organización, que por su trabajo cotidiano tienden más a comunicarse de manera informal que la mayoría, como por ejemplo: las secretarías, las personas que se encuentran más cerca de los niveles que toman decisiones o algunas otras a quienes su personalidad les ayuda, en ambos casos, estos individuos se convierten en puntos clave dentro de la red de comunicación informal, ya que adquieren y proporcionan información de boca en boca y por observación en sus labores diarias.

De acuerdo a diversos estudios realizados, se concluye que este tipo de comunicación, tiene tantos efectos positivos como negativos ya que proporciona a los gerentes retroalimentación sobre el desempeño de sus empleados, traduce las órdenes formales en un lenguaje más accesible para los subordinados, hace saber extraoficialmente mensajes de relevancia y es muy rápida y flexible, por tanto, si la empresa quiere evitarla, deberá difundir información oficial de manera completa, clara y oportuna y por otro lado, si desea aprovecharla, habrá que estar al tanto de lo que ella difunde para saber qué está inquietando al personal y conocer los "vacíos de información", de cualquier forma, se debe estar consciente de que esta información existe en toda organización y debe servir para mejorar la comunicación formal de la empresa.

Frecuentemente, la comunicación informal puede confundirse con una de sus modalidades, que es el **rumor** considerado como un aspecto negativo, ya que "se da sólo con aquellos comunicados sin fundamento o evidencia formal y que se transmite impersonalmente a través de canales informales, es decir, sin ir dirigida a personas

específicas ni siguiendo canales específicos y algunas de las causas principales que lo hacen surgir son: el interés que se tiene por una situación, la ambigüedad, lo incierto y/o lo confuso y la falta de información alrededor de la situación.”⁵⁸

El **rumor** frecuentemente carece de fundamentos y en su difusión la gente que lo transmite, lo filtra o aumenta y elige sucesos a su conveniencia, ya sea porque le causaron mayor impacto o porque le benefician, distorsionando así el mensaje original y creando confusión dentro de la organización, éste se dispersa rápidamente y en ocasiones llega a cubrir toda la organización paralizando a la gente e impactando negativamente la productividad, sería imposible pretender que desapareciera o tratar de controlarlo en su totalidad, sin embargo existen una serie de estrategias que se pueden llevar a cabo, como las que se mencionan a continuación.

Según Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik algunas prácticas a desarrollar, tratándose de rumores cuya circulación sea dañina son las siguientes:

- **“Reducción de las causas del rumor:** la mejor forma de controlar el rumor es ir a la raíz del problema que le da origen y no tratar de detenerlo una vez que ha comenzado, de esta forma las personas reducen su inseguridad, tienen mayor información y se sienten parte del equipo de trabajo.
- **Manejo de hechos:** cuando el rumor ya ha comenzado, los hechos reales deben darse a conocer por medio de una fuente fidedigna de información, que tenga crédito ante los individuos, para eliminar la ambigüedad que exista.
- **Mejorar otras formas de comunicación:** una forma de evitar el rumor es haciendo llegar a los subordinados, la información de forma clara y oportuna mediante canales formales como pueden ser circulares, memorandos, revistas formales, etc.
- **Atención a rumores:** sin importar la relevancia de un rumor, resulta de utilidad prestarle atención ya que éste puede llevar a los gerentes a encontrar el origen de un problema determinado o a entender con mayor claridad la

⁵⁸ Martínez de Velasco Alberto / Nosnik Abraham, “Comunicación organizacional práctica”, 1ª. Edición, Ed. Trillas, México, 1997, pp. 64 y 65.

situación de uno o varios empleados y de esta forma saber qué intereses llevan implícitos dichos comentarios, para así poderlos resolver.”⁵⁹

En general, para influir en las estructuras informales de una organización la gerencia debe aprender a vivir con ellas ya que no puede desaparecerlas y en ocasiones incluso no le convendría, sin embargo puede tener en ellas cierta influencia y manejarlas en beneficio de la empresa, estas acciones a tomar pueden resumirse en las que se describen a continuación:

- Aceptar y entender la organización informal.
- Tomar en consideración lo efectos posibles en los sistemas informales cuando se emprende una acción.
- Integrar, tanto como sea posible, los intereses de los grupos informales con los de la organización formal.
- Evitar que las actividades informales amenacen indebidamente a la organización en general.

La situación ideal de las estructuras informales es que deben ser los suficientemente fuertes y bien elaboradas como para apoyar las estructuras formales sin llegar a dominarlas, logrando así empatar los intereses individuales o de grupos cohesivos con los objetivos comunes de la empresa, motivando la comunicación en todos los sentidos y logrando un trabajo en equipo adecuado que lleve a una atmósfera de confianza y tranquilidad dentro de la organización.

Todo lo descrito hasta el momento en este capítulo, conforma la red de la comunicación organizacional (descendente, ascendente, diagonal y lateral, incluyendo la informal), gran parte del establecimiento de esta estructura y su implantación así como su correcto funcionamiento compete al área de recursos humanos, como se afirma en el libro Administración de los Recursos Humanos: “tal vez ningún aspecto de la administración de recursos humanos abarca tantas áreas

⁵⁹ Crf. Martínez de Velasco Alberto / Nosnik Abraham, “Comunicación organizacional práctica”, 1ª. Edición, Ed. Trillas, México, 1997 pp. 66 y 67.

como la comunicación. La comunicación proporciona los medios para reunir y disseminar información en el proceso de selección de empleados. A través de la comunicación, los directores retroalimentan y asesoran a los empleados en el proceso de evaluación del desempeño. Los programas de compensación dependen de las habilidades en comunicación de aquellos que reúnen información para fijar los sueldos; las relaciones laborales son afectadas por las habilidades de negociación, asesoría y presentación; y el éxito en los programas de entrenamiento depende la eficacia en la comunicación de los entrenadores, videocintas y materiales escritos. Además los administradores de recursos humanos a menudo están a cargo de garantizar que su patrón de comunicación tenga un programa efectivo de comunicación empresarial, por lo tanto, los administradores de recursos humanos deben entender cómo manejar la comunicación además de cómo comunicarse en forma efectiva con los empleados en todos los niveles de la empresa.”⁶⁰

Una vez analizada la estructura de la comunicación organizacional, a continuación se mencionarán algunas definiciones a modo de resumen de este complejo aspecto de los recursos humanos.

2.4 Comunicación organizacional

Cabe mencionar que este proyecto está enfocado a la comunicación organizacional interna, por la importancia que desempeña en el papel de recursos humanos, sin embargo, ésta comprende mucho más que esto, ya que la información que genera, constituye la fuente de energía que mueve a la organización, generando no sólo información sobre ella misma o sobre las personas que la integran, sino también de su entorno, y de los productos y servicios que ofrece. Sin información, los administradores no pueden efectuar decisiones efectivas respecto a mercados, a recursos a compras y a ventas. Por ello, se consideró importante hacer mención de las distintas acepciones de la comunicación organizacional como se describe a continuación.

⁶⁰ Sherman Arthur W. Jr./ Bohlander George W., “Administración de los Recursos Humanos”, 9ª. Edición, Ed. Iberoamericana, México, 1994, pp. 436.

2.4.1 Definición

Esta comunicación incluye a todos los integrantes de la empresa y por tanto, no afecta sólo a determinados individuos, es por ello, que la estructura organizacional debe proveer a la organización de canales de comunicación interna. Desde esta perspectiva, "la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte (Hodgetts y Altman, 1981)."⁶¹

Bajo diversas perspectivas y con referencia a la obra de Carlos Fernández Collado, la comunicación organizacional, tiene tres acepciones principales:

1. **"Es un fenómeno inherente a toda organización.** Este aspecto es el que se ha desarrollado con mayor énfasis a lo largo del presente capítulo ya que se encuentra estrechamente relacionado con la naturaleza humana y su vida en sociedad, considerando que no es posible imaginar una organización sin comunicación, donde cada individuo representa de diversas maneras sus ideas y emociones para que quienes lo rodean las conozcan y éstos a su vez, puedan expresar las suyas, todas estas ideas se intercambian dentro de la organización en varios niveles y de diferentes formas, ya sea a través de canales informales o formales más sofisticados como se describieron en la comunicación ascendente, descendente y horizontal y que son denominados en este tema: redes o estructuras de comunicación, creando así un fenómeno complejo en las empresas.
2. **Es una disciplina que estudia la manera en que se da el fenómeno de la comunicación en las organizaciones y entre éstas y su medio ambiente.** Esta acepción de la comunicación organizacional, tiene como objeto de estudio la forma en que se da el fenómeno de comunicación dentro de las organizaciones y entre ésta y su medio y está estrechamente relacionada con el enfoque de sistemas, donde el entorno es considerado como un elemento

⁶¹ Martínez de Velasco Alberto / Nosnik Abraham, "Comunicación organizacional práctica", 1ª. Edición. Ed. Trillas. México, 1997, pp. 22.

fundamental para la supervivencia y desarrollo de la organización, y a la información como un factor clave dentro de los intercambios que se dan entre organización y ambiente.

- 3. Es un conjunto de técnicas y actividades que buscan facilitar el proceso de la comunicación en las organizaciones.** Este punto considera los métodos para agilizar la comunicación entre los individuos de una organización, o bien entre ésta y su entorno, o bien para influir en la opinión, actitud y conducta de sus clientes internos o externos, por lo tanto, en este enfoque, la comunicación puede dividirse en interna cuando ésta está dirigida hacia los directivos, gerencia media, empleados y obreros y en comunicación externa, cuando se dirige a accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, vecinos y sociedad en general, abarcando también lo que son las relaciones públicas y la publicidad.⁶²

Considerando únicamente el punto número uno, la definición no involucra nuevos conceptos o elementos, sin embargo, las acepciones dos y tres, consideran el entorno de la empresa.

Para efectos de este proyecto y para lograr concretar el caso práctico éste ha sido enfocado a las tres acepciones anteriores, en lo que se refiere a la parte interna de la organización, lo cual, no quiere decir que el medio o entorno en que se desenvuelve la empresa carece de importancia, ya que es vital para su desarrollo y supervivencia, sin embargo, en lo consecutivo, se hará referencia al término de comunicación organizacional, hacia adentro de la empresa y a la interrelación de los individuos que la conforman.

Dicho lo anterior, el análisis de la comunicación organizacional, en la mayoría de los casos se ha realizado mediante estudios en pequeños grupos de trabajo, efectuados en laboratorio, y se ha podido observar que el éxito (rapidez y

⁶² Crf. Fernández Collado Carlos, "La comunicación en las organizaciones", 1ª. Edición, Ed. Trillas, México, 1997 pp.30 y 31.

eficiencia) con el cual la problemática es resuelta, es proporcional al grado de adecuación entre el sistema o red de comunicación y el grado de procesamiento de la información requerida para resolver dicho problema. Según David R. Hampton, estos estudios con grupos pequeños indican algunas conclusiones generales:

1. Los aumentos de incertidumbre, complejidad e interdependencia de las tareas se acompañan de una mayor necesidad de compartir o procesar la información.
2. La forma en que están estructurados los sistemas o redes de comunicación es un factor determinante en la capacidad de compartir o procesar información.
3. Cuanto mejor satisfaga el sistema de comunicación las necesidades de procesamiento de información, mayores probabilidades habrá de que la tarea se realice bien.⁶³

Ahora la pregunta que surge es, si en efecto estas generalidades se presentan en una empresa real, Hampton responde según el modelo del procesamiento de información de una empresa basada en tres proposiciones demostradas en el laboratorio por Michael L. Tushman y David A. Nadler "la tarea determina las necesidades del procesamiento de información, la estructura moldea el sistema de comunicación y un buen ajuste entre las dos mejora la eficiencia. En general, los resultados de la investigación corroboran la idea de que una mayor incertidumbre, complejidad e interdependencia intensifican las necesidades del procesamiento de información en una empresa. También confirman la suposición de que las organizaciones prósperas, por medio de un diseño organizacional adecuado y buenos mecanismos de coordinación, ofrecen sistemas organizacionales de comunicación que atienden a las necesidades del procesamiento de información."⁶⁴

Por lo tanto, se puede concluir que a mayor incertidumbre y complejidad de las tareas, mayor va a ser la interrelación de los individuos y por lo tanto, la estructura debe facilitar en mayor grado el proceso de la información que dará como resultado una mayor eficacia. El diseño de las redes de comunicación en una empresa,

⁶³ Hampton David R., "Administración", 3ª. Edición, Ed. Mc Graw Hill, México, 1989, pp. 517.

⁶⁴ Ibidem, pp.518.

corresponde en gran medida a los gerentes, haciendo que los individuos interactúen entre sí según la actividad que cada uno realiza.

Una estructura de comunicación organizacional efectiva, será entonces, aquella que facilite el libre tránsito de la comunicación clara y oportuna en todos los sentidos, facilitando su procesamiento para realizar un análisis efectivo de la información útil en la toma de decisiones.

2.4.2 Evaluación

La evaluación de la comunicación organizacional se puede realizar empleando diversas herramientas, aplicadas al personal, como son: cuestionarios, entrevistas, buzones de quejas y sugerencias, establecer un departamento de comunicación interna, encuestas, designar un representante de recursos humanos para atender inquietudes del personal, llevar a cabo juntas periódicas con las cabezas de las unidades o departamentos donde se trate únicamente la problemática de la comunicación y sesiones de grupo, así como cualquier otra técnica o actividad que obtenga como resultado la percepción de los empleados en forma grupal o individual respecto a la comunicación que se mantiene dentro de la organización.

Cualquiera que sea el método elegido, éste siempre debe existir dentro de la empresa para facilitar la detección de la problemática existente respecto a la comunicación organizacional, con la finalidad de corregirla a tiempo, sin embargo, es importante considerar que estos medios deben cumplir con dos características principales: confianza y credibilidad, ya que sin ello aunque esté bien aplicado no funcionará de manera efectiva, es decir se debe comunicar al empleado que la problemática únicamente tendrá efectos positivos para él y los involucrados, recurriendo si es necesario, al anonimato y que más allá de revisar la situación se llevarán a cabo determinaciones al respecto, en lo cual, si se considera adecuado, el mismo individuo podrá hacer recomendaciones o sugerir soluciones.

Se hace hincapié en el punto anterior, ya que si los empleados no ven de forma real el fruto de sus recomendaciones y demandas, se perderá el entusiasmo por mantener una comunicación efectiva en el trabajo y si además de esto, se ven

involucrados en algún problema, optarán por guardar silencio y por mantenerse al margen de dicha situación a pesar de que ésta les genere incomodidad en su trabajo.

2.4.3 Finalidad e importancia

Según David R. Hampton “Lo que la comunicación hace para la organización se asemeja a lo que la corriente sanguínea hace para un organismo. La corriente sanguínea aporta oxígeno a todas las células del cuerpo; el sistema de comunicación suministra información a todas las unidades (departamentos, personas) de la empresa. Sin oxígeno, las células se deterioran y mueren; sin la información necesaria, los individuos y departamentos de la organización funcionan mal, lo cual puede ocasionar una especie de ineficiencia terminal para ellos y la organización en su conjunto.”⁶⁵

La comunicación es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con él en la organización, los mensajes enviados a través de ésta, generalmente son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización.

La comunicación organizacional debe considerarse como una función integral de la organización, por lo tanto, los programas y actividades de comunicación que se realizan en la organización – independientemente del público al que se dirijan, de los objetivos específicos por cumplir o de los canales utilizados- deben responder a una estrategia común cuya finalidad última será ayudar a la organización a alcanzar sus metas, contemplando como factor fundamental para ello, la satisfacción y bienestar de los individuos que la conforman y del entorno que la rodea. Por tanto, es necesario definir claramente la estrategia referida, a partir de la imagen que la organización desea evocar hacia adentro y hacia fuera, de acuerdo con su propia cultura.

⁶⁵ Hampton David R., “Administración”, 3ª. Edición, Ed. Mc Graw Hill, México, 1989, pp.515.

La estrategia comunicativa global de la organización debe lograr uniformidad en la imagen, aprovechamiento máximo de recursos y desarrollo pleno de una auténtica comunicación organizacional. De esta forma, existirá coherencia entre lo que viven los empleados dentro de la empresa y la percepción que tiene el entorno de ella, ya que sería deshonesto el que por ejemplo, la organización realizara obras de beneficencia, cuando quien forma parte de ésta es tratado con injusticia, por lo cual es importante, incentivar a los individuos mediante apoyo y comunicación franca y abierta, que al final, se verá reflejada en una mayor productividad y mejor desempeño en la empresa.

Dicho lo anterior, a continuación se detallan algunos aspectos éticos que deben ser comprendidos y adoptados dentro de la comunicación organizacional.

2.5 Dimensión ética de la comunicación.

En este proyecto, se ha analizado el factor humano, lo que requiere para realizar correctamente su trabajo y la comunicación que debe existir entre los miembros de la empresa para lograr con éxito sus propósitos, sin embargo, poco se ha dicho sobre la moral que se debe mantener en las organizaciones ya que en muchas ocasiones las empresas son consideradas como simples máquinas cuyos componentes no son mas que una serie de engranes coordinados para lograr el correcto funcionamiento de la misma, se revisa en conjunto, que esté bien engrasado el mecanismo, que no haya piezas desgastados y si este es el caso, se cambian, se evalúa la fuente de poder y el producto terminado, que éste tenga calidad y que sea rentable, con todo esto en orden, sería lógico pensar e incluso asegurar la permanencia de la organización, no obstante, como acertadamente menciona el Dr. Carlos Llano en su obra: El empresario y su mundo, en la que se basa esta parte del capítulo "La comunicación es sobre todo una cuestión de comportamiento personal; estar correctamente comunicados unos con otros implica primeramente incidir en el interior de las personas y no sólo afectar los medios y procesos de comunicación...Cuando es precisamente con otras personas con quienes nos relacionamos, y no meramente con cosas o con la realidad genérica, las leyes mecánicas son insuficientes para regir los comportamientos que de ahí se derivan. La

comunicación en sentido estricto, es personal; surge entre personas, y por ello es diferente –radicalmente diferente- de la cibernética.”⁶⁶

En relación a lo anterior, el Dr. Llano menciona siete reglas principales que engloban algunos principios como el de saber qué decir y hasta dónde callar sin caer en la mentira y el fraude, la objetividad, la fuerza de los hechos, la amistad y el cambio de conducta mediante una comunicación ideal, a continuación se describirán de forma general, dichas ideas tan valiosas para erradicar barreras y vicios en las decisiones que se toman en las empresas, así como la productividad y resultados que se pueden lograr, cumpliéndolas con responsabilidad y conciencia humana.

1. Comunicar es un proceso diferente de la gestión directiva

Resulta claro que un ejecutivo debe dirigir y comunicar, sin embargo suelen confundirse los términos y de aquí surgirán dos problemas principales:

- a) A causa de una proclividad a tratar a las personas como cosas, se anula la comunicación y se concibe la dirección de la empresa como una mera técnica.
- b) En el otro extremo, se suprime el mando y se piensa que basta comunicarse con los subordinados para que actúen de acuerdo con lo que uno quiere o pretende querer”⁶⁷

El primer error (a) surge cuando el directivo actúa como tecnócrata, ya que al tratar a sus subordinados como cosas, hace a un lado la voluntad y libertad de los individuos, no les traza una línea de acción, únicamente los somete a su mandato sin presentarles alternativa, coarta su iniciativa al imponerse como autoridad formal y no como una persona reconocida por su capacidad de comunicar e informar proyectos y resultados de los mismos o por guiar a las personas a su cargo a tomar la mejor decisión en las tareas diarias o en las problemáticas generadas en el trabajo, ya sea porque él considera que puede hacer todo sólo o porque según su forma de pensar los demás son incapaces de solucionar los conflictos.

⁶⁶ Llano Cifuentes Carlos, “El empresario y su mundo”, 1ª. Edición, Ed. McGraw Hill, México, 1991, pp. 35

⁶⁷ Ibidem. pp. 37

Tomando en cuenta lo anterior “Uno de los retos en la dirección de empresa consiste en lograr que la acción conforme a determinados y bien perfilados objetivos no sea causa para marginar la dignidad de los individuos que deben lograrlos.”⁶⁸

La segunda falla (b) se da cuando la dirección se reduce al solo hecho de comunicar, ya que no por informar a los subordinados se va a obtener el resultado que se espera de ellos o se va a lograr que cumplan con sus objetivos y a la vez con los de la empresa. No se puede confiar en que lo que se comunica sea a tal grado preciso y que los individuos sean tan perspicaces como para deducir guías de acción únicamente de informes que carecen de autoridad o argumentación.

El reto se encuentra en la conciliación de ambos aspectos: dirigir y comunicar, de una forma objetiva, haciendo partícipes a los individuos tanto en las actividades diarias como en la solución de problemas, sin transgredir la autoridad o minimizar sus capacidades sino para enriquecer la toma de decisiones y optimizar los resultados, de esta forma pueden empatarse por un lado los objetivos personales elevando la autoestima y por otro los empresariales mejorando la productividad.

2. Barreras y cauces básicos de la comunicación.

Los principales problemas y soluciones de la comunicación radican en la forma de ser de las personas, se refieren más a su forma de pensar, sentir o actuar, sin embargo, la verdad es una y para que la comunicación entre individuos sea ética y moral debe cumplir con ciertos requisitos como son: *objetividad, veracidad, sinceridad e integridad* contra *error, mentira, silencio y duplicidad*. A continuación se analizará cada uno de los polos opuestos:

a) Error contra objetividad

El error es concebir la realidad diferente de cómo es o confundir una cosa con otra, generalmente nadie se propone equivocarse, simplemente como humanos tendemos a errar ya sea por ignorancia o por una deficiente apreciación de la realidad que es bastante compleja, sin embargo, la realidad es una y así tiene que respetarse por lo que la persona debe permitir ser ayudada y

⁶⁸ Llano Cifuentes Carlos, “El empresario y su mundo”, 1ª. Edición, Ed. McGraw Hill, México, 1991, pp. 40.

aconsejada para desvanecer los matices de subjetividad que cada quien le da y de esta manera estar en la misma frecuencia de comunicación y de acción en la toma de decisiones evitando así, imponer la propia perspectiva que se tiene del mundo.

b) Mentira contra veracidad

La mentira a diferencia del error, lleva en sí misma la intención de engañar, ya que por voluntad propia se menciona una falsedad, obviamente contraria a la verdad, lo cual es inadmisibles, el fraude y el engaño por ningún motivo deben existir y mucho menos alentarse dentro de las organizaciones, generando desconfianza e inseguridad entre los miembros de la misma e incluso en su entorno a quienes debe su existencia y permanencia. La mentira se va convirtiendo en un mal hábito de quienes suelen decirla, viciando el ambiente y consiguiendo a largo plazo la mala reputación de ellos mismos y de la empresa para la que trabajan no se puede dejar de reconocer que “no hay una ética para los negocios y otra ética para la vida cotidiana; hay una sola que tiene validez universal...”⁶⁹

c) Silencio contra sinceridad

El callar no significa mentir, cada persona es dueña de sus pensamientos y es preferible no decir lo que se piensa a decir lo que no se piensa con la finalidad de engañar, ocultar información es una opción válida en los siguientes casos: “en la defensa ante los embustes del mentiroso; cuando obliga el silencio de oficio, es decir, ante la necesidad de guardar un secreto profesional; y como recurso en las negociaciones con clientes y competidores.”⁷⁰

La finalidad es lograr una actitud donde se entiende y se expresa que hay cosas que no se deben decir, simplemente toda la verdad muchas veces no tiene que ser conocida por la totalidad de los miembros de la organización o de su entorno, lo cual se traduce en menor grado de sinceridad sin caer en el engaño o

⁶⁹ Llano Cifuentes Carlos, “El empresario y su mundo”, 1ª. Edición, Ed. McGraw Hill, México, 1991, pp.65.

⁷⁰ Ibidem, pp.69.

mentira, incluso en una relación sana, se puede expresar como tal que existe el impedimento de hablar sobre el tema en cuestión.

d) **Duplicidad contra integridad**

La duplicidad se refiere a la falta de congruencia entre las palabras y las obras, a no actuar conforme se piensa, a desobedecer reglas o normas por quienes las impusieron o a no cumplir lo que se promete ya sea por debilidad o por intención, sin embargo, ambas restan credibilidad a la persona que sostiene dicha actitud.

3. La objetividad es causa y efecto de la comunicación

Sin objetividad no hay lugar para la veracidad, la sinceridad y la integridad, ella aparece al principio y al final del proceso: en la comunicación y en la toma de decisiones, como se mencionó en el punto anterior para que la apreciación de la realidad sea lo más cercana posible, la perspectiva propia se debe enriquecer con opiniones y comentarios de los demás, quienes observan y perciben cosas diferentes y valiosas, ya que ningún ser humano tiene la verdad absoluta pero se esfuerza por alcanzarla día a día, en esta conquista se debe ir despojando, en la medida de lo posible, de los matices personales, sentimientos y vivencias propias para evitar que la realidad se transforme ante los ojos de quien la observa, como menciona textualmente el Dr. Carlos Llano: "...en la medida en que se minimice el espacio entre lo que es y lo que yo creo que es, en esa misma medida informaremos mejor y lograremos infundir en nuestros colegas y subordinados una mejor disposición para participar en las decisiones de la empresa y, además, estaremos en una mejor situación para decidir con mayores posibilidades de acierto."⁷¹ Así mismo menciona una serie de reglas o recomendaciones que a continuación se describen para no perder la objetividad y mejorar la comunicación con las personas:

- a) Buscar la coherencia o incoherencia de una información confrontándola con las informaciones de los otros.
- b) Procurar la heterogeneidad de los informantes.
- c) Analizar las motivaciones genéricas del que informa.

⁷¹ Llano Cifuentes Carlos, "El empresario y su mundo", 1ª. Edición, Ed. McGraw Hill, México, 1991, pp.81.

- d) Conocer o descubrir la intención concreta del informante.
- e) Lograr que el informante rinda los informes acerca de una misma cuestión en diferentes ocasiones.
- f) Impulsar a que el informante actúe sobre lo que informa.
- g) No dejarse influir por el efecto del halo (empatía o antipatía)
- h) No hacer caso solamente al último que informa ni solamente al que lo hace más a menudo.

4. La fuerza de los hechos y la debilidad de las palabras.

En este punto es donde cobra fuerza la integridad, ya que como menciona el Dr. Llano el ejemplo es la forma ideal de la comunicación y tiene tal fuerza que no hace falta decir mucho cuando los líderes de la empresa actúan conforme a lo que exigen en cuanto a puntualidad, disciplina, orden, respeto, laboriosidad, entrega constante, compromiso, etc., esto les da credibilidad ante los subordinados y nada de lo que exijan puede parecer demasiado o exagerado al observar su conducta, día a día, al cumplir lo que prometen y al evitar tener actitudes que ellos mismos reprochan. El hecho de ser coherente en lo que se piensa, se hace y se dice lleva a las personas hacia la virtud moral, la cual es exigida en mayor medida mientras más alto es el nivel jerárquico dentro de la empresa debido a la responsabilidad que estos directivos tienen dentro de la organización y de la sociedad en general.

5. Convencimiento de que hay realidades independientes de nosotros.

Independientemente de lo que se piensa o de lo que se quiere lograr dentro de una organización, existe una realidad que no se puede cambiar, un entorno del que depende en gran medida la existencia de la empresa, incluso ésta también posee una serie de políticas, de normas y procedimientos y una cultura corporativa que rige a sus miembros y que no puede ser interpretada según la condición de cada persona, dicha situación requiere también de objetividad, ya que no se puede pretender que la realidad se adecue a los intereses individuales de cada quién, esto impacta directamente a la comunicación ya que sería imposible intercambiar información con quien cree poseer la verdad absoluta y sólo habla de lo que le interesa y no de la realidad que está viviendo y que por su apreciación obviamente es diferente a la que observan todos los demás, una persona egoísta que sólo vela por sus intereses y que no va más allá para servir a

su entorno, no puede ser cabeza de una organización que requiere una comunicación eficaz, mayor apertura y objetividad del presente en el que vive.

6. La fidelidad a la verdad y a la amistad con el interlocutor.

Tal vez sea en las empresas, donde el diálogo lleva a concluir que existen tantas opiniones como personas la conforman, puntos de vista diferentes que no tienen por qué ser aceptados en su totalidad por el resto de los individuos, sin embargo, cuando existe tolerancia, se respeta la forma de pensar del otro, se permite su intervención y el derecho que tiene de aportar ideas, facilitando la comunicación y apoyando la lluvia de ideas para la toma de decisiones, suele suceder que los individuos se encuentren en el dilema de apoyar a un amigo aún sin estar de acuerdo con él o ser fieles a la verdad objetiva a pesar de cualquier problema pero sin renunciar a su firme convicción, sin embargo, al existir esta condición llamada tolerancia, no tiene por qué haber rencillas o problemas, por el contrario, puede incluso surgir –aunque no siempre sea así- amistad entre los miembros de la organización, por más difícil que parezca.

“Afirmamos, pues, que por la tolerancia son conciliables la fidelidad a la verdad y la amistad con el interlocutor; que la sana comunicación en las organizaciones entraña una dosis no pequeña de tolerancia; que la tolerancia es un factor básico de la organización; y, finalmente, una cosa más: que para los hombres de la organización es muy difícil ser tolerantes (tan difícil como necesario).”⁷²

7. La comunicación y el cambio de conducta.

La retroalimentación dentro del ambiente laboral es muy importante pero también muy delicada ya que se trata de lograr el cambio de actitud de un integrante del equipo de trabajo, que no va de acuerdo con la cultura de la empresa para ayudarle a ser más productivo y llevar una mejor relación laboral sin herir sentimientos ni crear confusiones en el individuo que presenta determinado problema, si la comunicación no es clara evidentemente se causará un daño más que un beneficio, en este punto resulta muy provechoso el tener amistad con el empleado, aunque sea en mínimo grado, ya que facilitará la aceptación de las recomendaciones, sin embargo, de acuerdo con el Dr.

⁷² Llano Cifuentes Carlos, “El empresario y su mundo”, 1ª. Edición, Ed. McGraw Hill, México, 1991, pp.100.

Carlos Llano existen tres requisitos que se deben observar en la persona para tener éxito en la retroalimentación:

a) Los requisitos para entender el consejo.

La retroalimentación tiene que ser específica, mencionando casos recientes que pueda recordar el individuo, haciendo observaciones descriptivas y no evaluativas para que no se sienta agredido.

b) La disposición de aceptar la retroalimentación.

Se debe hacer después de que se suscita el acontecimiento, dejando pasar un tiempo reducido para calmar los ánimos, cuidando el lugar en que se proporciona la retroalimentación y el tono de voz, procurando confirmar el hecho con otra persona de la empresa, que haya estado presente, sin hacerlo parecer como murmuración.

c) La capacidad para corregir la conducta.

La retroalimentación debe ser paulatina, conforme se vea que responde el individuo, comprendiendo sólo los actos que pueda recordar y asimilar, así como los que puede corregir durante un período razonable de tiempo, de acuerdo a sus posibilidades, ya que de otra manera sería perjudicial.

2.6 Comunicación, motivación y productividad.

Aproximadamente en la década de los setentas con la publicación de La psicología social de las organizaciones (Katz y Kahn, 1966) se intensificó la preocupación por el estudio psico-social dentro de las organizaciones, sin restar importancia, a las que existieron con anterioridad, las investigaciones que destacan el aspecto humano alrededor de esta fecha cobraron mayor auge, donde se analizan desde los aspectos físicos donde la gente trabaja, hasta los nexos formales que la misma institución establece mediante su organigrama, las situaciones en las que los individuos interactúan entre sí y la influencia que la conducta, actitudes y opiniones de los otros tienen sobre las propias y viceversa, destacando por tanto la importancia del punto con relación en que la interacción humana es la que hace funcionar a la organización como tal.

Al hablar de comunicación, motivación y productividad, se hace referencia a diferentes procesos, entendiendo éstos como sistemas cuya principal característica es el "constante cambio", es decir su estado varía en relación, al tiempo. Considerando lo anterior se puede deducir que son fenómenos complejos y relevantes dentro de la empresa, con semejanzas y también con diferencias, por lo que en principio, se puede decir, como ya se ha analizado, que la comunicación adquiere importancia en su dimensión social o grupal, más que en el aspecto personal o individual y por otro lado, la motivación y la productividad tienen mayor relevancia aunque no exclusivamente, en un plano personal.

La motivación significa "cambiar el estado actual por otro", se está por ejemplo motivado al aprendizaje y por lo tanto se quiere cambiar del estado actual de conocimiento por otro con diferentes elementos, especialización o de mayor interés, para el individuo, lo cual va estrechamente relacionado con las necesidades y satisfactores que cada persona tiene.

La productividad de los empleados depende en gran parte, de la eficacia en el procesamiento de la información de varios aspectos: técnico, el relacionado con la coordinación, el motivacional y el de actitud. La eficacia organizacional se basará en el grado de ajuste entre el patrón establecido o red de comunicación y las características de las tareas o funciones, añadiendo a esto, la habilidad que posean los comunicadores para hacer fluir la información verídica y oportuna en cantidades razonables sin llegar a ser abrumadora.

CAPITULO 3 Evaluación de la Comunicación Organizacional en una Unidad de Negocios de una Empresa Multinacional de herramientas en México

3.1 Antecedentes

La empresa en estudio, es una compañía multinacional de origen mexicano cuyo giro es la fabricación, comercialización, importación y exportación de más de 2,800 productos de la industria de herramientas manuales, eléctricas y de gasolina para uso profesional, técnico o de taller y doméstico. Fue fundada en 1964 por el Ing. Daniel Júsldman, quien adquirió los conocimientos y el gusto por la herramienta, de su padre quien tenía un taller de fabricación de martillos en el centro de la ciudad de México; la empresa comienza con el nombre de Herramientas Nacionales en 1964, fabricando martillos, palas y zapapicos en una pequeña planta ubicada en Naucalpan, Estado de México.

En 1967 en la búsqueda de mejoras tecnológicas se lleva a cabo la asociación de herramientas nacionales con la empresa norteamericana True Temper y se desarrollan mejores procesos en marros, rastrillos y los productos que ya se producían, ampliando el mercado mexicano en unión con la marca norteamericana.

En 1968 se inicia en la sede de True Temper en Estados Unidos el desarrollo de procesos para la fabricación de mangos de madera, dispuestos a satisfacer las necesidades del mercado mexicano.

Posteriormente en 1971 se adquiere una nueva nave industrial con maquinaria para la fabricación de carretillas en la zona industrial de Vallejo en la ciudad de México, esta acción genera una ventaja competitiva en tanto a variedad y calidad sobresaliente

ante los fabricantes nacionales, puesto que se comercializa ya en esta fecha, la mayor parte de los productos empleados en la industria de la construcción en lo que respecta a herramientas manuales, las carretillas destacan por llevar un proceso de engargolado en el contorno de la concha, generando mayor resistencia al desgaste y al uso rudo. Por otra parte, los marros se producen en forma octagonal a diferencia de los tipo maceta empleados hasta el momento, en América Latina. Las palas, mediante el proceso de templado y revenido logran una mayor dureza que las de la competencia, sin hacerse quebradizas, situación que genera un avance sustancial en el volumen de ventas por el reconocimiento de gran calidad en el mercado, sin embargo, los volúmenes de venta para 1973 rebasaban ya la capacidad de producción de la empresa.

En 1973 se compra una nueva planta en Encino, Edo. de México, rebasando los 450 empleados, incluyendo ya un aserradero, hornos para desfleamar y lograr la humedad ideal en el tratamiento de la madera, tornos y lijadoras, completando así el proceso completo en la fabricación de mangos. En este mismo año las marcas internacionales tenían gran influencia en México y los volúmenes de participación de mercado todavía se cargaban hacia las ventas de importaciones norteamericanas, sin embargo, la empresa en estudio refuerza su área comercial y mediante servicio, agilidad en la entrega y calidad indiscutible mantiene su crecimiento avanzando con solidez ante sus competidores nacionales e internacionales.

En 1975 se decide comprar las acciones de los norteamericanos en México, ya que en esta región el crecimiento era mucho mayor que en Estado Unidos, logrando así una independencia que permitía el cambio de marca cuyo nombre, permanece hasta la actualidad, este año es muy importante en el crecimiento de la empresa ya que se comienza a exportar producto a Centro y Sudamérica.

En 1980 se inauguran las primeras oficinas corporativas fuera de la planta donde se controla la administración y comercialización de productos, separando así a la compañía en tres partes: planta, corporativo y exportaciones. Ante la expansión y como estrategia comercial, en este mismo año se aperturan las unidades de negocios Norte con sede en Monterrey, N.L. y Occidente en la ciudad de Guadalajara, Jal., quienes contaban ya con almacenes y procesos administrativos para la

comercialización de los productos, en tanto, el centro y sur de la República Mexicana dependían directamente de las plantas del Estado de México, logrando así mejorar la velocidad de entrega y los costos administrativos en la logística de la empresa, así como crear redes de distribución superiores a la competencia.

En 1982 se abre la unidad de negocios en la ciudad de Tijuana, B.C., con la finalidad de cubrir exportaciones terrestres a Norteamérica, para este año ya se manejaban 200 productos diferentes, sin embargo las ventas continuaban creciendo y por ende se estaba alcanzando el límite de la capacidad de producción.

De 1989 a 1991 se construye en Jilotepec, Edo. de México la planta más grande de herramienta en América Latina y se rebasan los 500 productos en fabricación; por otro lado, las exportaciones superaban ya los 20 países, abarcando ya Norteamérica, Centro y Sudamérica, Europa y el norte de África.

En 1993 surge una nueva marca para satisfacer el nicho de mercado de aquellos clientes que demandan productos económicos, procurando mantener la mejor relación calidad-precio, así como se había hecho hasta el momento en la marca profesional.

En 1995 el mercado de importación crece ante la crisis económica que aquejaba al país, ante dicha situación la empresa en estudio da un giro a su estrategia, encontrando grandes oportunidades en nuevos productos y líneas de importación, agregando de esta forma a su catálogo la más extensa gama de herramientas ofrecidas al público. Estas acciones dieron solidez a las finanzas de la compañía siendo la única en su ramo que continuó con altas inversiones en desarrollo de tecnología y en su red de distribución, alcanzando grandes ventajas competitivas.

En 1996 se aperturan las unidades de negocios Sureste con sede en Veracruz, Ver. y la de la Capital de la República con sede en la antigua planta de Vallejo. En este mismo año se apertura una nueva empresa para atender directamente a las tiendas departamentales y de autoservicio.

En 1997 se hace realidad el proyecto de la unidad Centro ubicada en la ciudad de Jilotepec, Edo. de México.

En 1999 ante el crecimiento de la unidad Sureste, la empresa se ve en la necesidad de abrir la región Suroeste con sede en la ciudad de Puebla, Pue., logrando en dos años, con dicha estrategia, que el competidor nacional más importante cerrara sus operaciones en el sur de la República y fuera vendido a una empresa norteamericana, así mismo la planta de Puebla, propiedad del líder en el ramo a nivel mundial frenó la fabricación de herramientas en esta región.

La mejora continua en investigación, desarrollo de productos y automatización de sus plantas, aunado al diseño de exitosos sistemas de distribución, así como de proyectos comerciales orientados a la satisfacción del mercado, han logrado que los productos de esta marca sean reconocidos, hoy por hoy, como las herramientas y refacciones de mayor calidad en el medio ferretero. Esto se confirma con la garantía de por vida que ofrece la empresa en estudio, al mercado mundial, en todos sus productos.

Actualmente, esta firma tiene 3,600 empleados en la República Mexicana, constituyendo la empresa más grande de herramienta en América Latina y una de las más grandes del mundo. Cuenta con oficinas de representación en 42 países, abarcando cuatro continentes, siendo también líder en importaciones de este ramo en América Latina. Maneja dos marcas que comprenden 3,000 productos diferentes, posicionándose así como uno de los proveedores con mayor variedad en el mercado mundial.

3.2 Situación actual y problemática

Cabe señalar, que la empresa en estudio, exige jornadas laborales exhaustivas así como una gran eficiencia en todos los procesos y tiempos, existe en ella, una gran interdependencia entre las áreas y las personas que ahí laboran, por lo que se manejan cargas fuertes de trabajo y una intensa presión.

Hace ya tiempo, se ha detectado una alta rotación del personal de la empresa y la unidad de negocios suroeste no es la excepción, la falta de compromiso y la baja motivación del personal, se hacen patentes en su desempeño diario y en la relación que

mantiene el equipo de trabajo a pesar de que éste es productivo, al aplicar la entrevista de salida, los empleados expresan en su mayoría una escasa comunicación con sus compañeros y jefes, un deficiente entendimiento de las instrucciones de trabajo y por lo tanto, de la cultura organizacional, así como una falta de integración entre los miembros de la unidad de negocios, se pretende entonces, disminuir la rotación mediante la creación de mecanismos que generen mayor satisfacción en el trabajo, buscar una relación más armoniosa en el equipo que conforma la unidad de negocios y lograr el bienestar de sus integrantes.

Considerando que el costo y tiempo de capacitación del personal, es muy alto, se hace patente la necesidad de detectar la ubicación del problema y resolverlo en el menor tiempo posible, tomando en cuenta que en este caso en específico, el ambiente de trabajo y la relación que mantiene el equipo, son un factor determinante tanto para la detección del problema como para dictar las acciones que se seguirán en la solución del mismo.

3.3 Objetivo del estudio

Evaluar la comunicación organizacional de una empresa Multinacional de Herramientas con oficinas en la República Mexicana, segmentando el estudio a la unidad de negocios Suroeste, con la finalidad de detectar las causas de la problemática mencionada en el punto anterior y mediante propuestas concretas alinear la comunicación hacia una mejora continua.

3.4 Metodología

Para evaluar a la empresa multinacional, en un principio se delimitó el objetivo del estudio mediante los siguientes parámetros:

1. **Delimitación Geográfica.**- Se delimitó a la República Mexicana en la unidad de negocios ubicada en la ciudad de Puebla desde donde se cubren los estados de Puebla, Oaxaca, Tlaxcala y la parte sur de Guerrero en toda su extensión y con

todos los controles administrativos, operativos y comerciales que una unidad de negocios requiere.

2. **Delimitación Organizacional.-** Sin límites en jerarquías ni funciones de los puestos censando la unidad de negocios del suroeste de la República Mexicana en su totalidad.
3. **Delimitación Estructural del proyecto.-** Duración de tres meses de estudio divididos como se describe a continuación:
 - a) Planeación del proyecto
 - b) Aplicación de cuestionarios
 - c) Resultados Previos
 - d) Análisis de resultados
 - e) Generación de propuestas
 - f) Conclusiones
4. **Delimitación teórica.-** abarcando la comunicación con base en su dirección: descendente, ascendente, horizontal y diagonal con las siguientes temáticas:
 - a) Claridad en la comunicación laboral
 - b) Trato personal conforme a los puestos
 - c) Apertura a la comunicación
 - d) Retroalimentación positiva
 - e) Retroalimentación negativa
 - f) Comunicación en general

En todos los casos y considerando que la percepción del individuo es su realidad, el estudio contempla la totalidad de dichas percepciones que en suma logra la situación real de la comunicación que fluye en la unidad de negocios en estudio.

5. **Delimitación técnica.-** el estudio se limita a una encuesta por ser una forma cuantitativa que permite proyectar y enfocar los resultados hacia decisiones determinantes para propuestas de solución.

6. **Levantamiento.**- El levantamiento de la encuesta se realizó mediante la entrega de los cuestionarios a cada persona por parte de la recepcionista. Todos los cuestionarios fueron anónimos. Simplemente tenían un número que identificaba el nivel en la organización de cada persona a quien le era entregado y se mencionó al inicio del cuestionario con la finalidad de generar confianza, ya que no hacía falta escribir nombre o puesto en dicho cuestionario por lo que cada encuestado podría poner la realidad sin miedo a represalias por parte de sus jefes o compañeros.

3.5 Cuestionario

El cuestionario aplicado, se expone a continuación:

1. ¿Cuando tu jefe directo te solicita algún trabajo su solicitud es clara? (Siempre) (casi siempre) (casi nunca) (nunca)
2. ¿Cómo te trata tu jefe? (muy mal) (mal) (bien) (excelente)
3. ¿Crees que a tu jefe le puedes comunicar los problemas de trabajo? (Siempre) (generalmente) (casi nunca) (nunca)
4. Cuando haces algún trabajo bien tu jefe: (No dice nada) (te felicita) (comparte tu éxito) (asume que es tu obligación)
5. Cuando te equivocas en algún trabajo tu jefe: (No dice nada) (te reclama) (comparte tu error) (cree que es tu responsabilidad)
7. En general crees que la comunicación con tu jefe es: (muy mala) (mala) (buena) (excelente)
7. ¿Cuando tus subordinados te solicitan algún trabajo su solicitud es clara? (Siempre) (casi siempre) (casi nunca) (nunca)
8. ¿Cómo te tratan tus subordinados? (muy mal) (mal) (bien) (excelente)
9. ¿Crees que a tus subordinados les puedes comunicar los problemas de trabajo? (Siempre) (generalmente) (casi nunca) (nunca)
10. Cuando haces algún trabajo bien tus subordinados: (No dicen nada) (te felicitan) (comparten tu éxito) (asumen que es tu obligación)
11. Cuando te equivocas en algún trabajo tus subordinados: (No dicen nada) (te reclaman) (comparten tu error) (creen que es tu responsabilidad)
12. En general crees que la comunicación con tus subordinados es: (muy mala) (mala) (buena) (excelente)
13. ¿Cuando tus compañeros te solicitan algún trabajo su solicitud es clara? (Siempre) (casi siempre) (casi nunca) (nunca)
14. ¿Cómo te tratan tus compañeros? (muy mal) (mal) (bien) (excelente)
15. ¿Crees que a tus compañeros les puedes comunicar los problemas de trabajo? (Siempre) (casi siempre) (casi nunca) (nunca)

16. Cuando haces algún trabajo bien tus compañeros de trabajo: (No dicen nada) (te felicitan) (comparten tu éxito) (asumen que es tu obligación)
17. Cuando te equivocas en algún trabajo tus compañeros: (No dicen nada) (te reclaman) (comparten tu error) (creen que es tu responsabilidad)
18. En general crees que la comunicación con tus compañeros es: (muy mala) (mala) (buena) (excelente)
19. Cuando el personal de otras áreas de otros niveles jerárquicos te solicita algún apoyo su solicitud es clara: (Siempre) (casi siempre) (casi nunca) (nunca)
20. ¿Cómo te trata el personal de otras áreas de otros niveles jerárquicos? (muy mal) (mal) (bien) (excelente)
21. ¿Crees que al personal de otras áreas de otros niveles jerárquicos le puedes comunicar los problemas de trabajo? (Siempre) (generalmente) (casi nunca) (nunca)
22. Cuando haces algún trabajo bien el personal de otras áreas de otros niveles jerárquicos: (No dice nada) (te felicita) (comparte tu éxito) (asume que es tu obligación)
23. Cuando te equivocas en algún trabajo el personal de otras áreas de otros niveles jerárquicos: (No dice nada) (te reclama) (comparte tu error) (cree que es tu responsabilidad)
24. En general crees que la comunicación con tus compañeros es: (muy mala) (mala) (buena) (excelente)

3.6 Resultados obtenidos

Los resultados que se obtuvieron de las encuestas llevaron una metodología de investigación de mercados dando valor a cada respuesta colocada por el empleado.

Se involucró en la investigación desde el Director de la unidad de negocios en estudio hasta el personal operativo administrativo y de operaciones. A continuación se presenta la tabulación de dichos resultados y la explicación de la cuantificación llevada a cabo.

3.6.1 Tabulación de resultados

La tabulación consiste en el vaciado de los resultados obtenidos en la encuesta a fin de encontrar generalidades mediante cruzamientos realizados a los resultados una vez que son cuantificables.

Para llevar a cabo lo expuesto anteriormente se consideraron los siguientes valores conforme a cada pregunta:

1. ¿Cuando tu jefe directo te solicita algún trabajo su solicitud es clara? (Siempre) (casi siempre) (casi nunca) (nunca) 4 3 2 1
2. ¿Cómo te trata tu jefe? (muy mal) (mal) (bien) (excelente) 1 2 3 4
3. ¿Crees que a tu jefe le puedes comunicar los problemas de trabajo? (Siempre) (generalmente) (casi nunca) (nunca) 4 3 2 1
4. Cuando haces algún trabajo bien tu jefe: (No dice nada) (te felicita) (comparte tu éxito) (asume que es tu obligación) 1 3 4 2
5. Cuando te equivocas en algún trabajo tu jefe: (No dice nada) (te reclama) (comparte tu error) (cree que es tu responsabilidad) 1 3 4 2
6. En general crees que la comunicación con tu jefe es: (muy mala) (mala) (buena) (excelente) 1 2 3 4
7. ¿Cuando tus subordinados te solicitan algún trabajo su solicitud es clara? (Siempre) (casi siempre) (casi nunca) (nunca) 4 3 2 1
8. ¿Cómo te tratan tus subordinados? (muy mal) (mal) (bien) (excelente) 1 2 3 4
9. ¿Crees que a tus subordinados les puedes comunicar los problemas de trabajo? (Siempre) (generalmente) (casi nunca) (nunca) 4 3 2 1
9. Cuando haces algún trabajo bien tus subordinados: (No dicen nada) (te felicitan) (comparten tu éxito) (asumen que es tu obligación) 1 3 4 2
11. Cuando te equivocas en algún trabajo tus subordinados: (No dicen nada)(te reclaman)(comparten tu error)(creen que es tu responsabilidad) 1 3 4 2
12. En general crees que la comunicación con tus subordinados es: (muy mala) (mala) (buena) (excelente) 1 2 3 4
13. ¿Cuando tus compañeros te solicitan algún trabajo su solicitud es clara? (Siempre) (casi siempre) (casi nunca) (nunca) 4 3 2 1
14. ¿Cómo te tratan tus compañeros? (muy mal) (mal) (bien) (excelente) 1 2 3 4

15. ¿Crees que a tus compañeros les puedes comunicar los problemas de trabajo? (Siempre) (casi siempre) (casi nunca) (nunca)	4	3	2	1
16. Cuando haces algún trabajo bien tus compañeros de trabajo: (No dicen nada) (te felicitan) (comparten tu éxito) (asumen que es tu obligación)	1	3	4	2
17. Cuando te equivocas en algún trabajo tus compañeros: (No dicen nada)(te reclaman)(comparten tu error)(creen que es tu responsabilidad)	1	3	4	2
18. En general crees que la comunicación con tus compañeros es: (muy mala) (mala) (buena) (excelente)	1	2	3	4
19. Cuando el personal de otras áreas de otros niveles jerárquicos te solicita algún apoyo su solicitud es clara: (Siempre) (casi siempre) (casi nunca) (nunca)	4	3	2	1
20. ¿Cómo te trata el personal de otras áreas de otros niveles jerárquicos? (muy mal) (mal) (bien) (excelente)	1	2	3	4
21. ¿Crees que al personal de otras áreas de otros niveles jerárquicos le puedes comunicar los problemas de trabajo? (Siempre) (generalmente) (casi nunca) (nunca)	4	3	2	1
22. Cuando haces algún trabajo bien el personal de otras áreas de otros niveles jerárquicos: (No dice nada) (te felicita) (comparte tu éxito) (asume que es tu obligación)	1	3	4	2
23. Cuando te equivocas en algún trabajo el personal de otras áreas de otros niveles jerárquicos: (No dice nada) (te reclama) (comparte tu error) (cree que es tu responsabilidad)	1	3	4	2
24. En general crees que la comunicación con tus compañeros es: (muy mala) (mala) (buena) (excelente)	1	2	3	4

Una vez que se asignó a cada tipo de respuesta su valor, se llevó a cabo la separación del cuestionario como se presenta en la siguiente tabla:

COMUNICACIÓN	Claridad	Trato	Apertura	Retro-alimentación positiva	Retro-alimentación negativa	Comunicación General
Ascendente	UNIDAD DE NEGOCIOS SUROESTE					
Descendente						
Horizontal						
Diagonal						

En el vaciado de resultados se agregó una tercera dimensión de estudio que representa los niveles jerárquicos. Gracias a dicho cambio las conclusiones fueron enriquecidas con los niveles de mando dentro de la organización.

La tabulación de resultados se realizó considerando las preguntas como sigue:

- Comunicación ascendente las preguntas de la 1 a la 6
- Comunicación descendente las preguntas de la 7 a la 12
- Comunicación horizontal las preguntas de la 13 a la 18
- Comunicación diagonal las preguntas de la 19 a la 24

Naturalmente la Dirección no presentó comunicación descendente porque esta salía de la unidad de negocios en estudio y la base operativa no presentaba comunicación ascendente porque no tienen subordinados a los cuales calificar en la comunicación.

En las siguientes páginas se presentan las tablas generadas para la interpretación de resultados :

TABULACION GENERAL DE RESULTADOS

**CRUZAMIENTO
TEMÁTICA VS. NIVEL EN LA ORGANIZACIÓN**

	Claridad	Trato	Apertura	Retro-alimentación positiva	Retro-alimentación negativa	Comunicación General	NÚMERO DE ENCUESTAS
1 DIRECCION	67%	67%	50%	33%	58%	50%	1
2 GERENCIAS	74%	83%	70%	51%	61%	68%	5
3 JEFATURAS	89%	75%	75%	64%	56%	74%	5
4 OPERATIVOS	87%	71%	69%	53%	63%	70%	13
							24

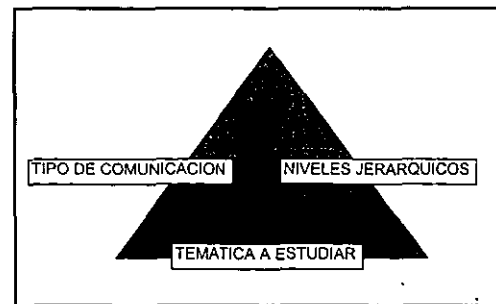
**CRUZAMIENTO
TIPO DE COMUNICACIÓN VS. NIVEL EN LA ORGANIZACIÓN**

	DESCENDENTE	ASCENDENTE	HORIZONTAL	DIAGONAL	NÚMERO DE ENCUESTAS
1 DIRECCION					1
2 GERENCIAS	88%	52%	68%	63%	5
3 JEFATURAS	83%	73%	69%	64%	5
4 OPERATIVO.	75%		70%	62%	13
					24

**CRUZAMIENTO
TIPO DE COMUNICACIÓN VS. TEMÁTICA**

	Claridad	Trato	Apertura	Retro-alimentación positiva	Retro-alimentación negativa	Comunicación General	TOTAL	PORCENTAJE DE APROBACION	NÚMERO DE RESPUESTAS
DESCENDENTE	86	71	76	64	73	70	440	80%	92
ASCENDENTE	30	32	27	23	23	28	163	62%	44
HORIZONTAL	77	71	67	50	61	67	393	68%	96
DIAGONAL	80	72	59	42	43	63	359	62%	96
COMUNICACIÓN EN GENERAL	273	246	229	179	200	228	1355	69%	328
PORCENTAJE	83%	75%	70%	55%	61%	70%		69%	

DISEÑO DE LA TABULACIÓN GENERAL



PROBLEMAS URGENTES A RESOLVER
RIESGOS A CORTO PLAZO
SITUACIÓN ACEPTABLE
FACTORES POSITIVOS

VALORIZADO DEBAJO DEL 60%
 VALORIZADO ENTRE EL 60 Y 70%
 VALORIZADO ENTRE EL 70% Y EL 80%
 VALORIZADO DEL 80% EN ADELANTE

TABULACION POR NIVEL EN LA ORGANIZACIÓN

TABULACION DE RESULTADOS "DIRECCION"							
	Claridad	Trato	Apertura	Retro-alimentación positiva	Retro-alimentación negativa	Comunicación General	TOTAL
DESCENDENTE		3	2	2	1	3	3
ASCENDENTE		2	3	2	1	2	2
HORIZONTAL		3	3	2	2	2	1
DIAGONAL		8	8	8	4	7	6
COMUNICACIÓN EN GENERAL		67%	67%	50%	33%	58%	50%
PORCENTAJE		67%	67%	50%	33%	58%	54%

TABULACION DE RESULTADOS "GERENCIAS"							
	Claridad	Trato	Apertura	Retro-alimentación positiva	Retro-alimentación negativa	Comunicación General	TOTAL
DESCENDENTE	16	18	19	16	18	17	106
ASCENDENTE	11	15	10	6	9	11	82
HORIZONTAL	15	17	14	9	13	13	81
DIAGONAL	15	16	13	10	9	13	76
COMUNICACIÓN EN GENERAL	59	66	58	41	49	54	325
PORCENTAJE	74%	83%	70%	51%	61%	68%	68%

TABULACION DE RESULTADOS "JEFATURAS"							
	Claridad	Trato	Apertura	Retro-alimentación positiva	Retro-alimentación negativa	Comunicación General	TOTAL
DESCENDENTE	19	18	17	15	18	15	100
ASCENDENTE	18	15	15	16	11	14	87
HORIZONTAL	18	15	15	11	9	15	83
DIAGONAL	18	15	13	9	7	15	77
COMUNICACIÓN EN GENERAL	71	61	60	51	45	59	347
PORCENTAJE	89%	76%	75%	64%	56%	74%	72%

TABULACION DE RESULTADOS "OPERATIVO"							
	Claridad	Trato	Apertura	Retro-alimentación positiva	Retro-alimentación negativa	Comunicación General	TOTAL
DESCENDENTE	49	37	40	33	37	38	234
HORIZONTAL	42	36	36	29	37	37	217
DIAGONAL	44	38	31	21	25	34	193
COMUNICACIÓN EN GENERAL	135	111	107	83	99	108	644
PORCENTAJE	87%	71%	69%	53%	63%	70%	69%

TABULACION DE RESULTADOS "OPERATIVO"							
	Claridad	Trato	Apertura	Retro-alimentación positiva	Retro-alimentación negativa	Comunicación General	TOTAL
DESCENDENTE	49	37	40	33	37	38	234
HORIZONTAL	42	36	36	29	37	37	217
DIAGONAL	44	38	31	21	25	34	193
COMUNICACIÓN EN GENERAL	135	111	107	83	99	109	644
PORCENTAJE	87%	71%	69%	53%	63%	70%	69%



PROBLEMAS URGENTES A RESOLVER
 RIESGOS A CORTO PLAZO
 SITUACIÓN ACEPTABLE
 FACTORES POSITIVOS

VALORIZADO DEBAJO DEL 60%
 VALORIZADO ENTRE EL 60 Y 70%
 VALORIZADO ENTRE EL 70% Y EL 80%
 VALORIZADO DEL 80% EN ADELANTE

3.6.2 Interpretación de resultados

En la investigación se consideran tres piezas fundamentales como base de estudio, en vista de que de ellas se deriva la comunicación organizacional en su plataforma básica, a continuación se describen dichos fundamentos:

1. **Temática.-** Contempla la capacidad de establecer flujos adecuados, honestos y directos de comunicación a través de los siguientes conceptos incluidos en la encuesta diseñada:

Claridad: consiste en la decodificación lograda por el receptor cuando el emisor codifica y emplea un medio para hacer llegar su mensaje, mientras más similar sea el mensaje decodificado al codificado, mayor claridad habrá y menor cuando sea en sentido inverso.

Trato: resume las facultades humanas de liderazgo, empatía, apoyo y relación humana entre dos personas mediante la reacción del receptor hacia las acciones del emisor, al lograrse un trato ideal, se encuentra la empatía, el compromiso y por tanto la fuerza conjunta para el trabajo en equipo, cuando se da lo contrario resulta apatía, escasa o nula entrega e individualismo.

Apertura: implica la capacidad de atender mensajes de las personas que rodean al individuo. Una persona abierta recibe los mensajes, logrando la confianza de quien se los comunica, por lo que este punto reúne las bases primordiales para el desarrollo integral del individuo, en el entorno contrario no se logra confianza entre el personal de la empresa.

Retroalimentación positiva: indica el retorno de un mensaje por parte del receptor, valorando las acciones que generan un beneficio común, cuando el mensaje que regresa el receptor (convirtiéndose en emisor), comparte este logro, demostrando satisfacción por ser algo positivo para el equipo, el emisor inicial entonces, es estimulado para desencadenar la obtención de mayores beneficios para la organización. Por el contrario, si no se estimula compartiendo los éxitos, el individuo no relacionará sus esfuerzos con los beneficios comunes.

Retroalimentación negativa: en sentido opuesto al concepto anterior, si no se mencionan a la persona los errores que comete compartiéndolas con

la finalidad de lograr un aprendizaje en equipo, éstos no serán corregidos y por tanto, serán repetitivos.

Comunicación general: permite conocer la apreciación del individuo respecto a los mensajes que recibe dentro de la organización, involucrando los puntos anteriores.

- 2. Tipo de Comunicación.-** Para efectos de este estudio, la comunicación se analizó con base en su dirección. Como se mencionó anteriormente, cada individuo evaluó la comunicación de quienes lo rodean dentro de la organización, conforme a su perspectiva. La suma de los cuestionarios revela el conjunto de percepciones en la organización y éstas en resumen, mediante la metodología adecuada, reflejan la realidad. Dentro del cuestionario y en la tabulación, se determina la dirección de la comunicación en la siguiente forma:

Descendente: se refiere a la evaluación que realiza el encuestado respecto a la comunicación de su jefe hacia él.

Ascendente: indica la percepción que tiene el encuestado de la comunicación por parte de sus subordinados hacia él.

Horizontal: refleja la comunicación percibida en el entorno de las personas que se encuentran en el mismo nivel jerárquico dentro de la organización.

Diagonal: se refiere a la comunicación mantenida entre personas de diferentes niveles jerárquicos sin una relación directa dentro de la estructura organizacional, bajo el mismo concepto de percepción del individuo.

La suma de las respuestas obtenidas de estos cuatro tipos de comunicación por su dirección revelan con claridad la situación de la comunicación general dentro de la organización.

- 3. Nivel jerárquico dentro de la organización.**

La unidad de negocios de la empresa en estudio, fue censada, logrando la participación de la totalidad de los empleados que ahí laboran, por lo que en la investigación se presentan los cuatro niveles que en dicha unidad existen:

- **Un director general.**
- **Cinco gerencias:**
 - Ventas mostrador
 - Ventas mayoreo
 - Administrativo
 - Crédito y cobranzas
 - Servicio a Clientes
- **Cinco Jefaturas:**
 - Contabilidad
 - Crédito
 - Cobranzas
 - Almacén
 - Transporte
- **Trece Operativos:**
 - Auxiliares
 - Almacenistas

Los resultados obtenidos de la investigación se describen a continuación comenzando de lo particular a lo general, en un inicio se considera como base para la interpretación, el nivel jerárquico en la organización:

A) Nivel Operativo

De acuerdo a la temática estudiada se observan los siguientes resultados:

Claridad:

En este nivel se considera que la comunicación por parte de su jefe es clara, no así cuando sus compañeros solicitan algún apoyo entre ellos. Así mismo entienden de mejor forma una indicación en sentido diagonal puesto que generalmente éstas las reciben por escrito.

Trato:

El personal operativo percibe tener un trato aceptable sin llegar a la excelencia, destacando el hecho de que encuentran un mejor trato en la comunicación diagonal que en la de línea directa por parte de su jefe

inmediato, la menor calidad en el trato se encuentra entre sus compañeros de trabajo a nivel horizontal.

Apertura:

Los empleados tienen mayor confianza en su jefe que en sus compañeros, lo que indica una división en el equipo operativo, naturalmente demuestran mucho menor confianza en los individuos de otras áreas. Se visualiza la necesidad de intervenir en la apertura a nivel horizontal, dado que no se está mostrando una confianza óptima.

Retroalimentación positiva:

Se presenta como una debilidad que debe ser atendida urgentemente, ya que se observó que no existe la felicitación y mucho menos el compartir logros en ninguna dirección. Los problemas que esto puede ocasionar a muy corto plazo son la alta rotación de personal, dada la carencia de reconocimiento y participación en equipo hacia logros comunes.

Retroalimentación negativa:

Se percibe la costumbre de reclamar a aquella persona que comete algún error, posiblemente esto forme parte de la cultura organizacional de la unidad de negocios suroeste, ya que tanto el superior inmediato como los compañeros tiene el hábito de no compartir el error, señalándolos sin participar en el aprendizaje común.

Comunicación general:

Los individuos perciben una aceptable comunicación, posiblemente porque entienden que pocas veces guarda silencio aquél que está observando un error o un logro y no por ello califican un mal trato hacia ellos; es decir, se deduce un trato cordial, agresivo hacia el error y con nulo reconocimiento. En cuanto a la comunicación descendente y horizontal se evalúa aceptable pero lejos de la excelencia, por otro lado la comunicación diagonal se presenta como un tema a desarrollar urgentemente en tanto a la retroalimentación positiva y negativa. Seguramente la base operativa de esta unidad de negocios sólo se considera parte del suroeste mas no de la empresa a nivel mundial.

B) Nivel jefaturas

Claridad:

Este mando medio inferior percibe una gran claridad de las instrucciones, solicitudes y apoyos en el trabajo, sin embargo destaca la comunicación de sus subordinados hacia ellos como deficiente en tanto a la claridad en las solicitudes. Esto refleja que posiblemente existe una distancia muy amplia entre el nivel operativo y las jefaturas, situación que no permite a los almacenistas y auxiliares aspirar con certeza hacia el puesto siguiente.

Trato:

En general se evalúa un trato aceptable en las cuatro direcciones de la comunicación, sobresaliendo un mejor trato de las gerencias hacia las jefaturas.

Apertura:

Encuentran mayor apertura por parte de los gerentes hacia ellos que de sus subordinados, posiblemente esta situación se deba a la baja retroalimentación positiva y negativa que se percibe en el nivel operativo. A su vez, la apertura que se da en otros niveles jerárquicos de forma diagonal, se evalúa muy baja, indicando una falta de integración general.

Retroalimentación positiva:

Aparece en este punto, como un riesgo en la evaluación de resultados debido a que sus compañeros y los niveles diagonales son indiferentes, en ninguna dirección de la comunicación comparten sus logros, tanto los subordinados como los jefes felicitan sin participar en los éxitos.

Retroalimentación negativa:

Se percibe que los superiores de las jefaturas comparten con ellos sus errores, logrando un aprendizaje común, generando así un desarrollo de este nivel hacia las gerencias, sin embargo los subordinados acostumbran el reclamo hacia la jefatura cuando ésta comete un error. Por otro lado, es importante destacar que sus compañeros a nivel horizontal y diagonal son indiferente hacia su desempeño.

Comunicación general:

Este nivel aprecia la comunicación descendente en alto grado, la ascendente como aceptable y la horizontal y diagonal como áreas que no

participan en el desarrollo del equipo de trabajo, cabe destacar que la retroalimentación en sus dos vertientes sigue siendo un área con necesidad de intervención para el mejor desempeño del personal.

C) Nivel gerencial

Claridad:

Las personas de este rango encuentran poca claridad en la comunicación de sus subordinados hacia ellos, nuevamente se demuestra la distancia en tanto a preparación ejecutiva entre los niveles jerárquicos, por otra parte, existe un reconocimiento de la claridad del director hacia las gerencias. Sus compañeros y el personal de otras áreas son percibidos con poca claridad en su comunicación.

Trato:

Al igual que en el punto anterior se percibe un trato apenas aceptable por parte de sus subordinados hacia las gerencias a diferencia del trato que les proporciona la dirección reconocida como sobresaliente, asimismo se evalúa como aceptable, la relación que mantienen con sus compañeros y las personas cuyo trato es a nivel diagonal. El trato en general se encuentra en un nivel deseable.

Apertura:

Existe según su apreciación gran apertura por parte de su jefe directo, contrastante con la baja confianza que percibe de las jefaturas hacia ellos, demostrando que sienten mayor confianza en el personal de otras áreas y los individuos de su mismo nivel que de la gente que tienen a su cargo, esto demuestra falta de liderazgo por parte de las gerencias hacia las jefaturas ya que no logran la confianza de su equipo.

Retroalimentación positiva:

Se aprecia como la temática calificada con el más bajo grado dentro de este nivel jerárquico. Se repite el mismo factor de riesgo que se presenta en el resto de la organización. La retroalimentación positiva por parte de la dirección hacia las gerencias se considera aceptable, limitándose a la felicitación por logros sin ser compartidos por el director, por su parte, las personas a su cargo, según la apreciación de los gerentes son indiferentes a sus éxitos y en

nivel horizontal y diagonal se asume que es responsabilidad del gerente, hacer bien su trabajo y obtener logros.

Retroalimentación negativa:

Con menor riesgo se repite la misma tónica que en la retroalimentación positiva. Por parte de la dirección hacia las gerencias se aprecia la tendencia a compartir el error, logrando el aprendizaje. Por parte de los subordinados existe el reclamo hacia los errores de los gerentes, al igual que a nivel horizontal, por parte de sus compañeros, por el contrario, a nivel diagonal no existe interés alguno por la situación de error a este nivel.

Comunicación general:

En general los gerentes consideran que reciben una comunicación pobre por parte de sus subordinados, insatisfactoria en los niveles horizontales y diagonales y muy buena por parte de la dirección. Se denota un distanciamiento entre los niveles de la organización generando equipo solamente con el director y falta de liderazgo por parte de los gerentes en la comunicación descendente. Se aprecia un deterioro de confianza de los subordinados hacia ellos que posiblemente se deba a la falta de la retroalimentación positiva y a los reclamos cuando se cometen errores. Los factores de riesgo latentes y que posiblemente se conviertan en una problemática en caso de no ser atendidos con prontitud, son la carente labor en equipo a nivel horizontal y la escasa comunicación diagonal.

D) Nivel Dirección:

Claridad:

El director encuentra una aceptable claridad por parte de sus gerentes que requiere un mayor desarrollo para llegar a la excelencia. En sus compañeros del mismo nivel percibe poca claridad debido posiblemente a que su comunicación es mucho menos frecuente que con su equipo de trabajo y la mayor parte de la comunicación es por escrito. En los empleados de otros niveles jerárquicos dentro de la organización percibe una comunicación aceptable con posibilidad de mejora y considera la claridad de la organización en general aceptable.

Trato:

En general percibe un trato aceptable por la gente que le rodea con cierto distanciamiento por parte de sus subordinados. Posiblemente considera normal esta situación debido a que es él la persona que impone respeto en la organización, sin embargo se detecta un problema en este tema.

Apertura:

Este puesto ejecutivo, encuentra muy poca apertura en todos los niveles, tanto dentro de la unidad de negocios con sus subordinados, como fuera de ella con sus compañeros a nivel horizontal y diagonal, con los que frecuentemente tiene relación por la misma operación de la unidad de negocios.

Retroalimentación positiva:

El director aprecia esta temática como una problemática, debido a la indiferencia generalizada en sus subordinados y compañeros, encontrando ligeramente una mayor respuesta por parte de otros niveles jerárquicos.

Retroalimentación negativa:

Como constante se vuelve a percibir un reclamo continuo por parte de los subordinados y a nivel horizontal y diagonal gran indiferencia.

Comunicación en general:

Se observa que la apreciación del director refleja dificultades en su entorno debido a una mala comunicación e indiferencia en las áreas fuera de su unidad y una aceptable comunicación respecto a sus subordinados.

A modo de resumen a continuación se exponen los resultados acorde a los problemas urgentes a resolver y los riesgos a corto plazo detectados en la organización, así como aquellos factores que benefician la comunicación dentro de la unidad de negocios conforme a la apreciación de los individuos que en ella laboran.

1.- Factores positivos:

- Trato percibido por las gerencias.
- Claridad percibida por la jefaturas.
- Claridad percibida por los operativos.
- Comunicación descendente evaluada por las gerencias.

- Comunicación descendente evaluada por las jefaturas.
- Claridad percibida por la totalidad de los empleados de la unidad de negocios en todas sus direcciones.
- Comunicación descendente evaluada por la totalidad de los empleados de la unidad de negocios en todas las temáticas consideradas.

2.- Riesgos a corto plazo:

- Claridad, trato y retroalimentación negativa percibidas por la dirección.
- Retroalimentación negativa percibida por las gerencias.
- Retroalimentación positiva y negativa percibida por las jefaturas.
- Apertura y retroalimentación negativa percibida por los operativos.
- Comunicación horizontal y diagonal evaluada por las gerencias.
- Comunicación horizontal y diagonal evaluada por las jefaturas.
- Comunicación diagonal evaluada por los operativos.
- Retroalimentación negativa general.
- Comunicación ascendente general.
- Comunicación horizontal general.
- Comunicación diagonal general.
- Comunicación general.

3.- Problemas urgentes a resolver:

- Apertura, retroalimentación positiva y comunicación general percibida por la dirección.
- Retroalimentación positiva percibida por las gerencias.
- Retroalimentación positiva percibida por los operativos.
- Comunicación horizontal, ascendente y diagonal evaluada por la dirección.
- Comunicación ascendente percibida por las gerencias.
- Retroalimentación positiva general.

3.7 Recomendaciones

Para el planteamiento de recomendaciones en una forma práctica y partiendo del resumen de la interpretación de resultados, se toman como base las tres clasificaciones mencionadas que acorde a su importancia se presentan de la siguiente forma: Factores

negativos son aquellos que deben propiciar acciones inmediatas, puesto que generan ya daños visibles en la unidad de negocios, en segunda instancia, los factores de riesgo a corto plazo reflejan que ya existe un deterioro, que sin ser de menor importancia, afecta la comunicación a la entidad en estudio y cuya corrección debe ser de manera preventiva, reforzando los conceptos, evitando de esta forma que se conviertan en problemas mayores en un futuro próximo, finalmente, resulta importante señalar como recomendación el mantenimiento de los factores positivos a manera de ejemplo, para que sirvan como muestra de los beneficios que las correcciones de los dos puntos anteriores, arrojan como resultado. A continuación se describen las acciones concretas a seguir en el orden antes descrito:

1.- Problemas urgentes a resolver:

- *Retroalimentación positiva percibida por las gerencias, los operativos y en general.*

Recomendación: para llevar a cabo una mejora sustancial en la retroalimentación positiva en todos los niveles de la unidad de negocios, se buscará modificar los hábitos en lo que respecta a reconocimientos otorgados y la periodicidad de ellos, con la finalidad de que se convierta en costumbre, demostrando la importancia de resaltar las aportaciones valiosas en beneficio de todos, considerando aspectos tales como el trabajo en equipo, la superación de las metas impuestas, actos de compañerismo, apoyos directos a sus jefes fuera de las actividades cotidianas, actitud de servicio, aportaciones en el ánimo y mejoras del equipo, optimización de recursos, creatividad y en general, todo tipo de acciones que beneficien la calidad laboral de todos los miembros, esto se debe evaluar mensualmente mediante las siguientes acciones concretas:

- Se propone llevar a cabo una junta con todos los miembros de la unidad de negocios donde mediante una lluvia de ideas se diseñe un cuestionario con los aspectos a evaluar mensualmente, siendo estos de influencia directa en la retroalimentación positiva. Ya que la participación del personal demostrará el interés en que se modifiquen las condiciones actuales de insatisfacción por falta de este factor en forma adecuada, además de que genera un compromiso general, al aprobar en consenso el cuestionario definitivo.

- Una vez aplicado el cuestionario a todo el personal, jefes, gerentes y el director, diseñarán un cuadro de honor en reconocimiento a aquellas personas que hayan tenido un desempeño sobresaliente y se establecerá un protocolo para llevar a cabo felicitaciones en público y se entregará un reconocimiento material como diplomas, distintivos, artículos promocionales de la empresa o cualquier objeto que mantenga presente el éxito logrado.

- ***Comunicación ascendente percibida por las gerencias.***

Recomendación: con la finalidad de lograr apertura por parte de las jefaturas hacia las gerencias, es conveniente iniciar de inmediato las siguientes acciones:

- Juntas periódicas de cada gerente con las jefaturas a su cargo, en donde se dedique un tiempo breve, a la convivencia, antes de iniciar los temas de trabajo.

- Modificar el sistema actual, hacia una política de puertas abiertas, permitiendo de esta forma, que las jefaturas sientan la libertad de acercarse al gerente para tratar cualquier asunto, ya sea de trabajo o personal.

- El gerente deberá acercarse a las áreas de trabajo de las jefaturas, de tal forma que éstas entiendan la sencillez del gerente, al demostrar que no todos los asuntos se tratan en su área laboral y que está dispuesto a apoyar en los problemas que aquejan a la jefatura que visita.

- Se debe fomentar algún deporte o actividad social en donde ambos, gerentes y jefaturas, participen activamente, buscando que este punto sea atractivo a las dos partes, para ello se requiere investigar sus aficiones y los deportes de preferencia, de tal forma que el gerente sea quien invite a la participación.

- ***Apertura, retroalimentación positiva, comunicación en general, horizontal, ascendente y diagonal percibida por la dirección.***

Recomendación: se propone a la dirección general de la unidad de negocios, realizar las mismas acciones expuestas en el punto anterior, así como recomendar al corporativo la participación de sus compañeros y de los niveles ejecutivos superiores, en las siguientes actividades:

- Foros abiertos, donde se expongan las problemáticas y conflictos más comunes, así como las soluciones que se llevan a cabo en cada una de las unidades de negocios.
- Conferencias semanales vía telefónica o vía mail con los directores generales de otras unidades de negocios.
- Proyectos de capacitación y desarrollo, donde se expongan experiencias personales, situaciones de éxito internos y con la competencia.
- Realización de eventos sociales que tengan la doble finalidad de reconocimientos y la convivencia fuera del área de trabajo.

2.- Riesgos a corto plazo:

- *Claridad y trato percibidos por la dirección.*

Recomendación: en este punto, se recomienda a la dirección llevar a cabo las siguientes acciones:

- Iniciar un hábito de parafraseo en todas las solicitudes que realice el personal a su cargo, como el resto de los integrantes de la unidad de negocios con quienes tiene contacto, directamente, generando una curva de aprendizaje en la gente que se comunica con él y de esta forma, corregirá la falta de claridad que percibe, este hábito se generalizará en la organización debido al liderazgo y a la posición jerárquica que mantiene el director.
- En lo que se refiere al trato, se recomienda al ejecutivo de este puesto que participe activamente con su equipo directo de trabajo en algún pasatiempo o deporte a su elección, invitando al personal, de tal forma que rompa estereotipos de jerarquía, ya que al estar fuera de la empresa, será visto al mismo nivel que los demás sin perder liderazgo y respeto en el trabajo diario, generando así un trato más directo y abierto que se reflejará dentro de la empresa.

- *Retroalimentación positiva percibida por las jefaturas.*

Recomendación: al atenderse el problema urgente de retroalimentación positiva general, mencionado en el punto número uno, se dará solución a este riesgo detectado también en las jefaturas, de esta manera se prevé la solución del problema global de la empresa en lo que se refiere a esta temática.

- **Apertura percibida por los operativos.**

Recomendación: para lograr apertura horizontal es indispensable hacer entender a cada individuo de este nivel, la importancia del trabajo en equipo, para ello, las jefaturas deberán llevar a cabo sistemas de control y evaluación de logros comunes obtenidos de la suma de logros individuales, las recompensas o beneficios que se otorguen, deberán entregarse en el evento de reconocimientos mencionado anteriormente, destacando siempre que el esfuerzo individual que no se suma al beneficio común implica una carencia en la eficiencia del equipo, en base a lo anterior, sería conveniente capacitar a las jefaturas en liderazgo y manejo de equipo para que realicen actividades como las siguientes:

- **De presión negativa:** serán aquellas en donde todo el equipo tendrá una penalización en bonos económicos por no conseguir determinado objetivo real y alcanzable en un periodo no mayor a un día.

- **De presión positiva:** son aquellos donde el equipo de trabajo recibirá un incentivo ya sea económico o significativo como puede ser tiempo libre, pases para actividades deportivas o recreativas.

De esta forma se generará iniciativa en la búsqueda del objetivo común, ya que tendrán la necesidad de comunicarse en los problemas que se les vayan presentando y se logrará una mayor apertura.

- **Retroalimentación negativa general.**

Recomendación: en este punto se considera que sí existe retroalimentación negativa, ya que siempre se reclama el error o se hace hincapié en éste, sin embargo el mayor problema es que no se comparte la responsabilidad ni se coopera en las propuestas de solución, provocando que los errores sean repetitivos, dado que no se aprende de ellos, por lo tanto, para dar una solución a este factor de riesgo, se recomienda a cada posición que tenga gente a su cargo que cuando se tenga un error se registre por escrito, sin mencionar a la persona que lo cometió, así como la solución que se obtuvo con base en las instrucciones del jefe inmediato y a las aportaciones del implicado. Al lograr un hábito mediante este procedimiento, se enriquecerá el manual de operaciones tanto para los subordinados, como para los individuos

de nuevo ingreso y para los mandos medios y superiores, cabe señalar que se debe reforzar la capacitación de los jefes para lograr una retroalimentación negativa adecuada, en cuanto a la forma, lugar y momento de realizarla.

- ***Comunicación ascendente general.***

Recomendación: en este tema se pueden llevar a cabo, las actividades mencionadas en el punto uno respecto a las gerencias, ya que las recomendaciones aplican a todos los niveles de la unidad de negocios, como es la realización de juntas periódicas del jefe con los subordinados, generalizar una política de puertas abiertas, así como traspasar los umbrales de la oficina de los mandos medios y realizar actividades de tipo social o deportivas.

- ***Comunicación horizontal y diagonal general.***

Recomendación: debido a los problemas encontrados en la comunicación dentro de la unidad de negocios, se detecta también la existencia de comunicación informal e incluso de rumor sobre la situación que mantiene la empresa, sin embargo los canales formales de comunicación horizontal y diagonal no están implantados como tales, por lo que se recomienda en base a la interdependencia que mantienen los departamentos, realizar foros periódicos de solución de conflictos y exposición de dudas, involucrando a toda la unidad de negocios a fin de lograr el entendimiento de la operación de cada departamento por parte de los demás, así como la problemática que presentan en su interacción diaria, de esta forma se conocerá la importancia y el papel que cada integrante tiene dentro de la empresa y por lo tanto habrá mayor satisfacción de los empleados en su trabajo diario. Será de gran utilidad que estos foros se realicen en combinación con juntas periódicas de resultados, ya que de esta forma se pueden analizar los objetivos alcanzados y los errores cometidos en el período, alineando las estrategias de esta unidad a los objetivos de la empresa en general, creando compromisos por parte del personal y dando seguimiento a los ya adquiridos, haciendo hincapié en la dependencia que existe entre cada puesto.

Como resultado de la evaluación de comunicación organizacional en esta empresa surge una serie de recomendaciones que originan un proyecto de recursos

humanos, cuyos objetivos serán llevar a cabo las recomendaciones con éxito y para ello se considera pertinente estructurar un plan de trabajo con sistemas de control y evaluaciones continuas que permitan asegurar el éxito e identificar la rentabilidad de estos planteamientos.

Este nuevo programa deberá incluir el período en el que se llevará a cabo la siguiente evaluación con la finalidad de establecer un sistema de mejora continua en la comunicación de la empresa, haciendo que ésta transforme en la medida de lo posible la cultura organizacional en beneficio a corto, mediano y largo plazo de la eficiencia de la entidad económica en estudio.

CONCLUSIONES.

Las conclusiones obtenidas como resultado de esta investigación se mencionan a continuación, considerando los tres capítulos desarrollados en este proyecto sobre la función de recursos humanos, la comunicación organizacional y el caso práctico sobre la evaluación de una unidad de negocios de una empresa multinacional de herramientas en México en lo que respecta a la comunicación que ahí se mantiene.

1. Al analizar la función de recursos humanos dentro de la empresa, se puede concluir que su desempeño es de vital importancia en cualquier unidad económica y que la responsabilidad que tiene es intrínseca a la razón de su existencia, debido a que es quien adquiere, contrata, proporciona herramientas y mejora habilidades para lograr la mayor eficiencia dentro de la empresa, coordina y revisa su bienestar facilitando las condiciones adecuadas, satisface las demandas e inquietudes del recurso más importante de la organización: las personas, quienes deben ser consideradas como tales, incluso antes de empezar a formar parte de la organización.
2. Del punto anterior se obtiene una segunda conclusión respecto al profesionalismo y cuidado que debe existir en las acciones que desempeña esta área desde que elige al candidato idóneo a un puesto, mediante el reclutamiento y selección, hasta la constante revisión de sus necesidades de capacitación y desarrollo, de reconocimiento y logros, de compensaciones, de integración y finalizando, si es necesario en la medida de lo posible, con una terminación adecuada de la relación laboral.
3. En relación al cumplimiento de metas y objetivos dentro de la empresa, se debe considerar siempre, que en este punto existen dos vertientes, por una parte las aspiraciones y anhelos de los empleados y por otra, la permanencia y generación de utilidades de la empresa, por lo que resulta necesaria la conciliación de ambos intereses, donde cada quien lleve a cabo sus planes, procurando el beneficio del otro, logrando de esta forma una simbiosis que desemboque en la cultura de ganar-ganar.
4. En lo que respecta a la comunicación se puede afirmar que es un factor intrínseco al ser humano, considerando que vive en sociedad y tendrá siempre la necesidad de

- ser escuchado, así como informado acerca de su desempeño y de la situación en la que se encuentra su desarrollo y su desenvolvimiento en el trabajo.
5. El tema de la comunicación es complejo, como complejos son los pensamientos del hombre, ya que intervienen en ella una serie de factores que van de la mano con la forma de pensar de cada quien, por lo que se debe reconocer que en el proceso de ésta existen barreras que tienen que ser identificadas de forma oportuna y resueltas de manera adecuada para lograr el flujo ideal que se anhela tener dentro de la organización.
 6. Es importante hacer hincapié en la necesidad de revisar periódicamente los flujos de comunicación en todas sus direcciones dentro de la empresa: descendente, ascendente, horizontal y diagonal con la finalidad de generar apertura y confianza dentro de la organización, mejorando el trato y el ambiente de trabajo, así como la eficiencia y la productividad
 7. Dentro de una empresa no se pueden confundir las acciones de comunicar con las de dirigir, ya que son distintas y en combinación aportan los elementos necesarios para lograr un liderazgo exitoso, para ello es necesario reconocer a los individuos como entes pensantes y con sentimientos, sin perder de vista los fundamentos jerárquicos que se requieren para dirigir correctamente, manteniendo congruencia en lo que se dicta y en lo que se hace, dando más un ejemplo de vida que muchas palabras sin sentido.
 8. Son elementos indispensables para una comunicación ética los siguientes: objetividad, veracidad, honestidad, sencillez, claridad y congruencia de esta forma se logrará la retroalimentación adecuada dentro de la organización que generará mayor confianza, eficiencia y satisfacción a las personas que en ella participan.
 9. En base a la complejidad que presenta la comunicación basada en diferentes puntos de vista, es necesario encontrar el máximo acercamiento a la realidad, mediante el enriquecimiento de las percepciones de los individuos que conforman la organización y es al departamento de recursos humanos a quien corresponde mediar en este proceso y tomar las acciones pertinentes en la prevención y resolución de conflictos.
 10. La evaluación de la comunicación organizacional en una empresa, resalta situaciones difíciles de identificar en la operación cotidiana, que son confundidas comúnmente con problemas de otra índole, como pueden ser operativos, logísticos o de personal siendo que estos se generan por deficiencias en la comunicación, permitiendo de esta forma, modificar de raíz una gran parte de las condiciones que

generan inconformidad en los empleados, afectando la eficiencia y productividad de la organización.

11. En las empresas donde el departamento de recursos humanos se encuentra ubicado en instalaciones diferentes de donde se encuentra la operación, se generan con facilidad conflictos por la falta de intervención del intermediario en las relaciones laborales, quien asegura beneficios para ambas partes, mediante una serie de acciones consideradas en el punto número dos de esta sección.
12. La evaluación en la comunicación permite tomar decisiones correctivas que se traducen en beneficios a corto plazo, con costos relativamente bajos incluidos en la operación, siendo de esta forma una solución altamente rentable para la empresa, obteniendo una mayor satisfacción de los empleados y por tanto la garantía de una mejor vida laboral que se traduce en una menor rotación de personal.
13. La comunicación entre personas, debe ser de igual a igual, con el respeto que cada jerarquía merece, sin que éste sea impuesto con mal trato o prepotencia y sin limitar la esencia de la relaciones humanas permitiendo y fomentando a los empleados una retroalimentación constante, abierta y sincera hacia sus superiores, con la finalidad de conocer aportaciones valiosas y aquellas acciones que generan inquietudes en el trabajo, tarea en la cual, todos los niveles deben participar con la apropiada orientación del área de recursos humanos.
14. Es a los niveles superiores a quienes corresponde dirigir al equipo hacia una comunicación franca y abierta y para lograrlo, deben comenzar por ellos mismos, buscando acciones de empatía con sus subordinados, demostrando que el trabajo en equipo empieza por ellos mismos y teniendo la humildad de ubicarse en cualquier nivel de la organización que requiera de su ayuda. De esta forma logrará con seguridad un liderazgo sólido que se traducirá mediante el ejemplo en la imitación de su equipo de trabajo.

BIBLIOGRAFIA.

Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos", 1ª. Edición, Ed. Trillas, México, 1991.

Fernández Collado Carlos, "La Comunicación en las Organizaciones", 1ª. Edición, Ed. Trillas, México, 1997.

Hampton David R., "Administración", 3ª. Edición, Ed. Mc Graw Hill, México, 1989.

Llano Cifuentes Carlos, "El Empresario y su Mundo", 1ª. Edición, Ed. Mc Graw Hill, México, 1991.

Martínez de Velasco Alberto/Nosnik Abraham, "Comunicación Organizacional Práctica", 1ª. Edición, Ed. Trillas, México, 1997.

Mondy R. Wayne/Noe Robert M., "Administración de Recursos Humanos", 1ª. Edición, Ed. Prentice Hall, México, 1997.

Paoli J. Antonio, "Comunicación e Información", 3ª. Edición, Ed. Trillas, México, 1997.

Rangel Hinojosa Mónica, "Comunicación Oral", 2ª. Edición, Ed. Trillas, México, 1995.

Robbins Stephen P., "Comportamiento Organizacional", 6ª. Edición, Ed. Prentice Hall, México, 1994.

Sherman Arthur W. Jr./Bohlander George W., "Administración de los Recursos Humanos", 9ª. Edición, Ed. Iberoamericana, México, 1994.

Siliceo Alfonso, "Capacitación y Desarrollo de Personal", 2ª. Edición, Ed. Limusa, México, 1982.

Stoner James A.F./Freeman R. Edward, "Administración", 5a. edición, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1994.

Werther William B. Jr./Davis Keith, "Administración de Personal y Recursos Humanos", 3ª. edición, Ed. Mc Graw Hill, México, 1993.

Ley Federal del Trabajo.