

# Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

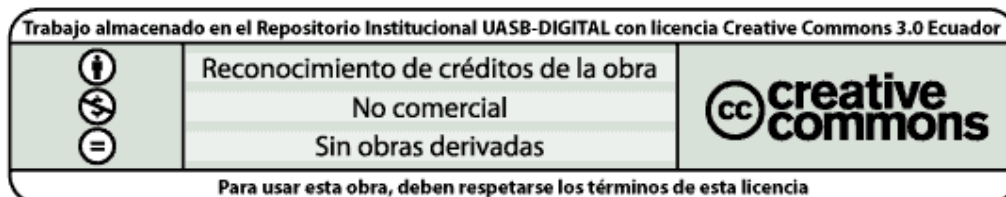
Área de Gestión

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

El rol de la Comunicación en el Clima Laboral

Inés Marlene Lovato Salao

Quito - 2013



Yo, Inés Marlene Lovato Salao, autor/a de la tesis intitulada "***El Rol de la Comunicación en el Clima Laboral***" mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, 30 de Abril del 2013

Firma: .....

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

El rol de la Comunicación en el Clima Laboral

Inés Marlene Lovato Salao

Tutor:

Dra. Marcela Olmedo

Quito, 2013

## **RESUMEN**

En los últimos años dentro y fuera de las organizaciones, a nivel mundial, se ha notado un auge por resaltar la importancia de contar con un clima laboral positivo, que incentive al recurso humano a cumplir eficientemente las funciones delegadas y que sientan que la empresa le presta los beneficios y atenciones necesarias para complementar su vida; lo que se verá reflejado en los resultados productivos-financieros de la organización.

Con base a estos supuestos se ha analizado las dimensiones que componen el clima laboral, los fundamentos de la organización, su cultura y a la vez el rol fundamental que tiene el adecuado uso y entendimiento de la comunicación en los procesos de adaptación, desarrollo, permanencia e identificación del individuo con la empresa. Se presenta casos de empresas donde se evidencia claramente el poder de la comunicación en la cultura y clima laboral que se percibe.

### **Agradecimiento**

Al Padre Eterno, que ilumina todos mis pasos,  
a mi familia, amigos, compañeros y profesores  
que han contribuido con su tiempo, conocimientos  
y comprensión, durante el tiempo de clases,  
desarrollo y logro de esta nueva meta.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	3
<b>Agradecimiento</b> .....	4
<b>TABLA DE CONTENIDO</b> .....	5
<b>Introducción</b> .....	7
<b>CAPITULO I</b> .....	9
1. LA COMUNICACIÓN HUMANA .....	9
1.1 Teoría de la Comunicación Humana.....	9
1.2 Axiomas de la Comunicación Humana .....	12
1.3 Comunicación no verbal.....	14
1.4 Comunicación Organizacional .....	16
<b>CAPITULO II</b> .....	24
2.1 LAS ORGANIZACIONES .....	24
2.2 La Organización como un Sistema.....	26
2.3 Tipos de Organizaciones .....	31
2.5 Ciclos de Vida de las Organizaciones y las Relaciones Internas. ....	33
<b>CAPITULO III</b> .....	40
3. EL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES .....	40
3.3 Definición de Clima Laboral en las Organizaciones.....	47
3.4 Dimensiones del Clima Laboral.....	48
3.5 Clima Laboral y Cultura Organizacional .....	54
<b>CAPITULO IV</b> .....	61
4. ANALISIS DE CASOS .....	61
<b>CONCLUSIONES</b> .....	67
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	69
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	72
<b>ANEXOS</b> .....	77
Anexo 1. ....	77
Caso:.....	77
Gigante S.A. de C. V.....	77
Estrategia de comunicación en el proceso de re-orientación de la cultura organizacional. ....	77
4.1.1 Resumen:.....	77
4.1.2 Antecedentes .....	77
4.1.3 Descripción de los elementos de la cultura real de Gigante .....	78

4.1.3	Definición de la Cultura ideal de Gigante .....	79
4.1.4	Estrategia general de reorientación de la cultura organizacional de Gigante.....	82
	Max Ray –Tex Ray .....	86
	Comunicación Organizacional y grupos informales en Empresas chino-mexicanas.....	86
4.3.1	Resumen: .....	86
4.3.2	Investigación empírica: Max Ray.....	86
4.3.2	Descripción de la metodología utilizada .....	87
4.3.3	Principales hallazgos .....	88
4.3.4	Conclusiones .....	99

## **Introducción**

La presente investigación trata de revelar a las organizaciones como un fenómeno vivo que se manifiesta inevitablemente en quienes la conforman y ejecutan las actividades productivas. Por varios siglos a las empresas se las ideó como las réplicas más cercanas a las máquinas en toda su estructura, puesto que se prestaba atención únicamente los procesos de producción, y no a los hombres o mujeres que lo realizan, las relaciones y el ambiente en que se generan.

Del análisis de las relaciones que se dan entre todos los miembros de la empresa se plantea, que la Comunicación, es la principal herramienta para el fortalecimiento del Clima Laboral de las organizaciones.

La disciplina en la que se enfoca el trabajo de investigación está relacionada con la administración efectiva del talento humano en las organizaciones, que toma en cuenta los aspectos innatos de la naturaleza humana y los adquiridos en el proceso de socialización y comunicación.

El tipo de investigación realizada fue teórico- descriptivo, que se enmarca en el análisis de fundamentos teóricos que describen las partes que componen la comunicación, las organizaciones y el ambiente laboral, buscando especificar y cuantificar cada uno de los factores que intervienen en cada variable. Para el mejor discernimiento del tema se incluye el análisis de casos que han sido teorizados y evidencian el impacto de la comunicación en el clima laboral.

El trabajo de investigación desarrollado está formado por cuatro capítulos, el primero que engloba aspectos innatos de la comunicación humana, las teorías y axiomas; y la influencia e impacto de los medios en la comunicación organizacional. En el segundo capítulo se define a las organizaciones desde la perspectiva de un sistema social complejo, evidenciando el ciclo de vida y la tipología de empresas.



El tercer capítulo destaca los principales planteamientos del clima laboral, las dimensiones que se consideran de mayor impacto, los factores motivadores que mueven a la acción a los seres humanos y la relación que tiene el Clima Laboral, con la comunicación y la cultura de una organización.

En el cuarto capítulo se hace un análisis comparativo de la teoría con la práctica, en dos casos de empresas que consideran a la comunicación como una herramienta para consolidar la cultura organizacional, que le permita alcanzar los objetivos de penetración, permanencia, desarrollo e identificación con la organización.

El caso analizado del “Grupo Gigante S.A de C.V” de México, muestra el uso de estrategias de comunicación en el proceso de re-orientación de la cultura organizacional, a través del cual, se contribuye al mejoramiento de la marca en el mercado y la identificación de los colaboradores con la empresa.

También se presenta el análisis del caso de la compañía textilera Max Ray- Tex Ray de origen Chino- Taiwanés que fue atraída por la oportunidad de negocio en México, incorporando su centro de operación en la ciudad de Sinaloa, y que por las diferencias culturales e idiomáticas tan marcadas entre estos países, se daba una precaria comunicación formal, lo que fortalecía la comunicación informal, que no estaba alineada a la cultura de la organización, creando así, un ambiente laboral negativo que generaba un alto índice de rotación del personal mexicano.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones concebidas durante el análisis e investigación.

## CAPITULO I

### 1. LA COMUNICACIÓN HUMANA

#### 1.1 Teoría de la Comunicación Humana

El ser humano es la especie más compleja de los seres vivos, desde la concepción y durante todo el ciclo de vida muestra rasgos sorprendentes en el campo científico y práctico. Dentro de la existencia humana se destacan particularidades innatas, entre ellas, la comunicación y la necesidad de relacionarse socialmente, para Watzlawick es obvio “que la comunicación es una condición *sine qua non* de la vida humana y el orden social” que bajo la lógica, la comunicación es una parte esencial y obligatoria de la vida y de las relaciones sociales en las que participa el género humano. (P Watzlawick, 2002:17)

La comunicación no es únicamente lo que podemos percibir a través del habla o lo que resulta fácil de distinguir; según lo describe la teoría de la comunicación humana abarca características particulares de manifestación y se debe considerar como un sistema social, comprendido como un conjunto de individuos que se interrelacionan regularmente y que comparten principios similares, que a su vez se encuentran en continua transformación y interacción múltiple y no únicamente de carácter unidireccional. (P Watzlawick, 2002:18)

Este sistema se inicia con la transmisión de información hasta llegar a transformar la conducta con el mensaje transmitido, ya sea esto a través de los movimientos corporales o gestuales, el habla, los símbolos o el uso de medios que tienen la función de comunicar. Esto también lo menciona Wiener destacando que “la idea fundamental de las comunicaciones es la transmisión de mensajes y que la transmisión corporal de materia y mensajes es sólo un mismo camino imaginable de alcanzar ese fin”. (N. Wiener, 1969:96)

La comunicación ha mantenido el propósito esencial de compartir o transferir conocimientos, experiencias o percepciones a través de los medios posibles, sean estos de su propia naturaleza humana o materiales proporcionados por el entorno y la tecnología.

La teoría de la comunicación humana según Wiener y Watzlawick analiza a los procesos comunicacionales desde tres áreas que se relacionan mutuamente; la primera nos hace notar que uno de los propósitos de la comunicación es transmitir un mensaje o contenido, para lo cual utiliza diversos canales en los que puede hacer llegar el objeto de transmisión, usando códigos previamente definidos por quien envía la información y por quién la recibe, tomando en cuenta la capacidad del medio que se empleará para transferir el contenido que se desea comunicar. (N. Wiener 1969: 72) y (P. Watzlawick 2002:23)

Dentro del área denominada *sintáctica*, se deben considerar todos los posibles factores que se pueden presentarse durante el proceso, así como, el ruido, los obstáculos físicos o tecnológicos, los sonidos, la repetición descontrolada o innecesaria del mensaje, en fin de todos aspectos técnicos de la comunicación; y es de aquí, de donde se deriva la Teoría de la información.

Esta teoría se encarga del análisis y estudio de las causales técnicas, como: interferencia en la frecuencia, error de codificación, entre otras, que pueden afectar la comunicación tanto en el momento de inicio o fin del ejercicio comunicacional, sin importar que estos problemas sean generados por el emisor o receptor, o por lo actualmente se da con mayor frecuencia, entre el hombre y la máquina.

De este proceso se obtienen respuestas de dos vías, tanto del que envía el mensaje como del que lo recibe, independientemente del contenido que pueda tener la información transferida sino únicamente la calidad en la transmisión.

La *semántica* es la segunda área que toma en consideración la teoría de la comunicación humana , ésta se encarga principalmente de la comprensión del contenido del mensaje que se busca transmitir, le busca el sentido que tiene el contenido transmitido, es decir busca entender el significado de lo comunicado, para lo cual se requiere que participe la memoria, el reconocimiento de códigos comunes establecidos entre los transmisores y receptores, a fin de que pueda existir la posibilidad de entendimiento entre quienes buscan comunicarse. (P. Watzlawick 2002:23)

Al tener una comprensión más clara de la parte técnica y contenido que lleva el mensaje dentro de la comunicación; la tercera consideración de la teoría busca entender cuáles son los efectos conscientes o inconscientes, que pueden causar estos factores en el ser humano, deducir como éstos pueden afectar en el comportamiento o la conducta del individuo, a ésta tercera área de estudio la denominan *pragmática* o *el nivel del comportamiento*, tal como lo considera Wiener al decir que el interés humano por la comunicación es un impulso natural por poner en código e interpretar, éste es tan importante como cualquier otro de sus impulsos básicos. (N. Wiener 1969: 78)

Desde el punto de vista de la pragmática, la comunicación busca una experiencia particular en la conducta humana, entendiendo que el tipo de lenguaje que se puede ejercer no es únicamente a través del habla o fonética sino también todo lo relacionado a la comunicación no verbal y el lenguaje corporal, actualmente Watzlawick sigue afirmando lo mismo al decir que “no sólo el habla es comunicación, y toda comunicación, incluso los indicios comunicacionales de contextos interpersonales, afectan a la conducta” de esta aseveración se derivan condiciones que no necesitan ser probadas, porque que son de fácil y básica percepción. (P. Watzlawick 2002: 24)

## 1.2 Axiomas de la Comunicación Humana

Dentro de estos principios de la comunicación se destacan los cinco axiomas de la comunicación humana que han sido profundizados por Watzlawick y que los considera como un referencial básico de los procesos comunicacionales del individuo, que son un punto de partida para el entendimiento de la comunicación, siendo estos:

*La imposibilidad de no comunicar*, que se deriva de lo improbable de no mantener un comportamiento o una conducta en cada momento de la vida sea este consciente o inconsciente. Aunque una persona decida no hablar, no moverse, no gesticular, también ese comportamiento comunica o busca transmitir algo, por ejemplo el silencio extendido e inmovilidad de los colaboradores en la charla de incentivos anuales de una empresa, también está comunicando, la negativa o la acogida absoluta a la propuesta. (P. Watzlawick 2002:49-71)

El segundo axioma se refiere a *los niveles de contenido y relaciones de la comunicación*. Al estar continuamente comunicando, se dice que toda comunicación trae consigo un contenido o significado y lleva un compromiso que implica una relación entre el emisor y receptor o viceversa, al comunicar se transfiere un contenido con un significado pero también a la vez la relación que tiene el contenido con los participantes del proceso comunicacional, a lo cual llamamos, meta<sup>1</sup>-comunicación que en otras palabras significa explicar lo que busca comunicar, lo comunicado en el ejercicio comunicacional.

Por ejemplo: cuando decimos *¡Fuera!*, el nivel de contenido: es que salga del lugar donde está, y el nivel de relación: es de disgusto, fastidio o molestia por su

---

<sup>1</sup> Meta: prefijo que significa <<cambiado de posición>>, <<más allá>>, <<superior>>,

<<trascendente>>, etc. Se lo utiliza para referirse al conjunto de conocimientos, a cerca de un conjunto de conocimientos. (P. Watzlawick 2002: 251)

presencia en ese lugar, en éste exclamación podemos notar la relación entre el contenido y los participantes de la comunicación, donde el primero retroalimenta al segundo y viceversa de acuerdo a la relación que mantienen.

*La puntuación de la secuencia de hechos*, como tercer axioma citado por P. Watzlawick, trata de la interacción consecutiva de hechos o intercambios que tienen causa y efecto entre sí, uno de los actuantes durante estos procesos es la influencia y otro la dependencia entre sí, siendo esto variable, de acuerdo a como se vaya dando la cadena de secuencias de los hechos, es decir, hace referencia a la ordenación de los hechos de la conducta y cada parte es causa de la otra.

Por ejemplo: la orden del jefe en un ambiente laboral, genera una acción en el subordinado y a su vez la acción del trabajador genera una observación de la jefatura, esto destaca que no solo es un simple hecho de causa y efecto sino más bien, de relación cíclica que se presenta en el proceso de comunicación.

Otra afirmación evidente es el que hace referencia a la *Comunicación digital y analógica*, donde la comunicación digital es todo lo relacionado con el habla o fonética, lo que podemos transmitir con un contenido verbal, mientras que la comunicación analógica se centra en lo no verbal como movimientos del cuerpo, actitud, gestos, expresiones faciales, la modulación, el tono y la armonía de la voz o cualquier otro aspecto que no se refiera al habla; tanto la parte digital como la analógica no tienen independencia entre si, al contrario las dos se pueden dar al mismo tiempo. Así por ejemplo: cuando nos dan a probar algo que nos disgusta, probablemente nuestra primera reacción será gestual de desagrado seguido dirá que *no le gusta*.

Finalmente tenemos el axioma de la *interacción simétrica y complementaria*, donde se revisa ciertas causales inéditas de la comunicación de fácil percepción, que están implícitas en el proceso comunicacional, donde se destaca lo que llamamos interacción

*simétrica*, que es un tipo de relación entre participantes con una conducta o comportamiento recíproco, donde las condiciones son significativamente semejantes o compartidas. Por ejemplo, las que se dan entre obrero y obrero, entre jefe y jefe, es decir entre pares si lo vemos dentro de una organización formal, o las que tenemos entre amigos o hermanos.

Mientras que la interacción *complementaria*, es aquella relación en la que naturalmente existe diferencia, con un esquema distinto entre un participante con relación al otro, por ejemplo: la relación de jefe a subordinado y viceversa, de un padre hacia el hijo, en estos casos existe un rol particular de cada uno de los intervinientes donde existe una diferencia marcada para el desarrollo de la relación. Los axiomas detallados son los principios evidentes que toma como referencia para el análisis de la Comunicación Humana. (P. Watzlawick 2002:49-71)

### **1.3 Comunicación no verbal**

Durante el análisis de los axiomas de la comunicación humana, se consideró la comunicación digital y analógica, que destaca que parte natural inclusiva del hombre es comunicarse de forma no verbal, donde no implica el hablar para transmitir un mensaje o un contenido particular; haciendo referencia a que también se puede comunicar a través del cuerpo o acciones que denoten lo que se desea transmitir, tal como lo hace referencia Knapp al decir que generalmente se usa “el término no verbal para describir todos los acontecimientos de la comunicación humana que trascienden las palabras dichas o escritas” las mismas que ‘pueden interpretarse mediante símbolos verbales.’ (M. Knapp, 1992:41)

A la comunicación no verbal se la puede analizar desde distintas perspectivas, entre ellas, los *movimientos corporales*, que Knapp los diferencia entre los movimientos que denotan *emblemas*, que muestran un significado particular y sustituyen a las

palabras, estos pueden ser significados generales o particulares de una población o cultura, tenemos los *ilustradores*, que son los que buscan ratificar lo que verbalmente se dice, suelen usárselos intencionalmente como acompañamiento.

*Las expresiones de afecto*, son los que se relacionan con el estado de ánimo o tienen connotación afectiva intencional o inconsciente, los *reguladores*, son los que se evidencian con la finalidad de ordenar la comunicación, transmiten un deseo particular como el continuar o terminar un proceso comunicacional; y finalmente dentro de los movimientos corporales tenemos los *adaptadores*, son esencialmente aprendidos en la primera etapa de vida y no necesariamente se hacen presentes durante la comunicación y expresan la satisfacción de una necesidad, muestra de emociones entre otras.

Dentro del lenguaje no verbal se tiene también las *características físicas*, del interlocutor o receptor que no corresponden a movimientos corporales; entre éstos, olores, aliento, altura o todo lo referente a una tipología corporal. La *conducta táctil*, o lo relacionado a lo que podemos percibir o accionar a través del tacto, mimo, golpe. El *paralenguaje*, relacionado a la tonificación de la voz, vocalización, pausas vocales, errores al hablar o las comunes muletillas.

La *proxémica*, que está ligada al estudio del uso y apreciación de la zona de relación donde se da la comunicación, que varía de acuerdo al rol que juega el emisor o receptor y finalmente la conducta no verbal relacionada con los *artefactos*, o todos aquellos objetos que interfieren con los interlocutores, como la fragancia, vestimenta o cualquier artículo de belleza usado, que también son transmisores de algo, dentro del proceso global de la comunicación humana. (M. Knapp, 1992:17-40)

La comunicación verbal y la comunicación no verbal, han sido tratadas por separado pero en la práctica son interdependientes y tienen relación estrecha en la comunicación humana, manifestándose en todos los actos conscientes o inconscientes



del hombre y en las distintas facetas que ejerce en la sociedad, uno de los principales roles que tiene el ser humano en la colectividad se encuentra inmerso en el campo laboral, siendo unas de las principales durante su ciclo de vida, por tanto es importante entender en qué condiciones se da ésta comunicación.

#### **1.4 Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional o también llamada comunicación interna se desarrolla como parte integral de las organizaciones, que son sistemas económico-sociales que buscan objetivos particulares, tema que lo ampliaremos en el siguiente capítulo.

Las organizaciones se estructuran con personas, que constantemente participan de procesos comunicacionales de forma natural ya que deben comunicarse con otros individuos desde el primer minuto de acercamiento hacia la organización, para entender los procesos bajo los cuales se desarrollaran las responsabilidades, condiciones, obligaciones y derechos del trabajador y empleador.

Se generan vínculos de comunicación entre la organización y el colaborador, ya que es fundamental que se intercambie información para que las actividades de trabajo se desarrollen satisfactoriamente, durante el ciclo de vida del empleado dentro de la organización; es decir se genera una relación imprescindible de comunicación mutua entre organización y colaborador y viceversa a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

A medida que ha pasado el tiempo y las sociedades han evolucionado, las empresas han dejado de ser únicamente medios de producción para convertirse en pequeñas sociedades de interacción de beneficio bilateral, por ende la comunicación tiene un papel importante en esta relación.

A las organizaciones se las ha concebido desde una sencilla visión como “un conjunto de redes de comunicación especialmente densa e interconectada” (A. Marín,

1997:34) dentro de este fenómeno comunicacional, puede darse un proceso informal y formal, siendo éste último el más relevante para la organización y es a lo que denominamos comunicación organizacional, que son todo el tipo de relaciones comunicacionales del trabajador con clientes, competencia, proveedores y observadores que se encuentran en la sociedad interna de la empresa y al exterior.

También la comunicación informal se puede dar interna y externamente, ya que se manifiesta de forma natural en las relaciones que se dan entre todos individuos que conforman la organización, ésta a la vez determina la conducta en la sociedad interna.

La comunicación organizacional según Leipzig y More se relaciona esencialmente con la teoría de la comunicación humana aplicada a las organizaciones formales que se integran para buscar un fin común, es decir el hombre es el mismo, con idénticas necesidades y habilidades de comunicar en su familia, grupo de amigos, clubes sociales, deportivos, que los que manifiesta en las relaciones obligatorias de trabajo que debe desarrollar con otros pares, jefes o subordinados durante las jornadas de permanencia en el ambiente de trabajo.

Inicialmente su conducta será de acuerdo a las propias concepciones sociales en las que se ha desarrollado pero a medida de que transcurre el tiempo y la división de trabajo, el comportamiento se irá adaptando, cambiando o afianzándose por la interacción cotidiana con los miembros del grupo. (J. Leipzig y E. More, 1982)

También se ha dicho que la comunicación organizacional conlleva un destino, un canal, el uso medios, de técnicas o tecnologías de comunicación y comprender la relación espontánea que se da entre estos factores tanto a nivel individual, grupal, externo o interno a la organización, permite que se generen mejores procesos comunicacionales. (G. Terrence, 2005:24)

Las relaciones y procesos comunicacionales internos de los colaboradores son el principal fundamento de la comunicación interna, la cual se encuentra influenciada por las condiciones físicas, las mismas que pueden facilitar u obstruir la comunicación, y las condiciones sociales, dadas por la cultura de cada individuo, en las que se desenvuelven; siendo estas circunstancias las que fueran, siempre será necesario coordinar que medios comunicacionales que se deben implementar para llegar a cumplir los objetivos laborales.

Este proceso será complicado, en momentos, conflictivos, por las diferencias en los individuos que forman parte de la organización o grupo laboral. Lo que sin duda es esencial, es que la comunicación es un factor importante para alinear los comportamientos individuales, buscando concordancias entre individuos, y así definir relaciones interpersonales básicas para el logro de metas grupales. Así lo señala Scroferneker al decir que la comunicación organizacional es “un proceso por medio del cual ocurre la construcción social de la realidad organizacional”. (C. Scroferneker, 2000:14)

Para Kreps “la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”, (G. Kreps, 1990:24) entendiendo como patrón de mensajes, a aquellos mensajes o acciones que se repiten con frecuencia y tienen un significado común o particular. Estos procesos comunicacionales verbales o no verbales se pueden dar entre todos los integrantes de la organización en diversos sentidos y por diversos canales sean estos formales o informales.

A la *comunicación interna formal*, la podemos mencionar como toda aquella información que tiene una planificación, estructura, coherencia, veracidad y aprobación de quien se conoce como autoridad dentro de la organización, la comunicación formal

utiliza canales previamente establecidos para que los procesos comunicacionales fluyan y lleguen a quien se ha proyectado causar impacto.

Por ejemplo a través de la revista institucional, correo electrónico o reuniones departamentales, la unidad Financiera puede comunicar los resultados obtenidos por la empresa durante el trimestre; sin importar que sean cifras positivas o negativas, la información entregada por los interlocutores impactará en el receptor, quien tendrá sus propias consideraciones en referencia a los motivos de éstas consecuencias y las podrá transmitir a su grupo de trabajo o directamente al interlocutor.

La comunicación formal se da en todos los niveles de la organización, tanto, cuando da el supervisor las instrucciones de trabajo al un obrero, le hace consultas sobre dudas o necesidades, como cuando el obrero presenta sus resultados periódicos de la ejecución de trabajo.

La comunicación formal, se puede presentar de varias formas, las que esencialmente se encuentran relacionadas con los niveles de poder, jerarquías o la estructura organizacional de la empresa. Entre estas según Kreps se encuentra la comunicación *horizontal, descendente y ascendente*, donde la *horizontal*, se efectúa entre pares es decir entre individuos que se encuentran considerados al mismo nivel jerárquico de la empresa.

Este tipo de comunicación se presenta con la finalidad de obtener cooperación, mejores relaciones, cohesión, filiación, participación entre equipos de trabajo que se encuentran separados por algún motivo de especialización o simplemente porque están en otra área de trabajo. (G. Kreps, 1990:28-35)

Estas relaciones facilitaran los procesos de producción y favorecerán a la comunicación general de la organización, pero debe ser promovida y aceptada por la

empresa ya que la división del trabajo, puede evitar o contribuir a la manifestación de la comunicación.

Por tanto, es importante incentivar un intercambio de experiencias comunes, estableciendo que ciertas reuniones se realicen fuera de las instalaciones de trabajo, con el fin de que los miembros se conozcan entre sí y se facilite el establecimiento de relaciones laborales idóneas, las que permitirán satisfacer las necesidades humanas naturales y apalancar el cumplimiento de objetivos personales, grupales y organizacionales, según ya lo mencionó Schein en 1978 y sigue siendo valedero en la actualidad. (E. Schein, 1978:101)

En segundo lugar, se presenta la *comunicación descendente*, que se origina desde los niveles de jerárquicos más altos como emisores y los niveles inferiores como receptores, con frecuencia son los procesos comunicacionales que provienen de la Dirección General que tienen como objetivo, asegurar que todos los integrantes conozcan e interioricen los principales propósitos que promulga la organización e integrar a todos los niveles estructurales con los fines que busca la empresa.

En este tipo de comunicación los niveles de dirección deben tener cuidado con los canales, la frecuencia, el contenido y el estilo que usa, porque como puede tener impacto positivo, puede ser lo contrario y crear ambientes de incertidumbre, ya que por no ser un canal sencillo de acceder o se da con demasiada frecuencia, puede perder interés del receptor, o si se usa palabras muy técnicas o de difícil conceptualización para el nivel al que se dirige, no se entenderá; finalmente si se usa un estilo autoritario o demasiado pasivo es probable que no tenga impacto en el receptor.

La *comunicación ascendente*, al contrario de la descendente se manifiesta desde los integrantes de los niveles base de la estructura organizacional hacia los de más alto nivel, especialmente hacia los gerenciales o directivos, éste tipo de comunicación se

presenta con menos frecuencia en las organizaciones debido a la dificultad de organizarla, clasificarla y planificar canales accesibles, es necesario que se institucionalice la posibilidad de comunicarse en esta vía, caso contrario puede llegar a perderse.

Lo importante de mantener este tipo de comunicación es que puede proporcionar retroalimentación de la comunicación descendente o información importante para mejorar procesos o tomar decisiones que beneficie al cumplimiento de metas, aliviar tensiones, crear compromiso y conexión con los trabajadores, ya que se sienten integrados en el proceso global de la organización; los problemas que se pueden dar es la posibilidad de pasar información únicamente positiva por temor a reacciones negativas de parte los directivos, desinterés de los jefes por la información o canales insuficientes para su manifestación. (G. Kreps, 1990:28-35)

Al mencionar el tipo de canales que se pueden usar en el proceso comunicacional, es importante definir de forma general a lo que se considera como canal en la comunicación, así para Pérez, el canal es “el conjunto de recursos en espectro, espacio, tiempo y equipos, necesarios para realizar una comunicación.” es decir es el medio que se utilizará para transmitir el mensaje del receptor al transmisor y viceversa. (C. Pérez, 2007:5)

En la actualidad, por el desarrollo tecnológico mundial, las formas y medios a través de los cuales llega la información han sufrido cambios profundos; la comunicación cara a cara que tiene como medio, el habla o gestos ya no es el la única forma de comunicarse; ahora los medios técnicos, que Thompson los define como “el sustrato material de las formas simbólicas, esto es, los elementos materiales con los que, y a través de los cuales, la información o el contenido simbólico se fija y transmite de un emisor a un receptor.” (J. Thompson, 1998:36)

Los medios más usados, son los medios de comunicación que han tenido un desarrollo tecnológico que ha permitido romper barreras de tiempo, espacio y condición socio-cultural, entre ellos las redes sociales, las telecomunicaciones, el internet, juegos de video, entre otros, que han convertido al individuo que participa de esta comunicación, en un ente activo que es influenciado en su conducta personal y laboral, por lo que recibe a través de estos medios, tema que lo ampliaremos en los siguientes capítulos.

Al revisar las distintas manifestaciones de la comunicación formal, no debemos olvidar que está estrechamente ligada la *comunicación interna informal* y que se produce al mismo tiempo que la formal, pero con características particulares, distintas, ya que en ésta no existe una previa planificación, al contrario es espontánea, voluntaria, de naturaleza afectiva, dada por simpatía, afinidad o cercanía. Se manifiesta en relaciones sociales no previstas, en las actividades diarias de trabajo o al crearse un mínimo de contacto con otro individuo, carece de objetivos previamente definidos, dentro de este tipo de comunicación se pueden notar relaciones de poder influidas por el entorno.

La comunicación informal ha sido vista en ocasiones como una parte negativa de la comunicación organizacional, ya que puede darse por reacciones instintivas, no validadas, carentes de verdad, que pueden dar inicio al rumor dañino para la organización, ésta se presenta particularmente de forma natural o por falta o inexistencia de una eficiente comunicación formal.

Pero se puede también destacar puntos positivos de la comunicación informal, como satisfacer las necesidades que puede dejar la comunicación formal por los vacíos de información, genera integración de grupo, evita tensiones propias de la actividad laboral, disminuyen la monotonía, el aburrimiento mediante bromas, ayuda mutua,

juegos o conversaciones disipadoras que facilitan la creación de relaciones entre los grupos formales e informales que existen en la organización o en un grupo social.

Con el análisis del proceso comunicacional, los medios y formas de manifestarse a lo largo del desarrollo humano y durante todas sus facetas, se evidencia que la comunicación es un factor condicionante de la conducta y comportamiento del individuo, ya que el ser humano es incapaz de no comunicarse y comportarse.

Siendo parte de la conducta aquellos patrones genéticos que determinan una actitud específica, pero a la vez las características del medio social en el que se desarrolla el individuo que puede transformar y condicionar la conducta. (M. Roberto; 2010:98-96)

Y el comportamiento humano se entiende por las acciones o actos que manifiesta el individuo ante cualquier circunstancia y está determinado por las condiciones culturales, la genética, las actitudes, las emociones a las que es expuesto, etc. Donde el rol de la comunicación es trascendental porque es el medio fundamental por donde se transmite la cultura y el ambiente del entorno a todos los individuos que conforman un grupo social o laboral, donde éste se comporta.

Los grupos y las organizaciones se han manifestado por la necesidad de satisfacer requerimientos de la sociedad, en donde un solo individuo no es suficiente para abastecer lo requerido, por ende necesita conjugar fuerzas para conseguir un objetivo compartido.



## CAPITULO II

### 2.1 LAS ORGANIZACIONES

El ser humano a través de la comunicación, busca cercanía a otros de la misma especie para satisfacer sus necesidades, se considera que juntos podrán obtener más que lo que alcanzarían individualmente, mediante la coordinación, cooperación y esfuerzo mutuo.

Desde el campo de la sociología, a las organizaciones se las debe considerar como “sistemas sociales complejos y que casi todos los problemas que pueden surgir acerca de los determinantes de la conducta humana dentro de las organizaciones deben ser considerados desde la perspectiva de ese sistema social complejo”, el mismo que necesita de la participación cooperativa de todos quienes la conforman, para adaptarse al medio externo que cambia desmesuradamente y así poder cumplir con los objetivos mutuos. (E. Schein, 1978:14)

Al ser consideradas las organizaciones como un sistema social complejo y único, pueden ser analizadas desde las perspectivas de la teoría general de los sistemas. Se entiende por sistema a un “conjunto interrelacionado de elementos”, según (F. Parra, 1983:116), y se considera que la teoría de los sistemas “es la formulación y derivación de aquellos principios que son válidos para los sistemas en general”, según lo propuesto por (L. Bertalanffy, 1976:32).

La teoría de sistemas analiza la organización con la intervención de todas sus partes, al mismo tiempo y en su relación constante, ya que considera que el análisis individual de cada elemento podrá tener un resultado inexacto o que no refleje la realidad; la teoría destaca que el resultado de la interacción dinámica de las partes,

siendo éstas humanas, tecnológicas o mecánicas, puede generar un comportamiento diferente que permite una mejor percepción de la realidad, que busca analizar a un todo, con la intervención de todos al mismo tiempo y en su relación constante.

Cada parte de la organización tiene distintas formas de comunicarse, en frecuencia, canal y participantes del proceso comunicacional pero al analizar la relación de estos elementos entre sí también la forma de comunicar cambia, por ejemplo los miembros de la unidad de tecnología de la organización con mayor frecuencia interactúan con los equipos técnicos y tecnológicos, y con menor frecuencia entre ellos; mientras que la unidad de negocios debe comunicarse constantemente entre sí y con los clientes, por ende las relaciones en cada unidad son distintas.

El determinar la forma de comunicarse de la organización al evaluar sólo una unidad no mostrará la realidad de la empresa, por ende es necesario considerarla integralmente, parte por parte y en su relación mutua.

La teoría general de los sistemas propuesta por L. Bertalanffy propone que “existen modelos, principios y leyes aplicables a sistemas generalizados o a sus subclases, sin importar su particular género, la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones o <<fuerzas>> que imperen entre ellos” (L. Bertalanffy, 1976:32).

La cita refleja que todos los sistemas que han sido analizados durante la historia tienen propiedades o estructuras semejantes que pueden tomarse como punto de partida para las siguientes investigaciones, sin que estas deban pertenecer a una misma naturaleza física, química, biológica, matemática o social, ya que la teoría general de los sistemas se basa en un análisis lógico- matemático de los diversos sistemas existentes;

lo que es importante recalcar es que ésta teoría, no se refiere a analogías simples o al azar, que busquen explicar un fenómeno complejo.

Las principales metas que tiene la teoría general de los sistemas es la integración de las distintas ciencias de la naturaleza y la sociedad; ya que considera que todas giran entre sí y tienen propiedades de relación, que pueden explicar lo que el estudio de una especificidad de leyes o teoremas no logra definir; por tanto, ésta teoría generalizada busca cruzarse por todas las ciencias, intentando tener una visión general y particular de los principios de los sistemas , con los diferentes elementos que los componen, pero dependientes unos de otros.

Posteriormente la teoría de los sistemas descrita, de acuerdo a la perspectiva de Luhmann presenta variantes identificando que los sistemas son también producto del entorno, siendo éste todo lo que se produce fuera del sistema o los elementos que lo conforman, y que por la continua transformación del entorno los sistemas están en constante transformación, por tanto, son dependientes entre sí. (N. Luhmann, 1996:58)

## **2.2 La Organización como un Sistema**

Al incluir a las organizaciones bajo las propiedades de la teoría de los sistemas, para demostrar la importancia del análisis de las ciencias de la sociedad; se destacan propiedades isomorfas o particulares en todas las organizaciones humanas, por ejemplo: se señala que mientras más crece el número de personas o partes de una organización, mayor dificultad tendrán los canales de la comunicación para alcanzar su fin, el mismo que en algún momento será un limitante para su evolución, de acuerdo a lo visto en el capítulo anterior, en este tipo de organizaciones la comunicación formal tendrá limitantes y se manifestará con mayor frecuencia la comunicación informal.

La organización como sistema, según las perspectivas de Wiener es concebida con “una interdependencia de las distintas partes organizadas, pero una

interdependencia que tiene grados. Ciertas interdependencias deben ser más importantes que otras lo cual equivale a decir que la interdependencia interna no es completa y que la determinación de ciertas cantidades del sistema deja a otras la posibilidad de variar”. (N. Wiener 1956:322-323)

Esto resalta que las relaciones existentes en las organizaciones son complejas y heterogéneas, que podrán ser medidas de acuerdo al impacto que puedan tener en los resultados finales o parciales que se establezcan, pero en ningún momento dejarán de tener relación, a pesar de que ciertos movimientos puedan ser independientes unos de otros, por ende también existen sub-sistemas que se encuentran contenidos en un sistema mayor como la organización.

Para un mejor discernimiento, podemos hacer referencia a una empresa lucrativa donde participan factores físicos como los implementos de trabajo, las instalaciones, la maquinaria, la iluminación, el dinero, la entrada y salida de productos.

Y factores psicológicos como el comportamiento, la comunicación, la información, la retroalimentación, las relaciones de los miembros, la cultura, el ambiente de trabajo, que por partes interactúan y se interrelacionan entre sí, cada una con características propias heredadas, aprendidas o transformadas por el ambiente; para dar lugar a un sistema mayor como la organización.

A la organización se la considera como un sistema abierto, porque se encuentra en constante movimiento, transformación e intercambios con el exterior, fuera de su estructura interna y está compuesto por elementos vivos que lo hacen mantenerse en equilibrio y continua evolución; a diferencia de los sistemas cerrados que son aquellos que no tienen dependencia o injerencia del medio exterior, tienen procesos constantes y se los encuentra relacionados generalmente con los sistemas relacionados a las ciencias exactas, física, matemática, mecánica.

La organización está relacionada con un sistema social complejo porque es “un conjunto de elementos conectados casi por completo mediante la intercomunicación de la información (en sentido amplio) más que mediante la energía o la sustancia como es el caso de los sistemas físicos” esto enfatiza que los procesos comunicacionales y los de información son parte integral de la organización que por tanto cumplen un rol fundamental dentro de la estructura funcional y productiva. (W. Buckley 1973:127),

Los problemas de las organizaciones antes de ser considerados como un todo complementario, relacional y dependiente entre sí, eran evaluados individualmente y se presentaban soluciones específicas a cada uno, por ejemplo una preocupación básica de las empresas son los niveles de rotación de personal, para lo cual se analiza y se intenta mejorar el proceso de reclutamiento, selección y contratación. A fin de integrar el mejor recurso humano que contribuya con el cumplimiento de objetivos organizacionales, olvidándose de analizar y contrarrestar las causas que motivan la salida del personal.

El análisis del entorno y el funcionamiento del sistema de acuerdo con lo que plantea Luhmann, podría resaltar las verdaderas causas de la rotación de personal, ya que el ser humano se encuentra formado por aspectos físicos y psicológicos que se hallan estrechamente vinculados a cada individuo y estos a su vez a los que conforman los grupos de relación o interacción, y estos a las organizaciones en donde realizan su trabajo diario, considerándose un sistema abierto de interacción y dependencia de factores externos para su completa evolución.

Para Schein la definición de las organizaciones nace de la dependencia e interacción del hombre con otros miembros de su especie y estos a su vez con los grupos u organizaciones de los que forman parte, tanto en el campo personal-social como en el campo laboral, por esto conceptualiza a la organización como “sistemas socio-técnicos en el que la forma de adaptación externa y de la solución de los

problemas de integración interna son interdependientes y se entrelazan” destacando que la coordinación es un aspecto que debe ser visto y promovido desde la ayuda mutua y cooperación constante. (E. Schein, 2010:91)

La concepción de la organización como sistema se cimenta en que su desarrollo se da en un ambiente inestable, influenciado por la rápida globalización de los mercados mundiales, los avances de la tecnología, los cambios político-sociales y la economía de masas, que en conjunto obligan a que la organización cambie y se adapte a las nuevas exigencias.

Se ha tomado como referencia a teóricos que precedieron en el desarrollo de conceptos de organización que ratifican lo mencionado, entre éstos el *modelo de homans*, que dice que todo modelo social implica tres ambientes: el físico, terreno, clima, construcción; el ambiente cultural: reglas, valores y la sociedad; y el ambiente tecnológico: relacionado al conocimiento y artefactos usados para las tareas, que destaca que cualquier cambio en uno de estos ambientes, afecta significativamente en los otros.

El *modelo de likert*, que conceptualiza a las organizaciones como grupos vinculados entre sí, que se conectan a través de individuos claves que los llama “imperdibles” que hacen la función de enlaces entre cada unidad de la empresa, a la vez pueden ser aquel individuo que simboliza o representa a un grupo de personas que realizan una actividad particular. (E. Schein 1978:119-128)

Basándose en las teorías precedentes, que han buscado definir a las organizaciones, tanto para Shein como para Ballart las organizaciones parten “sobre la base de considerarlas estructuras creadas para alcanzar finalidades u objetos que sus miembros no podrían conseguir con la misma eficiencia al margen de la organización”, (X. Ballart, 1993:21) donde la coordinación de las actividades es fundamental para

alcanzar objetivos comunes, hacia los cuales se enfocan los esfuerzos de los miembros y todo el mecanismo tecnológico que las componen.

Desde una perspectiva que ha evolucionado con la sociedad y la tecnología pero que ha considerado las teorías descritas como elementos básicos, la organización “es una realidad humana que nos envuelve, y por tanto, difícilmente objetivable como <<cosa>> exterior” y está dada por la interacción grupal, coordinada por un referente jerárquico que ejerce el liderazgo o guía, a fin de ejecutar un orden racional de tareas, generadas por la división del trabajo, de cara a la consecución de objetivos pre-establecidos. (A. Aguirre, 2004:18-21).

Desde el aspecto de la división del trabajo, que es considerada como la especialización de un individuo en una actividad específica que le permita reducir el costo y tiempo de respuesta, las organizaciones están compuestas por roles o actividades que se debe cumplir, éstas hacen una separación entre individuo y función, entendiendo que las personas pueden cambiar, pero los aspectos funcionales u operacionales de una organización se mantendrán, aunque sea necesario incorporar nuevo personal para que los mantenga como fueron concebidos.

En esencia los aspectos generales de los roles se mantendrán siempre que se lleve un adecuada documentación de lo que se busca hacer y obtener; a pesar de separar el rol de la función y la persona, esta última es fundamental para alcanzar las metas planificadas y por ende para lo que busca la organización, a su vez el individuo que forma parte de la organización necesita estar continuamente comunicado, tanto para entender y realizar las funciones delegadas como para mantener las relaciones sociales que se dan por la dependencia mutua de los miembros de la empresa.

A las organizaciones por la forma de estructurarse, es decir por la condición en que se dan las funciones y relaciones entre los miembros de la empresa, se las puede analizar desde una tipología particular, que a continuación se detallan.

### **2.3 Tipos de Organizaciones**

Para la investigación se considera a las tipologías más relevantes, las que permitirán evidenciar las relaciones que se generan, el tipo de comunicación, los medios y los efectos que éstas pueden causar en el ambiente laboral.

Las *organizaciones formales* son aquellas donde el establecimiento de roles y metas para el cumplimiento de actividades y objetivos son planificados con anterioridad a la ejecución de las actividades, la comunicación predominante es la formal y vertical, es decir del director de la empresa hacia sus colaboradores, los medios que se usan para comunicar son previamente planificados, como conferencias, revistas institucionales, correos formales, entre otros.

En las *organizaciones sociales*, que son las que emergen espontáneamente de la interacción de los individuos en las distintas actividades sociales que llevan a cabo y que su finalidad es concretar objetivos sobrentendidos, que no necesariamente están acordados con anterioridad y generalmente tienen relación con aspectos más emocionales de la persona, por ejemplo los grupos familiares, asociaciones de empleados donde, la comunicación informal es más frecuente que la formal, los medios son menos estructurados y de fácil acceso, como el internet, cara a cara, redes sociales, telefonía celular, etc.

Por otra parte existen las *organizaciones informales* que necesariamente están cercanas a la organización formal para que se manifiesten, ya que surge como parte de la relación de los miembros de la organización estructurada como formal, la



comunicación y las relaciones son informales, en distintas direcciones de acuerdo a la necesidad que se manifieste. (O. Bertoglio, 2004;29).

Cuando se genera una especialización del trabajo por medio de los roles formales que debe cumplir un individuo en su puesto de trabajo, la informalidad se integra a esa actividad del ser humano en su totalidad, ya que lleva consigo ciertas conductas, sentimientos y apreciaciones que no se proveen en la formalidad del rol, por tanto esa carga emocional genera relaciones y acuerdos informales que también necesitan una coordinación dentro del proceso formal, este fenómeno se puede evidenciar inmerso en las unidades o áreas específicas de una organización formal.

La importancia de este tema es notar que la conjunción de la organización formal y social, permite que se manifieste la organización informal, donde el proceso comunicacional y las relaciones se dan de la misma forma que el tipo de estructura del sistema, es decir en las organizaciones formales la comunicación formal es la que marca el rumbo de la empresa, pero en ella también se encuentra inmersa la comunicación informal que se manifiesta siempre muy cerca a la formal, ésta a la vez, puede afectar positiva o negativamente en el resultado final de la organización ya que la estructura informal puede ser tan fuerte que puede alterar la estructura formal, según la perspectiva de Bertoglio.

Por tanto, es conveniente el incorporar acciones comunicacionales formales que permitan llevar un control adecuado de esta manifestación de las organizaciones, como mantener una continua comunicación horizontal y vertical entre los miembros de los grupos de trabajo a través de reuniones, charlas, medios electrónicos como chats, buzón de sugerencias que permita constantemente conocer y hacer conocer temas o expectativas de la organización y el colaborador.

En las organizaciones formales, el medio ambiente, la sociedad y la cultura donde son constituidas, cumplen un papel importante en su identidad y en los objetivos que se plantean a cumplir desde su creación; para esto los fundadores de las empresas, deben buscar que producto o servicio será necesario para otras organizaciones y para el mundo en general.

También, las organizaciones cumplen un ciclo de vida, sin importar la tipología en la que se identifican, este ciclo en ocasiones puede ser indefinido de acuerdo a como se manejen los cambios y la adaptación a la evolución de la sociedad; es por esto que analizaremos las etapas de desarrollo de una empresa durante su periodo de vida y el tiempo de permanencia en el mercado, ya que en cada etapa se presentan distintas formas de comunicación y interacción entre los miembros de la organización.

## **2.5 Ciclos de Vida de las Organizaciones y las Relaciones Internas.**

Las organizaciones al igual que los seres vivos cumplen con un ciclo de vida, que puede ser evidenciado, tratado y hasta mejorado a fin de mantenerlo al máximo de su nivel, como si estuviera siempre en la mejor época de su vida, para Adizes, las organizaciones desde su formación manifiestan etapas, que las denomina de *crecimiento*, *plenitud* y *envejecimiento*. El crecimiento es asociado a la etapa de juventud del hombre y “significa que la organización puede cambiar con relativa facilidad, [...] vieja, significa que aunque tiene capacidad de control, la organización es inflexible, [...] cuando es flexible y capaz de autocontrolarse. A esta etapa la llamo, plenitud”. (I. Adizes, 1994:4)

Al enfrentarse las organizaciones a distintas etapas desde que son concebidas e idealizadas por sus fundadores se inicia por una etapa de *crecimiento*, donde la característica particular es la flexibilidad, tal como es la etapa juvenil del ser humano, donde se integran conocimientos y experiencias que cimentarán la permanencia de la

empresa, por tanto son moldeables de acuerdo a las influencias y requerimientos externos, pero en ciertas circunstancias inesperadas pueden perder fácilmente el control al dejarse llevar únicamente por la emotividad (factores internos, esporádicos) o situaciones del mercado que pueden ser momentáneas.

El envejecimiento, si comparamos a esta etapa con el *envejecimiento* del individuo, podemos notar que al contrario que en los ciclos de vida del ser humano, ésta es una fase donde el control, es uno de los principales valores. La flexibilidad que exigen los cambios que se presentan a causa de la evolución constante del mundo, ahora será más difícil asimilarla, porque se ejerce mayor control, mayor burocracia y se tardan en hacer las cosas, al tratar de conseguir absoluta certeza sobre lo que se va hacer, olvidándose que se debe tomar riesgos y ser accesible para aceptar y adaptarse a los cambios.

La etapa de crecimiento y envejecimiento traen consigo situaciones que pueden en algún momento ser difíciles de afrontar en una organización, en el primer caso por ser demasiado flexibles y con limitada capacidad de autocontrol podría llegar a arriesgar demasiado; mientras que al tener demasiado control y seguir siempre un mismo estilo de hacer las cosas, se puede dejar pasar oportunidades que brinda el mercado; la limitada adaptabilidad a las nuevas tendencias podría llevar a la desaparición o pérdida de mercado de la empresa.

Según Adizes, existe una etapa en que las condiciones de la organización se llevan con gran equilibrio donde la flexibilidad y el control son manejados con perspicacia, a ésta la denomina, *plenitud*, que es el ciclo donde todas las empresas desean mantenerse porque logran mayores beneficios para todos, es una etapa donde no se dejan de tener problemas, pero se ha llegado a tener tal flexibilidad que se aceptan los cambios necesarios que permitan solucionar los obstáculos, se toma los riesgos precisos,

sin olvidarse de que todo debe ser medido a fin de evaluar los rendimientos y gestionar acciones que contrarresten las posibles tormentas. (I. Adizes, 1994:60-66)

Todos los ciclos de vida de las organizaciones tienen características particulares y todas las empresas sin distinción de a quien beneficien, por quien estén conformadas o que objetivos busquen, en algún momento deberán pasar por estas etapas, con los problemas o beneficios que conllevan.

La introducción o formación, el crecimiento, la madurez o plenitud y finalmente el declive o envejecimiento de una empresa, no se encuentra asociado al número de años en el mercado, al tamaño de la organización o recursos que pueda tener; se enfoca más bien a los valores y cultura que promulga, tanto internamente con sus miembros como con el medio ambiente en el que se desenvuelve.

En los distintos ciclos de la vida de una organización se crean relaciones con el entorno, es decir con el medio social y productivo que se encuentra fuera de la estructura de la empresa; tal como lo vimos al analizar a las organizaciones como un sistema, tienen impacto en las relaciones internas y en los sistemas sociales internos asociados con los miembros de la empresa, esto se debe a que se interrelacionan y son interdependientes entre sí, a este tema se lo ampliará en el capítulo 3.

De acuerdo al ciclo de vida en el que se encuentre la organización se presentan cambios culturales y de comunicación, así en la etapa de crecimiento la comunicación se da con frecuencia cara a cara, desde la dirección hacia quienes forman el grupo de trabajo y la cultura que se transmite está influenciada por la que trae consigo el fundador.

En la etapa de plenitud la comunicación se da en todas las direcciones, los medios de comunicación son instantáneos como el internet y de fácil acceso para todos, se han desarrollado programas periódicos de comunicación que permiten a los

miembros de la organización estar siempre involucrados con lo que sucede, de igual forma los valores y cultura de la empresa son entendidos y aceptados por la gran mayoría.

En la etapa de envejecimiento la comunicación es limitada, es obstaculizada por los diversos procesos e intervinientes, se ha dejado de prestar atención a lo que se transmite y como se transmite, carece de credibilidad y es inoportuna, la cultura se encuentra distorsionada, sin tener claro los valores y principios con los que fue creada la organización; estos serán los comportamientos que guiarán la empresa en las distintas etapas de la evolución.

A diferencia de Adizes, Schein a los ciclos de vida de la organización los denomina como: “fundación e inicio del crecimiento, mediana edad, madurez y caída” la primera etapa está marcada por la ideología y cultura que trae consigo el fundador o mentalizador de la empresa, los supuestos básicos están dados y sobrevivirán, sólo si con el pasar del tiempo resisten las tormentas, una vez superado los obstáculos quedarán fijados ya no como parte del creador sino como parte intrínseca de la organización. (E. Schein, 2010:273-296)

Estos valores buscarán marcar la diferencia entre otras organizaciones del mercado y serán transferidas a todos los miembros que deseen trabajar bajo estos propósitos, la manifestación de las subculturas serán toleradas pero se tratarán de evitar al máximo, es decir, las facilidades para desarrollar procesos de comunicación son limitadas y únicamente se darán las que son permitidas por el fundador, con el fin de no distorsionar los valores primarios y preservar la cultura propuesta originalmente.

La segunda etapa o mediana edad, mencionada por Shein, de cierta manera podría tener rasgos de la etapa de *crecimiento*, definida por I. Adizes, pero ésta se manifiesta con periodos de transición de cambios de liderazgo donde las empresas dejan

de ser manejadas por los fundadores o familiares, para ser dirigidas por quienes antes formaban los altos cargos directivos, pero que no son ligados por parentesco a los creadores.

Por tanto desean implementar cambios en la estructura operativa y cultural de la organización, en algunos casos conservaran lo que consideran favorecedor para su nueva visión pero en otros casos tratarán de desecharla por completo; de ser así se enfrentarán a problemas no únicamente presentados por los fundadores sino también a los generados por los miembros de la organización porque dejaron de ser valores del fundador, para ser concepciones de la cultura integral de la empresa.

Durante el crecimiento de la empresa, la comunicación se manifiesta con mayor fluidez e independencia, ya que es importante encontrarse a la vanguardia de la tecnología usando los medios de comunicación disponibles para llegar a quienes y con el mensaje que se desee transmitir.

La etapa de la *mediana edad* o *plenitud* de la organización, es donde las condiciones son óptimas tanto en el aspecto económico como en las relaciones humanas, los procesos de comunicación son eficientes al interior y fuera de la empresa; es decir en su mayoría el mensaje llega al receptor objetivo y es de fácil comprensión en el significado, la apertura por parte de los directivos, para receptar ideas y dar a conocer criterios o propuestas es positiva, se incentiva la comunicación y la empresa se preocupa por tener canales o medios para que se den los procesos comunicacionales en todos los niveles jerárquicos .

La *madurez y caída*, es la tercera etapa planteada por Schein, donde la cultura organizacional se vuelve disfuncional, ya que está transformada por las distintas subculturas, entendidas como el conjunto de comportamientos o creencias distintas a la cultura general, pero que se han desarrollado al interior de la empresa; éstas subculturas

tienen impacto en la estructura, por tanto, es necesario volver a replantear los valores culturales unánimes que guíen a la organización a un mismo rumbo.

Una posibilidad para reconstruir la cultura, es promover un gran cambio que permita que la organización vuelva a rejuvenecer, consolidar la cultura general y objetivos conjuntos. En esta etapa la comunicación formal es deficiente o carece de validez en los miembros de la empresa.

El análisis de las organizaciones como sistema y los ciclos de vida, muestran que las empresas pasan por distintas etapas desde la idealización y cada etapa tiene características particulares donde la forma de darse los procesos comunicacionales y la percepción de los trabajadores sobre la organización, son características fundamentales, para distinguir cual es el momento que está viviendo la empresa.

La comunicación se encuentra presente en todos los ciclos de vida de las organizaciones, con características particulares a cada etapa y en los distintos tipos de empresas; al reconocer a la organización como un sistema que se encuentra relacionado con todas sus partes, donde el análisis y tratamiento de cada parte individualmente sería inexacto.

Es importante reconocer a la comunicación como una herramienta de integración, evaluación y fortalecimiento, que permitirá construir organizaciones que se mantengan en etapa de plenitud.

A la vez uno de los mecanismos para conocer cuál es la etapa en la que se encuentra la organización es por medio del análisis de la percepción o creencias de los colaboradores, que se lo puede evidenciar con el estudio del clima y cultura organizacional que lo desarrollaremos en el siguiente capítulo.





## CAPITULO III

### 3. EL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones adicionalmente a su estructura jurídica están constituidas por individuos, como fundamento básico para su funcionamiento y operación efectiva, éste se presenta en un porcentaje mayor o menor al de la tecnología, pero dependerá de la estructura de la empresa; sin embargo es necesario señalar que el recurso humano nunca dejara de ser imprescindible, la cantidad de personas obedecerá, sustancialmente, a las características, montos de inversión, productos o servicio que oferten y sean su razón de existir.

El ser humano por característica natural es un ser social, como lo hemos revisado en los capítulos anteriores y logra la satisfacción de necesidades, en las relaciones que mantiene con su entorno tanto familiar, social y laboral, otra de las condiciones básicas del individuo es el trabajo, entendiéndolo como la actividad o acción que realice y le permita atender las necesidades básicas y específicas.

Las relaciones son partes naturales del individuo, y el trabajo “en su consideración moderna de empleo se ha convertido en el medio fundamental de integración social y de realización individual, <<pero lo es por casualidad, no por naturaleza>>” (H. Detlev, 2007:6); y conjugadas con la estructura de una organización se condensan para formar un individuo integral.

De estos componentes depende la organización para su normal funcionamiento a la vez forman internamente condiciones, conductas, hábitos y características propias que son percibidas por sus integrantes lo que hace particular a cada organización, siendo este resultado lo que actualmente conocemos como clima laboral o clima organizacional.

El Clima Organizacional “son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona”, según (D. Rousseau, 1988: 31) entendiéndose como la transmisión de las percepciones, representaciones o interpretaciones que cada persona crea interiormente al entablar relación o contacto con un grupo de trabajo específico; donde se generan respuestas condicionadas por el medio.

Se llega a construir conceptos informales que pasan a ser parte de la identidad de la organización, por ser frecuentes, semejantes y expresados por varios miembros de un mismo grupo.

Desde una perspectiva moderna, el Clima Laboral u Organizacional “es la percepción individual y colectiva que tienen los directivos, empleados y público de una organización, producto de las vivencias e interacciones en el ambiente que trabajan diariamente y que afectan su desempeño” (J. Arnoletto, 2009: 80), identificando como percepción a todos aquellos procesos a través de los cuales se obtiene información del medio ambiente, donde se desarrolla el individuo, y puede ser evidenciado por medio de los sentidos.

Los hombres y mujeres que conforman la organización tienen una percepción propia de los procesos internos de la empresa, pero al integrarse a los grupos formados básicamente por la especialización del trabajo, estas consideraciones, pueden cambiar, al ser influenciadas por las otras percepciones individuales; llegando a darse una nueva información de carácter colectivo, que será el conjunto de percepciones aceptadas de quienes forman los grupos de trabajo.

Las empresas consideran al espacio laboral como un factor elemental de la vida del ser humano, que bien conjugado con la tecnología y el mercado puede convertirse en una ventaja competitiva tanto para la productividad como para la formación de un

clima laboral positivo. Para esto se promueve en la organización la importancia de la información clara de los objetivos de cada función, la relevancia dentro de todo el proceso y se anima a que en la vida personal se tracen metas claras y realistas.

Como una característica particular al tipo y la etapa de vida en el que se encuentre la organización, la forma de crear un clima laboral favorable es tratar de conocer a cada individuo, apoyarle y reconocer sus aciertos cuantas veces sea necesario tanto por sus logros laborales como personales.

El apoyo de los directivos es primordial, por tanto, sus comportamientos deben dar un buen ejemplo de lo que significa un positivo equilibrio entre la vida personal y el trabajo, una propuesta para llevar a cabo éste propósito es reconocer cuales son los factores que motivan a cada trabajador en particular, reconocer cuáles son sus metas, problemas y necesidades individuales, por medio del uso de procesos comunicacionales como reuniones personales o grupales que permitan interactuar con cada individuo, conversatorios cada a cara, entre otros. (R. Figueiredo, 2007)

Es imposible y de hecho llevaría al colapso el generalizar a los seres humanos, negando que existan concepciones motivacionales semejantes que lleven al individuo a generar una acción; tanto en la vida personal como en el campo laboral se debe tener motivos que incentiven a llevar a cabo una actividad.

Para entender cuál es la percepción del colaborador sobre el ambiente laboral de la empresa, primero es necesario entender que es lo que le motiva al ser humano a emprender una labor, para lo cual se analizará un concepto básico de la motivación, que la identifican como el “proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad” (P. Young, 1961;24), que en la actualidad continúan teniendo validez, ya que se considera a la motivación como “los procesos que

dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta.” (S. Robbins, 2004:155).

La intensidad a la que se hace referencia en éste concepto, es el esfuerzo que realiza el hombre o mujer en cada actividad, contando con una dirección que enmarque el rumbo de las acciones hacia los objetivos organizacionales; y considera a la persistencia, como el tiempo que puede llegar a mantener el individuo en el esfuerzo realizado.

Es esencial destacar cuáles han sido los factores que a lo largo del tiempo se han identificado como motivadores en el ser humano, para lo cual se describirá las principales teorías predecesoras.

### **3.2 Teorías de la Motivación**

Durante la historia del ser humano y su evolución, se ha tratado de entender cuáles son los factores que lo motivan, y entorno a ésta interrogante se han desarrollado distintas teorías que tratan de identificar principios básicos motivacionales, que necesitan ser cubiertos para evitar des-motivación en sus lugares de trabajo o grupos de interacción social.

Dentro de las principales teoría que se han propuesto entorno a la motivación, se destacan:

La *Teoría de Mc Dougall*, que considera que todos los procesos naturales del hombre, incluidos los de la mente y la conducta, son intencionistas, es decir buscan preservar la existencia humana y la especie, se centra en variables motivacionales innatas, que las denomina *instintos*, entre ellos las emociones, los impulsos, las habilidades.

Y la variable de *propensiones*, o tendencia a la búsqueda de alimento, al aspecto sexual, a la protección, al reposo, a la ira o disgusto y todos los aspectos biológicos

naturales, toser, estornudar, respirar, evacuar, entre otros. Algunos de los aspectos mencionados en esta teoría posteriormente serán tomados por Maslow, en sus planteamientos. (Vélaz. I, 1996:93-96)

La *Teoría de Young* sobre la motivación, trata de la *liberación* de energía originada por los estímulos de los órganos internos, denominados motivos, entre ellos los deseos, intenciones, impulsos, necesidades y metas, seguido de los estímulos externos como los elogios, reprobaciones, recompensas, castigos, dinero a los que denomina *incentivos*; y la *regulación de la energía* de la conducta que se evidencia con las variables de tendencia, actitud, intención o propósito que determinan hacia donde y en qué medida se libera la energía, es decir, en el comportamiento dentro de las relaciones sociales o en los procesos comunicacionales. (Cofer. C, 1971:59-283)

La *Teoría de McClelland*, considera que los motivos que mueven la conducta del hombre son en base a las asociaciones afectivas aprendidas o expectativas que se exteriorizan como conductas intencionistas, donde los motivos son adquiridos y estrechamente relacionados con las emociones que se reflejan en los estados afectivos. A diferencia de las otras teorías, McClelland, cree que los motivos primarios o necesidades biológicas, al igual que los motivos secundarios, aprendidos o sociales, citados en las teorías anteriores, no son los únicos y tampoco los más importantes en la motivación del hombre, que existen afectos primarios y motivos secundarios.

Por ejemplo, un motivo que menciona es la *realización*, que está determinada por el ambiente global del ser humano o la cultura en la que se desarrolla, y puede tener como resultado afectos positivos o negativos; las sub-formas en las que se puede analizar el motivo realización, pueden ser a través de la necesidad como afecto primario de realización y el temor al fracaso que se manifiesta en los individuos como motivo secundario. (W. Weiten, 2008:403-405)

La teoría de McClelland ha sido una de las teorías más destacadas, siendo analizada como base para la implementación de técnicas de medición del clima laboral o modelos de fortalecimiento de la cultura organizacional ya que se considera que el individuo tiene actualmente un especial motivo que lo mueve y está relacionado con la auto-realización que lo destaca como un factor de la teoría de necesidades.

Como *Teoría de las Necesidades*, según Maslow resalta un grupo de necesidades del ser humano que deben ser atendidas por orden de jerarquía, ya que cuando se satisface la primera, se inicia la necesidad de la segunda y así secuencialmente, así se detallan: las necesidades fisiológicas, asociadas a las necesidades básicas del hombre como alimentación, descanso, vivienda, entre otras necesidades de carácter biológico.

Las necesidades de *seguridad*, relacionadas con la protección, el trabajo, la familia, la salud, orden; las de amor, sentido de pertenencia o *afiliación*, determinadas por los afectos sociales y el aspecto emocional como aceptación, amistad, cariño; las necesidades de estima o *reconocimiento*, ligadas a la auto-estima, el éxito, el status y la atención. Finalmente las necesidades de *auto-realización* expresadas en la auto-satisfacción y logro de objetivos que le generen al individuo complacencia consigo mismo, según lo establecido por Maslow cada necesidad está ligada entre sí, pero va tornándose de mayor importancia cada vez que la de menor jerarquía se encuentre satisfecha. (A. Maslow, 1991: 21-32)

Otra teoría que considera a las necesidades como un motivo, es la *Bifactorial* o la de *Herzberg*, que se encuentra relacionada con el análisis de las necesidades de Maslow, pero que destaca dos factores; higienizantes o higiénicos como: sueldo, supervisión, condiciones físicas, tiempo libre, seguridad con el trabajo, relaciones sociales políticas y procedimientos, estas necesidades marcan diferencia cuando no

están, es decir desmotiva el no satisfacerlas, pero al presentarse en abundancia no generan un alto grado de motivación.

Y el lugar segundo son los factores motivadores, que están relacionados con los niveles más altos de la jerarquía de Maslow, como: logro, reconocimiento, promociones, ascensos, desarrollo personal y crecimiento; es decir con el tipo, el contenido de trabajo y el contexto de la actividad laboral, más que con la propia labor que ejerce.

En las organizaciones es importante identificar cual es el factor motivador que mueve a los hombres y mujeres a realizar cada actividad, de forma que se generen acciones para satisfacer esas necesidades en la medida de lo posible y siempre que se encuentren dentro de los valores organizacionales; de tal forma que cada individuo vaya alineando su comportamiento y objetivos particulares a los deseados por la empresa para cumplir con las metas generales.

En las acciones que debe generar la organización para motivar a los colaboradores, el uso eficiente de los distintos medios de comunicación, tecnológicos, cara a cara, entre otros, es de vital importancia a fin de garantizar que todos se encuentren informados de lo que se espera y se busca con cada acción.

Por ejemplo en las jerarquías de necesidades de Maslow, que hacen referencia al logro y realización, el aspecto de la comunicación es elemental porque a través de los canales de comunicación que la organización use se podrá dar a conocer los premios alcanzados.

En la actualidad se ha tomado aspectos de las teorías de la motivación para inferir que motivación “es la situación emocionalmente positiva o negativa, que se produce en un sujeto cuando existe un estímulo o incentivo que le satisface una necesidad y le hace desarrollar una conducta determinada” (J. Urcola, 2008:63) a la vez

la suma de conductas y necesidades manifestadas en las relaciones sociales por medio de la comunicación tanto formal como la informal en una empresa, genera el ambiente laboral, que le hará particular a cada sitio de trabajo.

### **3.3 Definición de Clima Laboral en las Organizaciones**

Una vez reconocidos los factores que motivan y des-motivan al hombre en su entorno de trabajo es importante identificar al clima laboral u organizacional, que se manifiesta en el ambiente que el individuo vive, dentro de una empresa, considerando al clima laboral como las “percepciones que tienen los individuos de sus organizaciones, influidas por las características de la organización y del individuo”, por tanto es posible decir que el ambiente laboral es propio de cada institución, que es la particularidad o sello de identificación que la hace diferente. (B. Scheneider y D. Hall, 1972: 29)

La organización no es únicamente el producto o servicio que oferta, sino, también él cómo es percibido por sus integrantes y participantes externos. Se debe recalcar que dentro de una misma organización pueden existir varios micro-climas, que con frecuencia está caracterizada por la manifestación constante de la comunicación informal; y se entiende como las percepciones de un grupo de trabajadores de una unidad de la empresa, que son transmitidas y aceptadas por los miembros del grupo, los micro-climas se deben a la especialización de las actividades de las diversas áreas o el tiempo de concurrencia en las relaciones laborales del grupo.

Los micro-climas son identificados en su mayoría, por cada unidad que participa del ejercicio integral de la empresa, por ejemplo, el área de Contabilidad tendrá un tipo de clima, estilo y canales de comunicación que pueden ser distintos al de Marketing, ya que tienen individuos, actividades y tiempos de relación distintos durante los procesos laborales; estos micro-climas estarán enlazados por cierta particularidad que al consolidarse llegan a formar el clima organizacional global.



La comunicación informal dentro de los micro-climas es de gran importancia pero entre micro-climas la comunicación formal es la que prevalece, porque la relación personal de los individuos entre unidades es menos frecuente por ende se da bajo lineamientos veraces, claros y usando canales formales de comunicación. (M. Chiang, M. Martin y A. Nuñez, 2010:29)

El clima laboral en general está compuesto por la manifestación de la apreciación de distintos elementos o dimensiones que componen la empresa y que de alguna u otra forma pueden motivar al colaborador a tener una percepción positiva o negativa de la organización en su totalidad.

### **3.4 Dimensiones del Clima Laboral**

Se ha evidenciado que el Clima Laboral se consolida con dos grandes actores principales, el individuo y la organización, pero dentro de estos factores también existen particularidades que los caracterizan, el objetivo es conocer cuáles son los principales componentes que motivan a los colaboradores, como se comunican para que se determine el Clima y sobre los cuales debe buscar influir en una empresa para obtener un ambiente que apalanque el cumplimiento de sus objetivos de rentabilidad, calidad y trascendencia.

Rensis Likert, consideró que en la construcción del clima laboral tienen impacto tres grupos de variables, primero, la estructura de la empresa y su forma de administración: las reglas, decisiones, competencias y actitudes, entre otras; segundo, los procesos organizacionales como la motivación, liderazgo, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras; y las variables finales que son el resultado obtenido de las anteriores. (M. Chiang, M. Martin y A. Nuñez, 2010:67)

Si examinamos las agrupaciones detalladas a fondo, podemos destacar la dimensión de *liderazgo*, donde el líder del grupo es quien en consenso establece los

canales de comunicación de los miembros, las características, condiciones culturales y metas; el lenguaje que maneja internamente es claro y de fácil comprensión por ende la comunicación es efectiva.

Esto puede influir en las actitudes o resultados de los grupos de trabajo y de cada individuo; si se ejerce un estilo de liderazgo positivo, que esté enfocado con el cumplimiento de los objetivos de la institución, siempre buscará conciliar los requerimientos de la empresa con los objetivos individuales. Pero también existe la posibilidad de tener un estilo de liderazgo negativo que encontrará aspectos negativos en todas las decisiones de la organización, esta dimensión afectará sustancialmente en el clima laboral del grupo sobre el que se ejerce liderazgo.

El proceso de *comunicación* es una de las dimensiones más importantes del clima laboral, entendido por los tipos de comunicación: verbal y no verbal, formal e informal que se manejan interna y externamente en la empresa, a la vez el cómo éstos son administrados y por qué medios llega la información al receptor.

Desde ésta perspectiva se considera como factores fundamentales en el clima a “la receptividad de la comunicación, toma de decisiones, compromiso organizacional, coordinación, satisfacción y expectativas de comunicación” que manejan las organizaciones, ya que por naturaleza humana el ejercicio de la comunicación es innato en el individuo y debe ser guiado adecuadamente para alcanzar las metas propuestas. (R. Falcione, 1978: 67),

La forma que se maneja la información al interior de la empresa debe ser veraz y oportuna, con flujos de comunicación descendente de directivos hacia trabajadores, de trabajadores hacia directivos y entre pares, cada uno presentará problemas al momento de transferir ideas, pero es la mejor opción de evitar rumores que pueden alterar el clima laboral deseado por la organización.

En cuanto al tema Baguer, afirma que “tiene que haber una política de puertas abiertas de modo que los trabajadores puedan realizar sugerencias sin temor a represalias y puedan exponer sus problemas” esto impedirá que tenga impacto la comunicación informal, rumores o el comúnmente usado radio pasillo, que como particularidad se destaca la deficiencia en la veracidad del mensaje. (A. Baguer, 2010:152)

Los medios a través de los cuales se manifiesta la comunicación cumplen un papel trascendental en la percepción del clima laboral ya que “el uso de los medios de comunicación implica la creación de nuevas formas de acción e interacción en la sociedad, nuevos tipos de relaciones sociales y nuevas maneras de relacionarse con los otros y con uno mismo”. (J. Thompson, 1998:17)

Desde la perspectiva de los medios, en la actualidad el proceso comunicacional y las relaciones se han transformado, porque se involucran otras formas de comunicación diferentes al cara a cara, ya que se altera el ordenamiento del espacio.

No es necesario compartir un mismo lugar físico para comunicarse; y la temporalidad de las relaciones del individuo pueden ser distintas, tomando en cuenta que el transmisor y receptor ya no es necesario que se encuentren al mismo tiempo en la comunicación, debido al avance de la tecnología y el desarrollo de los medios virtuales y pre-elaborados a los que le es posible acceder.

Otra dimensión, es la forma de fijar *procesos de control, los objetivos y las reglas* a seguir para ejecutar las actividades laborales, ésta tiene un significado y diferentes reacciones en el trabajador. Existen opciones a seguir para tomar estas decisiones, una tomándolas autocrática y unilateralmente, de parte de los directivos de la empresa hacia empleados, lo cual será visto como una actitud autoritaria, es decir, el jefe ejerciendo el poder.

Otra posibilidad, es a través de conciliación y coordinación entre las partes activas de la organización, aplicando tanto la comunicación ascendente, descendente y horizontal entre jefes y trabajadores, que permitirá generar relaciones de interacción e intercambio de información mutua; sin embargo ésta forma de hacer las cosas no es la más común, pero puede evitar rechazo o falta de colaboración en las decisiones tomadas. Si todos objetiva y concienzudamente trazamos metas compartidas y reglas del camino idóneo a seguir para concretarlas efectivamente, podríamos asegurar el cumplimiento de los objetivos, en función de equipo.

La dimensión, de *recompensa o reconocimiento*, está ligada a los factores de motivación del individuo, que se mencionó en las jerarquías más altas de Maslow, que hacen referencia a la auto-realización y auto-satisfacción. Cada individuo a lo largo de la vida desarrolla habilidades y competencias que lo caracterizan, al emplearlas con éxito en el trabajo, encuentra satisfacción con lo que hace y busca generar nuevas ideas entorno al desarrollo de aptitudes, conjugadas con la formación que le brinda la empresa, pero a la vez espera recompensa o reconocimiento que motiven el buen desempeño.

Una de las principales formas de recompensa es un salario justo, competitivo y equitativo al de sus compañeros; también se promueve el reconocer el mérito frente al grupo social con que se relaciona, la posibilidad de una promoción, libertad para actuar y proponer ideas, consideraciones especiales en el entorno laboral, capacitación especializada, entre otros.

Todos estos factores pueden ser claves al momento de fomentar un clima laboral idóneo en cada grupo de trabajo, siempre que sean manejados con equilibrio. (J. Newstrom, 2007:116-121)

La *tecnología* es otra dimensión a considerarse en la evaluación del clima organizacional, ya que con el paso del tiempo, la evolución del mundo y los desarrollos tecnológicos que son cada vez más desafiantes, el hombre los usa para su beneficio y transformación tanto en el campo laboral como personal; de igual forma las necesidades del mercado cambian minuto a minuto, por ende las condiciones de trabajo demandan innovación constante en las empresas y en los individuos que la componen.

En este campo, la transformación tecnológica impacta visiblemente a los procesos comunicacionales dentro y fuera de las organizaciones, ya que se puede tener contacto y contar con información del mercado y de los individuos que la componen, al instante, únicamente al acceder a los medios de comunicación electrónica disponibles, lo cual cambia la perspectiva de las relaciones sociales y por ende las condiciones de trabajo. (J. Thomson, 1998:15-16)

En cuanto a las *condiciones físicas o estructurales*, entendidas como los espacios, disposición de los muebles, maquinaria, útiles de oficina, iluminación y aspectos psicosociales en las que se dan las relaciones humanas; éste tema es actualmente analizado por la ergonomía, que es “el estudio científico de la relación entre el hombre y sus medios, los métodos y el ambiente de trabajo”. (P. Falzon, 2009:19)

Este aspecto también forma parte de una de las dimensiones del clima laboral, y a medida que se reconoce la importancia del hombre en las organizaciones va tomando más fuerza, ya que la comunicación no verbal está ligada a los movimientos físicos del individuo que también comunican y expresan su estado de satisfacción o insatisfacción en relación al puesto de trabajo.

Al entender el papel que juega el hombre en las organizaciones, lo que se busca es encontrar cuales son las características particulares que determinan el clima

organizacional de una empresa sin descartar que cada una es diferente por estar conformada por individuos que traen consigo constructos particulares y distintos uno del otro.

Para Bowers y Taylor las dimensiones generales del clima en una empresa pueden ser temas relacionados con la “apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones”, es necesario considerar que al enfrentarnos a la diversidad del ser humano, será difícil garantizar que las variables consideradas aplica enteramente a todas las organizaciones, pero es posible encontrar similitudes en los individuos; por tanto también es posible establecer ciertas consideraciones generales en cuanto al comportamiento del hombre en su ámbito de trabajo. (M. Chiang, M. Martin y A. Nuñez, 2010:92)

Se ha analizado cuales podrían ser las principales dimensiones o características que componen el clima laboral, en las organizaciones en general y los efectos que cada uno podría tener en su estructuración; sin embargo, es importante destacar que cada dimensión debe ser informada o percibida por el colaborador a través de algún medio, por ejemplo en el liderazgo el manejo de la comunicación efectiva, clara y con lenguaje compartido entre los miembros del grupo permite que el clima sea idóneo para alcanzar objetivos particulares.

En la dimensión de procesos y control al igual que la de reconocimiento y logro, la comunicación formal es la más relevante ya que se busca transmitir procedimientos estructurados y acontecimientos importantes, que cuentan con planificación y deben ser transmitidos íntegramente a toda la organización, generando un ambiente laboral que mantiene el orden y secuencia en las actividades.

En la dimensión de la tecnología, la comunicación ha evolucionado al mismo tiempo, porque se ha generado medios tecnológicos que han permitido mantener

comunicación instantánea sin límites de tiempo, ubicación geográfica o idioma, ésta dimensión ha hecho posible que las relaciones humanas internas en la organización dejen de ser cara a cara únicamente, manteniéndose actualmente con mayor frecuencia conferencias o reuniones a través de medios electrónicos o de telecomunicación lo cual obliga al personal de la organización mantenerse abierto a la transformación tecnológica mundial.

Por tanto, es posible plantear que la comunicación es la dimensión básica e imprescindible al momento de construir relaciones que definirán el ambiente y la cultura de una organización.

### **3.5 Clima Laboral y Cultura Organizacional**

El clima laboral como lo hemos definido son las percepciones de quienes trabajan dentro de una organización, respetando una estructura y autoridad, pero entonces ¿en qué se diferencia de la cultura organizacional?, la contiene o es paralela, si partimos del término general de cultura, que lo podemos identificar de acuerdo a las teorías de pensamiento que lo analizan; donde al respecto Taylor (1971) define que la “cultura es...la totalidad compleja que incluye conocimientos, creencias, arte, ley, moral, costumbres y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre, en cuanto miembro de una sociedad”, es decir la cultura abarca el entendimiento del ser humano en su totalidad, pero dentro de una sociedad de interacción y con construcciones creadas y aceptadas por quienes la conforman. (A. Aguirre, 2004:124)

Por otra parte, se define a la cultura “sobre todo (como) el modo de pensar organizado de los individuos de una sociedad, en orden a producir actividades sociales coherentes, tanto de acción material como de acción espiritual”, donde se hace referencia a que cada grupo social tiene una cultura particular, que buscan un fin en particular y abarca todas las perspectivas del individuo. (C. Steva, 1984:65)

Más adelante Schein (1985), Hoy y Miskel (1996), proponen que “la cultura sea entendida como tres cosas diferentes: artefactos, valores, y supuestos.”, para los dos últimos autores en sus definiciones, se denominan normas y no artefactos. Donde los artefactos son aspectos tangibles y de fácil apreciación durante la actividad social.

Entre estos artefactos se puede destacar el uso de símbolos, considerados como la representación visible de una idea, que ejercen influencia en las personas y en el sentido de entender, percibir y construir la cultura de una organización. Por tanto, se resalta la importancia de los recursos simbólicos, entendidos como “todos aquellos elementos susceptibles a evocar en las personas significados que den sentido y contexto a la realidad en la que trabajan, al reforzar los valores que la organización ha establecido para orientar la decisión y la acción de sus integrantes.” (H. Andrade, 2005:75)

Por otro lado, los valores son los principios morales y éticos, los objetivos y propósitos de carácter particular y aceptado por el grupo, que a la vez le generan identidad propia. Y finalmente los supuestos, que se entiende como las creencias compartidas entre los miembros del grupo, en referencia al entorno y la naturaleza humana. (R. Gamez, 2007: 72-73)

Encontramos concordancias entre ellas en aspectos de: aceptación voluntaria de las creencias y valores que la rigen, legitimidad de criterios para la agrupación en la que impacta, reacciones estandarizadas, posibilidad de predecir los comportamientos bajo la influencia de una cultura u otra, y su permanencia de largo plazo; los factores culturales son de gran alcance ya que se forjan y se imprimen en cada individuo como parte de sí mismo.

Al entender el plano cultural, ahora es necesario entender el impacto que tienen estos comportamientos y valores en la organización; es usual que dentro de una misma



organización se encuentren reacciones diferentes ante un mismo beneficio que otorgue la empresa.

Por ejemplo el pago de guardería para un padre o madre de familia puede ser un mecanismo motivador para su gestión, pero para quien no tiene hijos puede ser un factor desestimulante, incluso dentro del mismo círculo de padres de familia puede ser desmotivante por que sus hijos actualmente son adolescentes y no lo necesitan; imaginemos como lo tomaría un individuo que no tiene una relación sentimental; en relación a las diferencias mencionadas, se destaca la existencia de macro-culturas y micro-culturas dentro de una misma organización o conglomerado.

Como macro-culturas podemos entender que son las creencias, normas y prácticas compartidas que definen a una empresa en general, pero dentro de éste todo, también existen micro-culturas o sub-culturas que identifican a un departamento dentro de la estructura organizacional, es decir las normas o prácticas de la unidad de Marketing no serán las mismas que la de Informática, estas pequeñas agrupaciones son las micro-culturas, aun así no podemos descartar que dentro de estas también existan subculturas que identifiquen a agrupaciones más pequeñas.

Como hemos visto cada individuo es particular y único, que movido por su macro-cultura diferenciada por la zona donde ha vivido y desarrollado, va sufriendo cambios a medida que van cambiando sus intereses. Por ejemplo las generaciones anteriores tienen dificultad para usar herramientas tecnológicas, mientras que las últimas generaciones desde la infancia están familiarizadas con equipos de tecnología sofisticada.

Los dispositivos cada vez son más prácticos y sencillos de usar, pero que al no ser parte de las prácticas frecuentes de las generaciones anteriores les resulta difíciles de manipular y adaptarse, podemos decir entonces que al estar la cultura ligada

estrechamente con el hombre, ésta también está en continua evolución y va marcando sus causas por la constancia y aceptación que va teniendo a medida que se presenta.

En el campo laboral, con el impacto que ha tenido en la sociedad la preocupación por la evolución del planeta en cuanto a ecología, las empresas se encuentran en período de adaptación e implantación de mejores prácticas que busquen cuidar la naturaleza; dentro de muy poco tiempo quedará fortalecida la cultura ecológica dentro las organizaciones, reflejada en las practicas de responsabilidad social, responsabilidad corporativa, etc., y quien no se adapte a estos nuevos valores mundiales quedará marginado del mercado.

Desde el punto de vista cultural, lo que en primera instancia no tiene sentido cuando vamos de una empresa a otra o de un lugar a otro, todo tiene sentido; si se busca entender el comportamiento de los colaboradores dentro de una organización es necesario primero entender cuáles son los fundamentos culturales que los mueven, buscar sus reglas implícitas, que no están formalizadas como los procesos operacionales, el saber cómo es “el aquí se hace así”, o como lo dicen algunos estudiosos de las organizaciones, conocer cuál es el credo de la organización.

En ocasiones la similitud de variables que conlleva la cultura organizacional y el clima laboral, tiende a confundir estos conceptos, pero podemos afirmar que la cultura tiene mayor trascendencia e impacto en las fuerzas organizativas que el clima.

Según Schein al clima “es mejor pensarlo como el producto de algunos de los supuestos subyacentes y, por tanto, una manifestación de la cultura” y cultura es “la identidad de los patrones comunes de pensamiento, creencias, sentimientos y valores que resultan de la experiencia compartida y común aprendizaje”, entendiendo como identidad los supuestos compartidos dentro de un mismo grupo. (E. Schein, 2010: 24)

Es decir, clima es la expresión de la cultura y la organización es una cultura, por ende, es la forma de saber qué es lo que conlleva la cultura pero a la vez es un medio de acción para alertar que tan direccionados están los procesos, sentimientos, creencias y reglas a lo que busca la organización, saber si el impacto de la cultura que vive la organización le permitirá alcanzar sus metas y que puede hacer para modificar la cultura si no está alineada a lo que busca la organización.

Existe una diferencia real entre clima y cultura entendiendo a la primera como percepciones compartidas y a la cultura como creencias compartidas, se puede destacar que el clima laboral es una forma de medir o valorar las connotaciones culturales construidas por las relaciones humanas que se dan a lo largo del tiempo de trabajo dentro de una organización, el éxito o fracaso de una organización puede estar cimentado en el tipo de cultura que vive. (B. Ashforth, 1985: 837-847)

Los tipos de culturas que puede tener una organización dependerán de cuál es el enfoque de su misión o identidad que la caracteriza y que es lo que busca o bajo qué criterios fue constituida, todos los grupos u organizaciones se enfrentan a dos problemas particulares que se relacionan en primer lugar con la supervivencia y adaptación al medio externo y en segundo lugar con la integración de los procesos internos para asegurar la capacidad de seguir, sobrevivir y adaptarse.

Dentro de la adaptación al entorno externo y supervivencia, se consideran los factores de la concepción y comprensión de la misión y estrategia; que es la forma de establecer los objetivos enfocados a la misión central, se destaca también los medios que se van utilizar para alcanzar las metas, la especialización o distribución del trabajo, recompensas y sistemas de autoridad que se van a ejercer. (E. Schein, 2010:73)

La medición enfocada a los controles que se van a establecer para la evaluación del cumplimiento de las metas, y cuáles serán los procesos de comunicación,

información y corrección. Estos son los elementos que deben ser tratados proporcionalmente con la misma importancia para evitar problemas, ya que la deficiencia del uno puede ser desastre del otro y por ende el de la organización en su totalidad.

Desde el enfoque de los problemas de gestión de integración interna o procesos internos de la organización, se anota que la creación de un lenguaje común o conceptos iguales, favorece al entendimiento del grupo de trabajo y permitirá que las cosas funcionen para todos, el definir los límites de los grupos y condiciones de permanencia o salida determina la capacidad de conocerse a sí mismo y entender cuál es su rol o que se espera de él, el identificar la autoridad y distribuir el poder permitirá que los grupos reconozcan las jerarquías, el qué se debe hacer para tener ese nivel y el qué no se debe hacer para perderlo.

Las normas de confianza, intimidad, amistad y amor, deberán ser definidas por los integrantes del grupo en que se desarrollan las relaciones, generando condiciones propias y alcances en el campo laboral. Se debe también establecer las causas de recompensas, cuáles son las conductas gloriadas y cuáles son las menos tolerables. Finalmente es posible tener un criterio para explicar lo inexplicable, éstos son acontecimientos que pueden suceder y al parecer no tienen un criterio claro de explicación, pero al tener un modelo de explicación permite evitar ansiedad e intolerancia hacia algo desconocido.

Los aspectos mencionados en referencia a la adaptación externa y la de procesos internos de una organización, pueden no ser los únicos a tomar en cuenta según lo comenta Schein (2010), pero son los que en su mayoría pueden identificar los factores que determinan la cultura de una organización, a la vez no pueden ser tratados individualmente ya que se encuentran inter-relacionados y actúan unificadamente en el

campo laboral y son los que definirán las percepciones que tendrá un individuo de su grupo de trabajo, reflejado en la medición del clima laboral.

Los alcances de la cultura organizacional se verán reflejados en las condiciones del ambiente de trabajo y a la vez evidenciado en los resultados financieros de la empresa; con el adecuado manejo de la cultura organizacional la organización tendrá identidad propia sobre la que será reconocida, se mantendrá integrada, tendrá consenso y aceptación al momento de requerir cambios, podrá alivianar la carga de la dirección al momento de tomar decisiones; ya que existe coordinación entre sus miembros y libertad para actuar, porque todos están enfocados en el mismo objetivo.

Al evidenciar que el clima laboral es la manifestación de la cultura organizacional, que identifica a una empresa en cualquiera de los ciclos de vida en el que se encuentre; también es fundamental aclarar que la comunicación es la dimensión principal para que los constructos sociales como valores, creencias, costumbres, entre otros, se compartan, se acepten y se impregnen como propios y así construyan su cultura. En cuanto al tema, se ha dicho que “la comunicación es tan vital para la organización como la circulación sanguínea o el sistema neurológico para el cuerpo.” (A. Aguirre, 2004: 229).

Por tanto, las distintas formas de comunicación verbal y no verbal, el contenido de los mensajes y actualmente el desarrollo tecnológico de los medios de comunicación son factores determinantes de la cultura y clima laboral. En el siguiente capítulo se analizarán casos que describen cómo la comunicación es un factor trascendental al momento de definir o re-definir la cultura organizacional, para que las organizaciones puedan alcanzar los objetivos de rentabilidad y permanencia deseados.

## CAPITULO IV

### 4. ANALISIS DE CASOS

Los casos que se han presentado en organizaciones internacionales y que serán analizados, permitirá obtener una visión más práctica del impacto de la comunicación en la cultura y el clima laboral dentro de las empresas.

#### 4.1 Caso: Gigante S.A de C.V:

“Estrategia de comunicación en el proceso de re-orientación de la cultura Organizacional.”

El caso a analizar hace referencia al “Grupo Gigante”, que es una empresa comercial mexicana que brinda servicios de comercialización de productos, desde 1962 en distintas localidades de ese país, que a través de la adquisición de cadenas comerciales y alianzas estratégicas se ha mantenido en el mercado y ha logrado extenderse en Centroamérica y Sudamérica. Actualmente, la compañía maneja los negocios de: Office Depot, The Home Store, Panda Express, Gigante Grupo Inmobiliario, Restaurantes Toks, acciones en subsidiarias y Fundación Gigante.

El negocio de “Gigante” empezó con la primera tienda de autoservicios de México; y como hace referencia I. Adizes y E. Schein en el análisis de los ciclos de vida de las organizaciones, detallado en el capítulo 2, en la primera etapa de “fundación e inicio del crecimiento” la empresa fue creada bajo la ideología y cultura del fundador, *Ángel Lozada Gómez*<sup>2</sup>, de donde surgieron las bases de la cultura, constituida en siete

---

<sup>2</sup> Ángel Lozada Gómez, fundador del “Grupo Gigante S.A de C.V”, llega de España en 1923, a la edad de 15 años a México e inicia sus trabajos en Apan, estado de Hidalgo, donde obtiene recursos para en 1962 abrir la primera tienda de autoservicios en Cd. México, expandiéndose hasta 1977 con 11 tiendas en el distrito metropolitano. Tomado de [www.gigante.com.mx](http://www.gigante.com.mx)

valores fundamentales: servicio, honestidad, calidad y productividad, desarrollo, innovación, participación y respeto, que fueron detallados claramente por el fundador y son los pilares que le llevaron a la organización a ganar posición y expansión el mercado mexicano. Anexo 1. Detalle del caso.

“Gigante” se mantuvo en el ciclo de *mediana edad o plenitud*, donde el aspecto económico y las relaciones se dan con fluidez, la comunicación es eficiente, y se usa canales que permiten tener información oportuna para tomar decisiones; hasta aproximadamente 1991, donde se inaugura la tienda número cien en Toluca, México. A finales de 1994, por varios estudios realizados se detecta indicadores que resaltan problemas que enfrenta la empresa y los rasgos culturales que lo provocan, los que incluso le pueden llevar a perder competitividad y mercado.

De acuerdo a lo percibido en los estudios, la organización se encontraba en la etapa de *madurez y caída*, que se caracteriza porque la cultura organizacional es disfuncional y es transformada por las sub-culturas, conformadas por las creencias y costumbres de los grupos pequeños que conforman la organización, por tanto, se recomienda re-plantear los valores culturales generales, a fin de enfocarse hacia un mismo objetivo. Considerando que la cultura, según lo expuesto por Schein (2010) detallado en el capítulo 3, es la identidad de la empresa, generada por los pensamientos, creencias, sentimientos y valores aceptados y compartidos entre los integrantes de los grupos que la conforman.

En el detalle del caso, se muestran los rasgos culturales reales y los problemas que éstos generan a la organización; en base al análisis de estos resultados “Gigante” considera que es necesario retomar las bases culturales que le llevaron durante décadas a crecer y posicionarse en el mercado como una de las principales tiendas de

autoservicio de México. Las condiciones de la economía y el mercado exigen replanteamientos para adaptarse a los cambios del entorno y en el caso particular de “Gigante”, es esencial re-orientar su cultura hacia el cliente, el servicio, la eficiencia, la productividad y la participación.

El compromiso de re-orientación de la cultura, es un compromiso de todos los miembros de la organización; para lo cual se diseñó e implementa una estrategia de comunicación que permitirá enfocar la cultura hacia los pilares básicos, dados por el fundador de la organización.

Entendiendo que la comunicación tanto verbal como no verbal, es una parte esencial del ser humano a través de la cual se transmite información, conocimientos, experiencias y creencias que denotan interacción, conductas y cambios de comportamiento en el ser humano, dentro del medio social en el que se desenvuelva.

Para el proceso de re-orientación de la cultura, se usó como arista, la implementación de los recursos simbólicos planteados por Schein (1985) y Andrade (2005), a fin construir, re-enfocar y afianzar la cultura organizacional; siendo el principal símbolo las gerencias y jefaturas de las tiendas de autoservicios quienes serían encargados de transmitir los principios, creencias y valores propuestos por la cultura de “Gigante”, que a la vez se apoyaran en los medios de comunicación disponibles como: documentos, videos, charlas, foros, reuniones, talleres, uno a uno, entre otros.

Al evaluar los resultados parciales de la implementación de la estrategia de comunicación que busca re-orientar la cultura de “Gigante”; se encuentra que se han alcanzado los objetivos planteados hasta ese momento, obteniendo interés y cambios de comportamiento de parte de los colaboradores hacia los principios de la organización; entre los clientes se ha mejorado la imagen de las tiendas de la cadena; y el programa de



comunicación se lleva a cabo permanentemente siendo evaluado y mejorado continuamente de acuerdo a las necesidades y avances de la tecnología.

El fortalecimiento de la cultura del “Grupo Gigante” a través de la implantación estrategias de comunicación, lo llevó a tener la primera tienda de autoservicio de origen mexicano en Los Ángeles California, Estados Unidos en 1999.

#### 4.2 Caso: Max Ray- Tex Ray

“Comunicación Organizacional y grupos informales en Empresas chino-mexicanas.”

En el análisis del caso de la empresa textilera de composición chino-taiwanés, Max Ray y Tex Ray, detallado en el anexo 2, que fue consolidada en Sinaloa, México; se evidencia que la comunicación puede presentar inconvenientes, si no se considera integralmente las áreas que la componen y que fueron consideradas por Watzlawick (2002).

La sintáctica, encargada de utilizar los medios y canales adecuados para que llegue la información sin interferencia, presentaba problemas, porque, al ser una organización de componentes idiomáticos distintos, donde los niveles de dirección hablaban inglés, taiwanés y mandarín, los mandos medios, inglés y español; y los niveles operativos únicamente español, era casi imposible que se dé la comunicación formal ascendente, y poco probable que se manifieste la descendente.

Considerando a la comunicación formal, como todo aquel proceso comunicacional planificado, diseñado y aprobado, citado por Kreps (1990), donde el empleado puede manifestar las inquietudes o recomendaciones a los directivos o a la vez los directivos puedan guiar o transmitir información a los operarios, comunicación ascendente. Únicamente era factible que se den procesos comunicacionales formales a

nivel horizontal, es decir entre pares y entre mandos medios y directivos, que se comunicaban usando el idioma inglés.

Por los inconvenientes mencionados en la sintáctica, la semántica que analiza la comprensión del mensaje transmitido, se mostraba incompleta y difusa, ya que sufría alteraciones particulares de traducción e interpretación, de los mandos medios, quienes recibían la información que debía ser transmitida a los niveles de operación. Por ende, la pragmática, que experimenta los efectos que causa el uso de los medios y el mensaje transmitido en el comportamiento humano, examinado por Wiener (1969) y Watzlawick (2002), se mostraba distorsionado, porque el efecto de la comunicación en los empleados era distinto al que pretendía transmitir la dirección.

La dificultad de disponer y entender la comunicación formal, dio cabida al fortalecimiento de los grupos y comunicación informal, entendiendo como grupo a dos o más personas que interactúan independientemente con el fin de alcanzar objetivos particulares (R. Gámez, 2007:36), y como comunicación informal a la que está siempre presente en las organizaciones y se da paralelamente a la formal con la finalidad de llenar vacíos en los interlocutores.

Pero en el caso de Tex- Max Ray, era basada en rumores entre quienes compartían el idioma español y que no permitían la comprensión de la cultura organizacional, por ende, generaban un clima laboral negativo, que se reflejaba en los elevados niveles de rotación y cortos periodos de permanencia en el trabajo. Entre 3 meses y dos años.

Debido a la deficiente comunicación verbal que se podía mantener dentro la empresa, se intensificó la comunicación no verbal para entender los comportamientos e información transmitida; entendiendo como no verbal, como todas aquellas formas de

comunicación que trasciende las palabras dichas o escritas, entre estas los movimientos corporales, las características físicas, el paralenguaje, la proxémica y los artefactos, que fueron analizados desde el enfoque de Knapp (1992) en el capítulo 1,

Otra de las falencias en la comunicación organizacional que mostraba Tex-Max Ray, era generada por las contra-puestas sub-culturas que contiene la organización, ya que los trabajadores que la conformaban provenían de grupos étnicos diferentes que comparten y aceptan, mitos, costumbres y creencias distintas.

## CONCLUSIONES

El análisis de casos evidencia la relevancia de la comunicación en las organizaciones, se ha logrado el principal objetivo planteado, que busca determinar el nivel de incidencia de la comunicación en el clima laboral.

Se partió del análisis de la comunicación en sus distintas manifestaciones verbal y no verbal que se evidencian en todas las relaciones que establece el ser humano en la sociedad y con el entorno donde se desarrolla.

Al profundizar el estudio del proceso comunicacional, se destaca la importancia de la evolución y uso eficiente de los medios o canales disponibles, ya que no se busca, únicamente pasar el mensaje, sino que se espera que se comprenda íntegramente lo que se está transmitiendo. Y a la vez que se entienda el sentido real que lleva el mensaje al reconocer signos y símbolos comunes, previamente aceptados por los miembros del grupo.

Como se destaca en el caso analizado de la empresa Gigante S.A que adhiere a manera de símbolos de la cultura organizacional a las gerencias y jefaturas de las tiendas de autoservicios, las que se encargan de transmitir los supuestos establecidos (valores, principios y creencias), utilizando los medios de comunicación formales disponibles al interior de la empresa.

Otro de los aspectos que es primordial en el clima laboral es la causal de la comunicación en cuanto a la pragmática, que son los efectos, que tiene el contenido y medio usado para transmitir el mensaje, sobre las relaciones sociales, el comportamiento y la conducta según Watzlawick (2002). Considerando que el ser humano es la consecuencia de lo que dice, escucha, percibe y observa de otros, en el medio a través del cual se comunica, tanto en el ámbito personal como en el laboral.

El caso de la empresa Tex –Max Ray evidencia que las deficiencias en los canales de transmisión de la información (sintáctica), por los distintos idiomas que se manejan al interior de la empresa y que no son compartidos entre los trabajadores y directivos, evitan que se comprenda completamente el mensaje transmitido (semántica), sufriendo alteraciones y modificaciones. Por tanto, el efecto que tiene la comunicación en el comportamiento es distinto a lo que buscan los niveles de dirección de la empresa, porque el mensaje ha llegado distorsionado y alimentado por la comunicación informal negativa.

Los resultados que tiene una empresa, son producto de la interacción coordinada de todas las partes, donde se involucra tanto el recurso humano como los medios de producción, técnicos y tecnológicos. El uso eficiente de los medios de comunicación, especialmente los de componentes tecnológicos facilitan y apoyan los procesos de adaptación, integración y desarrollo de actividades entre los miembros de las empresas.

Durante los procesos de adaptación e integración, se exterioriza el clima o ambiente laboral que está dado por las percepciones que tienen los miembros de la organización en cuanto a las partes que la componen. Donde los componentes del clima laboral son el resultado de la medición y manifestación de la cultura organizacional de una empresa.

Durante el proceso de medición del clima laboral, se pueden considerar varias dimensiones como: la confianza en los niveles directivos, la identidad del trabajador con la organización, la relación con la tecnología, los factores de motivación, las relaciones humanas, el ambiente físico de trabajo, entre otras. La comunicación es un elemento transversal a todas, ya que las atraviesa enteramente porque necesitan de medios o canales de comunicación que les permitan hacer llegar y entender sus contenidos particulares.

La comunicación, que es fundamental porque participa estrechamente con cada dimensión, por ejemplo con una permanente comunicación de los directivos hacia los colaboradores a través de los distintos medios de comunicación establecidos, tal como se evidencia en el caso de la empresa Gigante S.A, se puede conseguir el fortalecimiento de los valores organizacionales de la empresa y por ende la identidad con la organización.

Con la investigación teórica y el análisis de los casos prácticos se puede concluir, en que la comunicación es el factor elemental de la cultura y por ende del clima organizacional, ya que la experimentación de la comunicación, presente en cualquiera de sus formas, verbal o no verbal, y los medios a través de los cuales se expresa, es inevitable.

Esta premisa se evidencia, tanto en el caso de Gigante S.A con el eficiente uso de los medios y estrategias de comunicación, que logró un clima laboral propicio para el logro de objetivos organizacionales, como en el caso de la multinacional Tex Max Ray, donde la comunicación formal era ineficiente por problemas en los medios, el idioma y la inexistencia de procesos comunicacionales planificados que provocaban el continuo choque de sub-culturas y micro-climas, formándose un clima laboral negativo para la organización que dificulta el logro de metas.

### **RECOMENDACIONES**

Durante la recopilación de información, se evidenció que son muy pocos los casos teorizados que muestran los resultados del uso estratégico de la comunicación interna y externa en organizaciones internacionales y con gran preocupación no se encontró ningún caso de empresas ecuatorianas; es seguro que se realizan planes de comunicación comercial para llegar al cliente, pero se ha dado poca importancia a la comunicación que se da al interior de las empresas.

Por tanto, es esencial que las organizaciones a nivel mundial y especialmente las ecuatorianas consideren a la comunicación como un factor determinante del clima y cultura organizacional, y se concientice, que un ambiente laboral positivo apalanca el cumplimiento de objetivos personales y empresariales; por ende, se recomienda implementar diagnósticos comunicacionales que permitan conocer factores de riesgo y oportunidad, a fin de proponer la implementación de medidas que mejoren y mantengan las relaciones positivas en la organización.

El clima laboral es una expresión de la cultura organizacional, y es importante que se generen estrategias de comunicación al interior de la empresa, como identificación de recursos simbólicos, reuniones frecuentes que den a conocer los objetivos y buenas prácticas laborales, la creación de programas de re-inducción y formación interna, entre otras, que permitan fortalecer y mantener los valores y principios básicos sobre los cuales fueron constituidas las empresas y que fueron exitosas, tal como se mostró en el caso descrito de la empresa “Gigante S.A”; con el propósito de que el trabajador promulgue y actúe bajo las premisas que espera la organización.

Las organizaciones como parte natural de su ciclo de vida, enfrentan cambios por nuevas tendencias del mercado, desarrollo de la tecnología, preferencias del cliente u otros factores de impacto; para lo cual, necesita tener consolidado un equipo de trabajo que se adapte con facilidad a las necesidades y los cambios que se requieran.

Es aquí donde es necesario contar con una cultura organizacional sólida, donde se pueda generar planes de comunicación eficientes que permitan entender y hacer conocer claramente que es lo que se espera de cada posición a fin de evitar la comunicación informal negativa, por falta de información, uso de medios inadecuados o vocabulario desconocido.

Para que las empresas logren al éxito financiero y de posicionamiento deseado, es importante que cuenten con un equipo de trabajo alineado a sus objetivos, con procesos comunicacionales que permitan mantener una relación ascendente, descendente y transversal entre directivos y trabajadores, lo cual, les ayudará a conocer y tratar adecuadamente a las sub-culturas sobresalientes que construyen la cultura general y que se verán reflejadas en las percepciones del clima laboral.



## BIBLIOGRAFIA

Watzlawick, Paul, *Teoría de la Comunicación Humana*, Herder S.A., Barcelona, 12va. ed., 2002.

Schein, Edgar, *Psicología de la Organización*, Madrid, Ediciones del Castillo S. A., 2da. ed., 1972.

Bertalanffy, Ludwing von, *Teoría General de los Sistemas*, Fondo de Cultura Económica S.A de C.V., Argentina, 1976.

Adizes, Ichak, *Ciclos de Vida de la Organización*, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 1994.

Schein, Edgar, *Cultura Organizacional y Liderazgo*, Jossey- Bass, Nueva Jersey, 4ta. ed., 2010.

Wiener, Norbert, *Cibernética y Sociedad*, Argentina, Sudamericana S.A., 1969.

Marin, Antonio Lucas, *La Comunicación en las Empresas y en las Organizaciones*, Barcelona, Bosh Casa Editorial S.A, 1997.

J. Leipzig y E. More, Organizational Communication: A review and analysis of three current approaches to the field, *Journal of Business Communication*, 1982, p.77-92 citado por Mariza del Pozo Lite, *Cultura y Empresarial y Comunicación Interna*, Fragua, 1997.

Knapp, Mark, *La comunicación no verbal*, Ediciones Paidós, Barcelona, 3ra. ed., 1992.

Silvestrin, Brönstrup, Celsi Godoi y Elena Ribeiro, *Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional*, Red Signo y Pensamiento, Colombia, 2009.

Kreps, Gary, *Organizational Communication*, Logman, New York, 1990, p.24 citado por Antonio Lucas Marin, *La Comunicación en las Empresas y en las Organizaciones*, Bosh Casa Editorial S.A, 1997.

Norbert Wiener, *I am a Mathematician*, New York, Doubleday & Company Inc., 1956, p. 322-323 citado por Walter Buckley, *La sociología y la teoría moderna de los sistemas*, Amorrortu Editores, Argentina, 1973.

Buckley, Walter, *La sociología y la teoría moderna de los sistemas*, Amorrortu Editores, Argentina, 1973.

P. M. Blau y W. R. Scott, *Formal Organizations*, Chandler, San Francisco, 1962 citado por Edgar Schein, *Psicología de la Organización*, Ediciones del Castillo S. A., Madrid, 2da. Ed., 1972.

Denise Rosseau, *The Construction of Climate in Organizational Research*, International Review of Industrial and Organizational Psychology, Wiley, 1988, p. 139-158, citado por Margarita Chiang, Ma. José Martín y Antonio Nuñez, *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*, Madrid, S.L., 2010.

Arnoletto, Jorge, *Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones*, Folletos Gerenciales, Cuba, Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (DCCED), p. 80, 2009.

Paul, Young, *Motivation and Emotion*, New York, Wiley, 1961, p.24 citado por C. Cofer y M. Appley, *Psicología de la Motivación*, México, Editorial Trillas, 1971.

B. Schneider y D. Hall, *Toward Specifying the Concept of Work Climate: A Study of Roman Catholic Diocesan Priests*, Journal of Applied Psychology, 1972, p. 447-455, citado por Margarita Chiang, Ma. José Martín y Antonio Nuñez, *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*, Madrid, S.L., 2010.

R. Likert, 1967, citado por Jorge, Arnoletto, *Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones*, Folletos Gerenciales, Cuba,

Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (DCCED), p. 80, 2009.

R. Falcione, *Subordinate satisfaction as a function of communication climate and perceptions of immediate supervision*, Annual convention of de Eastern Communication Association, 1978, citado por Margarita Chiang, Ma. José Martín y Antonio Nuñez, *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*, Madrid, S.L, 2010.

Baguer, Ángel, *Dirección de personas: un timón en la tormenta*, España, Ediciones Díaz de Santos, 2da. ed., 2010.

Falzon, Pierre, *Manual de Ergnomía*, Madrid, Modus Laborandi S. L., 2009.

D. Bowers y J. Taylor, *Survey of Organizations*, Ann Arbor, M.I, University of Michigan, 1972, citado por Margarita Chiang, Ma. José Martín y Antonio Nuñez, *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*, Madrid, S.L, 2010.

Grupo Gigante, 2012, en <http://www.gigante.com.mx>

G. L., Danhke, *Investigación y Comunicación*, 1989, citado por C. Fernández Collado y G.L. Danhke (comps), *La comunicación humana: Ciencia Social*, Mexico D.F McGraw Hill de Mexico, 1995

Hernández, Roberto Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la Investigación*, McGraw-Hill, México, 1994.

Vieytes, Rut, *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad*, Buenos Aires, De las ciencias, 2004.

Gámez, Gastélum Rosalinda, *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*, México, Eumed.net, 2007.

Queris, Mónica, y otros, *Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA*, La Habana, 2012.

Berrocali, Álvarez Alejandro, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, México, Plaza y Valdes, 1998.

Aguirre, Ángel, *La cultura de las organizaciones*, Barcelona, Ariel, 2004.

Thompson, Jhon B., *Los media y la modernidad: Una teoría de los medios de comunicación*, Buenos Aires, Paidós, 1998.

Hesselbein, Frances, y otros, *El líder del futuro*, Deusto S.A, Colombia, 1996.

E. Tironi y A. Cavallo, *Comunicación estratégica: Vivir en un mundo de señales*, Taurus, Buenos Aires, 2004.

Newstrom, Jhon W., *Comportamiento humano en el trabajo*, McGraw-Hill, México, 2007.

Bertoglio, Oscar Johansen, *Anatomía de la empresa*, Limusa S.A de C.V., México, 2004.

H. Köhler y A. Artilles, *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales*, Madrid, Delta Publicaciones, 2da. Ed., 2007.

Robbinson, Stephen, *Comportamiento Organizacional*, México, Pearson Educación, 10ª. Ed., 2004.

Juan Luis, Urcola, *La motivación empieza en uno mismo*, Madrid, ESIC, 2da. Ed., 2008.

Horacio, Andrade, *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, Netbiblo S.L, España, 2005.

José Ignacio, Vélez, *Motivos y Motivación en la Empresa*, Madrid, Díaz de Santos C. A., 1996.

Wayne, Weiten, *Psicología: Temas y variaciones*, México, Cengage Learning, 6ta. Ed., 2008.

Abraham, Maslow, *Motivación y Personalidad*, Madrid, Díaz de Santos S.A., 1991.

|

## ANEXOS

### Anexo 1.

Caso:

#### Gigante S.A. de C. V

#### Estrategia de comunicación en el proceso de re-orientación de la cultura organizacional.<sup>3</sup>

##### 4.1.1 Resumen:

La estrategia de comunicación que se presenta en este caso pretende arraigar en el personal de la organización, sus valores a partir de los supuestos planteados en la administración de recursos simbólicos. Esto a través de la formación de “gerentes simbólicos” que utilicen los símbolos, mitos y ritos en los que se manifiestan los valores de esta organización para reforzarlos en sus respectivos equipos de trabajo. Asimismo, incluyendo los recursos simbólicos en el manejo de los medios de comunicación con los que cuenta la organización.

##### 4.1.2 Antecedentes

Gigante inició sus operaciones 1962, cuando Ángel Losada Gómez fundó en la ciudad de México la primera tienda de autoservicio, donde el consumidor podía comprar una gran variedad de mercadería dentro de un mismo establecimiento. Durante 35 años Gigante S.A han sido uno de los principales pilares del comercio detallista en México, y una de las cadenas más grandes con cerca de 180 tiendas en 48 ciudades en el país, las cuales abarcan una área de venta de 761,591 m<sup>2</sup> y genera trabajo para más de 23000 personas.

No obstante, los formidables retos que este entorno y la competencia plantean a Gigante, han llevado a esta empresa a emprender acciones para reorientar su cultura misma, es decir, las creencias básicas respecto a su papel en la sociedad y la forma de actuar en ella, los valores que sirven de marco normativa a la conducta, y las pautas de comportamiento específicas que se espera que todos sus integrantes adopten. Hoy como nunca, por los cambios a los que se enfrenta Gigante, sus miembros necesitan propósitos comunes, valores compartidos y factores de cohesión.

---

<sup>3</sup> Alejandro Berrocali Álvarez, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, México, Plaza y Valdes, 1998, p.281-308

#### 4.1.3 Descripción de los elementos de la cultura real de Gigante

El análisis de diversos estudios que se llevaron a cabo en Gigante durante los últimos años, permitieron encontrar a finales de 1994 algunos indicadores acerca de la problemática que enfrenta y de los rasgos de su cultura actual que la están provocando. Identificar estos factores disfuncionales, es el primer paso para emprender los cambios que se requieren a fin de asegurar no sólo la supervivencia de la organización, sino también, su competitividad y su sano desarrollo.

Un resumen de los principales rasgos de la cultura real de Gigante y los problemas que se generan de ellos, se presentan en el cuadro siguiente:

<b>Rasgos culturales</b>	<b>Problemas</b>
Baja orientación al servicio y atención al cliente	Perdida en su imagen y posicionamiento en el mercado
Baja orientación a la calidad, sobre todo en instalaciones	Pérdida de clientes por no sentirse en un ambiente grato para la compra
Baja orientación al desarrollo del factor humano	Problemas de clima laboral que inciden en alta rotación. Insuficiencia en la atención al público por falta de capacitación.
Alta orientación al Jefe; liderazgo centralista y poco participativo	Lentitud en la toma de decisiones Mas disciplina que iniciativa por parte del personal Mas trabajo individual que en equipo Poca innovación Bloques de poder
Orientación al corto plazo	Falta de una estrategia y objetivos claros Actitud reactiva ante la competencia Rezago tecnológico
Mayor orientación a la actitud que a los resultados	Baja productividad Ineficiencia Poca coordinación y sinergia entre los subsistemas de la organización Falta de sistemas adecuados de trabajo

Gigante ha desarrollado a lo largo de sus 35 años de existencia, una cultura que le permitió crecer y posicionarse como una de las principales cadenas de tiendas de autoservicio del país. Sus éxitos demuestran que esta cultura resultó funcional, y que contiene elementos que no solamente hay que preservar sino reforzar.

Sin embargo, las nuevas condiciones de la economía y del mercado, exigen hoy en día a todas las organizaciones un replanteamiento y, en su caso una reorientación de su cultura a fin de incorporarse a ellos los valores y conductas que reclaman los cambios del entorno.

En el caso concreto de Gigante por lo expuesto en el resumen del cuadro anterior, es evidente que hay que hacer un esfuerzo serio por reorientar su cultura hacia el cliente, el servicio, la innovación, la eficiencia, la efectividad, la productividad y la participación.

Este último punto se vuelve crítico porque el mejoramiento de la empresa debe ser una tarea en la que todos estén comprometidos; por esta razón, tanto el rol de los jefes como el rol de los colaboradores deben cambiar sustancialmente, de acuerdo a una concepción más moderna de la organización.

#### **4.1.3 Definición de la Cultura ideal de Gigante**

Cuando la cultura de una organización logra que el comportamiento de las personas que la conforman sea congruente con los valores establecidos, dicha cultura cumple con una serie de funciones sin las cuales resultaría sumamente difícil para la organización hacer frente exitosamente a sus retos. Estas funciones son:

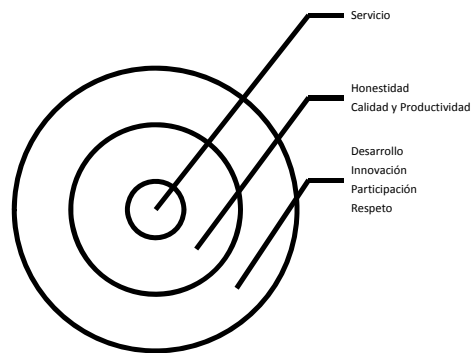
- Señalar el propósito fundamental de la organización, dando sentido al trabajo y encaminando los esfuerzos individuales y grupales hacia la dirección fijada.
- Distinguir a la organización de las demás: a darle una manera peculiar de ser y de actuar que la posiciona en la mente de sus públicos internos y externos con una imagen distintiva.
- Crear un sentido de permanencia que mantenga unidos a los integrantes de la organización en torno a una serie de valores comunes.
- Producir normas de comportamiento congruentes con los valores organizacionales.
- Señalar lo que es importante de manera que la gente sepa lo que se tiene que buscar y hacer en la organización de forma prioritaria, y tome las decisiones más adecuadas
- Determinar la manera como se deben hacer las cosas en la organización



- Una cultura es fuerte cuando cumple estas funciones, permitiendo a la organización sortear las dificultades derivadas de las cambiantes condiciones del entorno de los negocios.
- Alcanzar una cultura fuerte y capaz de responder rápida y efectivamente a estos cambios es un proceso que debe comenzar con la clarificación de la cultura ideal de la organización, entendida esta como el estado que tal organización debe alcanzar para asegurar su permanencia y los resultados que espera obtener.

En el caso de Gigante, la definición de su cultura ideal comenzó con el análisis de las ideas, pensamiento y visión del negocio documentado por Don Ángel Lozada Gómez, el fundador, donde se delimita lo que se debe hacer y lo que es inaceptable, por ello proporcionan parámetros para la toma de decisiones y para la actuación de la empresa, así como criterios de evaluación que a lo largo del tiempo definen y redefinen las actitudes y conductas de los miembros de la organización. Son el elemento fundamental de la cultura de la organización porque vinculan a las creencias con los demás elementos que la integran.

La cultura Gigante está basada en siete valores, que en función de la importancia se esquematizan de la siguiente manera:



Cada uno de estos valores se definió claramente para guiar de manera homogénea y consistente en el comportamiento de los integrantes de la organización. Así por ejemplo, el valor “servicio” quedó definido como: *Conocer y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos, mostrando siempre una actitud que refleje nuestro interés por escucharlos, entenderlos y apoyarlos.*

La *misión* es la forma en que la organización define su razón de ser, su objetivo más alto, su finalidad última o propósito básico de la empresa; las creencias, valores, misión y visión cobran vida a

través de tres conjuntos de principios que al ser aplicados en la labor cotidiana aseguran la consistencia entre el desempeño del personal y la cultura de Gigante. Estos son los pilares estratégicos, los Principios de Decisión y los Principios de Actuación.

Los principios estratégicos son las grandes directrices que orientan la evolución de la empresa de manera consistente con la visión propuesta por sus dirigentes. Pueden equipararse al trazo de un camino que llevara a la organización a su destino final. Uno de los principios estratégicos de Gigante se describe a continuación:

*Alcanzar y mantener el liderazgo de la empresa en el mercado, como consecuencia de que: nuestros clientes encuentren en Gigante su mejor opción por el servicio y atención que les brindemos, la ubicación, comodidad y presentación de nuestras tiendas, el surtido, la calidad y precio de los productos que manejamos y la eficiencia de nuestras operaciones, respaldada por la tecnología más adecuada.*

Los principios de decisión son enunciados de las prioridades que determinan el criterio que hay que aplicar cuando se requiere elegir entre dos o más alternativas de acción. Son aplicaciones a las personas con responsabilidad de decisión en cualquier área y en todos los niveles de la organización. La descripción de los principios de Gigante se hizo considerando las decisiones entorno a cinco aspectos inherentes a la vida de la organización: los clientes, la empresa como tal; los jefes, colaboradores y compañeros de trabajo; el trabajo y la sociedad. Como por ejemplo:

*En Gigante nuestras decisiones deberán ser congruentes siempre con los siguientes principios:*

*Con respecto a nuestros clientes: todas nuestras acciones estarán encaminadas a lograr la plena satisfacción de nuestros clientes, respetándolos, escuchándolos, atendéndolos con amabilidad, rapidez y eficiencia, orientándolos cuando acudan a nosotros para resolver una duda. Sólo eso nos garantizará su preferencia y lealtad.*

Por último los principios de actuación son los grandes preceptos que norman el comportamiento de todos los integrantes de la organización. Traducen los valores organizacionales a conductas específicas que los reflejan en la actuación cotidiana. Los principios de actuación de Gigante son diez, tres de ellos se definieron de la siguiente manera:

*El comportamiento de todas las personas que formamos parte de esta empresa deberá regirse invariablemente por los siguientes principios:*

1. *Mostrar un interés constante por conocer las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos, y hacer todo lo que está en nuestras manos para satisfacerlas con calidad, efectividad y atención requeridas.*
2. *Llevar a cabo todas nuestras acciones apegados estrictamente a las normas y principios que marca la ética personal y profesional, mostrando una clara congruencia entre el pensar, el decir y el hacer.*
3. *Realizar nuestro trabajo con responsabilidad, planeando lo que tenemos que hacer, previniendo posibles desviaciones, actuando con eficiencia y rapidez y evaluando los resultados obtenidos.*

Con todos estos elementos se elaboró el *Documento Básico de la cultura de Gigante*, que constituye la principal guía de decisión y de acción para todos los integrantes de la organización.

#### **4.1.4 Estrategia general de reorientación de la cultura organizacional de Gigante**

Muchos de los contenidos del *Documento básico de cultura de Gigante* están firmemente cimentados en la historia, la tradición y la identidad de la empresa y por ello no son del todo nuevos o extraños para sus integrantes. Sin embargo esta es la primera vez que se hacen explícitos, se revisan y actualizan con una perspectiva estratégica y se presentan en un solo documento.

Por esta razón, para lograr el arraigo de los elementos de la cultura de la organización y su aplicación en la vida cotidiana de la vida del trabajo, se diseñó una estrategia general integrada por dos etapas, la de creación del *Documento básico de cultura de Gigante*, descrita anteriormente y la de implementación que a su vez comprende las siguientes fases:

*Comunicación:* esta es la primera y fundamental fase de implementación que consiste en incorporar al sistema de comunicación de la empresa los documentos que conforman el *Documento básico de cultura*, a fin de lograr el conocimiento, comprensión, asimilación y compromiso por parte de todo el personal. En el siguiente apartado se describe la metodología empleada para desarrollar esta fase.

*Educación:* el propósito de esta fase es desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes que el personal requiere para trabajar y actuar de acuerdo a los valores y principios de Gigante. Dentro de la que se incluye la definición del perfil del colaborador de Gigante donde se detallan las características que todos los trabajadores de la empresa debe poseer independiente del tipo de trabajo que realice; y la definición del perfil del Jefe donde se describe los rasgos que debe tener la persona que se encuentre al mando de la empresa; todo relacionado al Documento básico de cultura.

Se define las áreas de conocimiento, habilidades y actitudes a desarrollar en los niveles, directivos y operacionales, en función de los perfiles anteriores se establece la estrategia y acciones a implementar en materia educativa.

*Alineación:* En esta última fase se busca ajustar a los procesos y sistemas de reclutamiento, selección, administración de sueldos, evaluación del desempeño, reconocimiento y recompensa, higiene, seguridad y relaciones laborales, en función del cambio cultural deseado en la organización. Se pretende también modificar las políticas, procedimientos y sistemas de trabajo que sea necesario alinear con los elementos constitutivos de la cultura organizacional.

En los aspectos de la comunicación se destacan los principios de que:

- Todos los miembros de la organización participan en la comunicación que se da en ella, y por tanto, todos somos corresponsables de la calidad de lo comunicado.
- La esencia de la calidad de las comunicaciones en las organizaciones se encuentran en las relaciones interpersonales cara a cara. La comunicación más importante que puede haber en una organización es la que se da entre un jefe y sus colaboradores.
- La comunicación es un proceso participativo, espiral, que obedece a múltiples fines, entre los que se destacan la formación de una interpretación común de la realidad, la coordinación de las distintas actividades que se llevan a cabo en la empresa y la satisfacción de ciertas necesidades interpersonales como la afiliación.

*Desarrollo de los conceptos claves:*

En esta fase se definió el *qué* de la comunicación, el *mensaje* a comunicar, es decir, lo que como resultado del programa de comunicación deberá ser la forma correcta de percibir y entender a la organización, al trabajo y al papel de cada quién en la organización.

Para esta etapa, resulta de utilidad desglosar el *qué* general en tres grandes áreas de acción comunicativa:

*Difusión*, incluye la información que simplemente se propaga entre el personal de Gigante.

*Interacción*, que abarca aquellos mensajes en los que la organización espera alguna forma de respuesta de los receptores, un cierto diálogo que retroalimente los esfuerzos de cambio cultural.

*Arraigo*, que busca la modificación de las conductas de los integrantes de la organización.

Uno de los contenidos clasificados en el área de acción comunicativa de *Difusión* de categoría obligatoria, son:

- Descripción de los elementos de la cultura Gigante
- Razones por las cuales se definió la cultura ideal Gigante
- Papel del fundador en la cultura Gigante
- Por qué re-orientación cultural y no cambio
- Papel del personal en el proceso de re-orientación cultural.

*Desarrollo del programa de comunicación:*

Planteamiento de objetivos, como primera parte de la estrategia de comunicación se especificaron los siguientes:

- Dar a conocer los elementos que conforman la *Cultura Gigante*, a fin de asimilar su importancia y su significado.
- Reforzar constantemente y permanentemente los principales elementos de la Cultura Gigante, a fin de recordarlos y aplicarlos al trabajo cotidiano.

*Desarrollo de proyectos:*

Para cumplir con los objetivos de la estrategia, se elaboró un programa con cinco proyectos que incluyen actividades a realizar, públicos, medios, apoyos a utilizar y tiempos.

<b>Actividades</b>	<b>Receptores</b>	<b>Medios</b>	<b>Apoyos</b>	<b>Tiempos</b>
<b>Presentación del documento básico de Cultura Organizacional a personal ejecutivo</b>	Directores y gerentes de todas las oficinas y tiendas de la cadena	Reunión de trabajo en las cuatro regiones: México, Guadalajara, Monterrey y Tijuana	Discurso del presidente, documento básico de cultura Gigante, video: cultura organizacional, ejercicios, conclusiones y compromisos.	Noviembre-Diciembre 1995
<b>Difusión de la cultura Gigante al personal con mando</b>	Gerentes, Subgerentes, jefes, personal de oficinas	Taller de cultura Gigante	Manual de participante, folleto "Cultura Gigante", compromisos, Carta del Presidente, Pin "Líder impulsor"	Marzo a Diciembre 1996

<b>Difusión de la cultura Gigante al personal operativo</b>	Auxiliares, cajeros	Explicación y modelamiento de jefes	Folleto “Cultura Gigante”, Historietas 1 y 2, Manteletas	Enero a Diciembre 1997
<b>Difusión de la Cultura Gigante al personal de nuevo ingreso</b>	Todo el personal de nuevo ingreso	Sesión de inducción	Folleto de Bienvenida, Video: Cultura Gigante, Rompecabezas de valores	ene-97
<b>Reforzamiento de la Cultura Gigante a todo el personal</b>	Todo el personal	Reuniones de Gerentes con el personal	Compromisos, Carta de Presidente, carteles de Misión y Valores, Inserciones en recibos de nómina.	Junio 1996 a diciembre 1997

En el proyecto de difusión de la cultura al personal de Gigante con mando, se identificaron a los gerentes de tiendas y de oficinas como los líderes impulsores del proceso, para lo cual se les comunicó que su papel es el dar ejemplo de lo que la organización valora en términos de conductas y actitudes, así como mostrar consistencia entre lo que piensan, lo que dicen y lo que hacen, teniendo presente que su comportamiento es un modelo a seguir por su equipo de colaboradores.

#### *Evaluación*

La estrategia de comunicación se ha implantado en un 50% aproximadamente, por lo que no se ha realizado mediciones de resultados oficiales; sin embargo algunas observaciones han demostrado los siguientes logros:

- Interés del personal por conocer la cultura Gigante (los diversos apoyos como folletos, posters e historietas han sido demandados frecuentemente por el personal).
- Gigante va formando una imagen distinta entre sus clientes, las evaluaciones demuestran que desean hacer sus compras en las tiendas de la cadena.
- Los integrantes de la cadena están logrando conocer e integrar a sus actividades los conceptos clave de los fundadores y la filosofía de la empresa.
- El programa de comunicación se desarrolla de manera permanente, se va evaluando y mejorando.

#### Anexo 2.

Caso:

## **Max Ray –Tex Ray**

### **Comunicación Organizacional y grupos informales en Empresas chino-mexicanas.4**

#### **4.3.1 Resumen:**

En el caso Max Ray, se revisan los flujos de comunicación organizacional, comunicación no verbal, comunicación intercultural y grupos informales están presentes en una organización, en donde actores organizacionales de diversas culturas de origen entran en interacción. Este trabajo enfatiza a la comunicación como una herramienta clave, para el entendimiento de reglas, políticas, procedimientos y normas en el seno de la empresa. Otro de los aspectos relevantes es el sentido de que los grupos formales e informales lejos de ser contrapuestos, son complementarios y brindan significado en el trabajo e identidad a las 400 obreras que laboran en esa maquiladora.

#### **4.3.2 Investigación empírica: Max Ray**

China, la llamada “fábrica mundial” hace su arribo a Sinaloa hace siete años, mediante el establecimiento de las fábricas textiles Tex Ray (Culiacán) y Max Ray (Navolato). Primero se establece en Culiacán con la empresa Tex Ray, que forma parte del grupo textilero del mismo nombre, dedicada a la industria textil y confección de ropa. La textilera opera con capital chino y taiwanés. El personal del área de calidad y supervisión de Max Ray, incluso recibió capacitación en Culiacán antes de que se abriera la industria.

Cuenta con una planta de alrededor de 400 trabajadoras, en donde ubicamos a obreras, costureras, personal de calidad y mantenimiento, así como administrativo y alta gerencia, las cuales tienen la misión de ser excelentes en el ámbito mundial como empresa productora de ropa, tela y otros textiles, a través del tejido y teñido altamente calificado; basado en un programa de marketing, ofreciendo un mejor servicio que nos coloque dentro de las más competentes dentro del ramo textil.

El mercado va dirigido a otras empresas del ramo textil en lo que se refiere al diseño, corte y confección de prendas casuales y deportivas. Los clientes frecuentes de la organización son: Puma, Nike, Coppel, Tommy Bahama, California Concept, Anchor, Ralph Lauren, entre otros clientes extranjeros. Cabe mencionar que la empresa TR México S.A., de C.V., se estableció en Culiacán, Sinaloa hace apenas siete años, durante el sexenio de Juan S. Millán, cuando se les otorgaron apoyos fiscales y todo tipo de

---

4 Rosalinda Gámez Gastélum, Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas, México, Eumed.net, 2007, p.46-59

facilidades, para que generarán empleos y Sinaloa no quedará rezagada del proceso de globalización que se vive en forma intensa en países como China.

#### **4.3.2 Descripción de la metodología utilizada**

Este trabajo de investigación se centra en la utilización del paradigma cualitativo de la investigación por estar enfocada al análisis de las formas de comunicación organizacional a partir de la variable intercultural en la empresa Max Ray, ubicada en la zona industrial de la ciudad de Navolato, Sinaloa. Cabe mencionar, que la primera idea de diseño metodológico no incluía la parte de comunicación intercultural, pero una vez en el campo nos percatamos de que la investigación necesariamente tenía que incluir este aspecto por ser una organización, en la cual confluyen empleados de diversas culturas de origen y eso afectaba sus procesos de comunicación organizacional verbal y no verbal. Por ejemplo: el personal obrero y costureras, así como de mantenimiento son de Sinaloa, al igual que personal administrativo de mandos intermedios, pero en la alta gerencia y en trabajos de supervisión se ubican únicamente chinos y taiwaneses.

Es importante también aclarar que las seis entrevistas semi-estructuradas que se realizaron fueron llevadas a cabo fuera de la organización y con personal que recientemente ha dejado de laborar en esa empresa, debido a que la compañía no permite a sus empleados otorgar la información por política de la organización.

En cuanto a la observación, fue posible realizarla gracias al apoyo de estudiantes de la Facultad de Estudios Internacionales y Políticas Públicas, quienes habían laborado en esa organización como personal del área de calidad. Respecto al diseño de la investigación, primero se establecieron las cuatro dimensiones de investigación:

1. Flujos de comunicación organizacional. Aquí se trabajó con las categorías de formal (ascendente, descendente, horizontal, diagonal) e informal (rumor y grapevine)
2. Comunicación no verbal
  - a. El cuerpo; su conducta y su apariencia: Cara (boca y ojos), gestos, contactos físicos, posturas y forma.
  - b. La voz: Volumen, tono, ritmo, pausas, no fluidez
  - c. El medio ambiente: Espacio y territorio, tiempo, arquitectura (diseño del edificio y habitación, disposición de los asientos) y objetos (vestidos, arte, esculturas, artefactos, colores).
3. Formas de comunicación intercultural: En esta tercera dimensión de investigación se analizaron las barreras interculturales y el choque cultural.



4. Grupos y liderazgo: En esta dimensión se analizaron las categorías de grupo formal, grupo informal y liderazgo.

Una vez delimitada la investigación en estas cuatro dimensiones construimos la pregunta principal de investigación (PPI), la cual nos sirvió de faro a lo largo del trabajo:

¿Cómo se generan los procesos de comunicación organizacional en una empresa global, en donde sus actores organizacionales tienen distintas culturas de origen?

De esa PPI se desprenden las siguientes preguntas secundarias que se tratan de dar respuesta en este trabajo: ¿Cómo se presentan sus flujos de comunicación? ¿En las formas de comunicación intercultural, cuáles son los conflictos más frecuentes?, ¿cómo se presenta la comunicación no verbal en cada grupo cultural al interior de la organización? ¿Cómo logran superar los problemas más comunes de la comunicación intercultural?, ¿qué rol juega el grupo formal e informal en la satisfacción del trabajo?, ¿cómo se ejerce el liderazgo formal e informal?

Es importante establecer que esas interrogantes son importantes en la medida en que estamos frente a una organización global. Los actores que conviven al interior de Max Ray provienen de tres culturas de origen con marcadas diferencias: chinos, taiwaneses y mexicanos se enfrentan a diversas barreras para comunicarse, principalmente el idioma, su cultura, sus intereses personales, manera de pensar, entre otros.

Esta investigación es de tipo cualitativo y se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de información: Observación con diario de campo, seis entrevistas semi-estructuradas a empleadas y directivos de nivel intermedio, así como análisis de documentos.

En este trabajo se realizaron las siguientes etapas, tratando de establecer una metodología:

- Construcción de marco teórico.
- Diseño de la investigación
- Revisión de documentos
- Ingreso al campo
- Contrastación de resultados con la teoría

### **4.3.3 Principales hallazgos**

Los hallazgos los agrupamos de acuerdo a las dimensiones de investigación, a fin de darle mayor orden y claridad al documento.

*Flujos de comunicación formal e informal*

En la primera dimensión de flujos de comunicación formal e informal detectamos lo siguiente:

La comunicación formal no se visualiza fácilmente, ya que la estructura del organigrama es muy grande. Los líderes por jerarquía son personas que dominan un idioma o más, principalmente el chino o el inglés. Aquí se reconocen solo a tres líderes, sus estudios profesionales son los idiomas y no una carrera, acorde al giro de la organización. No solo los idiomas son un punto importante, para tener estatus dentro de la empresa; existe un racismo de los taiwaneses hacia los chinos; por lo que éstos últimos no pueden aspirar a puestos importantes dentro de la organización, sino a ser sumisos y acatar todas las ordenes, sin la oportunidad de dar una opinión válida respecto a un tema benéfico para la organización. Observamos, que los flujos de comunicación presentes son los de tipo descendentes (de la alta jerarquía a los empleados), los cuales generalmente toman la forma de órdenes, tareas, acciones de mantenimiento, etc. La comunicación ascendente (de los empleados hacia la alta jerarquía) no se da, porque enfrenta la gran limitante del idioma. Esto significa, que los jefes hablan chino-mandarín o inglés, pero no español y los empleados de nivel obrero (costureras, personal de la línea de calidad, mantenimiento, etc.) solo hablan español. La comunicación de tipo horizontal se da entre personas del mismo nivel jerárquico y es la que está más presente en este tipo de organización (altos directivos con sus homólogos; costureras-obreras-mantenimiento y personal de mandos intermedios con sus iguales en la jerarquía). La manera como fluye la comunicación formal deja lugar a espacios, los cuales tienden a ser llenados con la comunicación informal.

En flujos de comunicación informal, detectamos que se genera una gran cantidad de rumores, sobre todo en los empleados de nivel jerárquico bajo (costureras, obreras, mantenimiento, calidad, etc), quienes comparten el uso del idioma español y generalmente tienden a presentar rumores, considerados de acuerdo a la tipología, como de castillos en el aire, por ejemplo: habrá suspensión de labores el 12 de diciembre por ser día de la Virgen de Guadalupe; nos mejorarán las condiciones de trabajo, etc.

#### *Comunicación no verbal en la organización*

En esta tercera dimensión se analizan, como categorías, la comunicación verbal y no verbal. La verbal entendida como el uso de la palabra hablada o escrita (como signo lingüístico) para ver los contenidos de los mensajes. En tanto, la conducta no verbal se analiza bajo tres subcategorías:

- 1) El cuerpo, su conducta y su apariencia: cara, gestos, contactos físicos, postura y forma.
- 2) La voz (volumen, tono, ritmo, pausas y no-fluidez)

Expresiones corporales	Chinos	Mexicanos
Los gestos comunes que pueden sustituir ciertas palabras.	El cruzar los brazos y temblar en señal de que el aire acondicionado está muy frío en la oficina; El levantar los brazos y la cabeza en búsqueda de una respuesta o comentario a una situación que está ocurriendo.	El medio ambiente (espacio, territorio,
Los gestos que acompañan sirven de complemento al lenguaje hablado	Los taiwaneses y los chinos han aprendido palabras básicas del español que los ayudan a mejorar la comunicación con los trabajadores, sobre todo en el área de producción. Algunas de ellas son: checar, sirve, no sirve, rápido, igual, no igual (diferente), mucho, poco. Estas palabras son acompañadas de señales corporales, como por ejemplo, el apuntar con el dedo índice algún número en el reporte de producción de la textilera y decir la palabra “checar, checar” complementará el mensaje de que debe revisarse de nuevo los números plasmados en el reporte.	arquitectura y uso de objetos, tales como vestido, arte, escultura, artefactos culturales y colores).
Gestos que controlan interacciones orales.	Básicamente tendrían los trabajadores que hablar el mismo idioma, por ejemplo, en el área de administración los gerentes y sus empleados hablan el inglés, dentro de la conversación los movimientos verticales de la cabeza señalan que se está de acuerdo o no con lo que se dice verbalmente, de igual forma desviar la mirada indica que no se está interesado en el tema.	A continuación se detallan los resultados obtenidos en la primera dimensión de estudio de
Los indicios corporales que indican el estado emocional de las personas	Los taiwaneses expresan su enojo, algunas veces, permaneciendo callado durante algunos momentos y con una expresión dura en su rostro.	El ceño fruncido es señal de que se está enfadado con alguien o alguna situación no prevista. La sonrisa del trabajador expresa que se está contento con alguna situación que favorezca a ellos o la empresa. Expresan su enojo con señales groseras y malas palabras.
Indicios corporales que indican el estado emocional de las personas	Los taiwaneses expresan su enojo, algunas veces, permaneciendo callados durante unos minutos y con una expresión dura en el rostro.	Los trabajadores mexicanos, específicamente los de planta, demuestran su enojo, en alguna situación con señales groseras y malas palabras.
Otros gestos aprendidos en la infancia y que tienen propósito específico	El hecho de que los taiwaneses fumen demasiado en las oficinas, a pesar de los letreros de no fumar, es una expresión de que no respetan las reglas.	

comunicación, analizando específicamente las conductas no verbales:

En Tex Ray las barreras del idioma hacen necesaria la utilización más intensa de la comunicación no verbal. Los puestos directivos son ocupados por taiwaneses. Solamente tres personas hablan el idioma español y solo dos a la perfección. Uno de ellas se encuentra en el área de producción y las otras dos en administración, en la cual algunos empleados hablan el idioma inglés, lo cual facilita más el proceso de comunicación. Ahí se observa que las expresiones corporales más usadas son:

**Cuadro No. I** Expresiones corporales de los actores organizacionales

**Fuente:** Elaboración propia **Cuadro No. II Dimensiones de la comunicación no verbal Fuente:**

**Elaboración propia**

<b>Expresiones corporales</b>	<b>Chinos</b>	<b>Mexicanos</b>
Los gestos comunes que pueden sustituir ciertas palabras.	El cruzar los brazos y temblar en señal de que el aire acondicionado está muy frío en la oficina; El levantar los manos y la cabeza en búsqueda de una respuesta o comentario a una situación que está ocurriendo.	
Los gestos que acompañan sirven de complemento al lenguaje hablado	Los taiwaneses y los chinos han aprendido palabras básicas del español que los ayudan a mejorar la comunicación con sus trabajadores, sobre todo en el área de producción. Algunas de ellas son: checar, sirve, no sirve, rápido, igual, no igual (diferente), mucho, poco. Estas palabras son acompañadas de señales corporales, como por ejemplo, el apuntar con el dedo índice algún número en el reporte de producción de la textilera y decir la palabra “checar, checar” complementará el mensaje de que debe revisarse de nuevo los números plasmados en el reporte.	
Gestos que controlan interacciones orales.	Básicamente tendrían los trabajadores que hablar el mismo idioma, por ejemplo, en el área de administración los gerentes y sus empleados hablan el inglés, dentro de la conversación los movimientos verticales de la cabeza señalan que se está de acuerdo o no con lo que se dice verbalmente, de igual forma desviar la mirada indica que no se está interesado en el tema.	
Los indicios corporales que indican el estado emocional de las personas	Los taiwaneses expresan su enojo, algunas veces, permaneciendo callado durante algunos momentos y con una expresión dura en su rostro.	El ceño fruncido es señal de que se está enfadado con alguien o alguna situación no prevista.

Dimensiones	Chinos	Mexicanos
El cuerpo, su conducta y su apariencia	Evitan el contacto visual; es como si siempre estuvieran ahí y no hubiera ninguna novedad en el paisaje	Acostumbran decir “Buenos días”, “Buenas tardes”, como expresión de bienvenida al lugar y como una fórmula de cortesía.
Gestos y posturas	Se da la transposición de umbrales. Es muy usual que los directivos se acerquen a los empleados (en el área de administración) para ver qué información están tecleando, lo cual significa una postura para establecer superioridad y vigilancia. Connotan desconfianza.	Para los empleados estas actitudes de sus jefes pueden traducirse en desconfianza, que los lleva a adoptar una postura tensa y un clima organizacional a la defensiva. Tienden a sentirse más relajados cuando se relacionan con personas de su mismo nivel jerárquico.
Contactos físicos	No utilizan contacto físico, para expresar sus emociones.	Son altamente expresivos, para demostrar su agradecimiento o felicidad ante alguna situación específica, mediante abrazos, saludos de mano, una palmadita en la espalda, etc.
Forma	Cuidan su cuerpo, pero descuidan su apariencia.	Descuidan su cuerpo, pero disimulan la apariencia con ropa llamativa, cosméticos y perfume

Otro elemento de gran relevancia en esta investigación se refiere a la voz. Las investigaciones en la voz humana han demostrado que los oyentes pueden predecir ciertas características de los oradores. Desde características físicas como la edad, altura, peso, tipo corporal hasta rasgos de personalidad como los valores, vocación, intereses personales, etc.

El tono, volumen, resonancia, velocidad, ritmo, las pausas, así como las características vocales como reír, bostezar y llorar permiten identificar ciertas emociones de los oradores; tartamudeos, sonidos incoherentes, equivocaciones y omisiones, por ejemplo, se relacionan con sentimientos de ansiedad y tensión.

En general, los taiwaneses y chinos utilizan un volumen de voz muy fuerte, pareciera que están molestos todo el tiempo; sin embargo, debido a que en su lenguaje las palabras llevan pocas vocales y

muchas consonantes suenan más golpeadas. Los empleados nuevos, al entrar a trabajar en la empresa, pueden percibir un ambiente violento si escuchan hablar a los chinos.

A pesar de no comunicarse en el mismo idioma, es muy claro que los actores organizacionales llegan a percibir situaciones difíciles en el tono de voz que utilizan en ocasiones los directivos cuando se comunican entre sí. Por ejemplo: cuando los directivos están molestos elevan aún más la voz e incluso golpean el escritorio, reafirmando ideas. De igual forma si bajan el volumen de su voz apenas para escucharlo, es que hay una situación difícil que los preocupa.

En cuanto a la categoría de medio ambiente, encontramos los siguientes aspectos relevantes en las prácticas organizacionales en la vida cotidiana de la organización:

#### *Espacio y territorio*

Territorialidad es la denominación que se le da al hecho de que las personas y los animales lleguen a extremos insospechados por defender su territorio (Mc Entee, 1999: 223). En este trabajo analizamos el uso del espacio y el territorio como una forma de comunicación no verbal, en donde se transmite un cúmulo de significados.

Los taiwaneses no tienen el hábito de bañarse diariamente, ni de cepillarse los dientes diariamente, además acuden a la empresa con ropa casual; es decir ropa inapropiada para hacer negocios en occidente. En cambio, los mexicanos cuidan más su apariencia y visten ropa formal, y presentan hábitos de limpieza, aunque su cuerpo tenga una forma endomorfa, tendencia al sobrepeso, porque su alimentación se basa en comida grasosa y bebidas gaseosas.

Como en cualquier otra organización del mundo, los directivos taiwaneses tienen su propia oficina, la cual es muy amplia y elegante. Cuenta con un baño personal, una antesala de espera y una sala de juntas para discutir algunos temas importantes. Para llegar a estas oficinas hay que pasar primeramente por las oficinas de los empleados (alrededor de 10 en la misma oficina) y luego la de los mandos medios (cuatro personas en la misma oficina); esto es parte de la protección. Mientras más estatus tenga la persona mayor será su territorio. Es necesario contar con autorización, para poder tener acceso a ellos; el vigilante de la empresa sube a estas oficinas y pide autorización, para poder pasar a los visitantes. Los directivos tienen acceso a cualquier área dentro de la organización.

En cuanto al espacio personal, la distancia que una persona impone entre ella y los demás. La distancia social es la más empleada en la empresa Tex Ray y va de un metro veinte hasta tres metros sesenta.

### *Tiempo*

Otro elemento importante en la llamada cultura oculta y que forma parte de la conducta no verbal es el manejo del tiempo. De acuerdo a Edward Hall (1996) el tiempo puede ser usado en forma policromática (realizar muchas actividades al mismo tiempo)

o monocromática (una sola actividad a la vez). Los sinaloenses tienen un manejo del tiempo flexible, policromático y circular (Gámez, 2003). Es decir, solo lo utilizamos como un referente en el tiempo. En tanto, la cultura china maneja el tiempo con una mayor tendencia a ser monocromático. En ese sentido se presentan conflictos que a continuación revisamos.

En Tex Ray se da un bono de puntualidad a los trabajadores, los cuales pueden llegar cinco veces antes de las 8:05 AM o acumular 15 minutos en una quincena antes de perder ese bono. Hace algún tiempo se presentaron algunos problemas porque el camión que los conduce al lugar de trabajo llegaba 15 minutos antes de la hora de entrada y salía 20 minutos después de la hora de salida, los trabajadores sentían que perdían mucho tiempo en el trayecto que es alrededor de 30 minutos del centro de la ciudad a la textil era, como para todavía esperar ese tiempo para entrar y regresar a sus hogares. Se hicieron unas negociaciones dejando igual la hora de entrada y saliendo 10 minutos antes de lo que estaban saliendo. Ahora están mucho más contentos con ese cambio, porque regresan más temprano a sus hogares.

### *Otro aspecto relevante en la comunicación no verbal son los espacios externos.*

Arquitectura (diseño del edificio y habitación, disposición de los asientos), las oficinas de Tex Ray se encuentran en la segunda planta y tienen grandes ventanas hacia el área de producción, pero ninguna hacia el exterior de la organización en que haya que cruzar por medio de ellas, para llegar a las oficinas de los mandos medios, aquí solo se encuentran cuatro personas que están muy bien interconectadas. El gerente general se encuentra en el mismo pasillo al fondo. Debido a su difícil acceso, las personas solo acuden a él, para resolver un problema mayor. Esto, además, no le permite al gerente conocer las situaciones que diariamente vive la organización, ya que se encuentra muy escondido. Por lo cual, no se da la transposición de umbrales. El área de producción está en la primera planta muy alejada de la de administración. La comunicación entre estas dos áreas es casi nula. Hay mucha división. Ahí toda esta acomodado, según el proceso de producción y el espacio que ocupan las máquinas.

En el área de comedor, podría decirse que es la única área en donde se establece la comunicación informal. Los empleados del área administrativa comen en la planta alta en la sala de juntas, que es el lugar que se determinó para esto. Es necesario señalar que los tai waneses y chinos pasan a los

comedores del hotel, en donde residen que se encuentran ubicados frente a la organización. Tienen su propia cocinera que les prepara los platillos tradicionales chinos. Esto no permite más comunicación con ellos y los mexicanos que la indispensable. De esta manera la empresa les proporciona todos los elementos, para funcionar de manera adecuada en occidente y evitan que se dé el choque cultural.

#### *Objetos (vestidos, arte, esculturas, artefactos, colores)*

En lo que a objetos y artefactos se refiere, la empresa cuenta con unos muy particulares. Al establecerse en esta ciudad, se conservaron 10 rocas de aspecto muy singular que hoy están colocadas en una repisa por uno de los pasillos como símbolos de la buena suerte para la organización. Cuadros con formas chinas y pintorescas, cubren las paredes. Un buda se encuentra en la última oficina, como representante de su religión. Estos y muchos otros artefactos dan una sensación de misterio y despiertan el interés de los visitantes.

En suma, observamos que las formas y prácticas organizacionales entre estos grupos son distintas, pero que se genera un conflicto transcultural en las relaciones de los sinaloenses y los chinos por sus grandes diferencias; en tanto que las relaciones con los taiwaneses tienden a ser más consensuadas. Concluimos que las diferencias culturales sí tienen un impacto importante en las prácticas organizacionales, pero que la cultura china logra transferir sus formas organizacionales como dominantes.

#### *Formas de comunicación intercultural*

De acuerdo con Mc Entee, la comunicación intercultural es el encuentro de personas con distintas culturas de origen, las cuales tienen distintos marcos de referencia que se expresa en sus creencias, ideologías, valores y supuestos. Es decir, se refleja además en sus artefactos culturales. Es común detectar barreras entre distintos grupos socioculturales, lo cual se refleja con mayor fuerza en una organización como esta en donde confluyen actores organizacionales de tres culturas de origen diferentes.

##### *a. Barreras interculturales de comunicación*

El idioma: Los principales conflictos presentados por esta barrera son los malos entendidos al momento de querer realizar un trabajo y al acatar una orden. En Tex Ray se hablan cuatro idiomas: español, inglés, taiwanés y mandarín. Los dos últimos se suelen utilizar en las relaciones comerciales y el inglés es el idioma para negociar con sus contrapartes estadounidenses en la exportación de los productos. El español lo utilizan las empleadas en el área de producción. El taiwanés y mandarín lo utilizan en sus comunicados oficiales. Lo cual genera una barrera semántica con las empleadas del más bajo nivel jerárquico.



La religión: El catolicismo y el budismo son las principales religiones practicadas por los trabajadores de la empresa. Es importante resaltar que hay un gran número de ofrendas realizadas por los trabajadores de oriente hacia sus dioses. Algunas de ellas, como la colocación de frutas en el recibidor como señal de bienvenida al director general, así como las colocadas en la figura de Buda de metal en el interior de la oficina principal. Esta situación genera conflictos transculturales, puesto que las empleadas mexicanas insisten en festejar a la virgen de Guadalupe y que se les otorgue el 12 de diciembre como no laborable, pero la empresa se resiste.

Cultura de trabajo: Es bien conocido que para las personas de medio oriente, el trabajo duro y la responsabilidad de entregar buenos resultados es importante. Dedican todo el tiempo a garantizar buenos resultados; mientras, que los trabajadores mexicanos, ocho horas diarias son suficientes y no están dispuestos en trabajar horas extras para obtenerlos. El trabajo intensivo y los bajos salarios parecen ser la constante en oriente. Ellos visualizan al trabajo como una gran responsabilidad y es prioritario entregar buenos resultados. En tanto, para los mexicanos y los sinaloenses el trabajo se constituye como una pesada cruz o una gran carga (Díaz Guerrero, 1994: 89). Esto da lugar a malos entendidos y conflictos transculturales que no han podido ser resueltos.

Relaciones interpersonales: Los trabajadores de oriente no son muy amigables con los demás compañeros, no les gusta establecer relaciones con personas de niveles inferiores, ni de cultura distinta. Prueba de ello, es que los comedores están separados (mexicanos, taiwaneses y chinos), y en las horas de trabajo no se permite la comunicación informal. Es decir, el silencio prevalece y no se permite que sea llenado por palabras, como ocurre en la cultura mexicana.

Es importante destacar que otro de los hallazgos es que se detectó que el clima organizacional es de defensa y tensión; por lo cual el ambiente de trabajo se vuelve muy pesado, ya que las personas de origen oriental solo se enfocan a obtener resultados, sin motivación al personal. No existe interés por establecer comunicación entre ellas en aspectos que no sea el relacionado con el trabajo.

#### *Grupos y liderazgo*

En esta dimensión de investigación detectamos, mediante las entrevistas y la observación que existe un grupo informal muy cohesionado entre las trabajadoras de más bajo nivel jerárquico. Ese grupo informal está integrado por costureras y obreras de calidad, quienes se reúnen a compartir los alimentos a la hora de la comida, que les otorga la alta gerencia para su alimentación. En una primera etapa, se sentaban a las afueras de la fábrica y salían a tropel, de tal manera que quienes no alcanzaban lugar en el

improvisado y pequeño comedor comían, platicaban y reían durante una hora afuera de las instalaciones. En ese periodo se podían observar pequeños grupos informales que compartían bromas, canciones y sus historias personales. Actualmente, lo hacen en un comedor que la textilera construyó para las empleadas. El grupo informal que empezó a integrarse desde hace siete años ha cambiado de manera radical, dado que existe una alta rotación de personal por las condiciones de trabajo. Sin embargo, las empleadas entrevistadas (que actualmente ya no laboran en la fábrica) aseguran que el grupo informal fue la razón por la que permanecieron en esa empresa tanto tiempo (el periodo oscila entre tres meses y dos años). Una de las entrevistas, a quien denominaremos E1, afirma:

“A veces me preguntó ¿por qué me quede tanto tiempo ahí, si me trataban tan mal y me pagaban una miseria. Claro, era porque soy madre soltera y necesitaba el dinero para mantener a mis hijos, pero era además porque me divertía mucho con las muchachas a la hora de comer, todo mundo sacaba sus frijolitos, o lo que fuera y nos convidaban...No sabe, aquello era...bueno, una gran camaradería de la plebada de Navolato o de los ranchos cercanos. Todas nos llevábamos bien, pero en grupitos, porque teníamos que protegernos. El ambiente era muy pesado, cada grupo defendía su gente y su territorio. Una vez en los baños hubo hasta una picada”

La empleada del área de calidad explica que una de sus compañeras en una ocasión resultó herida con un arma blanca (una navaja), porque existían conflictos intergrupales y el ambiente era tenso.

Sin embargo, explica que existía una elevada cohesión grupal cuando tenían que enfrentar a una china, quien supervisaba el trabajo y lo hacía de manera prepotente y a gritos o bien en las escasas reuniones que sostuvieron con el director general de Max Ray. Al respecto otra de las empleadas (costurera) entrevistada, a quien denominamos E2, expresa:

“El ambiente era tenso, pero estábamos muy unidas por grupitos. Una vez fumigaron la planta, para las cucarachas y las ratas, pero nos obligaron a ir a trabajar, pero como todo era cerrado sin ventanas; entonces nos intoxicamos, pero ni así la china que nos vigilaba nos dejaba salir. Ella decía que no, que no...entonces, una compañera que tenía un hermano que trabajaba en Protección Civil en Navolato le llamó al celular y fue como nos rescataron”.

Las extrabajadoras de Max Ray coinciden en afirmar que lo que las salvó fue el liderazgo informal que ejercía una de sus compañeras, quien tenía estudios universitarios y trabajaba en el área de calidad, dado que por la barrera semántica que enfrentaban era para ellas imposible dialogar con su jefe respecto a las condiciones infrahumanas que tenían en esa organización. Explican que en una ocasión

sostuvieron una reunión grupal con la alta gerencia de la organización, pero que actuaba como interprete la china, quien las supervisaba en el área de calidad, pero hablaba al jefe en inglés y ellas no sabían si realmente traducía o no sus inquietudes, pero la empleada con estudios universitarios, quien ejercía el liderazgo informal de tarea y social se percató de la situación y empezó a hablar con el director general también en inglés y a explicar lo que realmente acontecía en esa organización. Sobre el particular E3, explica:

“Estábamos en una reunión después que nos habíamos intoxicado y la china le decía al jefe puras mentiras de lo que nosotros decíamos. No nos servía realmente de intérprete, entonces yo empecé a hablar en inglés y a explicarles las condiciones tan malas en que trabajábamos y a pedir que las cosas cambiaran. Eso provocó que la reacción del jefe de inmediato cambiara y me dijera que sí que hacia yo con las costureras y de calidad sí tenía estudios universitarios. Yo le dije que lo que me interesaba en ese momento era defender a mis compañeras y que se les pusiera un comedor y mejores condiciones laborales”.

La ex trabajadora narra que después de eso empezó a ser llamada de manera insistente por la alta gerencia y le ofrecieron pasar a trabajar a las oficinas, pero ella no acepto, porque ya había decidido que no quería seguir más en esa empresa. En la organización Max Ray se considera elemental que se manejen idiomas, para que la persona se encuentre en mandos intermedios y en la alta gerencia, más que contar con una carrera profesional.

Es importante reflexionar que en esta investigación detectamos que el grupo formal e informal no son antagonicos, sino que se complementan. Por ejemplo: las relaciones informales de las empleadas en la hora de comer se manifestaron en la esfera formal al momento de las negociaciones con su jefe, cuando los lazos de amistad y afecto cultivados a la hora de la comida generó que una de las empleadas asumiera un rol de liderazgo informal. En ese caso en particular, también observamos que el liderazgo informal puede pasar al ámbito de liderazgo formal; es decir, que el liderazgo informal es un fuerte semillero de líderes formales que posteriormente están en la parte alta de la jerarquía de la organización y que entonces su rol cambia, al igual que su comportamiento organizacional.

#### **4.3.4 Conclusiones**

La comunicación intercultural en el seno de la organización es un campo de conocimiento de gran relevancia, para entender los procesos de comunicación que se desarrollan en las denominadas

organizaciones globales (Gámez, 2006), ya que el ser humano es un ser gregario por naturaleza y necesita comunicarse con otros, para desarrollar su trabajo de manera productiva.

En el estudio de caso presentado, observamos la gran pertinencia de incorporar la variable cultural a los estudios de la comunicación, para poder entender a otros actores organizacionales con quienes tenemos que compartir información respecto a órdenes, tareas, objetivos, etc.

Sin embargo, cada quien ve al mundo desde su propia ventana cultural y eso genera con frecuencia un choque cultural y conflictos organizacionales; por lo cual consideramos clave que se realicen este tipo de investigaciones, sobre todo con países con quienes estamos en una intensa relación comercial, como es el caso de China, el nuevo gigante de la economía mundial.

En suma, la comunicación intercultural que hace su entrada triunfal en la década de los ochenta en Estados Unidos y México, actualmente tiene un redimensionamiento con la utilización de la variable cultural para entender que pasa con los actores de diversas culturas en las empresas globales. También queremos reflexionar sobre la importancia del grupo informal como elemento de cohesión e identidad organizacional aún en empresas globales, en donde no existe la humanización del trabajo.