

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

Este capítulo tiene la finalidad de presentar la teoría obtenida mediante diversas fuentes bibliográficas: libros, Internet, revistas y artículos, entre otros. En donde se estudien cada uno de los conceptos necesarios para llevar a cabo esta investigación como lo son: la comunicación, la comunicación organizacional, los orígenes y la evolución de las organizaciones, la función que tiene un clima laboral, la explicación de las teorías organizacionales y la importancia y necesidad de realizar un análisis de clima laboral en cualquier empresa, en este caso Zara-Puebla del grupo Inditex.

En este capítulo es importante considerar y explicar lo que significa el clima laboral dentro de una organización, de dónde surgió este estudio y la necesidad de realizarlo hoy en día en las corporaciones, ya que funciona como una herramienta indispensable para poder identificar aquellos factores que no se están dando correctamente en las empresas, como la *comunicación*, y de qué forma afecta al desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

2.1 COMUNICACIÓN

La comunicación dentro de las organizaciones es importante e indispensable hoy en día, el término, “comunicación” era considerado una herramienta de atención dentro de las organizaciones, pero al paso de los años es fundamental para una buena relación tanto interna como externa.

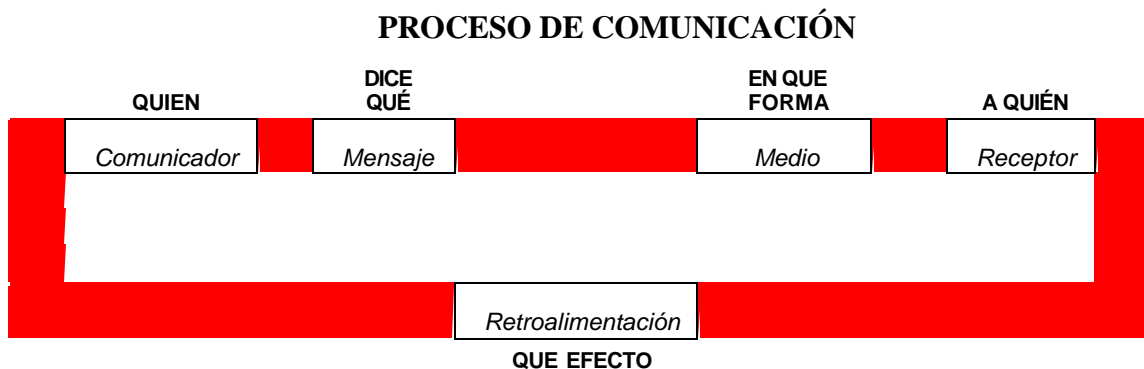
La comunicación prevé de resultados eficaces y eficientes dentro de cualquier grupo. Los líderes empresariales integran el concepto de comunicación como base del éxito. Deben saber qué es y cómo funciona dentro y fuera de una institución. Entre más responsabilidad empresarial, es importante dominar el aspecto comunicativo, por el hecho de relacionarnos mejor con las personas y por el manejo de la información. El

adecuado manejo de la información se verá impactado en cada una de las actividades empresariales.

2.1.2 Proceso de comunicación

La comunicación ha sido definida por Davis (1983) como la transferencia de información y el entendimiento que tiene una persona con otra, pero Gibson (1985) asegura que se puede definir como la transmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes.

La comunicación cumple con ciertos pasos para que se pueda llevar a cabo. Por lo tanto el *proceso de comunicación* es un método que contiene elementos importantes y básicos como el emisor, codificación, mensaje, medio, receptor, retroalimentación y ruido entre otros.



Cuadro No 4. Proceso de comunicación. Fuente: El autor de Gibson Et.al: 1983, 417

Martínez de Velasco y Nosnik (2002) describen los elementos de la comunicación de la siguiente forma:

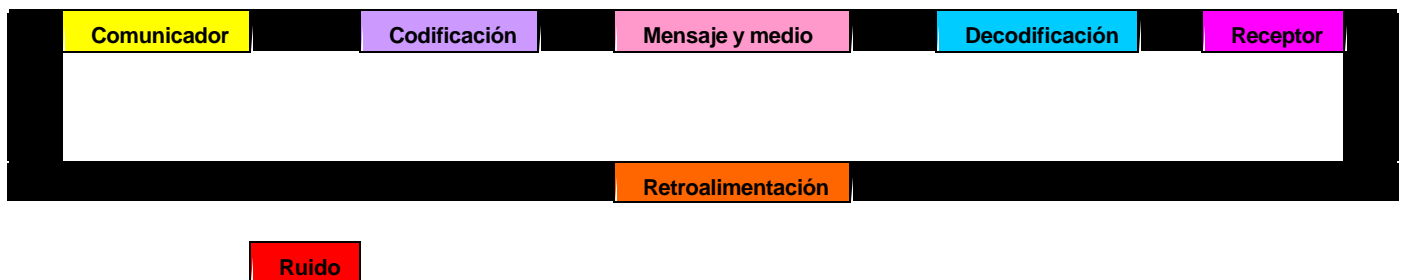
- *Emisor.*- pueden ser una o varias personas con ideas, información y propósito para comunicar
- *Codificación.*-Poner una idea en un código
- *Medio o canal.*- Es el vehículo por el cual el mensaje viaja del emisor al receptor

- *Receptor*.- Es la persona o (personas) que recibe(n) un mensaje del emisor
- *Decodificación*.- Pasar del código a la idea

Pero, Davis (1985) propone un sexto elemento, el *Uso*, que consiste en que el receptor utilice el mensaje recibido, así como también, Gibson (1985) propone la *Retroalimentación* y *el Ruido*.

A continuación se describe el modelo de comunicación que incluye los elementos antes mencionados.

MODELO DE COMUNICACIÓN



Cuadro No 5. Modelo de comunicación. Fuente: El autor de Gibson Et.al: 1983, 418

2.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Rebeil y Sandoval (2000:15) definen de forma detallada e interesante a la comunicación organizacional:

La comunicación organizacional es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente, y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que beneficien al sistema y que lo hacen más productivo.

Sin embargo, Goldhaber (1984) precisa a la comunicación organizacional de forma más compleja afirmando que es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones

interdependientes, que incluyen cuatro conceptos clave: Mensajes, red, interdependencia y relaciones.

Se considera que la comunicación organizacional comprende de tres dimensiones para su estudio, las cuales son la comunicación institucional o corporativa, la comunicación interna y la comunicación mercadológica. En esta investigación se tomarán en cuenta las dimensiones relacionadas con las instituciones y la comunicación interna.

- **Comunicación Institucional o Corporativa:** Es aquel tipo de comunicación que las empresas utilizan para comunicarse con sus clientes y público en general.
- **Comunicación Interna.** Comprende los flujos de comunicación dentro de una empresa descendente, ascendente y horizontal.
- **Comunicación Mercadológica:** Utilizada para realizar estrategias de comunicación para productos.

Por otra parte se dice que la comunicación organizacional se entiende de tres maneras distintas, como **fenómeno** que se da naturalmente dentro de una organización, independientemente de su tamaño, como **disciplina** cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio, y finalmente como un **conjunto de técnicas y actividades** encaminadas a facilitar el flujo de los mensajes dentro de la organización. (Rodríguez en Fernández Collado, 2003:11-12)

Es importante tomar en cuenta que este estudio está basado en detectar fallas que incluyen a la comunicación como una variable del clima organizacional dentro de la tienda de Zara-Puebla al ser parte de una empresa que opera en México, además es importante hacer ver que las empresas funcionan de acuerdo a los empleados, los empleados de cada país poseen una cultura y educación diferentes, los cuales se expresan en sus formas de trabajo.

2.3 COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna es toda aquella información que fluye dentro de una empresa proporcionando mensajes de interés para todos los integrantes que forman parte de una corporación, ya sea chica, mediana o grande. Dicha información se da a través de distintas redes de comunicación, que si bien, su fluidez es efectiva, evitarán información informal y rumores, y por lo tanto la información que llegue a cada destinatario será formal y sin distorsión alguna.

García Jiménez (1998) comenta que:

El gran valor de la comunicación interna estriba en el hecho de que su teoría e incluso sus técnicas están arraigadas en una ética de persona. No es posible establecer comunicación dentro de la empresa, si quien lo intenta no parte de una convicción arraigada en que todos los individuos que la integran son iguales en derecho y en dignidad. La comunicación interna es un recurso gerenciable en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa.

Por otra parte Fernández Collado (2003:12) la define como:

El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

La *comunicación interna* es una de las variables que se puede tomar como unidad de estudio para realizar una investigación. Las organizaciones poseen diversos elementos que las conforman, dependiendo de los miembros de la organización y de la empresa misma, dichas variables como la identidad, la comunicación, las actitudes hacia el trabajo o de servicio, la seguridad, las condiciones físicas, la motivación, las relaciones, la satisfacción, las prestaciones, los salarios y el liderazgo, se pueden

manifestar unas más que otras, sin embargo, será importante identificar las variables más significativas a partir de la creación de un instrumento cualitativo.

La comunicación interna no había sido un factor importante dentro de las empresas hasta que se hicieron estudios que demostraron que dicho departamento, dentro de las corporaciones, tenía un papel primordial para cumplir con los objetivos y finalmente obtener mejores resultados. La comunicación interna comprende todos los mensajes que se transmiten de manera descendente, ascendente y de manera horizontal en el interior de una compañía, pero las instituciones han mejorado los medios o los canales por los que se transmiten los mensajes para ser mejor comprendidos por los receptores (www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/rsh6.htm: abril de 2004)

El lograr una buena comprensión de los mensajes y la búsqueda por enriquecer la comunicación, entre el emisor y el receptor, ha llevado a desarrollar diversas técnicas que funcionan como herramientas de la comunicación interna, la cartas al personal, los pizarrones o corchos, el manual de bienvenida, los manuales de estilo, los folletos, la publicación institucional, las reuniones, periódicos, la línea directa de sugerencias y el buzón de comunicaciones son algunos de los medios de comunicación interna. Actualmente la tecnología ha facilitado la comunicación en las compañías, el e-mail y el Intranet, permiten la rapidez y eficacia de los mensajes.

2.3.1 Flujos de comunicación

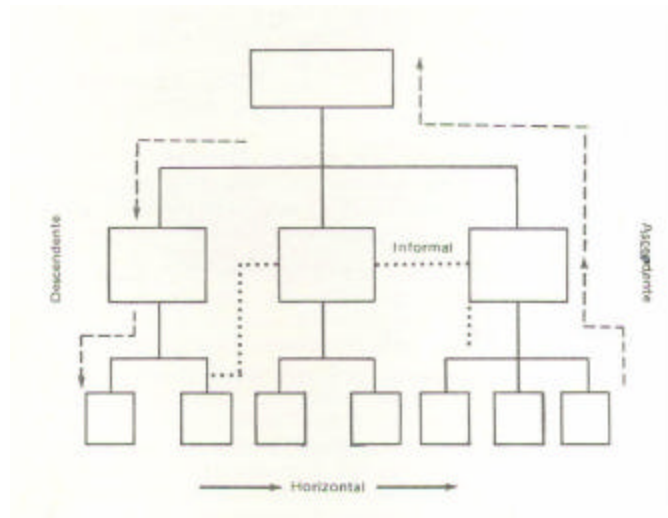
Hodgetts y Altman (1988:327) sostienen que la comunicación interna puede seguir tres caminos diferentes, que son:

- **Comunicación descendente:** Sirve para emitir los mensajes de un superior a un subordinado. Su propósito es proporcionar las suficientes instrucciones especificadas de trabajo en cuanto a lo que se debe hacer, quién y cuándo debe realizarlo, además de retroalimentar sobre el desempeño de los empleados y de

informarles de las noticias más relevantes. También ayuda a enlazar los niveles de jerarquía.

- **Comunicación ascendente:** Este tipo de comunicación brinda a la administración la retroalimentación que proviene de los subordinados. Además crea un canal por el que la administración puede medir el clima organizacional. La comunicación aquí fluye de los empleados a los jefes y funciona como una herramienta clave para que los jefes estén informados de todo lo que sucede en sus empresas y detecten fallas dentro de éstas.
- **Comunicación horizontal:** Se desarrolla entre personas del mismo nivel de jerarquía. Los mensajes horizontales tienen como objetivos la integración y la motivación. Se piensa que este tipo de comunicación tiende a ser más informal que formal por darse entre personas del mismo nivel jerárquico, sin embargo es importante establecer cierta formalidad con este tipo de comunicación en las empresas.

Además de lo que proponen los autores antes mencionados, Martínez y Nosnik (2002:23) hablan acerca de la *comunicación formal*, la cual, es aquella en donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Estos mensajes pueden fluir en los diferentes sentidos de las redes de comunicación, sin embargo la *comunicación informal* comprende aquella información no oficial entre las personas de la misma o distinta jerarquía.



Cuadro No 6. Flujos de la comunicación organizacional. Fuente: Martínez y Nosnik 2002:24

Es importante considerar que una organización, efectiva en su comunicación, debe de cuidar meticulosamente cada uno de los flujos de información. Sin embargo no todas las organizaciones ponen real interés en éstas. A continuación se exponen ciertas recomendaciones para cada uno de los flujos de comunicación.

2.3.1.1 Comunicación descendente

La comunicación descendente es aquella que generalmente se da de los niveles superiores a los inferiores, aunque es importante destacar que es también aquella que se origina en los niveles directivos y que fluye hacia la gerencia. A continuación, se menciona lo que significa la comunicación gerencial y la comunicación a los empleados, con la finalidad de dar una idea de lo que concierne a las necesidades de la comunicación de cada una de estas partes.

a) Comunicación gerencial u horizontal

Como parte de la comunicación descendente, tenemos a la comunicación gerencial. En diversas ocasiones los esfuerzos más importantes de comunicación se dirigen exclusivamente a los empleados, asumiendo que la gerencia se puede cuidar sola. Sin embargo, también existen razones por las que la comunicación de los directivos hacia

los gerentes tiene la misma importancia; entre otras, que los gerentes no pueden transmitir un mensaje con mayor claridad con la que ellos mismos lo entienden , y que una parte central de las actividades directivas son las actividades comunicativas. (Allen y Barnard 1983 en Martínez y Nosnik: 2002, 28)

b) Comunicación a los empleados

La gerencia cuenta con variados métodos para comunicarse adecuadamente con sus empleados. Pero definitivamente, sin replantear sus objetivos y metas no se puede llegar muy lejos, así como también si las empresas no utilizan los recursos administrativos y comunicativos más adecuados para informar.

A continuación se mencionan acciones o recursos significativos que deberían utilizar los gerentes para mejorar la comunicación con el empleado (Martínez y Nosnik 2002:31-38)

- Obtenga la información necesaria sobre su empresa
- Desarrolle una actitud positiva hacia la comunicación
- Desarrolle y mantenga la confianza de sus subordinados
- Desarrolle un plan de comunicación
- Establezca instrucciones de trabajo
- Haga retroalimentación sobre el desempeño
- Informe con noticias

2.3.1.2 Comunicación ascendente

Este tipo de comunicación surge cuando despierta la necesidad de los empleados por comunicar algo a sus superiores mediante la comunicación formal e informal. Sin embargo esta comunicación se debe de transmitir de forma precisa, concreta y resumida.

La comunicación ascendente es una manera de estar en contacto con las necesidades del empleado y una forma eficaz para la toma de decisiones. Existen afirmaciones importantes para la comunicación ascendente y son las siguientes:

COMUNICACIÓN ASCENDENTE
Proporciona Información con respecto a la forma en que se recibieron y entendieron los mensajes descendentes
<i>Ayuda a medir el clima organizacional</i>
Promueve la participación del empleado en la toma de decisiones ejecutivas
Permite el diagnóstico de malas Interpretaciones
Incrementa la aceptación de decisiones ejecutivas
Mejora el conocimiento de los subordinados
Fundamenta la toma de decisiones

Cuadro No 7. Importancia de la comunicación ascendente
Fuente: Martínez de Velasco y Nosnik; 2002:43

La comunicación ascendente aparte de mostrar aspectos importantes, requiere de normas o políticas generales que ayuden a fomentar la comunicación organizacional dentro de una empresa con la finalidad de diseñar estrategias de comunicación con mensajes adecuados.

A continuación se mencionan ciertas prácticas que una empresa puede utilizar para mejorar su comunicación ascendente:

Reuniones formales	}	Recompensan
Política de puertas abiertas		Motivan
Trasposición de umbrales		Reconocen
Cartas y programas de preguntas y respuestas		Satisfacen
Reuniones Informales		Involucran
Encuestas de actitud		

Cuadro No 8. Prácticas de la comunicación ascendente
Fuente: Martínez de Velasco y Nosnik; 2002: 58

2.3.1.3 Comunicación horizontal

La comunicación horizontal es aquella que se da entre individuos que forman parte del mismo nivel jerárquico empresarial, es decir, es un tipo de comunicación que se da directamente entre los individuos de una empresa.

Este tipo de comunicación se da entonces:

- a) Entre miembros del mismo grupo
- b) Entre miembros de distintos grupos
- c) Entre miembros de distintos departamentos
- d) Entre la línea y el staff (grupo de asesores especialistas)

Martínez y Nosnik (2002:58) describen a continuación las funciones, razones y barreras que conlleva toda comunicación horizontal.

Funciones	Razones	Barreras
Coordinación y solución de problemas	Interdependencia Funcional	Competencia desleal
Apoyo social y emocional	Comunicación más abierta entre iguales	Ocultamiento y/o control excesivo de información
Control del poder autoritario	Flujo más rápido y fácil	Especialización de las personas
Ocupación de vacíos de comunicación formal		

Cuadro No 9. Comunicación horizontal
Fuente: Martínez de Velasco y Nosnik; 2002: 58

Comunicación horizontal (informal)

Katz y Kahn (1981) consideran que la comunicación horizontal suele ser vista como un tipo de comunicación informal más que formal. Es decir que la comunicación horizontal se dará a través de redes de información personales y sociales, más que por autoridad oficial o formal, y su mayor importancia estriba en el impacto que esta información tiene en las personas como tales. (Martínez y Nosnik: 2002, 55)

2.3.1.4 Comunicación informal

Este tipo de comunicación, como su nombre lo dice, es aquella comunicación que se da entre miembros de una misma organización, independientemente de los puestos que ocupan. No sigue políticas establecidas, se centra principalmente en las preferencias, simpatías y rechazos que manifiestan cada uno de los empleados. La comunicación informal se da de manera espontánea y natural dentro de las organizaciones y es inevitable su existencia.

Generalmente cuando la gente habla de comunicación informal, tiende a confundirla con rumor, sin embargo la comunicación informal tiene ciertos contenidos como las noticias, los comentarios y el *rumor*, necesarios para transmitir tal información no formal.

Newton, Monzka y Reif (1974) proponen un cuadro en el cual muestran las causas y características de la comunicación informal.

Causas	Características
Nerviosismo e inseguridad	Brinda retroalimentación sobre el Desempeño
Falta de información	Traduce las órdenes formales a un lenguaje más accesible
Asuntos relacionados con amigos y colegas	Hacer saber extraoficialmente mensajes de relevancia
Informaciones recientes	Es más rápida y flexible
Procedimiento para contacto Interpersonal	Es incompleta, lo que puede traer consigo malos entendidos

Cuadro No 10. Causas y características de la comunicación informal
Fuente: Martínez de Velasco y Nosnik; 2002: 58

2.3.1.5 Retroalimentación

La retroalimentación juega un papel muy importante en el proceso de comunicación debido a que representa el cierre del mismo. Además de ser un elemento *omnipresente* en cualquier tipo de comunicación organizacional.

La retroalimentación es definida por Barker (1981) como:

“... un mensaje a nivel de entendimiento entre dos o más comunicadores, en respuesta a un mensaje original”. Es decir es la comunicación que el receptor envía al emisor de manera verbal y/o no verbal, indicándole si entendió o no su mensaje y cómo lo interpretó. (Martínez y Nosnik: 2002, 86)

Como todo, la retroalimentación tiende a encontrarse con obstáculos que imposibilitan su ejecución. Sin embargo el mayor obstáculo que presenta es llamado *defensividad* el cual consiste en tomar una posición no receptiva a la retroalimentación.

Existen diferentes tipos de retroalimentación, importante para poder aplicarla dentro de las empresas:

- ✓ Por su frecuencia
- ✓ Por su valuación
- ✓ Por su carácter comunicativo
- ✓ Por su origen

La retroalimentación puede proporcionar efectos muy valiosos a cualquier organización que realice este tipo de actividades, debido a que puede mejorar la transmisión de lo que se comunica, reducir la distorsión o aumentar la precisión del mensaje y facilitar el proceso de aprendizaje.

Todo esto se logra proporcionando retroalimentación periódica y sistemáticamente, comunicando lo positivo y lo negativo de las situaciones pero de manera verbal, ya que los medios no verbales tienden a distorsionar la información. La información que se comparta debe de ser de una fuente claramente identificable y debe esforzarse por ser específica y detallada.

Ahora, existen sistemas de retroalimentación cuyos objetivos son diferentes, es decir hablamos de *evaluación del desempeño o de la actuación y de retroalimentación por encuestas*.

Según Martínez de Velasco y Nosnik (2002:89)

“Estos dos subsistemas se pueden integrar en un flujo único de retroalimentación en un sistema global que podríamos denominar *ciclo de control*. A través de este *ciclo de control*, una organización se retroalimenta del grado en el cual está alcanzando sus objetivos y el margen de desviación con respecto a ellos para poder encontrar medidas correctivas necesarias”.

a) Evaluación del desempeño laboral

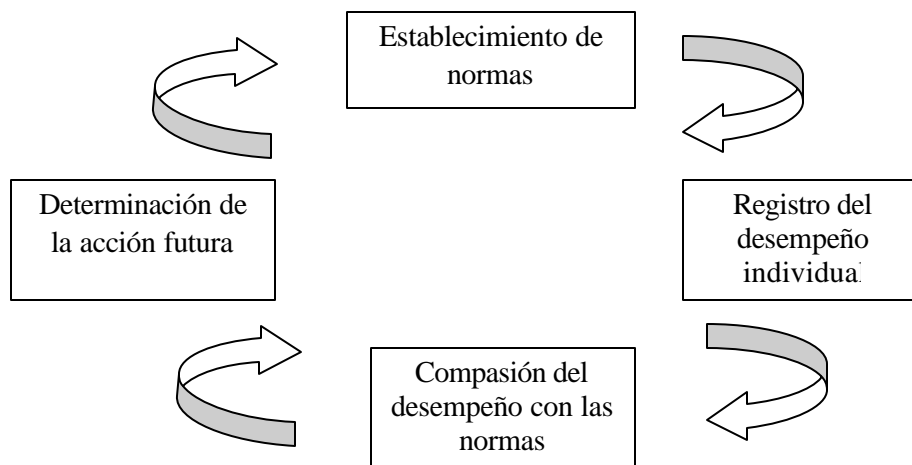
La **evaluación del desempeño laboral** consiste en un juicio que el superior hace sobre aspectos específicos de la actuación laboral de su trabajador. Su objetivo primordial radica en que se le informa al empleado sobre su desempeño y también el jefe analiza esta información para tomar decisiones posteriores. El proceso que plantean Martínez de Velasco y Nosnik (2002) consiste en:

- a) Definir y comunicar las responsabilidades del trabajo.
- b) Fijar las metas que correspondan a cada responsabilidad.
- c) Recolectar información sobre la ejecución de tareas
- d) Evaluar la ejecución
- e) Retroalimentar con la información de la evaluación a los sujetos involucrados

- f) Decidir un curso de acción que modifique la definición de responsabilidades, su comunicación y/o metas fijadas.

En esta evaluación del desempeño se califican rasgos como *conocimiento del trabajo, calidad y cantidad del trabajo, iniciativa, creatividad, confiabilidad, liderazgo, cooperación, planeación y organización*, mediante distintas escalas.

A continuación se presenta el ciclo de evaluación del desempeño que encierra características, efectos y forma de dar retroalimentación:



Cuadro No 11. Ciclo de evaluación del desempeño. Fuente: Martínez de Velasco y Nosnik (2002:92)

Adaptado de Hodgetts y Altman, 1981.

b) Retroalimentación por encuestas

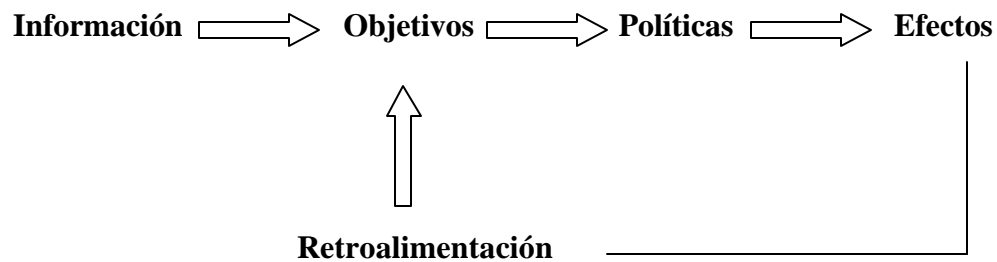
Es un sistema para evaluar distintos aspectos de una organización de acuerdo con las opiniones de sus integrantes, así como de criterios independientes a las personas. Este sistema es de gran utilidad para que las gerencias analicen sus organizaciones y les den giros favorables.

Martínez y Nosnik (2002: 95) proponen el siguiente proceso de retroalimentación por encuestas:

- 1) Diseñar objetivos e instrumentos
- 2) Recolectar datos
- 3) Analizar e interpretar datos
- 4) Discutir la información obtenida
- 5) Definir las estrategias de acción
- 6) Dar seguimiento

Este estudio recoge información sobre áreas como la *imagen de la organización, comunicación interna, relacionales interpersonales, sueldos y prestaciones, capacitación y promoción y sistemas y procedimientos de trabajo*, entre otros.

Después de haber estudiado los sistemas de retroalimentación, se muestra la integración de estos dos sistemas en el siguiente **ciclo de control organizacional**.



Cuadro No 12. El ciclo de control organizacional.
Fuente: Martínez de Velasco y Nosnik (2002: 97)

2.4 COMUNICACIÓN EXTERNA

La comunicación externa es aquella comunicación que se da fuera de la empresa. Es decir, son las relaciones que busca la organización entre ella y su ambiente externo.

Fernández Collado (1998:12) la define como:

El conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios

Para Gary Kreps (1995:254-257) “*la comunicación externa en las organizaciones implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes*”. Asimismo Kreps (1995:304) indica que: La comunicación externa se utiliza para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, productos o servicios de la organización. La información enviada por medio de canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos en el entorno relevante.

(www.dimensis.com/article146.html, octubre 2004)

Por lo general, las organizaciones definen como comunicación externa formal a las áreas de *relaciones públicas, marketing, opinión pública e investigación de mercados, publicidad, promoción, puntos de venta, etc.* Las nuevas tendencias nos indican que existen nuevas formas de comunicación externa que a simple vista se definen como unidades operativas o de gestión, pero que son de vital importancia para la organización.

Es importante tomar en cuenta que toda la información que sale de la empresa tiende a regresar a ella, completando un proceso, encontrando información de gran importancia para la misma. La finalidad del proceso que cumple la comunicación externa es el de retroalimentarla y así, poder replantear sus objetivos, sus metas y sus planes. Ahora se dará paso a definir y explicar clima organizacional.

2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Un clima laboral permite percibir el ambiente interno que se vive en una compañía, y la comunicación interna es uno de los factores que influyen directamente en el comportamiento de los empleados por el gran valor informativo que conlleva.

Martínez de Velasco comenta que los estudios de clima laboral realizados por distintos autores, han venido a confirmar los hallazgos de estudios similares en el extranjero, que identifican la comunicación como uno de los elementos que impactan de manera más relevante el clima de trabajo. (Martínez y Nosnik, 2002, p 8)

Katz, Kahn y Richard Hall (1977) concuerdan que el ambiente de una organización está formado por todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es útil de considerar desde la perspectiva de sistemas. (Fernández Collado, 1998:216)

Para Davis (1984:111), el clima laboral es:

El ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía...no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real como el aire de una habitación que rodea y afecta todo lo que ahora sucede...la cultura, las tradiciones y métodos de acción lo constituyen.

Taylor y Bowers (1970) dicen que el clima laboral *“es la relativamente consistente calidad del ambiente interno de una organización, la cual comprende tres características importantes, primero, es percibida por sus miembros, influye en la conducta de éstos y puede ser discreta en términos de valores dados a una serie de características o atributos de la organización.*

Después de todo lo definido anteriormente, Golhaber (1984:23) concluye que la comunicación organizacional puede significar y hacer referencia a lo que el autor desee.

Sin embargo pueden detectarse varios hilos comunes como que:

1.- La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.

2.- La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y su medio empleado.

3.- La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones, sus habilidades.

La comunicación es una de las variables que pueden ser medidas mediante un análisis de clima laboral, debido a que influye de manera directa e indirecta a las empresas. Por tal motivo es indispensable comentar su relación con el clima laboral para poder identificar aquellos problemas comunicativos que se dan dentro de las empresas que inevitablemente están relacionados con las demás variables que se puedan medir.

2.5.1 Comunicación y clima laboral

Comunicación y clima laboral, son los elementos clave para aumentar la productividad y el desempeño de las organizaciones, sin embargo, el buen uso de la comunicación no es la clave que terminará con los problemas laborales, la comunicación es un factor importante, las empresas actualmente se están preocupando por hacer uso de esta técnica en cada una de las actividades. Poner en práctica la comunicación es esforzarse por mejorar los procesos y las relaciones dentro y fuera de la empresa.

Los Estudios de clima organizacional pueden ser llamados: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, es importante mencionar que la situación de un clima laboral dentro de cualquier empresa, comenzó a estudiarse hace algunos años con la finalidad de explicar su naturaleza e intentar medirlo.

2.5.2 Importancia de estudio del clima organizacional

La importancia de estudiar el Clima Laboral de una organización, varía en la medida en que influye en la motivación, la satisfacción y, por lo tanto, en el desempeño de los empleados. También ayuda a conocer qué elementos pueden estar afectando una alza o una baja en la motivación y productividad y, en consecuencia, qué es conveniente reforzar o reorientar en los esfuerzos individuales e institucionales de la empresa, para obtener beneficios para ambas partes. (Martínez de Velasco y Nosnik, copias del 2002:17)

Palomino Mariselli (2001) afirma que *la calidad del entorno laboral se ve determinada en la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización. Aunque los seres humanos suelen procurar objetivos variables cuando deciden prestar sus servicios a una organización, las investigaciones hechas sobre clima laboral durante las dos últimas décadas revelan dos importantes aspectos:*

- En primer lugar es importante mejorar el ambiente laboral para lograr mejorar la productividad. (Largo plazo)

- La administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones.

- La segunda conclusión a que han llegado las investigaciones recientes es que la mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye con el éxito de la organización de una manera significativa. El simple hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite influir en las decisiones que las afectan.
(<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/clima.htm>, agosto 2004)

Por otro lado Davidson (1979) afirma que un estudio realizado a 209 empresas en los Estados Unidos reveló que la mayoría de éstas, llevan a cabo estudios sobre el tema para trabajar en los siguientes factores:

- | | |
|---|-----|
| ❖ Identificar áreas fuertes y débiles en la organización | 17% |
| ❖ Reforzar más los métodos de comunicación inadecuada | 14% |
| ❖ Mejorar las relaciones entre la gerencia y los empleados | 14% |
| ❖ Obtener retroalimentación sobre políticas y procedimientos | 11% |
| ❖ Saber la evaluación que hacen los empleados de las condiciones de trabajo | 10% |

(Martínez de Velasco y Nosnik, copias del 2002:18)

La consultora Novoestión en su portal de Internet asegura que los Estudios de Clima Organizacional permiten identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de una organización tienen de sus características propias como empresa. Inclusive, han sido definidos como: *"las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral"*, como por ejemplo: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general, etc.

(www.novagestion.cl/html_nova/clima.html, junio de 2004)

Así, una estrategia clave en esta área es el establecimiento de relaciones laborales armoniosas y permanentes, y un mecanismo de retroalimentación eficaz que permita direccionar, ponderar y coordinar acciones

Además de identificar áreas de problemas potenciales para ser eliminadas, esta evaluación se enfoca también en las áreas donde el comportamiento humano puede ser establecido de forma positiva para crear empleados con altos niveles de motivación y compromiso.

(www.novagestion.cl/html_nova/clima.html, junio de 2004)

2.5.3 Beneficios al realizar un clima laboral

El poder llevar a cabo un análisis de clima laboral proporciona diversos beneficios a las organizaciones. Dichos beneficios pueden ser diversos, independientemente de la situación en la que se encuentra cada organización, sin embargo, las mejoras que se mencionan a continuación son generales para las empresas, tales como poder *identificar las percepciones que actualmente poseen los colaboradores* de acuerdo a sus distintos puestos de trabajo, también pueden funcionar para el *apoyo a la administración de las empresas* para realizar una planificación de estrategias en el ámbito del desarrollo organizacional y de los Recursos Humanos. Por otra parte permiten evaluar el clima organizacional mediante un *FODA* (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

2.5.4 Cómo realizar un clima laboral

Se dice que para poder realizar un buen clima laboral se necesita desarrollar un instrumento de medición específico para la organización y la definición conjunta de las dimensiones a evaluar y los ítems a utilizar. Concretamente hay que integrar técnicas cuantitativas y/o cualitativas en la recolección de datos y colaborar en el proceso comunicacional que debe acompañar la realización y entrega de resultados del estudio.

La Evaluación del Clima Organizacional es un valioso instrumento, ya que proporciona una visión de toda la organización con la separación demográfica por departamento y análisis. (www.novagestion.cl/html_nova/clima.html, junio de 2004)

Existen dos puntos importantes a tomar en cuenta para realizar un clima laboral:

- 1.-** Se debe diseñar un instrumento para medir cada una de las categorías claves que afectan el desempeño del empleado. Esta evaluación debe ser aplicada cuidadosamente.

2.- Debe tomarse mucha precaución para asegurar la confidencialidad de los participantes.

Según Likert (1967) el clima laboral tiene 5 temas básicos, las *fuerzas motivacionales*, los *procesos de comunicación*, *procesos de coordinación*, la *toma de decisiones* y por último *las prácticas de búsqueda de objetivos*.

Davidson (1979) y Davis (1983), durante sus estudios de clima laboral, analizaron las variables más convenientes para ser medidas dentro de una organización, cada uno de ellos propuso una cantidad de variables considerables por medir, cabe destacar, que la mayoría de las variables que encontraron se asemejan con las de cada uno de los autores.

VARIABLES DE ANÁLISIS	
Davidson (1979)	Davis (1983)
Prestaciones y salarios	Calidad de liderazgo
Liderazgo	Comunicación (procesos)
Condiciones Físicas del trabajo	Responsabilidad
Motivación	Recompensas
Satisfacción hacia el trabajo	Presiones razonables
Comunicación	Oportunidades de desarrollo
Relaciones Sindicales	Controles y Estructura
Políticas	Compromisos y participación del empleado
Identificación con la institución	Relaciones Sindicales
Actitud hacia el trabajo	Satisfacción con la capacitación
Actitud de servicio	Prestaciones
Seguridad en el trabajo	Políticas
Condiciones Físicas	Salarios
	Liderazgo

Cuadro No 13. Cuadro comparativo de variables Autor: Davidson y Davis
Fuente: (www.novagestion.cl/html_nova/clima.html, junio de 2004)

Debe procurarse que los temas que se escogen respondan a necesidades que vive la institución y no solamente de la percepción particular que de ellos tienen los investigadores y/o responsables de la implantación del sistema

Normalmente un estudio de clima laboral tiene 4 fases:

Fase 1: Identificación del conjunto de variables relevantes, entre las que se podrían encontrar.

Fase 2: Validación de las variables seleccionadas a través de entrevistas y reuniones de análisis.

Fase 3: Diseño y selección de muestra y recolección de la información. Los instrumentos que usualmente se utilizan son cuestionarios autoaplicados, grupos focales y entrevistas semiestructuradas.

Fase 4: Entrega de resultados que incluye una descripción de las variables estudiadas, conclusiones sobre fortalezas y debilidades y, recomendaciones generales y específicas.

(http://www.novagestion.cl/html_nova/clima.html, junio de 2004)

Para implementar correctamente un análisis de clima laboral, la **consultora novagestión**, sugiere seguir los siguientes **nueve** pasos:

- 1) Identificar las necesidades a satisfacer o problemas a resolver en materia de clima laboral
- 2) Determinar los objetivos y procedimientos del estudio
- 3) Determinar los temas a estudiar y desarrollar el cuestionario (instrumento de medición)
- 4) Aplicar el cuestionario; codificar y capturar los datos
- 5) Analizar e interpretar los resultados: **fase primaria**
- 6) Retroalimentar y validar los resultados con los directivos o áreas usuarias: **fase secundaria**
- 7) Retroalimentar los resultados a los empleados: **fase terciaria**
- 8) Determinar e implantar acciones para el mejoramiento y/o reforzamiento de clima laboral
- 9) Seguir y evaluar las acciones implantadas

2.5.5 Escalas de climas organizacionales

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como éste se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer (1978) estas son las escalas del Clima Organizacional:

1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

2. Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.

3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

4. Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

7. Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

8. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.

9. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm, enero 2005)

Para poder lograr el éxito de las organizaciones, de acuerdo al ambiente que se genera en sus empresas, la organización deberá poner mayor énfasis al área de Recursos Humanos, además de darle la importancia que debe de tener el clima laboral.

Por lo mismo, la organización deberá estar consciente de que la información que se recopile a través de estos estudios deberá ser traducida en acciones específicas que den respuesta a las inquietudes y necesidades percibidas y expresadas por el personal

2.5.6 Clima y cultura organizacional

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiéndolo como *Cultura Organizacional*, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos, que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Al momento de recopilar información sobre una cultura hay que tener cuidado de no confundirla con el clima que puede atravesar la organización.

Andrade define a la cultura organizacional como: *“El conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural”* (Andrade 1991 en Rebeil y Ruíz Sandoval 2000:283).

Abraham Nosnik (1988-1999) señala dos razones por las cuales la cultura organizacional ha recibido mayor atención, la primera es por la influencia de la cultura en la conducta de las personas y porque a través del estudio de las culturas organizacionales se pueden enfrentar las demandas que tienen las organizaciones para subsistir y cumplir con sus objetivos. Además, Nosnik, establece que el estudio de clima laboral en México ha estado enfocado en conocer las tres relaciones principales que se pueden establecer entre comunicación y cultura organizacional. Estas son:

- a) La comunicación es un proceso fundamental en la creación de la cultura organizacional.
 - b) La cultura organizacional influye en el estilo de comunicación de los miembros de la organización.
 - c) Una cultura organizacional desarrollada da importancia a la comunicación.
- (Abraham Nosnik, 1988-1999 en Rebeil y Ruíz Sandoval 2000:284)

Así mismo, después de conocer esta relación entre comunicación y cultura organizacional, habrá que definir lo que son las organizaciones, ya que son el factor en donde se originan estas situaciones.

2.6 ORGANIZACIÓN

Actualmente cada una de las actividades que realizan los seres humanos, están integradas dentro de organizaciones. Bakke define la organización como un sistema continuo que es capaz de diferenciar e integrar actividades humanas que utilizan, transforman y unen un conjunto de recursos humanos, materiales y otras clases en un todo que consigue alcanzar sus objetivos deseados mediante la selección de una solución entre varias posibles (Huse y Bowditch, 1986, p35)

Huse y Bowditch (1986) hablan de la organización como sistema: *“Una serie de partes interdependientes que se relacionan entre sí, de modo que la interacción o efecto recíproco de cualquiera de los subsistemas afecta al todo”*.

Por otra parte, Bonilla Gutiérrez (1988), comenta que el término organización proviene del griego *organon*, que significa *instrumento*: por lo que a una organización se le puede considerar como un medio para hacer algo, además está integrada por elementos básicos como: *el ser humano, realización de actividades, división de trabajo, intercambio de información, jerarquización y objetivos comunes*.

Es importante mencionar que existen dos tipos de organización, las *formales* y las *informales*. Normalmente las *formales* poseen estructuras definidas y persiguen objetivos específicos o preestablecidos, a diferencia de las *informales*, cuya característica principal radica en la espontaneidad, ya que estas organizaciones son resultado de agrupamientos inesperados, por tal motivo no tienen ni estructura ni objetivos concretos.

Hablando de organizaciones formales, Bonilla (1988) define tres tipos de éstas: *las instituciones, las empresas y los organismos representativos*. Las *instituciones* se caracterizan por poseer miembros que buscan conseguir objetivos determinados mediante la organización del grupo, las *empresas* se identifican con la acción de emprender, produciendo cosas útiles al beneficio de las personas. Y por último los *organismos representativos* tienen un propósito primordial, el cual radica en conseguir beneficios para sus agremiados, dichos organismos pueden ser agrupaciones, empresas, corporaciones, instituciones, etc.

Hay que comprender que las organizaciones formales poseen objetivos definidos que cubren aspectos *económicos, de servicio, sociales y técnicos*. Sin embargo para cumplir con estos objetivos necesitan poner en práctica ciertos elementos para contribuir con estos fines. A continuación se presenta el cuadro de las funciones de las organizaciones:

FUNCIONES DE LAS ORGANIZACIONES		
<i>Específicas</i>	<i>Administrativas</i>	<i>Orgánicas</i>
Financiamiento	Planeación	Socioeconómica
Producción	Organización	Jurídica
Contabilidad	Integración	De relaciones
Contraloría	Dirección	industriales
Ventas	Control	De relaciones
Mercadotecnia		públicas

Cuadro No 14. Funciones de las Organizaciones.
Fuente: El Autor de Bonilla Gutiérrez, 1988:24)

Dentro de las organizaciones se han presentado distintos fenómenos que han implicado gran importancia para el desarrollo de éstas. Uno de los factores que ha manifestado tener un valor significativo para las instituciones es la comunicación ya que ha demostrado ser un factor dinámico de las organizaciones, también ha permitido que la organización sea considerada como un sistema de proceso de mensajes y ha funcionado como un catalizador de las relaciones institucionales.

Estas acciones, se concluyeron con el paso de los años mediante estudios realizados por diferentes teóricos que se preocuparon por analizar todos los aspectos relacionados con las empresas, las cuales los llevaron a formular teorías que se explican en el siguiente apartado.

2.6.1 Teorías del comportamiento organizacional

Las teorías organizacionales, fueron estudiadas con la finalidad de explicar fenómenos que suceden dentro de las empresas de forma complementaria. Esto ha permitido avanzar hacia el conocimiento de las organizaciones y el papel que funge la comunicación dentro de las empresas.

2.6.1.1 Escuela Clásica

Se presenta durante el periodo de 1900 a 1943. Es consecuencia del periodo final de la Segunda Revolución Industrial.

Los principales teóricos e investigadores de esta escuela fueron **Max Weber, Henry Fayol, Frederick W. Taylor, Grantt, Emerson, Los Gilbreth y Sheldon**, quienes pretendieron encontrar leyes generales para la administración.

En aquellos tiempos el principal objetivo empresarial era: “Transformar al artesano en obrero industrial, integrarlo en una estructura perfectamente definida y, por lo mismo, distante del taller donde ejercía su oficio”

La preocupación de los gestores se ocupa en:

- Conocer el modo más eficiente de efectuar una labor y enseñarla a todos sus trabajadores.
- Definir una estructura, una jerarquía y las relaciones entre puestos.
- Establecer remuneraciones basadas en la motivación.

Las estructuras de Fayol están basadas en tradiciones militares mientras que las de F.W Taylor son mucho más elásticas. Grantt propone soluciones socializantes y Las experiencias de Clothcraft mostraron la cara humana de los clasisistas.

Los representantes de la teoría clásica consideran como temática más importante dentro de sus escritos las remuneraciones justas y que uno de los principales pilares de la organización está basado en la armonía y la unión laboral.

La ciencia de la Psicología no es conocida dentro del ámbito industrial, por lo que la motivación está basada en el interés monetario. Muñoz y Sanz afirman que es la época del trabajo a destajo, de la remuneración por pieza terminada, es el tiempo del “hombre económico”. (Muñoz y Sanz; 2000: 69)

Max Weber: Burocracia

El sociólogo alemán Max Weber es considerado el padre de la burocracia. Weber desarrolló la teoría de la burocracia como una respuesta a los abusos por parte de las autoridades. Sin embargo para Weber el modelo burocrático debería estar basado en las relaciones con la autoridad, enfatizando una despersonalización y el quehacer de la competencia. (Shockley- Zalabak, 2001:93)

Weber identifica tres tipos de autoridad: la carismática, la tradicional y la burocrática. El creía que la autoridad burocrática representaba el tipo de autoridad ideal para las organizaciones.

En cuanto al funcionamiento de las organizaciones, estaba interesado en la división del trabajo y en la especialización de cadenas de trabajo que funcionen bajo ciertas reglas y procedimientos. Apoyaba, lo que llamaba, *cadena de comando*, en la cual debe de haber una autoridad formal y la estructura de una organización, así como también apoya las estructuras jerárquicas.

Enfatiza principalmente tener en las empresas personal calificado, es decir hombres con gran capacidad de desarrollar sus habilidades dentro de las empresas.

Martínez de Velasco (2003:21) afirma que Weber propone algunos elementos esenciales para las organizaciones ideales, aspectos relacionados con una división precisa de trabajo y la definición de puestos, puntos tomados de Adam Smith:

- Contar con una jerarquía de autoridad bien definida.
- Desarrollar normas, reglas y estándares de operación que sean precisas.
- Especificar los deberes y derechos de cada empleado.
- Delimitar la injerencia del personal en la propiedad de la organización.
- Llevar un informe administrativo y por escrito de actos decisiones y reglamentos importantes.
- Distancia entre funcionarios y empleados.

Todo el interés que despierta Weber dentro de las organizaciones, son técnicas que asegura, resultan con el propósito de que las metas no ocurran por azar, sino con base en planes y tareas bien establecidas.

La comunicación que se practica dentro de la escuela burocrática, debe ser formal y su finalidad consiste en perseguir cadenas de comando. De acuerdo con Weber, la burocracia ideal debe poner mayor énfasis, primordialmente, en las metas de la organización y después poner los intereses individuales en la producción de las organizaciones (Shockley- Zalabak, 2002:94).

Frederick W. Taylor- Padre de la Administración Científica

Taylor, en su obra más importante llamada *Los principios de la administración científica*, busca establecer fundamentos importantes para las organizaciones y uno de sus principios más destacados que propone, está basado en la optimización de la producción, mediante “tiempos y movimientos”. (Martínez de Velasco en Fernández Collado, 2003:21)

Tiempo y movimiento es una técnica para determinar la eficiencia de la producción a través de la observación del trabajo y la medición del tiempo; usados para desarrollar el trabajo estándar que puede ser medido con eficiencia. (Shockley- Zalabak, 2002:89). Taylor consideraba la posibilidad de que los trabajadores fueran capaces de proponer mejoras en la realización de sus tareas de forma completa.

Los principios más importantes de este autor fueron postulados durante su trabajo como colaborador de jefe de Ingeniería, lo cual le sirvió como base para desarrollar cuatro elementos esenciales que son:

- El personal debe ser seleccionado meticulosamente y capacitado en el puesto más congruente.
- Los puestos de trabajo deben ser analizados científicamente.
- Relación cercana entre los que planean (parte mental) y los que ejecutan (parte manual)
- Administradores y trabajadores deben de compartir actividades por igual.

Shockley- Zalabak (2002:89) define la *perspectiva de la administración científica* como:

El enfoque teórico de las organizaciones que enfatiza el diseño organizacional, la capacitación y la eficiencia de los trabajadores, las cadenas de mando y la división del trabajo. Esas perspectivas se apoyan en que el trabajo y las organizaciones pueden ser, racionalmente o científicamente, diseñadas y desarrolladas.

Por otra parte una de las críticas más fuertes hechas a Taylor fue el no poner atención en la parte humana, y simplemente se ocupó por analizar factores estructurales dentro de las organizaciones, sin embargo, la parte humana rescatable radica en la cooperación y colaboración entre las autoridades y los trabajadores.

Henry Fayol

Este teórico comenzó su carrera como ingeniero y fue director administrativo de *Comambault* en donde disfrutó de un enorme éxito. Más tarde fundó el centro de Estudios Administrativos, y ya como líder industrial, influenció al gobierno francés para aplicar sus principios de administración.

En su libro *Administración General e Industrial*, hace una compilación de 14 principios importantes de la administración, los cuales están orientados a las organizaciones, y son:

1. División del trabajo
2. Autoridad y responsabilidad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación de intereses particulares a generales
7. Remuneración del personal
8. Centralización
9. Cadena
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad en el personal
13. Iniciativa
14. Compañerismo (Martínez de Velasco en Fernández Collado, 2003: 22 y 23)

Además, Fayol identificó cinco actividades básicas de la administración que complementan los catorce principios de la administración.

En primer lugar está la *planeación*, la cual es descrita por Fayol como el desarrollo de estrategias operacionales para la organización y para pronosticar las necesidades futuras, la *organización* se refiere al uso de las personas y de los materiales para poner en práctica las metas y los planes de las empresas, el *orden* funciona para obtener el más óptimo desempeño de los recursos humanos y materiales, la *coordinación* se basa en el funcionamiento que integra el esfuerzo de todos los miembros de la organización. Finalmente el *control* requiere de la administración para establecer que tan efectivo el plan de organización está operando. (Shockley- Zalabak, 2002: 93)

La teoría de la *Dirección Administrativa* surge dentro de la escuela clásica. El éxito del movimiento de administración científicista hizo que la atención se enfocara más aún en la jerarquía. Ésta atención condujo a la formulación de reglas y principios de administración propuestos por los teóricos de la dirección. Algunas de las más importantes son las siguientes:

- 1) La autoridad y la responsabilidad deben ser iguales.
- 2) Las metas de la organización deben tener precedencia sobre las de los individuos
- 3) La remuneración del personal debe de ser justa
- 4) Todos deben tener únicamente un jefe
- 5) La comunicación debe seguir canales formales (Hodgetts, 1985:10)

Por otra parte la *Escuela Burocrática/ Estructuralista* también surge dentro de la escuela clásica. Esta escuela tiene raíces muy antiguas. La burocracia se practicó en la escuela del antiguo Egipto y durante el Imperio Chino; surge en 1925 con la publicación del tratado alemán más importante, cuyo autor es Max Weber. Otros autores importantes, denominados como estructuralistas, fueron A. Etzioni, R.Merton, N. Parkinson y A. Thompson.

La burocracia que se manifiesta en Weber es una manera de ejercer el poder a modo de dominación. Se establece con base al cálculo racional y a las normas. Las acciones del empleado están apegadas a las normas o al reglamento. Sólo el “Emperador” puede cambiar las normas. (Muñoz y Sanz; 2000: 70)

Por otro lado, Muñoz y Sanz mencionan que el estructuralismo analiza las estructuras de las organizaciones como conjunto de relaciones que permanecen (:70). Un factor importante enfatiza que esta escuela va más allá de la empresa. Estudia que la sociedad está conformada por organizaciones a las cuales pertenecen las personas.

Cabe destacar que se pueden distinguir dos tipos de burocracia: *la burocracia total y las organizaciones implícitamente estructuradas*.

La burocracia ha tenido sus ventajas, el poder que refleja en cuanto a empresas u organizaciones se refiere, funciona como un instrumento de poder y como medio para defender al trabajador del propietario. Sin embargo, funciona cuando se trata de alcanzar objetivos simples o cuando funciona dentro de las organizaciones informales.

N. Parkinson (1966) señala que en una burocracia “todo trabajo se prolonga de manera que toma todo el tiempo disponible para llevarlo a cabo”. Es la época del “hombre organizacional” la burocracia existe para sí misma sin importarle demasiado la sociedad.

2.6.1.1.1 La Escuela Neoclásica

Dentro de los enfoques complementarios de la teoría clásica, se encuentra la escuela neoclásica, a esta escuela pertenecen **Peter Drucker, Louis Allen, Ralph Davis y Ernest Dale**.

Dicha escuela pone al día las ideas de la escuela clásica, además de añadir resultados de la escuela Burocrático / Estructuralista, de Relaciones Humanas, Teoría de Sistemas y de la Investigación Operativa.

Su propuesta más importante ha sido la llamada Dirección por Objetivos (DPO) de Drucker, el cual la trabajó durante su trabajo en la General Electric en 1954. La Dirección por objetivos ha intentado modificar su forma de trabajo, eliminando errores autocráticos anteriores.

Drucker dice: “Los tres autores que más han influido en los últimos tiempos son Darwin, Taylor y Freud, el primero por proponer que los organismos están sometidos al cambio, el segundo por establecer las bases del trabajo eficiente y el tercero por el análisis profundo de las motivaciones humanas” (:70).

Las características más importantes de enfoque son:

- Máxima importancia de objetivos buscados y resultados obtenidos.
- Redescubrimiento de algunas de las principales aportaciones de los autores, para adaptarlas a las situaciones y contexto actuales.
- Elaboración de un enfoque pragmático y desarrollo de instrumentos aplicables al área administrativa.
- Integración de diversas aportaciones relevantes de las distintas tendencias administrativas.(Fernández Collado,2003:38)

El hombre neoclásico es llamado “Hombre- eficiente”.En esta escuela el hombre experimenta el uso de sus conocimientos, más que de sus manos.

2.6.1.1.2 Papel de la comunicación en la Escuela Clásica

La comunicación dentro de las empresas que pertenecen a la escuela clásica tienden a ser muy estrictas y formales, además la comunicación tiene una sola línea de dirección,

descendente. Es rigurosamente estricta en su estructura y organización. En estas organizaciones influyen demasiado las opiniones y decisiones que provienen de la parte gerencial.

2.6.1.2 La Escuela de las Relaciones Humanas

Comprende el periodo entre 1927 y 1945, sin embargo, con la intención de incluir la psicología industrial de Hugo Munsterberg, algunos consideran que comienza desde 1911.

Una de las bases más importantes de la escuela de las Relaciones Humanas son los experimentos realizados en la fábrica de Western Electric en Hawthorne, entre 1927 y 1932.

Los principales representantes de esta escuela son **Elton Mayo**, el francés **E. Durkheim**, el italiano **W. Pareto** y **Kurt Lewin** investigador de la psicología dinámica. Muñoz y Sanz dicen que el surgimiento del estudio por las relaciones humanas se remonta a la necesidad de humanizar y democratizar la gestión empresarial. Interesados en difundir el modo de vida americano, sus ideales y su convivencia social. (Muñoz y Sanz; 2000: 69)

Los estudios dicen que la eficiencia del trabajo está relacionada a las normas sociales y a las expectativas que rodean a la persona. También descubren la organización informal explicada como aquella que hacen los trabajadores para hacer el trabajo más fácil. En esta escuela se descubre al “hombre social”.

Su gran error recae en que los estudios están centrados al comportamiento en el ámbito social más que al comportamiento empresarial.

Elton Mayo

Los estudios realizados por Hugo Mustenber- pionero en la aplicación de los principios de la psicología al desarrollo y la productividad del personal, y los conocidos estudios de Mayo, tuvieron su origen en la explicación de diferentes principios de la administración científica. (Martínez de Velasco en Fernández Collado, 2003: 24)

El profesor de Harvard, Elton Mayo, estaba interesado en expandir el entendimiento del entorno del trabajo ya estudiado anteriormente por F. Taylor. Quería experimentar con aquello que se relacionara con los factores que alteran las condiciones de trabajo físico de los trabajadores para buscar soluciones e incrementar la productividad. La planta *The Chicago Hawthorne* de *Western Electric Company* fue el lugar en donde llevó a cabo sus investigaciones más interesantes.

Mayo y sus colegas comienzan observando los factores que alteran las condiciones físicas para determinar cuáles eran aquellas circunstancias que podrían funcionar para aumentar la productividad de las empresas. Ellos trabajaron con factores relacionados con el ambiente laboral, como la cantidad de luz, el ruido y la temperatura para realizar un trabajo, así como también, experimentaron con incentivos económicos. Por tal motivo intentaron optimizar las relaciones entre los elementos que mejoraran las condiciones de trabajo y la productividad. (Shockley- Zalabak, 2002: 98)

Mayo (2002: 98) introduce el concepto llamado *Efecto Hawthorne*, el cual se define como *un grupo de normas que influyen a la productividad de manera independiente a la producción física del entorno*.

Mc Gregor: X-Y

En su obra, *El lado humano de la empresa* propone sus famosas teorías de la X y la Y, haciendo una interesante distinción entre conceptos que pertenecen a la administración científica y también al comportamiento humano. Mc Gregor fue catedrático de

prestigiadas instituciones como *Antioch College* y *Massachussets Institute of Technology*.

Shockley- Zalabak (2002: 99) habla acerca de las Teoría “X” y la Teoría “Y” de Mc Gregor:

Son descripciones que hace Mc Gregor sobre situaciones de la administración en cuanto a los trabajadores se refiere. La teoría de la X se caracteriza por suponer situaciones que enfatizan a la teoría de la administración científica, mientras que la teoría de la Y está asociada con situaciones comunes al comportamiento humano.

Mc Gregor se inclina más a realizar estudios enfocados hacia la necesidad de autodesarrollo y sus implicaciones organizacionales. (Martínez de Velasco en Fernández Collado, 2003: 26)

A continuación se muestran las diferencias entre la teoría X y Y:

TEORÍA X	TEORÍA Y
<i>Inconformidad con el trabajo</i>	<i>Trabajo como actividad natural</i>
<i>No hay ambiciones, prefieren ser dirigidos</i>	<i>Ambición y auto-control</i>
<i>Evasión las responsabilidades</i>	<i>Gran responsabilidad y búsqueda de logros</i>
<i>Castigos ante la búsqueda de logros</i>	<i>Automotivación y supervisados</i>
<i>Falta de inteligencia y creatividad</i>	<i>Inteligencia y creatividad</i>
<i>Dificultad con el uso de Recursos Humanos</i>	<i>Dificultad con el uso de Recursos Humanos</i>

Cuadro No 15. Diferencias entre la Teoría X y la Teoría Y
Fuente: Shockley- Zalabak. *Fundamentals of Human Organization*,2002:100. Traducción del Autor

Cabe destacar que dentro de la escuela de relaciones humanas se da la **escuela conductista** cuyo principal centro de análisis es la persona humana y su comportamiento. El conductismo se basa primordialmente en estudiar el comportamiento de la persona dentro de la organización.

Gracias al conductismo, surge la **cultura organizativa**, dicha cultura representa la personalidad de la organización, basada en las metas y los objetivos empresariales, que se hacen presentes tanto dentro como fuera de la organización.

La cultura organizativa se relaciona con distintos elementos organizacionales de hoy en día como ambiente, medio, clima laboral, estilo de dirección y ecología conceptos del *management*.

Rensis Likert

El profesor de sociología y psicología, director de Instituto de Investigación Social de la Universidad de Michigan, Rensis Likert, se destacó por realizar investigaciones para determinar la diferencia entre las organizaciones exitosas y las no tan exitosas. En su obra más importante, *New Patterns of Management*, estableció **la Teoría de la Administración Participativa**. (Shockley- Zalabak, 2002: 102)

La Teoría de la Administración Participativa (2002:100) es llamada también la teoría de Likert. Fue elaborada para la administración dirigida a los empleados, la cual se basaba en la efectividad del funcionamiento de los grupos ligados estrechamente con la estructura de la organización.

Likert desarrolló cuatro modelos de diseño de organización que incluyen variables como liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones y control. Dichos modelos son el **autoritario**, el **benevolente- autoritario**, el **consultivo** y el **participativo**. (Fernández Collado, 2003:25).

Likert propone que los procesos de administración deberían depender de la formación de grupos participativos. Además realizó exhaustivas investigaciones sobre situaciones de altas y bajas de producción. Creía que un adecuado entendimiento de las diferencias o las variaciones que se presentaban en las actitudes de las personas, podría ayudar a formar organizaciones productivas.

La comunicación fue un elemento primordial en los estudios de Rensis Likert (2002: 100) ya que asevera que: *“la comunicación es esencial para el funcionamiento de las organizaciones. Es visualizada como uno de los elementos más importantes de la administración”*. Concluye que la buena comunicación y las buenas actitudes van juntas.

2.6.1.2.1 Papel de la comunicación en la escuela de Relaciones Humanas

Al presentar mayor interés en el factor humano dentro de las empresas, incrementa una mayor necesidad de buena comunicación interna, con la finalidad de mantener mejores sistemas y medios de flujo para que tanto los jefes como los empleados puedan entenderse y conocerse entre ellos, y así, mejorar aspectos como liderazgo, estructura, trabajo en equipo, etc. Es aquí, en esta escuela donde la comunicación organizacional es el elemento central y clave para la buena organización.

2.6.1.3 Teoría de Sistemas

Esta teoría está basada en utilizar elementos que se desenvuelvan en sistemas abiertos para interrelacionarse unos con otros. La característica principal de esta teoría es su apertura al medio y la influencia del contexto.

Eric Trist y Kenneth Bamforth: Integración Sociotécnica

Trist y su alumno Kenneth Bamforth trabajaron en el concepto llamado **Integración Socio-técnica**. El cual se precisa de la siguiente manera:

“Es una suposición técnica que funciona para balancear las necesidades socio-psicológicas con los logros empresariales; además supone que la producción organizacional es mejorada a través del perfeccionamiento de sistemas sociales y técnicos.” (Shockley- Zalabak, 2002: 106)

En las investigaciones realizadas por estos estudiosos, la comunicación desempeña un papel muy importante, ya que consideran que la comunicación, en el enfoque socio-técnico, relaciona al trabajo, a las necesidades del medio y a las necesidades personales de los trabajadores.

Sin embargo, los experimentos de Trist y Bamforth les permitieron concluir que el significado del trabajo podría establecerse a través de la asignación de grupos, que permita a los individuos, mezclarse con todas las etapas de las tareas en vez de trabajar por partes dichas tareas. (2002: 106)

Katz y Kahn

La teoría de sistemas, fue la gran aportación de estos autores. Esta teoría está relacionada con la teoría contingente, pero ésta creció en respuesta a las críticas, tanto de la filosofía de la administración científica como de la del comportamiento humano.

Katz y Kahn, escribieron *Psicología social de las organizaciones*, en dicha obra, estudian diversas ideas centrales, una de las más importantes recae en que consideran que las organizaciones son sistemas abiertos y vivientes. Sin embargo, afirman que:

Un “sistema abierto” es aquel que visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, del cual *importa* energía para funcionar; la transforma internamente y *exporta* algún producto, bien o servicio diferente. (Martínez de Velasco en Fernández Collado, 2003:29)

También, dentro de sus estudios (2003:29), identifican nueve elementos presentes en los sistemas abiertos como la *entrada* o energía importada del medio; el *proceso* que es la transformación interna de energía; la *salida* o elemento exportado; los *ciclos de eventos* los cuales hacen que se repitan los procesos; la *entropía negativa* ayuda a importar más energía; la *información* permite la retroalimentación, el *estado de equilibrio* mantiene el control de energía; en la *diferenciación* se subdividen los

sistemas en subsistemas y finalmente la *equifinalidad*, en donde los sistemas pueden llegar a alcanzar los mismos objetivos.

2.6.1.3.1 Papel de la comunicación en la Escuela de Sistemas

La teoría de sistemas busca profundizar y ampliar la comunicación interna estudiada en la teoría humanista. Es importante señalar la importancia que se le da al papel de la información y de la retroalimentación dentro de todo sistema.

Por otra parte las organizaciones deben de cuidar la información recibida del entorno y lo que comunican a éste, no solo con información generada a través de medios, sino también con resultados favorables.

2.6.1.4 Escuela Contingencialista

Se manifiesta al comienzo de los años sesenta, sus autores más desatacados son **T.Burns, G.M. Stalker, J.Woodward, P.R Lawrence, J.W. Lorsch, Ch. Perrow, F.E Fiedler** y **Khardwalla** entre otros.

El contingencialismo trata de poner de relieve que las estructuras organizativas, las decisiones, son consecuencia de una circunstancia. No hay reglas generales para la administración. Las Escuelas del S.XXI han sufrido una gran evolución, ya que cada una de ellas puede relacionarse con una circunstancia social, científica y tecnológica concreta. (Muñoz y Sanz; 2000: 73)

La tecnología ha eliminado diversas labores complejas, sin embargo, no ha logrado sustituir la creatividad humana, ni la percepción de análisis de un circunstancia específica y mucho menos dar respuestas.

El “hombre-complejo”, es el hombre del contingencialismo y Muñoz y Sanz consideran al individuo como un conjunto de valores diversos, de percepciones, de

cualidades personales y de necesidades, que mantienen un equilibrio interno, frente a las exigencias que plantean las fuerzas del ambiente externo.

Joan Woodward

En 1958, Woodward, realizó investigaciones en diversas empresas inglesas. Una de las aportaciones más interesantes de Woodward fue que encontró una alta correlación entre el tipo de tecnología de una empresa y su forma de estructurarse. Por tal motivo, decidió diseñar una escala de complejidad para explicar dichas diferencias en tres niveles: *Producción Unitaria*, *Producción Masiva* y *Producción de proceso continuo*. (Martínez de Velasco en Fernández Collado, 2003: 32)

Es interesante identificar, que en cada uno de los niveles antes mencionados, se encuentran múltiples variables como el número promedio de niveles ejecutivos, empleados en el tramo de supervisores, porcentaje de costos y su relación con los salarios, etc. Estos factores, permiten determinar que definitivamente dentro de las organizaciones hay elementos diferenciadores que hacen que no todas las empresas se conformen igual.

Tom Burns y Stalker

Ambos autores, el sociólogo Burns y el psicólogo Stalker, realizaron un extenso estudio en 20 organizaciones inglesas. Ellos identificaron dos estilos opuestos de administración, llamados *mecánico* y *orgánico*.

Según los estudiosos, en un medio estable predominaba el estilo mecánico de administración, el cual es muy formal y preciso en su estructura y funcionamiento, y por otro lado, el estilo administrativo orgánico se caracteriza por su flexibilidad e informalidad organizacional. No obstante cada uno de los estilos presenta ciertas desventajas, en el estilo *mecánico* cuando se presenta la necesidad de un cambio, la respuesta de éste se da de forma muy lenta y poco efectiva y con el estilo *orgánico*

simplemente se necesita tener un poco más de información formal, debido a que se maneja información de manera informal. (Martínez de Velasco en Fernández Collado, 2003: 32)

Paul Lawrence

Miembros de la escuela de negocios de Harvard, realizaron estudios en diversas empresas norteamericanas. Su contribución más importante, consistió en delimitar los impactos del medio en distintas partes de una organización, a los cuales debe de responder de forma diferente. (Marínez de Velasco en Fernández Collado, 2003:34)

Esto quiere decir que cada departamento dentro de una empresa, enfrenta, de forma diferente, las demandas del medio por lo que cada una de las fuerzas integradoras que exija el medio tendrán que ser atendidas.

Lawrence y Lorsh encontraron tres elementos de integración, los cuales se relacionan como se mencionan a continuación, organización-entorno, grupo-grupo e individuo-organización. Ellos aseguraban que los diseños y las operaciones organizacionales debían basarse de acuerdo a las relaciones mencionadas anteriormente. (Shockley-Zalabak, 2001:108)

Fred Fiedler

Fiedler realizó un trabajo que le llevó varios años de investigación, su obra es titulada *Modelo de situación de la eficiencia del líder*. Sus estudios consistían en desarrollar una investigación sobre la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del líder.

2.6.1.4.1 Papel de la comunicación en la Escuela Contingente

En esta corriente es necesario cuidar el papel que desempeña la comunicación interna y externa. Además se considera a la comunicación como elemento integrador de la empresa.

Este capítulo funcionó para poder explicar toda la teoría relacionada con los temas estudiados, basándose en diversas fuentes de información. Su finalidad consistió en dar un panorama teórico sobre las investigaciones realizadas por los estudiosos de las organizaciones, de la comunicación, de la comunicación empresarial, el clima laboral y las teorías que permiten analizar las diferencias que han sufrido las organizaciones al paso de los años y a los enfoques específicos de cada una de éstas, también permitió conocer cómo la práctica de la comunicación organizacional ha sido un factor novedoso que día con día se esfuerza por posicionarse como una de las áreas principales de las empresas. Todo esto permite introducirnos a lo que implica el estudio de clima laboral de la empresa Zara-Puebla y a dar paso a la parte metodológica que se va a utilizar específicamente para esta investigación.