

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES

Como se planteó al principio de esta investigación, el mundo en el que vivimos está rodeado de cambios constantes, por lo que cada quien establece los métodos y estrategias para adaptarse a él.

El ambiente organizacional no es la excepción, por lo que desde el siglo pasado se han propuesto y estudiado algunos sistemas y estrategias que promueven que la empresa reaccione de manera adecuada a los cambios que se dan en su entorno, así como a los que se enfrenta en su interior.

Estas disciplinas contienen herramientas, procesos y características que las distinguen, entre los que se considera a la comunicación como elemental. Es aquí donde además de querer estudiar a los tres sistemas más “importantes” a nivel empresarial (el AO, DO y comportamiento), se buscó analizar a la comunicación de las organizaciones desde una perspectiva diferente a la que generalmente se le conoce, es decir, se le quiso visualizar como “algo más” que diagnóstico de clima laboral, evaluación de desempeño, organización de fiestas, etc.

Por otro lado, pensando que una aportación meramente teórica sin validación práctica no nos permitiría ver más de cerca el entorno, se decidió también abordar los puntos que diferencian a las empresas actuales de las de otros tiempos. A lo que se unió un proceso metodológico cualitativo de carácter exploratorio y descriptivo en el que se generó una visión muy general de las empresas poblanas del ramo comercial y de servicios.

Ya que en cada capítulo se contó con un apartado especial a las reflexiones y a los análisis comparativos, a continuación se presentan sólo las conclusiones generales que arrojó esta investigación:

- ◆ El AO no es una receta de cocina, deben diagnosticarse primero las necesidades de la empresa y luego proponer una estrategia para implementarlo de manera adecuada a la propia cultura de la misma. No debe olvidarse que cada empresa es un mundo diferente, al igual que una persona.

- ◆ Se proponen a los micromundos como una alternativa para aprender con mayor rapidez. Es una forma en que los trabajadores aprenden a trabajar en equipo, lo que también busca la comunicación organizacional a través del trabajo en equipo, grupos de apoyo, de fiesta, reuniones informativas, capacitación, etc.
- ◆ Antes de comenzar a pensar en aplicar un sistema de apoyo, debe hallarse el “Principio de palanca”, es decir, el punto donde los actos y modificaciones en estructuras pueden conducir a mejoras significativas y duraderas.
- ◆ Contar con buenos líderes dentro de la empresa facilitará el proceso de comunicación y en consecuencia, el de implementación tanto del AO, como de los otros esfuerzos. Es decir, el fomento del liderazgo se ha convertido en una característica de las organizaciones actuales, ya que como se vio, son ellos quienes buscan estar mejor informados, están abiertos al aprendizaje, y se preocupan por sus trabajadores, por lo que pasa con ellos, por lo que pasa en el exterior, así como por los procesos de comunicación que hay dentro y fuera de la empresa ya que están conscientes de que si los empleados están mejor informados, conocerán lo que pasa en su área de trabajo y harán las cosas como se requiere que las hagan. Además, se sentirán más cerca de sus jefes, lo que los hará tener más confianza en ellos y su propio trabajo, y no tendrán miedo a represalias, sino sabrán que cualquiera que sea el caso, su “líder” se comunicará con ellos de la forma adecuada. Por lo tanto, los líderes guían a sus empleados hacia la visión de la empresa, de la manera más conveniente, pues les brindan seguridad, respeto y confianza. Además conocerán el comportamiento organizacional y sabrá cómo afecta a la empresa y propondrá e implementará estrategias que lo mejoren y así podrá continuar el proceso de desarrollo.
- ◆ Si seguimos con el pensamiento sistémico, viendo a la empresa como un todo que depende de cada una de sus partes, entonces podemos afirmar que el verdadero éxito requiere un esfuerzo conjunto y multidisciplinario. Ya que la tarea del experto en comunicación, es tan importante como la de los administradores, psicólogos y demás profesionales que se encuentran dentro de la corporación.

- ◆ El AO es una disciplina utilizada por los norteamericanos, japoneses y chinos, pero que no es adaptable de manera literal a nuestro país. Sobre todo por la cultura de trabajo que se tiene aquí, y porque la mayoría de los jefes quieren resultados a corto plazo, por lo que no gustan de invertir en programas que no les den esa confianza.
- ◆ Todas las disciplinas expuestas y analizadas, están enfocadas al cambio organizacional, en búsqueda de las mejores formas de adaptarse a él y cómo ser capaz de controlarlo. Además las tres están dirigidas a la gerencia para su diagnóstico, implementación y evaluación periódica.
- ◆ Los tres esfuerzos en conjunto, son complementarios, y además tiene la misma base teórica y de objetivos, que ha ido evolucionando a través de los años, es decir, el AO, DO y Comportamiento, cuentan con múltiples elementos en común, tanto característicos como de implementación y evaluación.
- ◆ Además, los tres toman a la comunicación como una herramienta necesaria y eficaz en la resolución de los problemas internos y externos a los que se enfrenta la empresa a causa de los cambios organizacionales.
- ◆ Cronológicamente, el DO fue el primero en estudiarse a fondo, seguido del Comportamiento Organizacional, y finalmente ha sido el AO al que se le ha tomado importancia. Pero en general, analizados los tres se observó que el DO es la meta final de toda empresa, y para lograrlo se necesita evaluar primero cuál es el impacto que tiene el comportamiento de los empleados en la organización, aceptando que los elementos humanos son la esencia de la misma (aún cuando la tecnología vaya penetrando con mayor fuerza y rapidez, las personas siguen siendo lo más importante de la empresa. Cuando ya se ha aceptado y valorado este comportamiento conjunto, ahora que ya se sabe qué se necesita, cómo se puede hacer, es tiempo de buscar las estrategias y medios para llevarles la información necesaria, y además se crean actividades o programas que promuevan la creatividad de los empleados, y de este modo su seguridad y capacidad de realizar su labor, o que además generará conocimiento nuevo para la organización. Además en el comportamiento se vislumbra cómo es el trabajo en

equipo y de acuerdo a ello se implementará lo necesario para que en la etapa de aprendizaje, se guíe a los empleados a cómo laborar con sus compañeros, incluyendo la enseñanza de la visión de la empresa para que todos la compartan, así como los demás elementos de la cultura organizacional.

- ◆ Lo anterior quiere decir, que primero debe evaluarse el elemento humano desde todas sus perspectivas. Y después se analiza cómo puede aprender, cómo transmitir la información, cómo promover la creatividad y el liderazgo, generar conocimiento, cómo gestionarlo. Seguido de saber cómo utilizarlo para el propio beneficio que conllevará a una mejor adaptación a los cambios y mejorará el tiempo de respuesta ante los eventos no predecibles. Este conocimiento dará paso a que en un futuro cercano, los cambios organizacionales no sean espontáneos sino planeados.

De manera complementaria a los aspectos teóricos de la investigación, a continuación se presentan los elementos característicos en los que se basó “el perfil general de las empresas poblanas de comercio y servicio”:

- ◆ Aunque la muestra presentada no fue representativa, los resultados de las entrevistas han arrojado datos interesantes sobre las empresas poblanas en el sector comercial y de servicio.
- ◆ Las empresas pequeñas, recién fundadas o en inicio de crecimiento, son las más adecuadas para la implementación del AO, pues no están “maleadas”, no tienen tantos “modelos mentales” contra los cuales luchar. Por lo tanto, en la etapa de crecimiento es más fácil cambiar las cosas que cuando ya se han establecido las “reglas”.
- ◆ La mayoría de las organizaciones aprende a través de la experiencia de sus actos, de cómo son retroalimentados en su labor. A través de capacitación en múltiples temas que se consideran necesarios que conozca el empleado. También se utilizan reuniones en las que se enseña a los trabajadores cosas específicas, o también aprenden a través del liderazgo informal, pues son ellos, en muchas ocasiones quienes transmiten el conocimiento a los demás.

- ◆ Los medios de comunicación interna más utilizados por las empresas actuales son el teléfono celular, el sistema de radio, los documentos escritos y la comunicación directa. Para los clientes, socios y proveedores se utilizan los correos electrónicos, las llamadas telefónicas, visitas personales, reportes escritos, etc. Estas son algunas de las herramientas que se utilizan para conocer información externa e interna y para transmitirla y convertirla en conocimiento. Pero de acuerdo a lo visto a lo largo de esta tesis, se puede inferir que aún quedan rezagas en cuanto a los medios y herramientas utilizadas, pues como se observa en el capítulo dos y el anexo A, existen otras que pueden complementar las existentes y mejorar los procesos de comunicación y por tanto, de aprendizaje.

- ◆ En general se observó que las funciones del gerente siguen siendo dirigir los esfuerzos de los empleados y de cada departamento, así como comunicarse estrechamente con el director, fundador o dueño. Además se encarga de la toma y aprobación de decisiones. Pero a diferencia de lo que se estipuló en el apartado cuatro de esta tesis, se encontró que los propios gerentes no son personas con un alto nivel de estudios, y hay algunos que se encuentran totalmente renuentes a los cambios aunque sean benéficos para su empresa. Además, también hay otros que lejos de percibirse como líderes, son vistos como “el jefe” que sólo da órdenes y con el que no se puede charlar respecto a algún problema.

- ◆ Las empresas en donde se realizaron las entrevistas, son empresas en su mayoría dedicadas a vender. En muchas sus esfuerzos se dirigen sólo en el vender más, sin importar lo que hagan los empleados. En contraste a lo anterior también se descubrió que muchas otras, sobre todo las más grandes, se preocupan por sus trabajadores, ya que están conscientes del impacto del comportamiento organizacional en su empresa, y en los resultados que éste puede acarrear a las labores diarias.

- ◆ Desde la perspectiva generada por los resultados de las entrevistas, se detectaron las siguientes características: todas las empresas tienen la visión de crecimiento, pero se les dificulta a causa de la falta de recursos para invertir, de algunas mentes cerradas al cambio que desafortunadamente son los que toman las

decisiones, o simplemente en otras porque no les interesa. Además se observó que el mercado en dicho sector no es tan difícil, sí competitivo pero con dos problemas principales: la situación económica nacional y la competencia desleal.

- ◆ De manera general, y conforme a lo que se dijo en el capítulo seis, la implementación de un sistema de AO en las empresas poblanas sería un proceso difícil pues no se cuenta con el conocimiento y apertura necesarios. Aún así, se presenta algunas sugerencias de lo que en nuestro entorno debería hacerse:
 - Que los gerentes acepten que la realidad empresarial contemporánea está definida por el cambio organizacional, y que existen programas que ayudan a la mejor reacción ante este.
 - Por lo tanto, una vez que se acepte que se necesita actualizarse y saber las opciones que ayudarán a la empresa, se necesitaría buscar a especialistas en el tema (consultores externos o internos) que capaciten a los altos mandos y después sean ellos quienes decidan hacer un diagnóstico de su empresa, y en base a los resultados, tomen la iniciativa de seleccionar el programa que crean conveniente para la satisfacción de necesidades.
 - Después, en conjunto con los departamentos y gente que se crean pertinentes, comenzar el programa, primero informando a los empleados las razones por las cuales se implementará dicho sistema, a través de qué recursos y herramientas y cómo les beneficiará para que ellos también se abran al cambio.
 - No se debe exagerar en el uso de consultores, porque además de que se lleva una ganancia y la gente cerrada se opondrá más, la empresa debería aprender lo que se le muestre y ser capaz de ir modificándolo de acuerdo a su propia cultura y situaciones, pues debe recordarse que siempre habrá cambios.

Dentro de este trabajo de investigación, no se quisieron dar verdades absolutas, más bien se buscó aportar conocimiento nuevo que ayude a quienes tengan interés en el tema, o quienes deseen investigar más al respecto. Y tampoco se quiso decir que la

aplicación de sistemas como los estudiados garanticen al 100% el éxito empresarial, pero sí forman parte de otro cambio planificado a los que la empresa debe enfrentarse. Es el comienzo de un cambio controlado, de mejora. Que ayudará a que otros cambios no sean espontáneos.

Además se contribuyó al campo de la comunicación, pues se observó desde la perspectiva un análisis que la percibe como herramienta fundamental en las tres disciplinas, lo que ayuda también a quitar los estereotipos de que ésta sólo sirve para hacer fiestas y revistas en las empresas. Tal vez con estos resultados, se abran algunos modelos mentales, que brindarán la oportunidad de que se acepte a la comunicación como importante en cualquier proceso empresarial, y así, también comenzará la conciencia de que el éxito en las organizaciones no sólo depende de unos cuantos, sino de muchas cabezas con ideas nuevas y propuestas estudiadas. Que no sólo son administradores, sino psicólogos, ingenieros, comunicólogos, etc., quienes ponen “un grano de arena” para que la empresa logre sus objetivos.

La línea de investigación que se abre al finalizar esta tesis, es principalmente, la implementación de un sistema de AO, después de su debido diagnóstico, capacitación de gerentes y altos mandos, su evaluación y control periódico. Ya que este estudio no aseguró cómo se aplicaría a una empresa poblana, pero sí dio pautas para hacerlo, se invita a cualquier otro investigador con interés en el tema a que tome como referencia la presente tesis y compruebe lo que en ella se ha escrito o lo aplique en otro sector empresarial.

Todo lo que se ha escrito hasta ahora son puntos teóricos profundizados, y elementos prácticos muy generales que bien se han demostrado en muchas empresas, pero que no deben tomarse como genéricos. No debe olvidarse que cada organización es diferente y no se puede hacer lo mismo en cada una de ellas.

Esta tesis pretende ser sólo una guía para exhortar a los gerentes y directivos a que no se cierren al cambio y sepan cómo reaccionar ante él, haciendo primero un diagnóstico de su propia corporación y así adaptar las disciplinas de manera adecuada y conveniente para la organización en la que laboran.