



# **Comunicación estratégica para las organizaciones**

Quito - Ecuador  
2006

**COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA  
PARA LAS ORGANIZACIONES**

© Varios

1000 ejemplares - Agosto 2006

ISBN 9978-5504-1

Código de Barras 9789978550465

Registro derecho autoral N° 021251

**Portada:**

*CIESPAL*

**Diagramación texto:**

*Fernando Rivadeneira León*

**Impresión:**

*Editorial "Quipus", CIESPAL*

Quito – Ecuador

El texto que se publica es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no expresa necesariamente el pensamiento del CIESPAL

# Índice

<b>Presentación</b>	7
<b>Planificación estratégica de la comunicación</b> Adalid Contreras Baspineiro	11
<b>La comunicación en la estrategia empresarial</b> Marisa Guisasola	25
<b>La comunicación interna</b> Liliana Guevara Soto	45
<b>La imagen empresarial y sus públicos</b> Marisa Guisasola	61
<b>Imagen corporativa y gestión de relaciones con la prensa</b> Liliana Guevara	79
<b>Herramientas de comunicación para construir resultados</b> Mario Manucci	91

<b>El lobby</b>	
Humberto López López	133
<b>La comunicación frente a la crisis</b>	
Liliana Guevara Soto	143
<b>La comunicación en las crisis institucionales</b>	
Alfredo Bisquert Vicens	155
<b>La comunicación publicitaria en la globalización</b>	
Carlos de las Heras Pedrosa	
Cármén Jambrino Maldonado	165
<b>Formación de consultores en comunicación organizacional</b>	
Germán Hennesey Noguera	193
<b>Análisis comunicativo de una universidad chilena</b>	
Diana Kiss de A. y Eduardo Castro R.	215
<b>Estudio de caso: estrategias de comunicación en un centro de formación profesional</b>	
Griselda Guillén Ojeda	
María Elena Zermeño Espinosa	237
<b>Estudio de caso: la comunicación organizacional en una empresa mexicana</b>	
Mónica María Valle Flores	355

# Estudio de caso: la comunicación organizacional en una empresa mexicana

*Mónica María Valle Florez\**

Más que la presentación de una experiencia de gran impacto sobre comunicación organizacional, esta ponencia muestra una investigación realizada en una pequeña empresa mexicana sobre la comunicación y las relaciones de trabajo.

Este hecho marca una tendencia en el pensamiento de los fenómenos organizacionales, ya que, al pensar en la comunicación como aspecto determinante en el sistema empresarial, se rompe con el paradigma de gestión con el que se han abordado los problemas empresariales desde el siglo XIX: economía, organización, producción y administración, planteándose un nuevo paradigma de gestión sustentado en la identidad, la cultura y la comunicación.

Esta perspectiva, esta nueva forma de pensar de las organizaciones es revolucionaria, porque supone el abandono definitivo de los racionamientos nacidos con el industrialismo, por cierto ya obsoletos, pero todavía vigentes en muchas empresas,

---

\* Colombiana. Comunicadora Social y Periodista, especialista en Gerencia de la Comunicación Organizacional.

incluyendo la del caso investigado, los cuales todavía funcionan bajo el esquema taylorista de jerarquía, control y poder, contrastando, sorprendentemente, con el nuevo paradigma de gestión empresarial del siglo de los intangibles, que impone la comunicación como vector estratégico y sistema nervioso central de las organizaciones.

Percibir las organizaciones desde este nuevo paradigma implica cambios y marca una dinámica imperiosa de transformación del pensamiento, no solo de empresarios, sino también de los profesionales de la comunicación; dinámica de transformación por demás irreversible.

Ya no basta que un profesional de la comunicación ofrezca a las empresas un supermercado de herramientas especializadas, entre las que puedan elegir en cada caso, como si fuera una receta, relaciones públicas, publicidad, promoción, telemarketing, loby, boletines internos, etcétera; supermercado de técnicas que, la verdad sea dicha, se venden de modo descontextualizado, de manera dispersa y, lo que es peor, que no obedecen a la verdadera necesidad de la organización.

¿Por qué sucede esto? En principio porque no se hace investigación, no se diagnostica, porque lo que se busca es el *impacto*, la mayor cobertura; otras razones podrían estar justificadas por la falta de tiempo, porque el plan de comunicación apremia; en fin, habría muchos porqués, pero en definitiva el resultado es el mismo ... un gran vacío, soluciones pasajeras a problemas permanentes, pérdida de dinero, programas y planes de comunicación que poco o nada tienen que ver con la visión integral de la empresa; medios de comunicación internos con diseños muy modernos, con mucho colorido y policromías, lujosos, pero ¡oh sorpresa! de poco o ningún interés para los públicos de la empresa; es decir “ mucha bulla y pocas nueces”.

¡Ojo!, no solo el profesional tiene responsabilidad en esto; un gran peso de esa responsabilidad también cae en las facultades de

comunicación, algunas de las cuales todavía ni se han dado cuenta del compromiso que tienen con las empresas de este siglo.

Hoy día la comunicación es el eje estratégico, el fenómeno más importante y, paradójicamente, el menos investigado de las organizaciones; es imperioso concebir y gestionar la comunicación, no como un hecho puntual o aislado de las problemáticas de la organización, sino de manera integral, holística; es necesario que se dimensionen las organizaciones como mundos en acción, como organismos de alta complejidad inmersos en un universo de cambios constantes; se habla de investigar para descubrir el impacto de la comunicación, sus consecuencias, su dimensión en el entramado de los fenómenos organizacionales.

Absolutamente todo lo que en la empresa se decide, se hace y se dice, está íntimamente interrelacionado. Pero ignoramos dónde y cómo lo está. También sabemos que todo cuanto la empresa proyecta hacia afuera, hace, dice y da a entender, consciente o no, está igualmente interrelacionado entre sí y también con su interior; los significados de este amalgama son interpretados y evaluados por los clientes, el mercado, la opinión pública, que actúan en consecuencia; pero ignoramos cómo funcionan estos mecanismos.

La comunicación es importante para las relaciones laborales, pero se desconoce cómo ésta afecta al sistema tecnológico de una organización, al sistema administrativo y al sistema social; qué relación e influencia tiene con la motivación, la cultura, con aspectos como liderazgo o los valores. ¿Es todo esto comunicación? ¿Es la comunicación una variable dependiente, independiente o interdependiente de los procesos organizacionales? Y nuevamente surge la pregunta: ¿Cómo identificar los nudos de esta gran trama oculta, bajo el trajín diario, bajo esta red que crece sin cesar alrededor de la empresa? La respuesta, aunque se vuelva reiterativa, es muy sencilla: con investigación, con diagnósticos, con estudios de públicos. No hay otro modo.

Las necesidades de comunicación de las empresas se han afirmado, se han multiplicado y diversificado tanto, que hoy la comunicación integral y sistémica constituye una fuerza que incluso es más potente que la misma acción. En este sentido, la investigación aplicada, así como investigación que genere conocimiento de este fenómeno en el ámbito de las organizaciones, más que una necesidad es una obligación.

## **Presentación de caso**

### **Introducción**

Esta presentación es un resumen de algunos aspectos de la metodología de investigación, de los resultados obtenidos y de las conclusiones del trabajo. No se aborda el aspecto teórico desarrollado, ni se presenta información sobre la determinación de la comunicación en un proceso de desarrollo organizacional, que es otro de los factores asumidos en la investigación.

El trabajo es el resultado de la investigación realizada en una pequeña empresa, Textiles Mexicana, para determinar los niveles de comunicación en términos de apertura, empatía y receptividad que presentaban los trabajadores, grupos de labores y dirigentes, en entorno a las relaciones de trabajo y el desarrollo organizacional.

Esta empresa se la escogió entre 20 pequeñas, por considerar que cumplía con los requisitos que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) tiene para catalogarlas y que son: tener mínimo 30 empleados y máximo 100 y facturar menos de \$15 millones por año.

También se la escogió porque cumplía con uno de los requisitos de este estudio: que no hubiese implementado la técnica de Desarrollo Organizacional.

Textiles Mexicana está ubicada en La Noria No 340, México Distrito Federal. Se constituyó en 1987; es propiedad de una familia de descendientes italianos, quienes han asumido directamente su dirección; está 14 años en el mercado; tiene 30 trabajadores, no tiene formalmente un organigrama establecido ni aspectos corporativos definidos, como lo son su filosofía, misión, visión, valores, etcétera y tampoco tiene manuales de trabajo.

La empresa, según su actual gerente administrativo, ha crecido sin un plan establecido y ha debido superar muchos altibajos del mercado. Antes de 1994, el crecimiento de la empresa fue de 20 por ciento anual, después de ese año las ventas disminuyeron y se mantienen entre el 10 por ciento y 15 por ciento anual.

Los principales retos de Textiles para los próximos tres años son:

- \* Incrementar las ventas (aún no cuentan con un plan para lograrlo).
- \* Lograr una estabilidad económica.
- \* Planear sus actividades.
- \* Desarrollar en términos reales la producción.
- \* Controlar la calidad del producto.
- \* Ejercer el desarrollo corporativo.

Para esta investigación se aplicó la metodología del análisis de caso, teniendo en cuenta que, según DePoy y Gitlin<sup>1</sup> y Yin<sup>2</sup>, esta técnica es apropiada cuando existe un interés por examinar un fenómeno en el contexto real. Del mismo modo, esta técnica guarda relevancia, según los autores mencionados, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no están claramente evidenciados; cuando

---

1 Introduction to Research. Multiple Strategies for Health and Human Services, Depoy E. and Gitlin L. Londres: Mosby

2 Case Study Research. Design and Methods. Yin R. K. (1994). Second Edition. Applied Social Research Methods Series, volume 5. London: SAGE.

el estudio apunta a dar apoyo a alguna teoría, o cuando existe la necesidad de explorar un fenómeno en profundidad, pero los investigadores están inhabilitados para aplicar una investigación a largo plazo.

## **Marco Metodológico**

### **A. Objetivo general**

Determinar los niveles de comunicación en términos de apertura, empatía y receptividad de trabajadores, grupos de labores y dirigentes en el sistema administrativo y social de una pequeña empresa.

#### **A.1 Objetivos específicos**

- \* Determinar la apertura y receptividad de los trabajadores a la comunicación.
- \* Establecer la apertura, empatía y receptividad de los grupos de trabajo.
- \* Conocer la apertura, empatía y receptividad de la empresa como sistema administrativo y social.

### **B. Preguntas de investigación**

¿Qué función cumple la comunicación en el trabajo?  
¿Qué niveles de apertura, receptividad y empatía a la comunicación se presentan en los individuos, grupos y la empresa como sistema administrativo y social?

### **C. Hipótesis de trabajo**

En la pequeña empresa Textil Mexicana, los trabajadores, los grupos y la empresa como sistema social y administrativo presentan bajos niveles de apertura, receptividad y empatía comunicativa, lo que se constituye en obstáculo para el Desarrollo Organizacional y una efectiva comunicación en el trabajo.

## **D. Planteamiento del problema**

Según una investigación realizada por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social de México<sup>3</sup>, un alto porcentaje de la pequeña empresa textil no ha implementado la técnica de Desarrollo Organizacional (DO), a pesar de que esta dependencia ha procurado cursos y métodos para su aplicación. Dice la investigación que de 108 empresas consultadas, solo 57 conocían la técnica del DO y de éstas apenas 13 la habían aplicado. Entre las razones argumentadas del por qué las empresas consultadas no habían implementado dicha técnica estaba la falta de capacitación y motivación del personal para asumir el DO.

Conscientes de la importancia de la comunicación para impulsar el DO, se presume que hay deficiencias en este sentido, tanto en el trabajador como en los grupos y en la empresa como sistema administrativo y social, lo que resulta inconveniente para el crecimiento, mejoramiento de la calidad y aumento de la productividad.

De tal manera que se hace necesario que cada vez y en mayor medida, tanto el trabajador como la empresa estén sensibilizados al desarrollo organizacional, para que así puedan asumir mayores niveles de responsabilidad y de participación en el desarrollo productivo de sus propias organizaciones y del país en general, asumiendo los retos con apertura, siendo receptivos a los mensajes del entorno y empáticos para el trabajo en equipo.

De no asumirse de esta manera los retos que demanda el DO, y ante las exigencias que demandan las economías globalizadas, la pequeña empresa textil corre el riesgo de desaparecer en el

---

3 Secretaría de Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría "B". Dirección general de Capacitación y Productividad. Serie Programas y Estrategias. Desarrollo Organizacional. 1985.

convulsionado mercado de competitividad nacional e internacional, ocasionándose con ello pérdidas de fuentes de trabajo y disminución de la capacidad productiva del país.

### **E. Censo**

Se realizó un censo a los 30 trabajadores que conforman esta empresa textil, a los cuales se les aplicó un cuestionario en donde se midió su percepción acerca de los niveles de apertura, empatía y receptividad de la empresa, asumida ésta como empleados individuales, grupos de trabajo y directivos.

### **F. Variables consideradas**

La gran variable a medir en este estudio fue la Comunicación; se determinaron sub variables como apertura, empatía y receptividad comunicativa. Éstas se midieron en la opinión del trabajador, abordando tres niveles: el individual, el grupal y el empresarial.

En el ámbito individual se midió la apertura y receptividad comunicativa del trabajador. La apertura se midió con los indicadores: *disposición y seguridad comunicativa* y la receptividad, con los indicadores: *control de situaciones y defensa comunicativa*.

Cada uno de estos aspectos se entendió como:

<b>A nivel del trabajador</b>		
<p><b>Apertura</b></p> <p>Capacidad y actitud del trabajador para comunicar sus propios pensamientos, emociones, sentimientos, ideas, etc., y manifestarlos expresamente a los demás.</p>	<p><b>Disposición</b></p> <p>Actitud personal del trabajador a desear interrelacionarse con otros.</p>	<p><b>Seguridad comunicativa</b></p> <p>Seguridad del trabajador en cuanto a su comunicación, es decir consigo mismo, aspecto indispensable para la comunicación interpersonal</p>
<p><b>Receptividad</b></p> <p>Capacidad y actitud del trabajador a recibir y atender expresamente la comunicación que los otros nos hacen de los sentimientos, ideas y opiniones que tienen o muestran hacia uno.</p>	<p><b>Autocontrol</b></p> <p>Seguridad, autoestima que presenta el trabajador en cuanto a sí mismo para asumir el control de situaciones, aspecto indispensable para la comunicación interpersonal.</p>	<p><b>Autodefensa comunicativa</b></p> <p>Madurez personal del trabajador para asumir la crítica y hacerla cuando es necesario.</p>

- **En el ámbito grupal** se midió: la apertura, empatía y receptividad comunicativa del grupo.

<b>Grupo de trabajo</b>		
<b>Apertura</b>	<b>Empatía</b>	<b>Receptividad</b>
Capacidad y actitud de los grupos a relacionarse y comunicarse de manera espontánea y sincera con los demás grupos.	Capacidad que tiene el grupo a colocarse en la posición de los otros (empresa, trabajadores) y tratar de entenderles y acompañarles en su proceso.	Capacidad y actitud del grupo para recibir mensajes del entorno, personas y demás grupos de la organización.

- **En el ámbito empresarial** se midió: la apertura, empatía y receptividad que presentan los directivos de la empresa como sistema administrativo y social hacia sus trabajadores.

<b>Directivos</b>		
<b>Apertura</b>	<b>Empatía</b>	<b>Receptividad</b>
Actitud y capacidad de la empresa para convivir con sus trabajadores de manera abierta, sincera y espontánea.	Actitud de la empresa (directivos) para entender y acompañar al trabajador en su proceso de decodificación de mensajes.	Actitud y capacidad de la empresa (directivos) para escuchar y atender los mensajes del trabajador.

También se midió, con el cuestionario, la necesidad de capacitación que requería el trabajador, en cuanto a la comunicación y el interés que podría tener por un tipo de capacitación de esta índole, al igual que la importancia que representaba para él la comunicación en el trabajo.

## **G. Cuestionario**

Los valores de cada enunciado del cuestionario se determinaron mediante una escala tipo *Licker* con valores que van de cero a cuatro, según la respuesta en cada enunciado.

## **H. Importancia y justificación**

### **H.1 En el ámbito práctico**

La importancia a este nivel está dada porque presenta una nueva metodología para analizar la comunicación en una pequeña empresa, específicamente en lo que tiene que ver con apertura, empatía y receptividad de ésta, sus trabajadores y grupos.

### **H.2 Como tema**

La profundización en el tema de la comunicación desde un enfoque que permita impulsar el desarrollo de las organizaciones.

La comunicación es de gran importancia, ya que no es una tarea opcional por la que los seres humanos podamos decantarnos o no libremente, pues nuestra misma naturaleza social nos impulsa necesariamente a ella. “Ser es, por tanto, comunicarse”<sup>4</sup> y es, precisamente, esta realidad la base y punto de partida de la investigación.

Si bien la imposibilidad de la no-comunicación es clara, también lo es que el ser humano, como emisor comunicativo, puede elegir el

---

4 La Comunicación Interpersonal. Manuel Marroquín Pérez, Ediciones Mensajero 1995.

modo concreto de hacerlo, mediante un amplio y surtido abanico de medios y modos puestos a su alcance. Su utilización será ya, por tanto, un acto individualizado, en concordancia con las propias características psíquicas y en interacción con el contexto ambiental en el que aquella tenga lugar. Según los principios de Scott y Power (1985), las personas se comunican porque esa comunicación es totalmente necesaria para su bienestar psicológico.

Mejorando los niveles de comunicación interpersonal en la pequeña empresa, se podría decir que se está dando el primer paso para el DO, ya que éste implica la integración y logro de múltiples objetivos, que generalmente están relacionados con la productividad de la organización y la satisfacción personal de cada uno de sus miembros; y, también para la comunicación abierta y libre, donde toda la información relevante se recolecte y comparta con propuestas para solucionar problemas, alto grado de confianza y soporte mutuo, así también como una mayor auto motivación y un autocontrol, además de un gran esfuerzo de los miembros de la empresa. Como señala Mc Gregor, una “empresa más humana”.

### **H.3 Aportes al conocimiento y desarrollo de la política laboral mexicana.**

Un documento del Secretario Técnico del Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL) revela que la escasa información sobre el mercado laboral, así como la rigidez de los programas, son causa de la problemática que vive actualmente la pequeña empresa.

A este respecto, la presente investigación brinda información relevante sobre la situación que presentan los trabajadores, los grupos y la pequeña empresa en el ámbito de la comunicación. Es decir, surge como opción necesaria y novedosa que podría ser la base para programas de relaciones humanas y técnicas motivacionales y sensibilizadoras del desarrollo organizacional.

## **I. Alcances**

Están dados por la información relevante sobre aspectos socioeconómicos del trabajador de la pequeña empresa textil, como son: nivel de ingresos, sexo, ubicación jerárquica en la estructura administrativa y grado de desarrollo corporativo de la empresa. Como alcance, ciertamente significativo, está el de abordar la comunicación como herramienta de desarrollo organizacional, planteamiento teórico que se desarrollará con la investigación.

Pero, sin duda, el principal alcance de esta investigación radica en las posibles propuestas de programas de capacitación o sensibilización, que pudiesen surgir, para que los integrantes de la organización desarrollen habilidades y destrezas para comunicarse efectivamente en el trabajo. Se pretende además que con la aplicación de la propuesta, los niveles de apertura, receptividad y empatía, mejoren y se canalicen en procura del DO. En la práctica, esto daría como resultado una mayor responsabilidad, participación, actitud crítica y constructiva de la organización como tal.

En tal sentido, con esta investigación se abre un panorama inmenso de posibilidades de interrelación e interacción de los individuos y grupos de la pequeña empresa textil, ya que la comunicación es base, impulso, sostén, alma del desarrollo humano, y en consecuencia de las organizaciones, ya que no solo alcanza el yo y el tú sino también el nosotros.

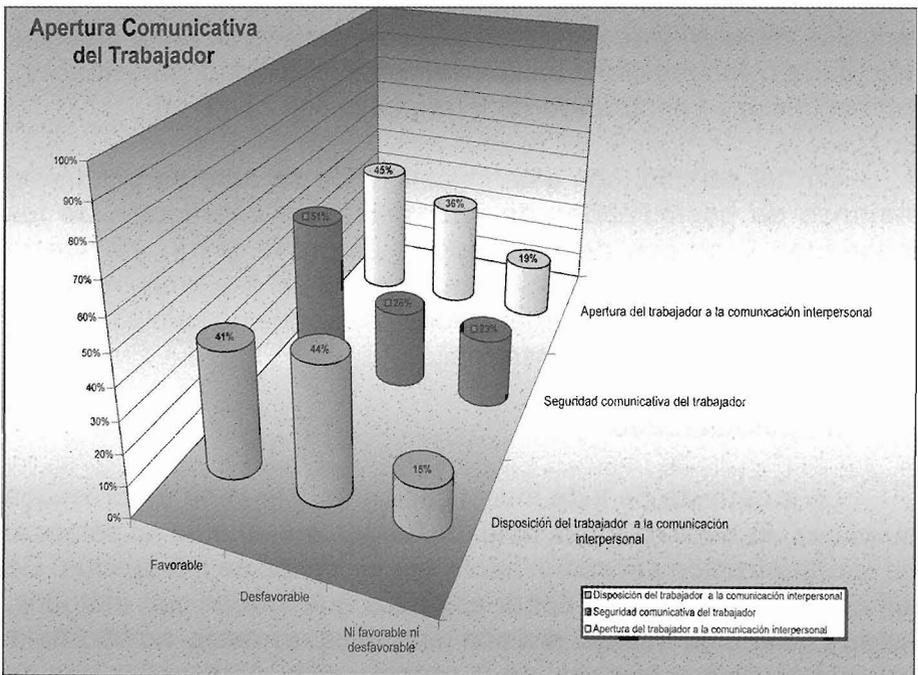
## **J. Limitaciones**

La propuesta de esta investigación es intervenir en procesos humanos, es decir que está dirigido, fundamentalmente, al personal de la organización así como hacia sus procesos de interacción. De allí que no se pretendan cubrir aspectos que toquen con métodos, flujos y diseño de trabajo, división jerárquica, es decir, no aborda el aspecto técnico estructural de la organización. Aquí radica una de sus limitaciones, ya que solo abordará lo relacionado al capital

humano y de éste solo lo correspondiente a su comunicación interpersonal.

Tampoco se pretendió abordar la investigación desde el ámbito administrativo, en que se enfocarían principalmente los sistemas de recompensas, planeación y desarrollo de carrera del personal. Es necesario decir, también, que la investigación no estuvo pensada para abordar la efectividad o no de la estrategia general de la mediana empresa textil, es decir, en cómo utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el ambiente.

### Resultados del diagnóstico Trabajadores



*Apertura comunicativa.* Se midió en la opinión de los trabajadores mediante los aspectos *disposición y seguridad comunicativa*.

Se encontró que la apertura del trabajador a la comunicación es favorable en un 45 por ciento, porcentaje que resulta bajo para el trabajo en equipo y el desarrollo organizacional; en todo caso, es ciertamente gratificante observar cómo este aspecto individual que tiene que ver con la autoestima, es decir la confianza en sí mismo para comunicarse con los demás, no es más bajo; se podría pensar que una de las razones es el alto nivel de escolaridad del trabajador de esta empresa, ya que un 70 por ciento, cuenta con secundaria terminada, uno por ciento con estudios tecnológicos y un dos por ciento con estudios universitarios.

No obstante, inquieta que en el 36 por ciento de las opiniones de los trabajadores se manifieste una actitud desfavorable hacia la *apertura comunicativa*; en otro porcentaje, un 19 por ciento de las opiniones no es ni favorable ni desfavorable a este aspecto.

Se percibe, por la información sistematizada, que el personal de esta empresa presenta cierta seguridad para comunicarse, pero no tiene la suficiente disposición para hacerlo, es decir, prefiere mantener relaciones superficiales en el trabajo, y no comprometerse.

Cruzando las dos variables con las que se midió la apertura comunicativa de los trabajadores de Bechelani Textiles, se puede observar que el aspecto más desfavorable es la seguridad comunicativa (26 por ciento) ( ver gráfico), que tiene que ver con la confianza en sí mismo.

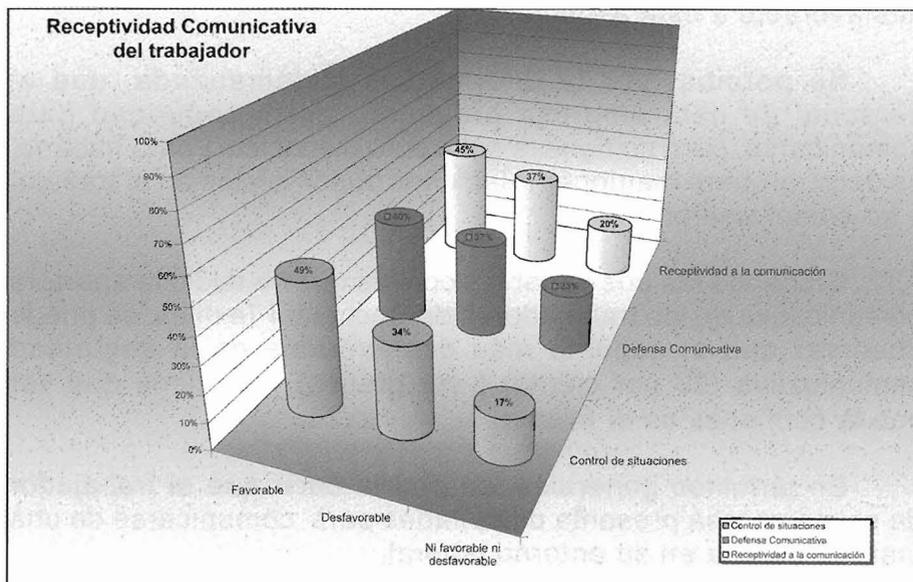
En términos generales, se podría decir que el trabajador de esta empresa presenta dificultades para comunicarse de una manera abierta en su entorno laboral.

## Receptividad de los trabajadores

Esta variable se midió en la actitud del trabajador ante el control de situaciones y la auto defensa comunicativa.

En general, se podría decir que la capacidad receptiva del trabajador de esta empresa presenta deficiencias, lo que se constituye en barrera para una eficiente comunicación interpersonal, el trabajo en equipo y el desarrollo organizacional: Como se puede observar en la siguiente tabla, los porcentajes de favorabilidad de los factores están por debajo del 60 por ciento, lo que podría catalogarse como mínimo aceptable. Se nota una mayor deficiencia del trabajador en cuanto su autodefensa comunicativa antes que al autocontrol de situaciones.

La Receptividad de los trabajadores de Bechelani Textiles es favorable tan solo en un 45 por ciento, lo que resulta inadecuado para la comunicación en un proceso de desarrollo organizacional, ya que se presentan deficiencias en el personal para controlar

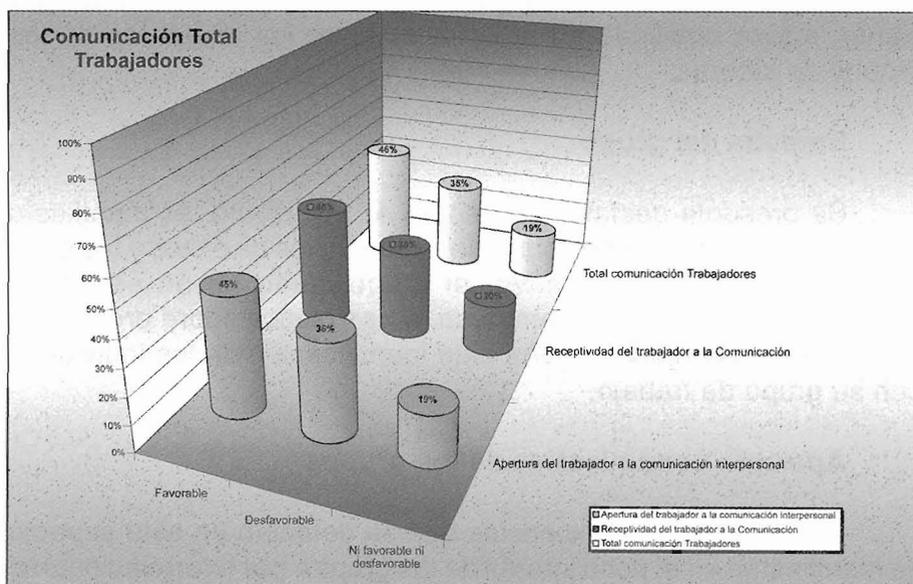


situaciones, niveles bajos de autoestima. Menos favorable se torna ésta si observamos que es desfavorable en un 35 por ciento de las opinión de los trabajadores, destacándose bajos niveles de defensa comunicativa, representada en la poca aceptación de la crítica y la desmotivación personal en el trabajo; de otro lado, queda un 20 por ciento de opiniones que no son ni favorables ni desfavorables a la receptividad.

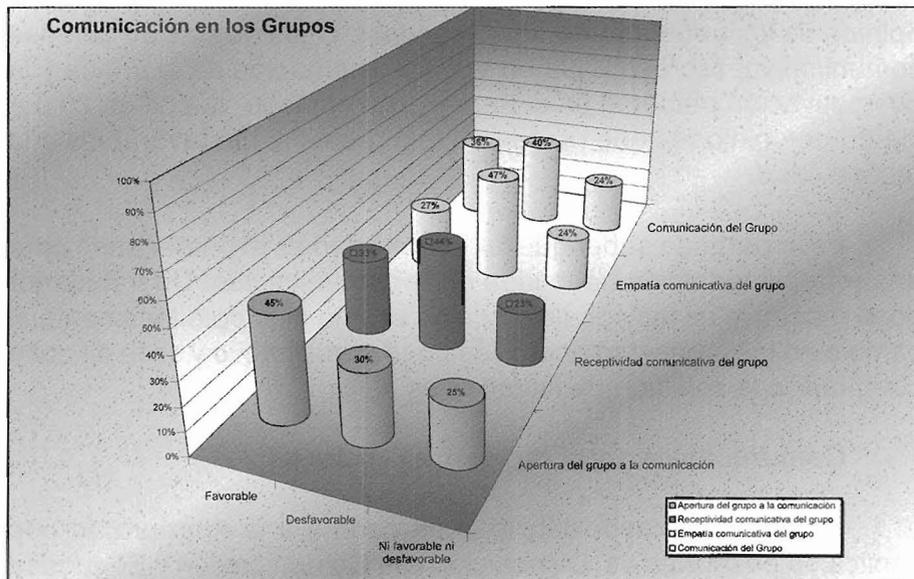
Es importante saber que la receptividad es el primer paso para una retroalimentación adecuada de la comunicación. Un trabajador poco receptivo es muy posible que no asuma ni acepte fácilmente el cambio en las organizaciones, sea poco participativo y se le dificulte contribuir a la solución de situaciones.

### Comunicación total de los trabajadores

Se observa mayor debilidad en cuanto a la Apertura, lo que implica bajos niveles de Disposición a la Comunicación y Seguridad Comunicativa.



## Comunicación en los grupos de labores



La comunicación en los grupos es desfavorable en un 40 por ciento, mayor debilidad en la empatía entre los miembros de los grupos de labores.

### Empatía del grupo

Se presenta desfavorable en un 47 por ciento; es manifiesto que el grupo de trabajo no comparte experiencias de éxitos y fracasos para el aprendizaje colectivo, el grupo como tal no se siente responsable de mejorar la empresa, no se platica sobre problemas comunes de trabajo y hay una baja identificación de los individuos con su grupo de trabajo.

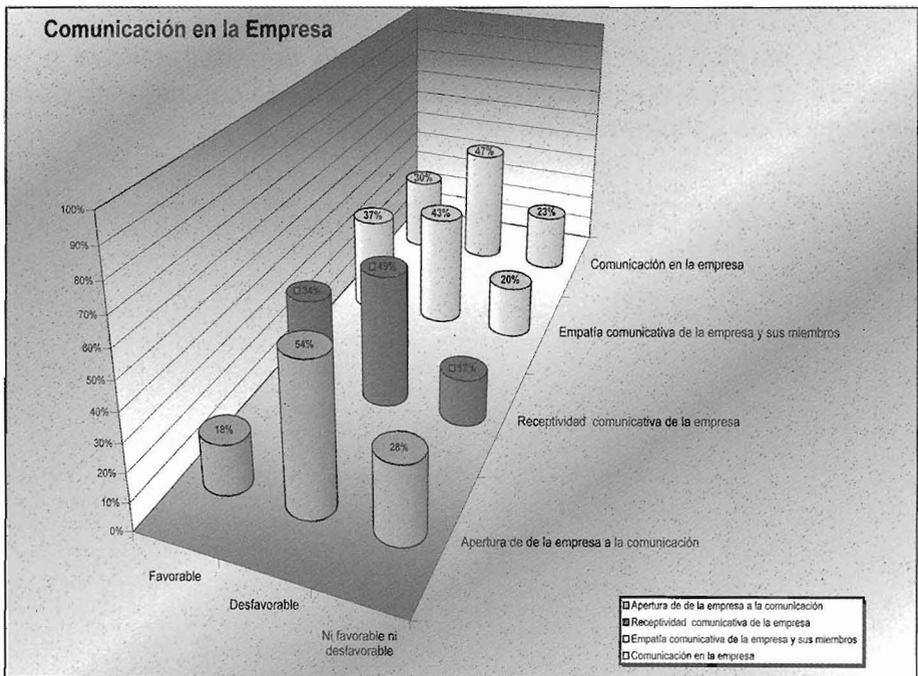
### Apertura comunicativa de los grupos

Las principales deficiencias que se detectan en este aspecto se manifiestan en el poco interés de los grupos por interrelacionarse

entre sí, la poca confianza que se da, entre los miembros del grupo y entre los grupos, como para hacerse recomendaciones para mejorar, y en que no hay un clima de trabajo favorable al grupo, ya que se presentan muchos agravios y quejas internas. Desfavorable en 45 por ciento.

### **Receptividad del grupo**

Indica básicamente que el grupo de trabajo no tiene la habilidad para identificar y solucionar problemas y no atiende sugerencias de los demás grupos y personas de la empresa, lo que obstaculiza el trabajo en equipo y el DO. Desfavorable en un 44 por ciento.

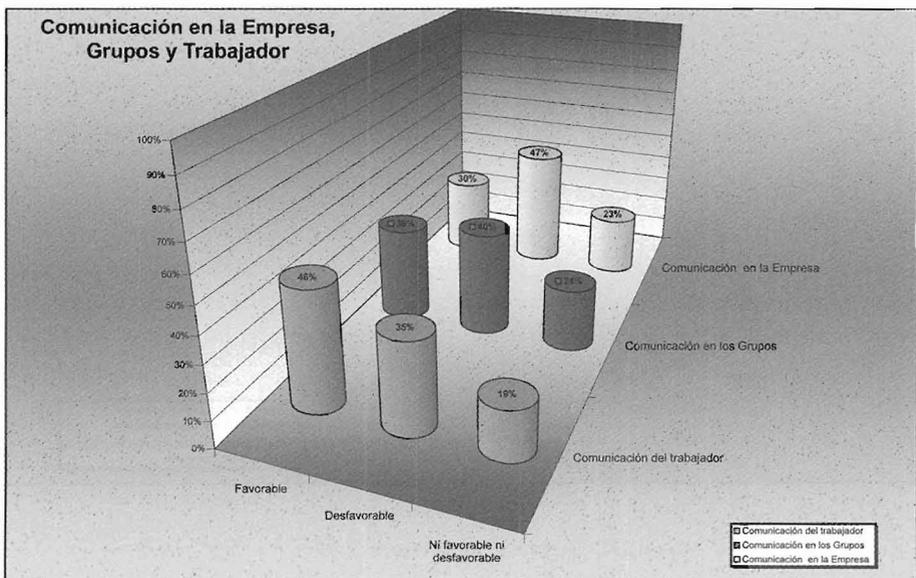


A nivel de apertura, la empresa presenta debilidades por cuanto no comunica a los trabajadores sus objetivos y metas, es poco abierta a que el personal exprese libremente su opinión, es reacia a aceptar positivamente la contribución del trabajador a la solución de problemas, y estimula poco el trabajo en equipo.

En cuanto a la empatía, presenta deficiencias porque enmascara los asuntos y problemas de trabajo, no genera sentido de pertenencia en el trabajador, manifiesta poco interés por lo que le ocurre al trabajador.

En relación a la receptividad, las fallas se presentan en que escucha poco al trabajador, le dedica poco tiempo y no genera niveles de confianza en éste.

Se percibe que hay antecedentes de desfavorabilidad a la relación, debido a que la empresa no ha cumplido con algunas de la demandas de calidad de vida del personal.



La desfavorabilidad está marcada por los bajos niveles de apertura, empatía y receptividad de la empresa (dirigentes) . Lo que nos indica que si bien los trabajadores presentan debilidades en cuanto a su disposición a comunicar, aceptación de la crítica constructiva y valoración del trabajo, y los grupos tienen problemas en cuanto a la receptividad y la empatía de grupo, es la empresa quien se muestra con mayores inconvenientes, ya que es percibida por sus trabajadores como una empresa de poca apertura al diálogo, poco receptiva a opiniones y sugerencias del trabajador. Igualmente presenta bajos niveles de empatía con éste, es decir que no se coloca en la posición del trabajador para entenderle y ayudarle en sus procesos humanos y de trabajo.

La comunicación de la empresa como sistema social y administrativo es la que menos alcance porcentual obtuvo en la investigación, esto en relación con la comunicación que se presenta en los grupos y la que tienen los trabajadores como individuos comunicantes.

## **Conclusiones**

1. Esta investigación devela, que es la empresa como sistema administrativo y social la que más debilidad presenta en cuanto a la comunicaciones con sus trabajadores. Resulta sorprendente, porque demuestra que las buenas intenciones y deseos de mejorar las relaciones en el trabajo de parte de la empresa deben ser materializadas, porque resulta incoherente que se busque mejorar en este aspecto, pero que en la práctica cotidiana el manejo de las relaciones administrativas, así como las relaciones de la empresa con el trabajador, sean de poca apertura, empatía y receptividad. Esto demuestra que aún persiste en los líderes (directivos) de esta empresa un pensamiento administrativo de poder, autoridad, control y poca socialización con sus trabajadores.

2. También se evidencia que los trabajadores de la empresa analizada, aunque tienen debilidades para comunicarse de manera abierta y ser receptivos a su entorno, presentan un nivel más favorable a la comunicación que la empresa y los grupos de labores. Es decir que, a manera individual, se perciben más comunicantes que como colectivos.

3. Podemos darnos cuenta con esta investigación que la apertura, empatía y receptividad del individuo no son las mismas cuando trabaja en grupo y que el aspecto de la empatía es un elemento de gran importancia en el proceso comunicativo.

4. La comunicación para el trabajo implica apertura comunicativa, es decir disposición para comunicarse, autorevelación, forma en que nos revelamos inconscientemente ante los otros, la escucha activa, la retroalimentación constructiva, señales verbales y no verbales que apoyen el dialogo y la empatía; es decir ponerse en la posición del otro y comunicarse con él desde esa perspectiva para el diagnóstico y solución de problemas comunes.

5. La comunicación es la fuerza vital que impulsa el sistema social y este, a su vez, el sistema técnico y el administrativo. Podríamos indicar entonces que es la red con la que se integran y coordinan los sistemas de la organización.

6. En su visión más funcional, la comunicación en el trabajo hace operativos los encuentros con otros mediante transmisión, participación y manifestación de unos y otros; entrelaza acciones y actúa como herramienta organizativa de procesos. De allí que la comunicación en el trabajo tenga entre sus funciones principales la generación de relaciones e interacciones que lleven y convoquen a la acción. En el caso analizado podemos observar que la acción de la empresa no obedece a la sinergia comunicativa sino al poder, al control y a la acción individual, sin que ello represente beneficios en términos operativos para la empresa.

7. La comunicación cara a cara es el medio por excelencia en las relaciones de trabajo, no sólo por razones de costo sino, y quizás lo más relevante, porque brinda retroalimentación inmediata; los receptores verifican la exactitud de su comunicación y la corrigen si es necesario. Permite que el emisor y el receptor, en forma simultánea, observen el lenguaje corporal, el tono de voz y la expresión facial. Estas observaciones comunican más que las palabras aisladas. Por último, la comunicación cara a cara permite al emisor y al receptor identificarse con rapidez y recurrir al lenguaje natural y personal. En el caso específico de la empresa analizada, se desmitifica la idea que entre más pequeña sea la organización, o entre menos miembros tenga, mayor favorabilidad comunicativa se tiene.

8. La comunicación en el trabajo es un acto complejo, pues precisamente la variabilidad humana así lo determina; cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a influencias de muchas variables. En tal sentido, la diversidad no debe tomarse como obstáculo sino, por el contrario, considerarse una ventaja de la cual la organización puede sacar provecho, en el mejor de los términos. Para ello, debe practicarse la comunicación para el trabajo de acuerdo con el contexto particular de las circunstancias, a cada persona o trabajador, preocuparse por conocer al personal, orientarle, guiarle y estimular su desarrollo.

9. Cuando se entabla una comunicación eficaz con el trabajador aumenta el sentido de bienestar de éste en la empresa y mejora su productividad. En el caso analizado se pudo detectar que hay un alto nivel de insatisfacción del personal en relación con la empresa, y que presentan bajos niveles de productividad.

10. La comunicación en el trabajo genera motivación intrínseca en los miembros de la organización, confianza, franqueza en el conjunto de la organización. En el caso estudiado, se ve cómo estos aspectos son muy débiles, lo que impide una buena retroalimentación comunicativa.

11. El trabajador de la empresa estudiada es asumido como un recurso más, y no como un colaborador, lo que en primera instancia desvirtúa en sí la filosofía del Desarrollo Organizacional y resulta contraproducente para la comunidad -comunidad- comunicación laboral.

*Este libro se terminó de imprimir  
en septiembre del 2006, siendo  
Director General de CIESPAL  
el Dr. Edgar Jaramillo Salas.*

