



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**MODELO DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO
ORGANIZACIONAL EN GUATEMALA**

Maritza Raquel Pérez Rivera
Asesorada por el Ing. Roberto Arellano Lagos

Guatemala, octubre de 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



**MODELO DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO
ORGANIZACIONAL EN GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

MARITZA RAQUEL PÉREZ RIVERA

ASESORADO POR EL ING. ROBERTO ARELLANO LAGOS
AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Zelada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADORA	Inga. Alba Maritza Guerrero Espínola
EXAMINADOR	Ing. Juan José Peralta Dardón
EXAMINADOR	Ing. Carlos Roberto Gutiérrez Quintana
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

MODELO DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN GUATEMALA,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 24 de Abril de 2006.

Maritza Raquel Pérez Rivera

Guatemala, 14 de Septiembre del 2006.

Ingeniero
José Francisco Gómez Rivera
Director de la Escuela Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
USAC
Su despacho

Estimado Ingeniero Gómez.

Me es grato dirigirme a usted, para informarle que cumpliendo con lo resuelto por la dirección de la Escuela, se procedió a la revisión del trabajo de graduación titulado **MODELO DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN GUATEMALA**, desarrollado por la estudiante universitaria Maritza Raquel Pérez Rivera, con número de carné 94-15599.

El trabajo presentado por la estudiante, ha sido desarrollado cumpliendo con los requisitos necesarios, siguiendo las recomendaciones de la asesoría, en tal virtud considero que el trabajo ha cubierto los objetivos del estudio planteado, habiendo proyectado criterios de ingeniería en su desarrollo.

En tal sentido me permito informarle que encuentro satisfactorio el trabajo realizado y lo remito a usted para los trámites respectivos.

Sin otro particular me despido de usted, atentamente,

Ing. Roberto Arellano Lagos.
Ingeniero Industrial
Colegiado No. 5174
Asesor

ACTO QUE DEDICO A:

DIOS

Por tu amor, que constantemente se manifiesta en mi vida.

PADRES

Manuel Pérez, Raquel Rivera de Pérez.
Gracias por su amor, esfuerzo y apoyo que me han brindado en todo momento.
¡Misión Cumplida!

MI ESPOSO Y AMIGO

Chrystian Mazariegos.

MIS HIJOS

Chrystian y Sebastian.
Mis dos grandes tesoros.

MIS HERMANOS

Sergio, Jorge, Edgar y Willy.

AGRADECIMIENTOS A:

**Facultad de Ingeniería de la
Universidad de San Carlos de Guatemala**

Ing. Roberto Arellano Lagos

Por su profesional y valiosa colaboración en el desarrollo de este trabajo de graduación,
y por compartir su experiencia y conocimientos.

Chrystian Mazariegos

Por su respaldo en todo momento y en especial en la realización de este trabajo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	IX
OBJETIVOS	XI
INTRODUCCIÓN	XIII
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. La empresa, agente de cambio	1
1.1.1. Historia	4
1.1.2. Ubicación	9
1.1.3. Misión	9
1.1.4. Visión	9
1.1.5. Valores	9
1.2. Estructura organizacional	9
1.2.1. Agente de cambio	24
1.2.2. Alcance	27
2. SITUACIÓN ACTUAL DEL MODELO DE GESTIÓN	29
2.1. Comunicación	32
2.1.1. Definición	33
2.1.2. Objetivo	33
2.1.3. Alcance	34
2.2. Elementos	34

2.3. Componentes básicos	36
2.4. Modelos de comunicación	36
2.5. Comunicación como proceso	43
2.6. Organización actual como sistema	49
2.6.1. Organización	49
2.6.1.1. Formal	50
2.6.1.2. Informal	50
3. PROPUESTA DEL MODELO	53
3.1. Comunicación organizacional	53
3.1.1. Importancia	57
3.2. Organizaciones propuestas	58
3.2.1. Flujo comunicativo	60
3.2.2. Canal informal	65
3.2.3. Descripción	67
3.2.4. Nivel de reorden	69
3.3. Plan de acción	70
3.3.1. Comunicación y normas	71
3.3.2. Políticas	72
3.3.3. Formas de control	72
3.3.4. Beneficios	73
4. IMPLEMENTACIÓN	75
4.1. Cambio organizacional	75
4.2. Captación del recurso humano	75
4.3. Productividad	76

4.4. Cambio organizacional, producto de adquisiciones	76
4.4.1. Fusiones de empresas	77
4.4.2. Interpretación	79
4.4.3. Diferencia	80
4.5. Importancia de las adquisiciones y fusiones	81
5. VALORES ORGANIZACIONALES O MEJORA CONTINUA	83
5.1. Resultados	83
5.1.1. Teorías	86
5.1.2. Cambio organizacional	89
5.2. Mejora en modelo de gestión	90
5.2.1. Capacitación continua	94
5.2.2. Elementos del modelo	94
5.3. Descripción general del modelo	97
CONCLUSIONES	111
RECOMENDACIONES	113
BIBLIOGRAFÍA	115
ANEXOS	117

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Modelo de comunicación	32
2	Modelo de estímulo	38
3	Modelo lineal de comunicación	40
4	Variables de análisis del proceso de comunicación según Lasswel	44
5	Modelo Shannon y Weaver	45
6	Modelo del proceso comunicacional de Newcomb	47
7	Modelo George Gerbner	48
8	Comunicación descendente	61
9	Comunicación ascendente	62
10	Comunicación lateral	63
11	Cadena	63
12	Rueda	64
13	Todos los canales	64
14	Proceso de cambio según Lewin	87
15	Los aspectos del cambio	92
16	Factores para establecer planes de soporte del cambio	93
17	Duración del cambio	95
18	Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional (Contreras/Tacoronte)	99
19	Departamento encargado de la comunicación organizacional	102
20	Encuesta	119
21	Las fuerzas externas e internas para el cambio	125
22	Los resultados del cambio	126
23	Las causas de los cambios fallidos	127

TABLAS

I Organización lineal	13
II Organización funcional	14
III Organización línea- <i>staff</i>	17
IV Indicadores de medidas en la comunicación	117

GLOSARIO

Comunicación informal	Aquella que se manifiesta a través de relaciones interpersonales e intercambios de información, fuera de los marcos preestablecidos de comunicación.
Comunicación organizacional	Proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización, y los cambios que ocurren dentro de ella.
Planificación	Conjunto de estrategias, políticas y funciones preestablecidas por el departamento encargado de la Comunicación Organizacional.
Codificación	Es un proceso que convierte las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos, en un idioma que exprese el objetivo que éste persigue.

RESUMEN

El contenido de este trabajo de graduación, tiene como finalidad dar a conocer los aspectos a considerar, para desarrollar las empresas con liderazgo y visión, que sean agentes de cambio, siempre y cuando asuman esa relación y combinación de responsabilidad social y equilibrio ecológico, de aprovechamiento sostenible, es decir, empresas con estas cualidades intentan elevar los niveles de desarrollo social y económico.

El nuevo concepto de empresa, está obligando a introducir cambios en la organización y visión de las empresas; en ese sentido, la preocupación de las empresas por ser agentes de cambio y desarrollo, o «socialmente responsables», no es una cuestión sólo de altruismo, pues ninguna organización empresarial desarrolla actividad alguna, si no existe un interés de mercado-rentabilidad, y si tienen visión para el futuro, deben ser responsables del cuidado de su entorno interno (trabajadores y familiares) y externo donde desarrolla su actividad (la comunidad, la sociedad).

La sensibilidad social, ante las problemáticas sociales del país, debe estar incorporada en la agenda de toda empresa con visión y liderazgo para responder a la presión social.

Se propone la importancia del fomento a la inversión y desarrollo de empresas responsables, para hacer sostenible la economía en el tiempo. Es decir, hacer empresas competitivas, de una parte, implica realizar los mejores esfuerzos en una buena gestión de recursos humanos, propiciando un clima organizacional de motivación y desarrollo personal para los trabajadores que a corto, mediano y largo plazo, tendrá repercusiones comerciales en la empresa; y de otra parte, las empresas con visión y liderazgo, no deben sólo orientarse a

ofrecer bienes y servicios, sino que tienen que incorporar en sus objetivos el desarrollo y cuidado del entorno en el que se relacionan con la sociedad, para alcanzar, fundamentalmente, tres dimensiones: en lo económico, laboral y de la comunidad donde desarrolla su actividad.

De esta manera, se pretende buscar equilibrio y a su vez reconocer a las empresas que tienen como finalidad, generar una cultura de responsabilidad social.

OBJETIVOS

General

Identificar los elementos a tomarse en cuenta en una Gestión de Comunicación, para el cambio organizacional en Guatemala, que permitirá enfrentar con mayor competitividad los nuevos retos.

Específicos

1. Identificar los elementos del Modelo de Gestión de Comunicación, para el cambio Organizacional y los elementos presentes en el mismo.
2. Realizar un análisis comparativo, entre la Gestión de Comunicación actual de las empresas y las recomendadas en el presente modelo.
3. Readecuar las estructuras organizacionales existentes.
4. Analizar las teorías y conceptos válidos y aplicables al proceso de cambio organizacional.
5. Definir la importancia de la comunicación en el desarrollo empresarial.
6. Seleccionar el modelo adecuado de comunicación.
7. Prever las consecuencias al no aplicar la gestión de comunicación.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente trabajo de graduación, tiene como objetivo proporcionar los elementos y características más importantes de contribución al cambio organizacional, por medio de una gestión de comunicación adecuada a las necesidades presentes y futuras, de las empresas de Guatemala.

El estudio en cuestión presenta un modelo que busca servir como punto de partida, para los encargados de comunicar el cambio en una empresa. En dicho modelo, se presenta una serie de elementos que deben tomarse en cuenta a la hora de arrancar un proceso de comunicación, en un contexto de cambio organizacional, específicamente, en el caso de adquisiciones de empresas.

Una de las agrupaciones sociales más importantes, son las organizaciones, las cuales no se forman accidentalmente ni espontáneamente, son creadas porque uno o más individuos perciben que la acción coordinada de un número de personas puede lograr algo, que la acción individual no lo permite.

En los distintos capítulos se estructura y se analizarán elementos importantes, los cuales nos permitirán crear nuevas políticas y una visión estratégica de la empresa. Es importante conocer, expandir y consolidar la cultura de una empresa, ya que ésta integra los comportamientos hacia metas comunes, constituye una guía en la realización de actividades, elaboración de normas y políticas para establecer directrices; en fin, la cultura encauza el funcionamiento global de la estructura, señalando las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización.

1 ANTECEDENTES GENERALES

1.1. La empresa, agente de cambio

Actualmente, se vive en una época en que todo ser humano, tiene la oportunidad de enriquecer sus conocimientos por medio de una fuente inagotable de datos, pero a pesar de estas circunstancias propicias se puede argumentar que cada vez hay menos comunicación efectiva, por el hecho fundamental, de que la información se ha acumulado, pero no se ha retransmitido por los canales respectivos.

Existen, algunas comunicativas que se van ensanchando y profundizando cada vez más, las instituciones y los grupos sociales se “ahogan” en un mar de incompreensión. Posiblemente, nunca llegaremos a comprender el ámbito de penetración de las comunicaciones, pues su aplicabilidad al conocimiento humano en general es amplísimo, pero dirigiendo nuestra atención a las comunicaciones organizaciones, las cuales podemos identificar como: Comunicaciones Administrativas, consideramos realizar un análisis desde el punto de vista funcional, es quizá éste, un tema de comunicación más reducido que el de las comunicaciones en general, pero es lo que en realidad nos interesa diseccionar en el presente trabajo. Es decir, nos interesa eminentemente la incidencia de las comunicaciones en el que hacer de la empresa guatemalteca.

Creemos que la proliferación de información es un factor que ha motivado interés en la aplicabilidad funcional de la comunicación. Si observamos cuidadosamente, veremos que existe un gran déficit de comunicaciones entre jefes y subordinados, entre Administración Privada y Administración Pública, entre profesores y estudiantes, etc., y esto es debido

a la falta de equilibrio entre el crecimiento de datos informativos y la escasez y poco aprovechamiento de los recursos comunicativos.

Es por ello, que nos ha llamado la atención, analizar la comunicación a nivel administrativo, ya que la Empresa, como instrumento de desarrollo ha generado un caudal de información de diversa índole y es importante conocer entonces, su trayectoria y repercusiones en el elemento humano que integran su estructura y esto con el ánimo, de aprovechar en mejor forma los recursos invertidos en la Empresa. Una adecuada combinación del proceso de la comunicación y el proceso administrativo dará como resultado una mejor proyección de la Empresa en general; es oportuno entonces, dirigir nuestra atención al análisis del proceso administrativo y su relación con la comunicación.

Muchas empresas en Guatemala, por no decir la mayoría, siguen modelos obsoletos en cuanto a la comunicación se refiere. Administrativamente, aún existen jefes que creen que la confidencialidad de la comunicación interna es mejor que darla a conocer. La administración moderna recomienda compartir la información y pedir opinión de subalternos para sustentar un mejor criterio. Sin embargo, debido a diversos aspectos, principalmente el aspecto cultural, en la sociedad guatemalteca existen resabios de la administración antigua, limitando el progreso y la productividad de las empresas así como vedando a los subalternos sentirse parte de la misma.

Si nos remitimos a los antecedentes y desarrollo de la Responsabilidad Social de la Empresa, podemos encontrar a finales del siglo XIX, en Estados Unidos, que algunos empresarios con sentido altruista realizaron distintas obras sociales y un siglo después por los escándalos financieros de Enron, World Com y Parmalat, Se retomó el debate y reflexión entre las organizaciones, sobre los conceptos de buen gobierno, reputación y ética empresarial, compromiso medioambiental, desarrollo sostenible, acción social o código de buenas prácticas, que hoy son incorporadas en los

programas de las empresas responsables.

El número de empresas que incorporan la responsabilidad social voluntariamente va creciendo por diferentes factores que condicionan su competitividad, como la globalización mundial que ha permitido acortar distancias en información, posibilitando que los consumidores accedan a informaciones sobre los productos y la mano de obra utilizada en el proceso de fabricación (de esclavos, subcontratistas, etc.), lo que lleva a incorporar el elemento intangible del producto en el momento de decidir su compra; la conciencia social y ecológica que permite diferenciar los productos; el arancel ético que está en los valores que se genera en el consumidor para dificultar el acceso de un producto a un mercado. También existen instituciones como la International Finance Corporation (IFC) o el Banco Mundial (BM) que consideran la responsabilidad social de una empresa como un factor determinante en la evaluación de créditos a proyectos mineros e industriales.

La responsabilidad social va generando mayor conciencia en la población, principalmente, en la más informada, que con su preferencia apoya a los productos o servicios de organizaciones que estén comprometidas con su entorno social y mira con indiferencia a las empresas que no lo están, por lo que podemos indicar que la responsabilidad social se va volviendo imprescindible en toda empresa que pretenda competir con éxito en un mercado globalizado.

En esa misma orientación y con mayor profundidad Archie Carroll en su investigación sobre la pirámide de la responsabilidad social corporativa, asigna en orden de importancia, diferentes niveles de compromiso o responsabilidad de las organizaciones hacia la sociedad y todos sus agentes económicos. Entre estos tenemos (en orden ascendente) el económico, legal, ético y discrecional.

Lo económico, que denomina responsabilidad primaria, viene a ser la

pirámide fundamental que sostiene a los demás niveles por la producción de bienes y servicios para obtener rentabilidad. Lo legal es importante por las leyes y reglamentos que se tienen que respetar por ser las que rigen las relaciones comerciales y económicas en todas las organizaciones. En tercer lugar la ética, como guía de la conducta económica y responsable de las organizaciones ante la sociedad; y finalmente las responsabilidades discrecionales o acciones altruistas, que vienen a ser una forma de ayuda al bienestar de la población aunque esta no haya sido solicitada por la comunidad.

Se puede afirmar entonces ante las corrientes de pensamiento que el «único negocio de los negocios es hacer negocios». La realidad nos está demostrando que empresa que logre buenos excedentes o resultados económicos y no los hace extensivos o no los comparte con los trabajadores de la empresa, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general, en la búsqueda por mejorar su calidad de vida, no podrá operar por falta de licencia social que «otorgan» los diferentes grupos que conforman la sociedad.

1.1.1. Historia

A partir de 1924 la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos inició algunos estudios para verificar la correlación entre productividad e iluminación en el área de trabajo, dentro de los presupuestos clásicos de Taylor y Gilbreht que se habían caracterizado por la aplicación de principios científicos precisos y concretos al trabajo operativo para lograr la racionalización del mismo, basándose en el principio hedónico (obtener el mayor beneficio con el mínimo esfuerzo).

Un poco antes, en 1923, Elton Mayo había dirigido una investigación en una fábrica textil próxima a Filadelfia. Esta empresa, que presentaba

problemas de producción una rotación anual de personal cercana al 250%, había intentado sin éxito poner en marcha varios esquemas de incentivos bajo la visión que tenía en el enfoque clásico taylorista del homo económico. En principio, Mayo introdujo un período de descanso, dejó a criterio de los obreros la decisión de cuándo deberían parar las máquinas, y contrató una enfermera. Al poco tiempo surgió un espíritu de solidaridad en el grupo, aumentó la producción y disminuyó la rotación.

En 1927 el Consejo Nacional de Investigaciones inició un experimento en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción. Ese experimento, que se volvería famoso, fue coordinado por Elton Mayo; luego se aplicó también al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación de personal y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados. Los investigadores verificaron que los resultados del experimento fueron afectados por variables psicológicas. Entonces, intentaron eliminar o neutralizar el factor psicológico, extraño y no pertinente, lo cual obligó a prolongar el experimento hasta 1932, cuando fue suspendido por la crisis de la Gran Depresión en 1929.

a) El nivel de producción depende de la integración social: se constató que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (como afirmaba la teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y eficiencia, y no su capacidad de ejecutar correctamente movimientos eficientes en un tiempo previamente establecido. Cuanto más integrado socialmente está en el grupo de trabajo, mayor será la disposición de producir. Si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no está integrado socialmente, la inadaptación social se reflejará en su eficiencia.

b) El comportamiento social de los trabajadores: el experimento permitió comprobar que el comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. En general, los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupo. En el experimento de Hawthorne, los individuos no podían establecer por sí mismos su nivel de producción, sino que debían dejar que la estableciera e impusiera el grupo. Ante cualquier trasgresión de las normas grupales, el individuo recibía castigos sociales o morales de sus compañeros para que se ajustara a los estándares del grupo. Kurt Lewin, otro de los integrantes de la Teoría de las Relaciones Humanas, verificó posteriormente que el individuo se resistirá al cambio para no apartarse de los parámetros del grupo, en tanto estos permanezcan inmodificables. Debido a que el poder del grupo para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande, la administración no puede tratar a los trabajadores individualmente, como si fueran átomos aislados, sino como miembros de grupos de trabajo, sujetos a influencias sociales de estos grupos.

c) Las recompensas y sanciones sociales: durante el experimento de Hawthorne se comprobó que las obreras que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de los compañeros; así, los trabajadores de la sala de montaje de terminales preferían producir menos y, en consecuencia, ganar menos que poner en riesgo las relaciones de amistad con sus compañeros. El comportamiento está condicionado por normas y valores sociales. Cada grupo social desarrolla creencias y expectativas con relación a la administración: las mismas (ya sean reales o imaginarias) influyen no sólo en las actitudes sino también en las normas y los estándares de comportamiento que el grupo define como aceptables, a través de los cuáles evalúa a sus integrantes. Son buenos compañeros, si se ajustan a esas normas y estándares de comportamiento, y son pésimos colegas o compañeros desleales, si trasgreden aquellas.

Para Taylor, y la mayoría de los autores clásicos, predominaba el concepto del hombre económico, según el cual el hombre es motivado e incentivado por estímulos salariales y económicos, en cambio Mayo y sus seguidores, establecía que la motivación económica era secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador. Conforme a la teoría de Mayo, a las personas las motiva, principalmente, la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven. De allí surge el concepto de hombre social.

d) Los grupos informales: según esta teoría, la empresa es una organización social compuesta de diversos grupos sociales informales, cuyas estructuras no siempre coinciden con la organización formal, es decir, con los propósitos y la estructura definidos por la gerencia.

Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa, que muchas veces está en contraposición a la organización formal establecida por la dirección. Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus formas de recompensas o sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas, y cada participante los asimila e integra en sus actitudes y su comportamiento.

Por ende, la Teoría de las Relaciones de Elton Mayo, que en realidad fue su precursor dado que hubo otros que esbozaron principios muy importantes al respecto, dejó bien en claro que la organización influye significativamente el comportamiento del ser humano, y por ende en los objetivos de la empresa, hasta tal punto que las obreras preferían producir menos, y en consecuencia, ganar menos pero no poner en peligro sus relaciones con el grupo. Por esa razón, para lograr la mayor eficiencia y eficacia dentro del ámbito organizacional, los administradores deben tener en cuenta que:

- en primer lugar, el grupo actúa como instrumento de cambio.

- en segundo lugar, el grupo debe ser la meta de cambio,
- por último, hay grupos que puede actuar como agente de cambio (grupos de referencia positiva o negativa).

En principio se hará un análisis de porque la organización en su conjunto es un grupo desde la perspectiva sociológica. Entendiendo por organización, en este caso, la empresa en su conjunto. Luego se analizará la organización formal (entendiendo por organización formal las secciones, departamentos y áreas definidas previamente por la dirección o gerencia) con el fin de poner en relieve las diferencias respecto de la organización formal, a pesar que se resaltaré que en ambos casos estamos en presencia de grupos desde la perspectiva sociológica, ya que reúne todos los elementos necesarios para que así sea.

Hecho el análisis anteriormente descrito, se profundizará en las características y orígenes de la organización informal, para finalmente analizar, como ya se dijo:

- cómo el grupo aparece como fuente de influencia sobre sus miembros, lo cual provoca que sea un instrumento de cambio en los comportamientos de sus integrantes.
- cómo para cambiar el comportamiento de los individuos, es necesario cambiar los patrones del grupo (normas y valores), lo cual provoca que el grupo se convierta en la meta de cambio para los administradores.
- y por último, cómo ciertos cambios de comportamiento sólo pueden ser provocados por medio de actividades organizacionales de grupos que actúan como agentes de cambio.

1.1.2. Ubicación

Para efectos del presente trabajo, se ha tomado como referencia al sector empresarial de Guatemala, incluyendo a empresas clasificadas como grandes, medianas, pequeñas y micro, ya que los beneficios y roles de diferente índole en este tema, involucran a todas sin ninguna exclusión.

1.1.3. Misión

Las empresas son unidades sociales deliberadamente estructuradas y reestructuradas para alcanzar fines específicos.

1.1.4. Visión

Hacer que la empresa sea una organización con características especiales que la diferencian de otro tipo de organización

1.1.5. Valores

Partimos de la hipótesis que si las empresas abordaran programas con mayor sensibilidad social ante la problemática del país, como un desarrollo socioeconómico con valores de equidad social y equilibrio ecológico, destacando el diálogo y la concertación entre los diferentes actores sociales, entonces se evitaría la presión social y se fortalecería el estado de derecho y las garantías para las inversiones nacionales y extranjeras.

1.2. Estructura organizacional

Una organización se define a partir de la creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del

grupo social. Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales; en la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con lo anterior escrito, es obvio que aún personas capaces, que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente, si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras. Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos, quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

A continuación se enumeran y explican los elementos de la organización los cuales, una vez comprendidos y asimilados coadyuvaran en una mejor administración:

Elementos de la organización:

División del trabajo. Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas: La primera; (jerarquías) que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. La segunda; (división de departamentos) que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud.

Coordinación. Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en desarrollo de los objetivos. Es necesario entonces recalcar sobre determinados conceptos.

¿Qué es organización?

Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos.

¿Qué es estructura organizacional?

La estructura organizacional es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia.

¿Qué es el departamento?

El departamento es una o varias divisiones de la organización. Departamento es un área bien determinada, una división o sucursal de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas. Veamos los diferentes tipos de organización.

La organización formal

La organización formal es la determinación de los estándares de interrelación entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos.

Características básicas de la organización formal

-Consta de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidos en el organigrama

-Es racional

-Es una de las principales características de la teoría clásica

-Según Taylor (defensor de este tipo de organización) la organización debe basarse en la división del trabajo y por consiguiente en la especialización del obrero, pretendiendo una organización funcional súper especializada.

-Distribución de la autoridad y de la responsabilidad

Organización lineal

Es la estructura más simple y más antigua, esta basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval.

Tabla I. La organización lineal

Característica	Ventajas	Campo de Aplicación	Desventajas
<p>-Posee el principio de autoridad lineal o principio esencial (tiene una jerarquización de la autoridad en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos), muy defendida por Fayol en su teoría clásica de la administración.</p> <p>-Tiene Líneas formales de comunicación, únicamente se comunican los órganos o cargos entre sí a través de las líneas presentes del organigrama excepto los situados en la cima del mismo.</p> <p>-Centralizar las decisiones, une al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización</p> <p>-Posee configuración piramidal a medida que se eleva la jerárquica disminuye el número de cargos u órganos.</p>	<p>-Estructura sencilla y de fácil comprensión.</p> <p>-Delimitación nítida y clara de las responsabilidades de los órganos o cargos involucrados.</p> <p>-Facilidad de implantación.</p> <p>-Estabilidad considerable.</p> <p>-Es el tipo de organización más indicado para pequeñas empresas.</p>	<p>-Cuando la organización es pequeña y no requiere ejecutivos especialistas en tareas altamente técnicas.</p> <p>-Cuando la organización esta comenzando su desarrollo.</p> <p>-Cuando las tareas llevadas acabo por la organización están estandarizadas, son rutinarias y tienen pocas modificaciones</p> <p>-Cuando la organización tiene vida corta y la rapidez en la ejecución del trabajo se hace más importante que la calidad del mismo.</p> <p>-Cuando la organización juzga más interesante invertir en consultoría externa u obtener servicios externos, que establecer órganos internos de asesoría.</p>	<p>-La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal.</p> <p>-Esta basada en la dirección única y directa, puede volverse autoritaria.</p> <p>-La unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en nada (la organización lineal impide la especialización).</p> <p>-A medida que la empresa crece, la organización lineal conduce inevitablemente a la congestión, en especial en los niveles altos de la organización</p>

Organización funcional

Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea, reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas.

La usan primordialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, porque aprovecha con eficiencia los recursos especializados. Facilita mucho la supervisión. Además facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

Tabla II. Organización funcional

Características	Ventajas	Desventajas	Campo De Aplicación
<p>-Autoridad funcional o dividida: es una autoridad sustentada en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.</p> <p>-Línea directa de comunicación: directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.</p> <p>-Descentralización de las decisiones: las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados.</p> <p>-Énfasis en la especialización: especialización de todos los órganos a cargo.</p>	<p>-Máxima especialización.</p> <p>-Mejor suspensión técnica.</p> <p>-Comunicación directa más rápida</p> <p>-Cada órgano realiza únicamente su actividad específica.</p>	<p>-Pérdida de la autoridad de mando: la exigencia de obediencia y la imposición de disciplina, aspectos típicos de la organización lineal, no son lo fundamental en la organización funcional.</p> <p>-Subordinación múltiple:</p> <p>-Tendencia a la competencia entre los especialistas:</p> <p>-Tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización:</p> <p>-Confusión en cuanto a los objetivos:</p>	<p>-Cuando la organización por ser pequeña, tiene un equipo de especialistas bien compenetrado, que reporta ante un dirigente eficaz y está orientado hacia objetivos comunes muy bien establecidos y definidos.</p> <p>-Cuando en determinadas circunstancias, y solo entonces, la organización delega durante un período determinado autoridad funcional a algún órgano especializado.</p>

Organización de tipo línea-*staff*

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva.

Criterios para diferenciar línea y *staff*

Relación con los objetivos de la organización: las actividades están directas e íntimamente ligadas a los objetivos de la organización o el órgano del cual forman parte, mientras que las actividades del *staff* están asociadas indiferentes.

Ejemplo: los órganos de producción y de ventas representan las actividades básicas y fundamentales de la organización: las actividades metas los demás órganos complementarios y secundarios representan las actividades medio. Si se produce algún cambio en los objetivos de la organización, la estructura línea-*staff* también lo cambiará.

Generalmente todos los órganos de línea están orientados hacia el exterior de la organización donde se sitúan sus objetivos, mientras que los órganos de *staff* están orientados hacia dentro para asesorar a los demás órganos, sean de línea o de *staff*.

Tipos de autoridad: el área de línea tiene autoridad para ejecutar y decidir los asuntos principales de la organización. El área de *staff* no necesita esa autoridad, ya que ésta es ejercida sobre ideas o planes. Su actividad consiste en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados.

El hombre de la línea necesita el *staff* para desarrollar sus actividades, mientras que el hombre del *staff* necesita la línea para aplicar sus ideas y planes.

Las principales funciones del *staff* son:

1. Servicios
2. Consultoría y asesoría
3. Monitoreo
4. Planeación y control

Las funciones del *staff* pueden existir en cualquier nivel de una organización desde el más bajo al más alto.

Desarrollo de la organización línea-*staff*

La organización línea-*staff* es la evolución de la jerarquía funcional frente a la división del trabajo en la organización. Depende del desarrollo y el desglose de algunas fases consecutivas:

- 1° Fase: no existe especialización de servicios.
- 2° Fase: especialización de servicios en la sección.
- 3° Fase: comienza la especialización de servicios en el departamento.
- 4° Fase: las actividades de servicios, centralizados en el departamento, se descentralizan en la sección

Tabla III. Organización línea-*staff*

Características	Ventajas	Desventajas	Campo de aplicación
<p>Función de la estructura lineal con la estructura funcional, cada órgano responde ante un solo y único órgano superior; es el principio de la autoridad única.</p> <p>El departamento presta servicios y recomienda los candidatos aprobados, y las secciones toman la decisión final con base en aquellas recomendaciones. Aquel no puede obligar a los demás órganos a que acepten sus servicios y recomendaciones, por cuanto no tiene autoridad de línea, sino de <i>staff</i>, es decir, de asesoría y prestación de servicios especializados.</p> <p>Separación entre</p>	<p>-Asegura asesoría especializada e innovadora, y mantiene el principio de la autoridad única.</p> <p>-Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de <i>staff</i>.</p>	<p>La organización línea-<i>staff</i> presenta algunas desventajas y limitaciones que no afectan las ventajas que ofrece.</p> <p>El asesor de <i>staff</i> es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el nombre de línea se forma en la práctica.</p> <p>El asesor generalmente tiene mejor formación académica, pero menor experiencia.</p> <p>El personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarle cada vez mayores porciones de autoridad para aumentar su</p>	<p>La organización línea-<i>staff</i> ha sido la forma de organización más ampliamente aplicada y utilizada en todo el mundo hasta los momentos.</p> <p>Hay una tendencia a considerar la organización y la departamentalización como fines en sí mismos y a medir la eficacia de las estructuras organizacionales en términos de claridad de departamento.</p> <p>La existencia de numerosos departamentos y niveles complica la planeación y el control. Un plan que puede estar bien definido y completo en el nivel superior pierde coordinación y claridad a medida que es subdividido en los niveles</p>

<p>órganos operacionales (ejecutivos), y órganos de apoyo (asesoría), la organización línea-<i>staff</i> representan un modelo de organización en el cual los órganos especializados y grupos de especialistas aconsejan a los jefes de línea respecto de algunos aspectos de sus actividades.</p>		<p>prestigio y posición.</p> <p>Al planear y recomendar, el asesor no asume responsabilidad inmediata por los resultados de los planes que presenta.</p> <p>Dificultad en la obtención y el mantenimiento del equilibrio dinámico.</p>	<p>inferiores.</p>
--	--	--	--------------------

Factores que determinan su amplitud

Existen varios factores que influyen materialmente en el número de niveles que se establezcan estos son:

A-Capacitación del subordinado

Cuanto mejor sea la capacitación, menor será el impacto de las relaciones necesarios entre superior y subordinado. Los subordinados bien capacitados no solo requieren menos tiempo del gerente, sino también menos contacto con el.

B-Claridad de la delegación de autoridad

Aunque la capacitación permite a los gerentes reducir la frecuencia y la duración de contactos que consumen tiempo, la causa principal de la gran carga de tiempo en las relaciones entre superior y subordinado ha de buscarse en una organización mal diseñada y confusa. Si un administrador delega claramente autoridad para emprender una tarea bien definida, un subordinado bien capacitado puede llevarla a cabo con un mínimo de tiempo y atención por parte del superior.

a. Claridad de los planes

Gran parte del carácter del trabajo de un subordinado queda definido por los planes a llevar a cabo, si están bien estructurados, si se ha delegado la autoridad para llevarlos a cabo y el subordinado comprende lo que se espera, se necesitará menos supervisión.

b. Uso de estándares objetivos

Un gerente debe averiguar, por observación personal o mediante normas objetivas si los planes se están cumpliendo.

c. Rapidez de cambio

Esta es una determinante importante ya que pueden formularse políticas y mantener la estabilidad de las mismas.

d. Técnicas de comunicación

La eficacia con la cual se usen las técnicas de comunicación también influye en el tramo de control. La habilidad de comunicar planes e instrucciones con claridad y de modo conciso también tiende a acrecentar el tramo de un gerente. Uno de los placeres de ser subordinado es tener superiores que puedan expresarse bien.

e. Contacto personal necesario

Un gerente puede descubrir que es valioso y estimulante para los subordinados reunirse y discutir problemas que muchas veces no pueden manejarse con informes escritos, menos, declaraciones de políticas, documentos de planeación u otras y necesitan reuniones personales.

f. Variación por nivel organizacional

En varios proyectos de investigación se descubrió que el tamaño del tramo más eficaz difiere de acuerdo al nivel organizacional.

g. Otros factores

Existen otros factores que influyen, como: un gerente competente y capacitado puede supervisar eficazmente a más personas que uno que carezca de estos atributos.

Otro factor sería la actitud positiva de los subordinados hacia la aceptación de responsabilidad, así como su buena disposición a correr riesgos razonables.

Ambiente organizacional

Tom Burns y G.M. Stalker desarrollaron un enfoque para diseñar organizaciones que incorporaran el ambiente de la organización. Ellos señalaron la diferencia entre dos sistemas de organización:

1. El mecanista
2. El orgánico.

El mecanista: en este las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidas, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica.

El orgánico: en éste es probable que las personas trabajen en forma de grupo. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes menos importancia al hecho de aceptar órdenes de gerentes o de girar órdenes para los empleados, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría.

Después de estudios Burns y Stalker llegaron a la conclusión que el sistema mecanicista era más conveniente para un ambiente estable, mientras que el orgánico era más conveniente para uno turbulento. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de ambos.

En un ambiente estable la especialización de habilidades es conveniente, ya que, es probable que cada miembro repita la misma tarea. En un ambiente turbulento los trabajadores se deben definir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante.

Reducción de tamaño

Este tipo de toma de decisiones se conoce con el nombre de reestructuración y consiste en una disminución de la organización para convertirse en estructuras más delgadas y flexibles, que puedan responder con más agilidad al ritmo de cambios de los mercados mundiales.

La Estructura Y el proceso de la organización

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes, y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercadeo o en forma de matriz.

Organización por producto/mercadeo

La organización por producto/mercadeo, con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

Cuando la departamentalización de una empresa se torna demasiado compleja para coordinar la estructura funcional, la alta dirección, por regla

general, creará divisiones semiautónomas. En cada división, los gerentes y los empleados diseñan, producen y comercializan sus propios productos.

La organización por producto/mercadeo puede seguir uno de tres patrones: división por producto, la división geográfica es usada por empresas de servicios, financieras y otras no fabriles, la división por cliente, la organización se divide de acuerdo con los diferentes usos que los clientes dan a los productos.

Organización matricial

La estructura matricial, en ocasiones llamada sistema de mandos múltiples. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto a un grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

Con frecuencia, la estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Otra ventaja de la estructura matricial es que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costo. Como a cada proyecto sólo se le asigna la cantidad exacta de personas que se necesitan, se evita la duplicación innecesaria.

Una desventaja es que no todo el mundo se adapta bien al sistema matricial. Los miembros del equipo, para ser efectivos, deben contar con buenas habilidades interpersonales, ser flexibles y cooperativos.

Estructura formal o informal de la organización

Los organigramas son útiles porque exhiben la estructura formal de la organización y quién es responsable de ciertas tareas. Sin embargo, en la realidad, el organigrama no puede captar, ni con mucho, las relaciones interpersonales que constituyen la estructura informal de la organización.

1.2.1. Agente de cambio

Ciertos cambios de comportamiento sólo pueden ser provocados por medio de esfuerzos organizacionales de grupos que actúen como agentes de cambio. Para lograr esto hay que analizar dos elementos:

1º determinar qué cambio se pretende y en qué grupo y;

2º analizar los grupos que actúan de referencia positiva y negativa del primero.

De esta manera podemos lograr el cambio en el grupo que se convierte en objeto de cambio de varias maneras:

- en primer lugar, se puede cambiar primero el grupo o grupos de referencia positiva para provocar cambios en el grupo objeto del cambio, es decir,

cambiando a los grupos que son de referencia positiva para este último es mucho más fácil provocar cambios en el mismo.

- utilizar a los grupos de referencia negativa para provocar el cambio en el grupo objeto del cambio y.

- se pueden utilizar las dos estrategias anteriormente mencionadas para asegurarse que el cambio se producirá.

Esto nos lleva a un ejemplo histórico relativa al burgués, cuando en el siglo XVIII consolida su fortuna (estratificación por clases) pretende compararse con el noble cortesano (estratificación estamental) y se compra las vestimentas de éste. Pero entonces la nobleza cambia su indumentaria, para dejar fuera de lugar al burgués. Pero no sólo intentaba dejar fuera al burgués mediante la indumentaria, sino también en los temas de conversación y los modales. Este juego de referencias positivas y negativas lleva a adquirir nuevas prendas, cambiar los temas de conversación y modales para parecerse aquel segmento al que desea pertenecer, y a estos a cambiar para diferenciarse de aquellos.

En la vida de las empresas sucede exactamente lo mismo con ciertos grupos informales, por ejemplo, el grupo de gerentes es en general una referencia positiva para los grupos de jefes departamentales de jerarquía inferior. Así como también para los grupos de empleados los grupos de jefes (de jerarquía superior) son una referencia positiva. Pero a su vez sucede un fenómeno inverso, dado que los grupos informales de empleados son una referencia negativa para los grupos de jefes que intentan diferenciarse de estos, y a su vez, estos últimos son una referencia negativa para los grupos de gerentes. Aunque no siempre es estrictamente así, porque a veces los grupos de jefes son una referencia negativa para los que están abajo.

Esto se debe a que el deseo de todo trabajador que ingresa en una empresa no es sólo obtener un salario para satisfacer sus necesidad

fisiológicas y las de su familia, sino también ascender y alcanzar prestigio, por lo cual el jefe se convierte en un modelo a seguir, ya que se ocupa el lugar que los empleados desea estar como paso previo para seguir creciendo. Por esa razón para el grupo de empleados su jefe o los grupos de jefes (jefes de distintos departamentos) intentaran imitar sus comportamientos para llegar en el día de mañana a ese lugar y ser aceptados.

Por otra parte, para los jefes los gerentes también se convierten en un modelo a seguir, dado que cuando el empleado llega a ser jefe de un departamento demás esta decir que al poco tiempo querrá seguir ascendiendo para satisfacer sus necesidades de estima y de autorrealización, por lo cual el deseo estará dado por llegar a ser un gerente de área.

Pero por otra parte, los gerentes demás esta decir no quieren asemejarse a los jefes ni los jefes a los empleados, dado que los que están "arriba" pretende marcar las diferencias respecto a los de "abajo". Es un fenómeno que siempre sucede, incluso se da en los estudiantes universitarios respecto de los estudiantes secundarios, ningún estudiante de una universidad le gustaría asemejarse a un estudiante de escuela secundaria porque se supone que esa fue una etapa superada y que el individuo adquirió nuevos conocimientos y métodos de estudio que lo diferencian.

Las empresas pueden utilizar este fenómeno para producir cambios deseados dentro del ámbito organizacional. Si se pretende que los jefes departamentales dejen de llegar tarde, la organización podría pensar en las siguientes medidas para producir un cambio en este comportamiento utilizando el juego de referencias positivas y negativas: podría juntar a todos los jefes departamentales en una reunión presidida por el presidente o vicepresidente de la compañía y utilizar un discurso en el cual se tome como

ejemplo a seguir a los gerentes de área, es decir, el presidente o vicepresidente podría decir lo siguiente: "fíjense en los gerentes de área que nunca llegan tarde, son siempre puntuales, por eso ocupan esa posición, por su responsabilidad". A su vez, en el discurso se debería utilizar como ejemplo no a seguir a los empleados, y podría decirse lo siguiente: "no sean como los empleados, a lo cuales últimamente se están pareciendo, que siempre llegan tarde, ustedes son diferentes, ocupan esa posición por su capacidad y responsabilidad, y en el día de mañana van a poder llegar a ser un gerente de área si utilizan todo su potencial". De esta manera, el discurso podría llegar a provocar cambios en el comportamiento de los jefes departamentales que intentarán parecerse más a los gerentes de áreas y menos a los empleados o sus subordinados.

Así también podría la organización utilizar en sus discursos a los jefes departamentales para producir cambios en los gerentes de área (utilizando en este caso el efecto referencia negativa), como también utilizar a los jefes departamentales para producir cambios en los empleados (utilizando en este caso el efecto referencia positiva).

1.2.2 Alcance

No existe ninguna limitante en cuanto al alcance del presente estudio, ya que los beneficios de la gestión y comunicación son aplicables a cualquier tipo de empresa no importando su tamaño, su actividad ni su ubicación geográfica.

2 SITUACIÓN ACTUAL DEL MODELO DE GESTIÓN

De acuerdo a la experiencia, se ha comprobado que en nuestro medio empresarial no se aplican técnicas administrativas y de comunicación, que den una imagen positiva a sus relaciones direccionales; esto en parte se debe, al desconocimiento de dichas técnicas, por un lado y por otro, a la negligencia de nuestros empresarios de seguir utilizando un sistema unilateral de decisión y un alto grado de improvisación, aspectos que obviamente no permiten a la Empresa disponer de una mejor proyección.

La información interna es inherente a las organizaciones. Y es que, una empresa es, al fin y al cabo, un conjunto de personas que interaccionan intercambiando información. Por ello, la información interna en una organización se considera mucho más importante (su volumen es generalmente mayor) que la información externa.

La información debe fluir en la empresa sin ningún obstáculo, y evitar toda situación de estancamiento, ya que es la forma más adecuada de sacar el mayor provecho a la información que maneja.

La información tiene un carácter instrumental, no finalista, y sirve de soporte en todos los ámbitos de la empresa. Ya no puede ser considerada como un mero soporte o apoyo de las actividades de la empresa, sino como uno de sus principales recursos o activos.

Cuando se afirma que la información es un recurso estratégico en la empresa, se quiere decir que la información es vital, e implícitamente, que la función desempeñada por quienes se dedican a manejar información en las empresas debería ser más valorada. Las empresas empiezan a darse cuenta de que el verdadero objetivo de las tecnologías de la información debe ser el aprovechamiento estratégico de la información.

La información acabará siendo no sólo un recurso sino la esencia misma de la empresa ya que la información ha sido siempre un elemento cohesionado en la actividad empresarial.

Es usual en la empresa guatemalteca observar la forma como se prohíbe, por ejemplo, el uso de la tecnología a los empleados (Internet, mails, etc.) y es tradicional la práctica de ocultar información la cual es reservada únicamente a ciertas o elevadas esferas.

La falta de comunicación en el sector empresarial de Guatemala lo que provoca es rumor el cual muchas veces es infundado, pero provoca serios daños en el personal tanto a nivel emocional como laboral.

La comunicación que surge desde los altos niveles de una corporación muchas veces es desfigurada mientras esta pasa de nivel en nivel. Esto provoca a que los trabajadores del nivel más bajo no estén contentos con su trabajo ya que la información no les llega adecuadamente.

Los problemas de comunicación interna también son de importancia para las empresas que pretenden ser competitivas, por razones financieras,

básicamente. Inconvenientes en esta área se traducen en inexplicables problemas de productividad, en documentos "perdidos" y en un deterioro de las relaciones interpersonales con el consiguiente desgaste de energía y recursos.

La calidad de trabajo y el prestigio profesional de todos los miembros del equipo se deteriora. Recuérdese que en un trabajo en equipo, un solo jugador puede hacer que el resto pierda la partida. La "estrategia" es un tema prioritario para las organizaciones desarrolladas. Sólo cuando todos los integrantes de una empresa distinguen las características de su servicio, y tengan mecanismos abiertos y claros de comunicación de sus inquietudes, se podrá decir que en la Organización la Comunicación es un Valor Corporativo.

Otro de los aspectos, muchas veces desconsiderados por las instituciones y empresas es el factor externo. Como perciba y/o conozca la sociedad a la organización sopesará en su credibilidad. De allí que la *comunicación externa* no sea un tema menor en las organizaciones. Es un recurso fundamental para la captación y fidelización del cliente.

La adopción de una estrategia, la coherencia entre el mensaje implícito y explícito, y la comunicación cara a cara son los factores ineludibles de éxito en una empresa. La comunicación no es una estrategia de mercadeo, es un valor institucional.

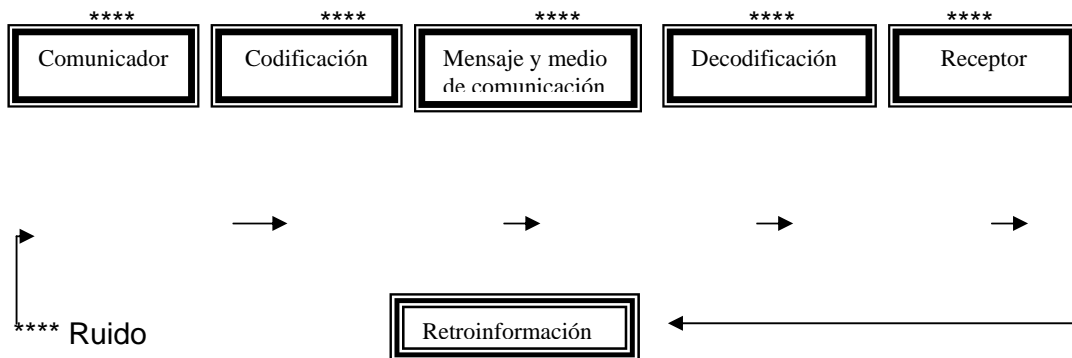
2.1. Comunicación

La palabra Comunicación proviene del latín *communis* que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego (el de *Koinoonia*) que significa a la vez comunicación y comunidad. También en castellano el radical *común* es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre “comunicarse” y “estar en comunidad”. En pocas palabras, se “está en comunidad” porque “se pone algo en común” a través de la “comunicación”.

Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos Fernández (1999).

A continuación se analizarán los elementos del proceso de comunicación a través de un modelo general usualmente utilizado en la última década y que se deriva de los primeros trabajos de Shannon y Weaver, así como los de Schramm.

Figura 1. **Modelo de comunicación**



2.1.1. Definición

John Fiske (1982) define a la comunicación como una “interacción social por medio de mensajes”. Por su parte, Antonio Pasquali (1978) afirma que “la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social”... Para Pasquali el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia. Luego de un gran esfuerzo de abstracción definitoria concluye considerando a la comunicación como:

“la relación comunitaria humana consistente en la emisión recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre”. (Bibliografía número cinco)

2.1.2. Objetivo

En cuanto a su propósito, Aristóteles en sus tiempos deja muy claramente asentado que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista. Berlo (1979) afirma que nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente a otras personas. De igual modo afirma que “ nuestro fin básico (al comunicarnos) es alterar la relación original existente entre nuestro organismo y el medio que nos rodea.

2.1.3. Alcance

Todo individuo requiere para realizar su tarea, por más simple que sea, interactuar con otros individuos sin importar la simplicidad o complejidad de la tarea que realiza. Por ejemplo los operarios menos calificados, que por lo general realizan una tarea especializada, simplificada y repetitiva requieren de la interacción con sus supervisores, y en ciertos casos, con el personal de RRHH, además de la interacción con sus demás compañeros. Interactuar significa comunicarse, y esta a su vez significa entenderse. Un principio básico de la comunicación dice que es imposible no comunicar, el individuo en una organización debe poder entenderse (comunicarse) con los demás para poder llevar a cabo su tarea de la mejor manera posible. Esa comunicación es la que posibilita que el individuo oriente su conducta o comportamiento hacia los fines de la empresa.

2.2. Elementos

Los elementos básicos de este modelo son:

- **Comunicador:** La persona con ideas, intenciones, información y que tiene por objetivo el comunicarse.
- **Codificación:** Es un proceso que convierte las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos, en un idioma que exprese el objetivo que este persigue.
- **Mensaje:** Es el resultado del proceso de codificación. Aquí se expresa el objetivo que persigue el comunicador y lo que espera comunicar a su destinatario.

- Medio de comunicación: El medio envía el mensaje del comunicador al receptor. En una organización los medios de comunicación pudieran ser: por medio de entrevistas personales, por teléfono, por medio de reuniones de grupo, por fax, memos, carteleras, tele-conferencias, entre otros. Vale destacar que los mensajes pueden representarse también de forma *no oral*, por medio de posturas corporales, expresiones del rostro y movimientos de manos y ojos. Cuando la comunicación de un emisor es contradictoria (el mensaje no oral contradice al oral), el receptor suele dar más importancia al contenido no oral de la comunicación que recibe. Este tipo de comportamiento no oral guarda relación con la capacidad de persuasión del emisor hacia su receptor.
- Decodificación: Es necesario para que se complete el proceso de comunicación y para que el receptor interprete el mensaje. Los receptores interpretan (decodifican) el mensaje sobre la base de sus anteriores experiencias y marcos de referencia.
- Receptor: Es la persona que recibe y decodifica el mensaje.
- Retroinformación: Es la respuesta del mensaje por parte del receptor y que le permite al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada. La retroinformación puede indicar la existencia de fallos en la comunicación.
- Ruido: Se puede definir como cualquier factor que distorsiona la intención que perseguía el mensaje y puede producirse en todos los elementos de la comunicación.

Vale destacar que todos estos elementos son fundamentales para que se produzca la comunicación y no deben ser considerados como independientes.

2.3. Componentes básicos

La comunicación se manifiesta por etapas sucesivas y no simultáneas o sincrónicas, motivo por el cual, una vez definida, resulta procedente describirla en sus fases o elementos constitutivos como un proceso, esto es, como fenómeno que se descompone en etapas mas o menos regulares y secuenciales, teniendo en cuenta la dinámica de movimiento que relaciona los elementos entre sí en todo proceso comunicacional.

En la antigüedad personalidades como Aristóteles afirmaban la presencia de tres elementos fundamentales en la comunicación, como lo son: orador, discurso y auditorio. Hoy día se habla de: emisor, mensaje y receptor (Berlo, 1979).

2.4. Modelos de comunicación

Entendiendo que la palabra "comunicación" tiene múltiples sentidos que nos ayudan a comprender mejor los procesos de comunicación, sería un grueso error, prescindir de algunas definiciones de muchos autores.

La palabra " comunicación " se ha hecho popular. Es usada corrientemente para designar problemas de relación entre la clase obrera y la clase directiva: entre los países y entre la gente en general. Algunos de los usos que se hacen del termino comunicación se refiere a distintas maneras de enfocar estos problemas; otros solamente cambian el nombre a los mismos problemas que existían antes.

La palabra "comunicación" también se ha vulgarizado dentro del ámbito universitario. Algunas universidades han creado un departamento o colegio de "comunicación" para manejar el nuevo tipo de acercamiento disciplinario descrito anteriormente. Y también en este caso otros pusieron simplemente el nuevo rotulo a departamentos que ya existían y a formas tradicionales de ver las cosas.

La comunicación es la transferencia de la información por medio de mensajes. Un mensaje es una sustancia que ha recibido cierta forma; por ejemplo, las vibraciones acústicas del mensaje oral, los impulsos eléctricos del mensaje telefónico, las formas visuales del mensaje escrito, el surco grabado del disco fonográfico, etc. La comunicación es la acción por la que se hace participar a un individuo o aun organismo situado en una época. En un punto R dado, en las experiencias y estímulos del entorno de otro individuo de otro sistema situado en otra época. En otro lugar E, utilizando los elementos de conocimiento que tiene en común. La comunicación puede definirse matemáticamente como el establecimiento de una correspondencia unívoca entre un universo espacio-temporal E, (emisor, y un universo espacio-temporal R, (receptor).

La comunicación es una ciencia que estudia la transmisión de un mensaje directa o indirectamente de un emisor aun receptor y de este a aquel a través de medios personales o masivos, humanos o mecánicos, mediante un sistema de signos convenido. La comunicación es la acción y el efecto de comunicar o comunicarse Puede referirse además al Trato, correspondencia entre dos o más personas. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor. La unión que se establece entre ciertas cosas, tales como mares, pueblos, casas o

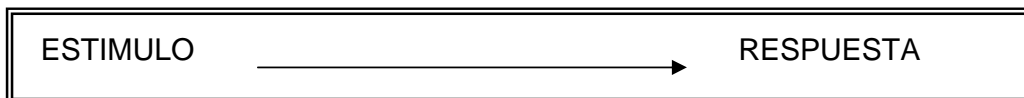
habitaciones, mediante pasos, crujías escaleras, vías, canales, cables y otros recursos y cada de uno de estos medios de unión entre dichas cosas.

La "Comunicación de masas" se refiere a "Lo que la gente cree que es". Lo cual no es una trivialidad, porque los medios de comunicación de masas, y cada medio en su propio tiempo y lugar, están muy determinados por la "definición publica " y por el conjunto de expectativas y normas que florecen a su alrededor. Tales definiciones no las producen, originalmente, los legisladores ni los teóricos de los medios; estos se limitan a enunciar una versión de aquello que todos los componen de la sociedad, sobre todo los factores principales, los " emisores de comunicación de masas", sus clientes y la audiencia, han determinado con anterioridad.

Modelos teóricos de la comunicación

El modelo básico para el proceso de comunicación se desarrolló de los experimentos con perros realizado por Ivan Pavlov. Su concepto es el de que un estímulo producirá una respuesta. Este modelo se denomina E-R:

Figura 2. **Modelo estímulo**



Cuando este modelo es aplicado a la comunicación humana, ocurre lo mismo. En otras palabras, si no ocurre un estímulo en la forma de la comunicación, obviamente no habrá respuesta.

Al aplicar el modelo E-R básico al sistema de las comunicaciones humanas, se genera el modelo lineal de la comunicación humana, desarrollado por Harold D. Laswell, quien propuso una fórmula de encadenamiento lineal de cinco preguntas: ¿Quién – dice qué – por cuál canal – a quién – con qué efecto? – Este esfuerzo de síntesis es particularmente valioso, dado que agrupa los cinco puntos fundamentales del proceso de comunicación:

- a. Quién: Se refiere al emisor, es decir, el origen, la fuente de toda comunicación. Laswell incluyó en esta denominación todas las categorías de emisores: desde el simple periodista de noticias hasta las agencias internacionales periodísticas o publicitarias.

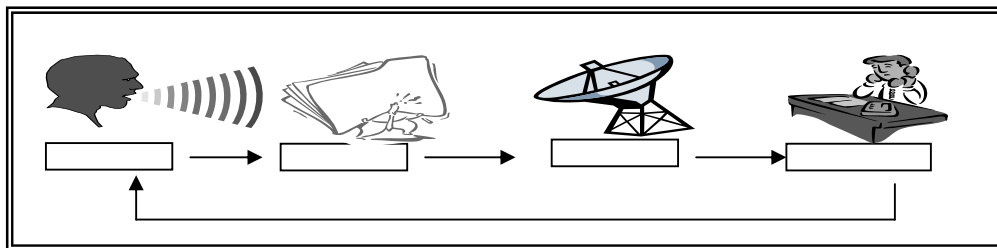
- b. Dice qué: Lo que el emisor comunica, se trata aquí del mensaje. El mensaje es el conjunto de signos expresado por el emisor dirigido al receptor. El mensaje posee un contenido y un código. El contenido es el referente del mensajero que se dice en él. El código es el lenguaje sobre el cual se constituye el mensaje, la forma de expresión. Laswell se detiene principalmente en el análisis de la información contenida en el mensaje en términos estadísticos, procediendo a una clasificación sistemática y cuantitativa de los datos informativos del mensaje.

- c. Por cuál canal: Se trata de los medios, vías, canales usados para transmitir el mensaje. Laswell introdujo la noción de análisis de medios, es decir, la investigación del o de los mejores canales para transmitir el mensaje.

d. A quién: Se refiere al receptor, quien recibe el mensaje. Para Laswell, el análisis de receptores es sobretodo cuantitativo, porque preconiza medir en términos de cantidad el universo a alcanzar para aislar una o varias partes.

Con qué efecto: Se trata del impacto producido en el receptor al recibir y comprender el mensaje. Es el resultado de la comunicación. Este impacto debe ser medible a través del análisis del impacto, por ejemplo, el análisis del impacto de un mensaje publicitario en una determinada región del mercado en términos de volumen de ventas, imagen, posicionamiento, etc.

Figura 3. **Modelo lineal de la comunicación**



A partir de tales preguntas se puede esquematizar el proceso de toda comunicación: impersonal e interpersonal. Con esta esquematización se determina que la comunicación es un todo integrado puesto que no se pueden aislar sus elementos: para que la comunicación humana, cualquiera que sea ésta, pueda existir, no sólo es imprescindible la presencia de sus elementos fundamentales sino la relación entre éstos.

Este modelo lineal permite esquematizar los principales protagonistas en un proceso de comunicación cualquiera: emisor, mensaje, medio y

receptor, pero además supone que el intercambio de señales entre un emisor y un receptor, esté sujeto a un recurso de un sistema de codificación y descodificación que permita expresar e interpretar los mensajes.

Adicionalmente este modelo es sumamente valioso para todo investigador de la comunicación, dado que muestra con claridad que, para que la comunicación sea eficazmente establecida, el emisor y el receptor deben estar en la misma "longitud de onda"; es decir el mismo léxico debe servir al emisor que codifica y al destinatario que descodifica el aviso".

La psicología freudiana en la comunicación publicitaria

Sigmund Freud, que ejerció su profesión en Viena, era casi desconocido en Estados Unidos antes de fines de la década de 1920. Por esa época ya había organizado sus hallazgos clínicos en una teoría global sobre la vida psíquica, la cual difería radicalmente de las ideas de los psicólogos estadounidenses. Es difícil imaginar que el psicoanálisis fue una vez un movimiento de poco arraigo.

Freud creía que gran parte del comportamiento humano está gobernado por motivos y deseos inconscientes. Propuso una serie de etapas críticas por las cuales hemos de pasar en los primeros años de vida. Hay que superar los conflictos que encontramos en cada una a fin de no tener más tarde problemas psíquicos. Por desgracia a veces nos quedamos "fijados" en cualquiera de esos estadios y en la adultez (edad adulta) mantenemos los sentimientos conexos de ansiedad o temores exagerados.

Freud no solo concedió gran importancia a las experiencias infantiles, sino que además sostuvo que muchos deseos inconscientes son sexuales. Un niño pequeño de 5 años de edad, señala Freud, desea a su madre y quiere destruir a su Padre, a quien considera un rival. De todos los conceptos freudianos, el más controvertido es el papel central que atribuye al impulso sexual en la formación de la personalidad. Pese a toda la teoría freudiana ha ejercido fuerte influjo en la psicología académica (en especial, en lo tocante al estudio de la personalidad y de la conducta anormal) y sigue ejerciendo, según veremos luego. Freud funda también la psicoterapia, la cual se vale de métodos psicológicos para tratar los trastornos de la personalidad y los del comportamiento.

El objetivo de los emisores es vender sus productos o servicios, a través de sus estrategias publicitarias. (Estrategia es un proceso a mediano o largo plazo dirigido a lograr la concreción de objetivos favorables a la empresa). La venta de tales productos depende del comportamiento asumido por los receptores de los mensajes publicitarios.

El comportamiento humano es el resultado de las influencias externas como los esfuerzos de marketing de la empresa (Estrategias de Producto, Precio, Canales de distribución, Promoción y Publicidad) y el ambiente sociocultural (familia, fuentes informales, otras fuentes no comerciales, clase social, subcultural y cultural), el campo psicológico del consumidor (Motivación, percepción, aprendizaje, personalidad y actitudes) y su experiencia en tales circunstancias.

Por ende la comunicación publicitaria no se aferra exclusivamente al consciente o inconsciente del receptor, va referido a ambos. Sin embargo, algunos anuncios publicitarios se dirigen en mayor grado a la actividad

consciente del consumidor que a su inconsciente, cuyos mensajes van referidos a la descripción del producto, a la información de los beneficios obtenidos con su uso o consumo. Otros en cambio, hacen un llamado a las emociones del receptor: temor, humor, sexo. Muchas empresas además hacen uso de mensajes publicitarios que son percibidos en primera instancia por el inconsciente y que son entendidos por el conocimiento consciente del individuo después de un análisis minucioso. Estos mensajes son conocidos como mensajes subliminales.

2.5. Comunicación como proceso

El interés por la comunicación ha dado como consecuencia diversidades de modelos del proceso con diferencias en cuanto a descripciones y elementos. Ninguno de ellos puede calificarse de exacto; sino que algunos serán de mayor utilidad o corresponderán más que otros en determinado momento. Existen dos vertientes o tendencias en cuanto a modelos de comunicación, por un lado los que se centran en el proceso propiamente dicho y en la semiótica por el otro (Fiske, 1982).

La primera vertiente es la comunicación como proceso y se centra en el proceso comunicacional desde un ángulo bastante científico y exacto; aquí el concepto central es la “transmisión de mensajes a través de un proceso eficiente” (Berlo, 1979), donde tiene gran relevancia el rol de codificadores y decodificadores que cumplen los emisores y receptores respectivamente.

La segunda vertiente parte del punto de vista semiótico, contribuye a la creación y estabilidad de valores sociales, por el mismo hecho de que se preocupa por el contenido del mensaje y sus implicaciones socioculturales

en las conductas generadas en el receptor del mensaje. Dicha vertiente es de gran relevancia en esta investigación que tiene por objeto el estudio de la comunicación como medio para afrontar el cambio organizacional.

Esta tendencia que parte de la ciencia de los signos y los significados; la Semiótica, asume que la comunicación es la "...producción e intercambio de mensajes que interactúan con las personas para producir sentido" Desde esta óptica se toma en cuenta el impacto cultural que puede tener un texto en el individuo que actúa como receptor, puesto que se hace énfasis no en las etapas del proceso sino en conceptos como signo y/o significación.

a- Lasswell:

Lasswell en el año de 1948 toma en cuenta las implicaciones de la comunicación masiva, diferenciándola de la interpersonal. La comunicación de masas siempre responde a una estrategia y en todo momento busca lograr un efecto con alto nivel de intencionalidad. No propone un esquema gráfico; más bien señala una serie de variables que deben considerarse al momento de planificar una comunicación dirigida a una gran cantidad de personas.

Figura 4. **Variables de análisis del proceso de comunicación según Lasswell**

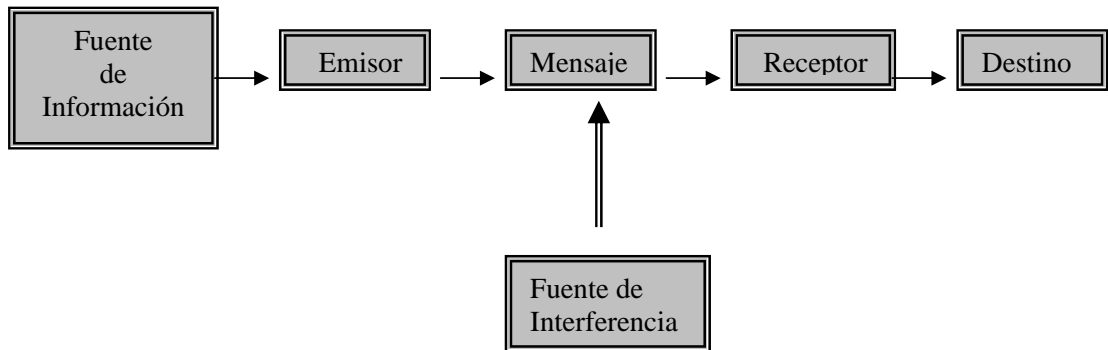
¿QUIÉN? ¿QUÉ DICE? ¿POR QUÉ CANAL? ¿A QUIÉN? ¿CON QUÉ EFECTO?

b- Shannon y Weaver:

En 1949 Shannon y Weaver introducen el concepto de interferencia y la definen como cualquier cosa añadida a la señal entre su transmisión y su

recepción. Dicha interferencia la hacen constar en el Modelo de Proceso Comunicacional de Shannon y Weaver:

Figura 5. **Modelo Shannon y Weaver**



Fuente: **Shannon y Weaver/ Fiske J. Introducción al estudio de la comunicación, 1982.**

Entre los problemas que puedan generarse en el proceso mismo dado por la interferencia, Shannon y Weaver delimitan tres niveles de problemas:

NIVEL A

Problemas Técnicos: Se refieren a la exactitud con que pueden ser transmitidos los símbolos de la comunicación a través de los canales adecuados y bajo el sistema de signos apropiados.

NIVEL B

Problemas Semánticos: Se refieren a la coherencia existente entre lo que se transmite y lo que se desea transmitir.

NIVEL C

Problemas de Efectividad: Se refieren a la coherencia entre las intenciones del emisor y la conducta del receptor.

Estos tres niveles precisan los mecanismos mediante los cuales se alcanza la eficiencia en el proceso comunicativo.

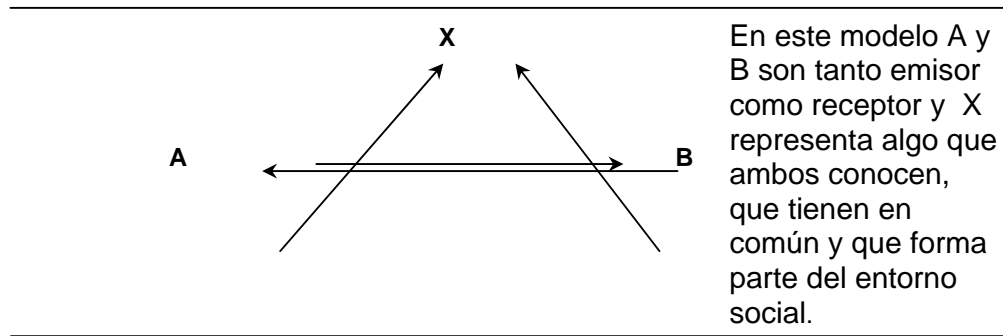
c- Norbert Wiener:

En ese mismo año de 1949, las investigaciones de Norbert Wiener marcan una evolución con la incorporación del fenómeno de la Retroalimentación, que había quedado desapercibido en los estudios de comunicación realizados hasta la época y siendo hoy día una variable fundamental dentro del proceso de comunicación. Wiener en su investigación hace especial énfasis en la influencia de la comunicación en el receptor y en su influencia en la acción posterior.

d- Newcomb:

Newcomb representa un modelo no lineal y refleja una preocupación por el entorno social en el que está inmerso toda comunicación y el papel que esta desempeña en pro del equilibrio en el sistema de relaciones sociales.

Figura 6. **Modelo del proceso comunicacional de Newcomb**

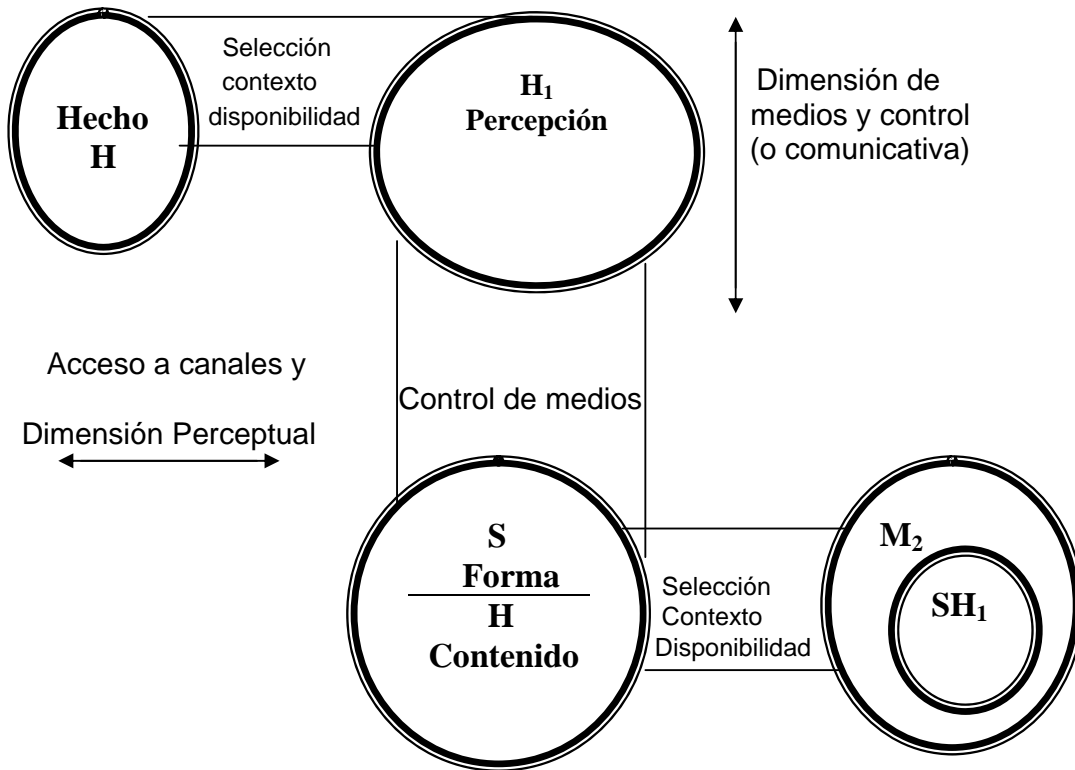


Fuente: Newcomb/ Fiske J. Introducción al estudio de la comunicación, 1982. p. 25.

e- George Gerbner:

En 1956 Gerbner en su modelo introduce un nuevo elemento innovador con respecto al modelo de Shannon y Weaver, al tomar en cuenta la realidad de un hecho como factor activo en el proceso de comunicación. En su estudio, visualiza el proceso en dos dimensiones: la perceptual (horizontal) y la comunicativa (vertical).

Figura 7. Modelo George Gerb



En donde:

H: Hecho real

M: Entorno

S: Quien recibe la información de H

SH₁: Percepción del enunciado sobre el hecho

2.6. Organización actual como sistema

El profesor José I. Urquijo en su obra “Teoría de las Relaciones Industriales” (1996) hace mención a diversas definiciones de sistema, entre las que podemos mencionar:

“Un conjunto de elementos relacionados entre si y armónicamente conjugados”. (Ferrater Mora, José.)

“Un sistema es un todo coherente de partes”. (Herbert G. Heneman)

“Un conjunto complejo de elementos o componentes directa o indirectamente relacionados en una red causal”. (Walter Buckley)

Finalmente, según C. West Churchman todos los que definen el termino “sistema”, están de acuerdo en que se trata de un conjunto de partes coordinadas para lograr un conjunto de metas.

2.6.1 Organización

Una vez conocido el concepto de sistema, podemos remitirnos a definir a la organización como tal, la cual se puede conceptualizar como “un sistema diseñado para lograr metas y objetivos predeterminados por medio de la gente y otros recursos que emplean”.

Las Organizaciones son sistemas grandes compuestos de subsistemas interrelacionados, en donde las culturas y subculturas organizacionales influyen la manera en que se interrelaciona la gente en los diferentes subsistemas. El significado de la conceptualización de organizaciones como sistemas complejos estriba en que los principios de sistemas permiten adentrarse en la manera en la que trabajan las

organizaciones. Es por tanto, de primordial importancia considerar a la organización como un todo para definir de manera adecuada los requerimientos de información para su correcto funcionamiento.

La Organización está compuesta de dos o más personas que:

- saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación
- obtienen materiales, energía e información del ambiente
- se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos
- reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización.

2.6.1.1 Formal

La organización formal se considera como la estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada. Esta organización descrita como formal no implica una inflexibilidad inherente, por el contrario debe ser flexible para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales.

2.6.1.2 Informal

Se considera como organización informal cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aunque contribuya a

resultados colectivos. Mas recientemente Keith Davis de la Arizona State University describe a la organización informal como “una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre si. Así, las organizaciones informales (relaciones que no aparecen en un organigrama) podrían incluir el grupo del taller, el grupo del sexto piso, los concurrentes “asiduos” al café matutino, entre otros.

3 PROPUESTA DEL MODELO

3.1. Comunicación organizacional

La empresa guatemalteca debe tomar un modelo que dependerá de las distintas características de la misma. Sin embargo, es importante aplicar algunos parámetros que son funcionales a toda empresa o institución pública en Guatemala.

En trabajo de campo realizado en el período histórico 2004-2005, en el Instituto Nacional de Estadística de Guatemala, se pudo determinar a través de distintas entrevistas, que el personal llegó a extremos de stress, cuando se manejaba la reclasificación de personal. Esto implicaba una mejora de salario y de jerarquía. Sin embargo la desinformación y el ocultamiento de la información, fueron elementos constantes día a día que provocó incluso renuncias de trabajadores, malestar y sobre todo improductividad.

Nunca se aplicó una estrategia de comunicación efectiva lo cual en algunos momentos y bajo criterios prácticos, puede ser muy funcional.

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

La comunicación organizacional “es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”. Para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es “la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización”.

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

La comunicación organizacional puede dividirse en:

- Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se 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 mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos,

encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

Flujo de comunicación en las organizaciones

Es importante conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones.

- **Comunicación Descendente**

Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir

- **Comunicación Ascendente**

Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

- **Comunicación Horizontal**

Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

- Comunicación Diagonal

Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

El rumor como canal informal de comunicación

El rumor es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma. Es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos y lo podemos clasificar en cuatro.

- Ilusiones o deseos: Son los más positivos y sirven para estimular la creatividad de otras personas. Aunque su tono es positivo, expresan lo que preocupa a los empleados.
- El rumor “metemiedos”: Obedece a los temores y ansiedades de los empleados, provocando una incomodidad general entre los trabajadores. En este caso los empleados expresan oralmente sus temores a otros empleados, siendo a veces perjudiciales (como cuando anuncian posibles despidos).
- Rumor cicatero: Es el más agresivo y perjudicial, ya que divide a los grupos y acaban con cualquier sentimiento de lealtad. Suelen obedecer al odio o a la intención de atacar a otra persona, creando enfrentamientos. Tienden también a desprestigiar a una empresa o a una persona afectando negativamente su reputación.
- Rumor estimulante: Son los que tratan adelantarse a los hechos y suelen darse cuando los empleados llevan mucho tiempo esperando alguna noticia.

Es recomendable que la directiva de toda empresa le otorgue la importancia que se merece a los chismes y rumores que circulan dentro de la misma; ya que estos están firmemente arraigados en la vida de toda organización social. Así mismo, el hecho de que la directiva de una empresa esté al tanto de lo que se dice resulta de gran beneficio y aún más en aquellas empresas que atraviesan períodos de cambio en donde las expectativas son mayores. Para muchos dirigentes, los rumores suponen la oportunidad de lanzar una serie de globos sonda (p. ej., con respecto a un plan o ciertas políticas que piensan llevar a la práctica) y recibir información inmediata sobre las reacciones de sus subordinados. En resumen, los rumores y el chismorreo no sólo son dañinos, también pueden cumplir una función útil, incluso saludable, en una organización.

3.1.1. Importancia

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

3.2. Organizaciones propuestas

Las Organizaciones son sistemas grandes compuestos de subsistemas interrelacionados, en donde las culturas y subculturas organizacionales influyen la manera en que se interrelaciona la gente en los diferentes subsistemas. El significado de la conceptualización de organizaciones como sistemas complejos estriba en que los principios de sistemas permiten adentrarse en la manera en la que trabajan las organizaciones. Es por tanto, de primordial importancia considerar a la organización como un todo para definir de manera adecuada los requerimientos de información para su correcto funcionamiento.

La Organización está compuesta de dos o más personas que:

- saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación
- obtienen materiales, energía e información del ambiente
- se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos
- reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización.

Organización formal e informal

El término organización implica una estructura intencional y formalizada de papeles; es decir, las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertos papeles diseñados racionalmente para asegurar que se realicen las actividades requeridas y que estas se adecuen entre si de modo que se pueda trabajar grupalmente en forma ininterrumpida, con eficiencia.

Organización formal

La organización formal se considera como la estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada. Esta organización descrita como formal no implica una inflexibilidad inherente, por el contrario debe ser flexible para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales.

Organización informal

Se considera como una organización informal a cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aunque contribuya a resultados colectivos. Mas recientemente Keith Davis de la Arizona State University describe a la organización informal como “una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre si”. Así, las organizaciones informales (relaciones que no aparecen en un organigrama) podrían incluir el grupo del taller, el grupo del sexto piso, los concurrentes “asiduos” al café matutino, entre otros.

3.2.1 Flujo comunicativo

Es importante conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes.

- **Comunicación descendente**

Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.

- **Comunicación ascendente**

Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

- **Comunicación horizontal**

Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

- **Comunicación diagonal**

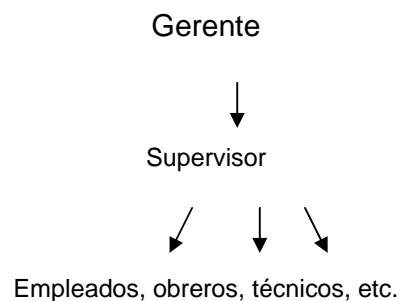
Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

1. Dirección de la comunicación:

La Comunicación puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente.

DESCENDENTE: Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.

Figura 8. **Comunicación descendente**

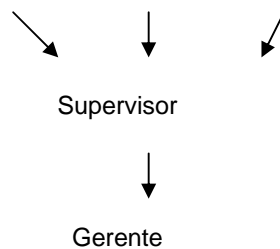


ASCENDENTE: Esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo

y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización. Un líder sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral.

Figura 9. **Comunicación ascendente**

Obrero, empleados, técnicos, clientes



Ejemplos organizacionales de comunicación ascendente

- Informes de desempeños preparados por supervisores
- Buzones de sugerencia
- Encuesta de actitud de los empleados
- Procedimientos para expresar quejas
- Encuestas.

LATERAL: Este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información. Por ejemplo comunicaciones entre supervisores de varias plantas o departamentos. Este tipo de comunicación es muy positiva para evitar proceso burocráticos y lentos en una organización, además, es informal y promueve a la acción.

Figura 10. **Comunicación lateral**



REDES DE LA COMUNICACIÓN:

Las redes de la comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa. Las redes Formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones con las tareas empresariales. Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo los rumores o chismes. Ahora bien, una red formal se puede presentar de tres formas: la cadena, la rueda y todo el canal.

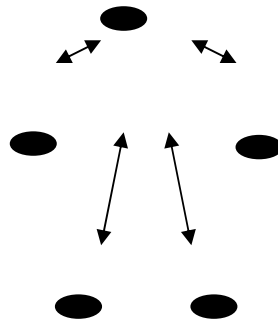
La cadena sigue rígidamente la cadena formal de mando. Se utiliza si la precisión de los datos es lo más importante.

Figura 11. **Cadena**



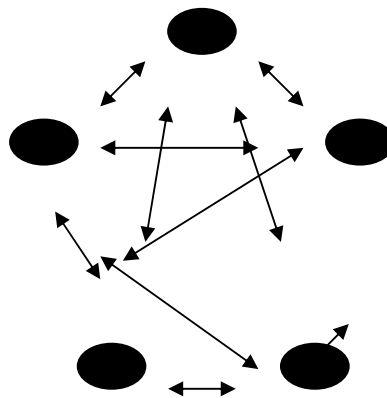
La rueda se apoya en un líder para actuar como un conducto central para todas las comunicaciones del grupo, facilita el surgimiento de un líder, es rápido y alta precisión.

Figura 12. Rueda



Toda la red del canal permite que todos los miembros del grupo se comuniquen en forma activa el uno con el otro y es más adecuada si se busca una mayor satisfacción, su precisión es moderada y no es probable que surjan líderes.

Figura 13. Todos los Canales



En cuanto a las redes informales la información puede correr entre los miembros en forma de chisme o rumor, no es controlada por la gerencia y es percibida para los empleados como más confiable y creíbles que las informaciones emitidas por la gerencia a través de las redes formales, Los rumores emergen como una respuesta a las situaciones que son importantes para nosotros, donde existe la

ambigüedad y en condiciones que crean aprensión, por ejemplo el secreto y la competencia que típicamente prevalecen en las organizaciones alrededor de los temas como la designación de nuevos jefes, reubicación de las oficinas y nuevas asignaciones de trabajo.

Es importante entender que el chisme es una parte de la red de información de cualquier grupo u organización, le muestra a los gerentes aquellos temas que los empleados consideran importantes y provocadores de ansiedad, de esta forma el gerente puede minimizar las consecuencias negativas de los rumores al limitar su rango e impacto.

3.2.2. Canal informal

Las redes Formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones con las tareas empresariales. Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y seguramente satisface necesidades sociales de los miembros internos de la organización, por ejemplo los rumores o chismes.

Barreras de la comunicación

1. Deformación: Es un problema semántico, ósea, relacionado con el lenguaje. Relacionado con los marcos de referencia: forma de pensar, la crianza, etc.
2. Filtración: manipuleo de la información, según las intenciones del emisor. Generalmente ocurre en la comunicación verbal ascendente.
3. Sobrecarga: al superior le llega demasiada información. Existe un principio de la excepción: solo se debe comunicar lo principal del funcionamiento de la organización o del área correspondiente. Se debe comunicar lo que funciona mal.
4. Sincronización: coordinación entre el tiempo y la información que se emite o realiza.
5. Falta de aceptación: Esta falta de aceptación por parte del que lo recibe puede ser por la falta de claridad del mismo o por desconfianza del emisor.
6. Cortocircuito: ocurre cuando se saltea algún nivel estructural de la organización.

Propagación del rumor:

A. El Rumor es la información que pasa de persona a persona y circula de manera oficiosa (no oficial). La Importancia se da en función a lo que le interesa al grupo. Nunca se conoce la fuente real del Rumor.

3.2.3 Descripción

Allport decía que el Rumor transmite mentiras que si bien existen dejos de verdad, ésta fue distorsionada, y ya no son verdades.

La Condensación es un fenómeno del Rumor. De ella se desprende:

- A. Acentuación: está dada en la parte del relato que más afecta al grupo.
- B. Nivelación: todos los mensajes se nivelan en cierto punto, y esta dada de acuerdo a los intereses del grupo.
- C. En el quinto o sexto mensaje transmitido, la información se tiende a Condensar.

Hay dos tipos de Rumores:

Rumores técnicos: Es el Rumor agresivo. Es orquestado e intencional. Se realiza para generar un daño.

Las maneras de combatirlos son:

- a. Negándolo
- b. Restándole importancia o hacer caso omiso a esa información
- c. Lanzar un Rumor agresivo contra quien lo hizo, si se conoce la fuente (Contra – rumor)

Rumores no-técnicos: se dividen en dos:

1. Rumor "en sueño": es el deseo de las personas de que algo suceda. Son espontáneos y no agresivos.

Rumor "espantajo": es el temor a que algo suceda.

Forma en que operan los rumores:

Gran parte de la conversación dentro de la sociedad es intercambio de rumores. También podemos decir que el rumor llena el diálogo para pasar un rato amable con nuestros amigos. La conversación social que nada expresa en particular es tan sólo una de las formas en que suele realizarse el intercambio de rumores.

En general, los rumores son ociosos, pero existen también los que no lo son. Estos últimos son intencionales, apuntan a un fin determinado y sirven a importancia objetivos emocionales. La exacta naturaleza de estos fines no sabrían explicarla ni el emisor ni el receptor. Ellos sólo saben que el rumor les resulta interesante. Les produce una incertidumbre intelectual y una ansiedad personal.

Se sabe que la circulación de rumores es siempre un problema social y psicológico de gran magnitud, lo es en especial en momentos críticos. Cuando se quiera lograr tensión en el ambiente social, se deberá utilizar la difusión de noticias falsas.

Luchar contra el rumor:

Manteniendo comunicaciones fidedignas con nuestro equipo de trabajo, y desmintiendo los rumores que puedan suscitarse, también:

- Anunciando los programas de tiempo para tomar las decisiones importantes
- Explicando las decisiones y los comportamientos que podrían parecer inconsistentes o secretos.
- Enfatizando las desventajas, como también las ventajas, de las decisiones actuales y los planes futuros
- Discutiendo abiertamente las posibilidades en el peor de los casos casi nunca constituye una provocación de ansiedad ni una fantasía no hablada

3.2.4. Nivel de reorden

Las formas representan el vehículo de transmisión de datos e información organizacional más sencilla, claro y funcional, toda vez que permiten ordenar, sistematizar y orientar el manejo de cualquier otro recurso en términos escritos. Además, normativamente, cumplen con la finalidad de constituirse en documento fuente para efectos legales y/o de consulta. Cuando se generan o comunican datos, debe tomarse la decisión sobre cómo registrarlos y transmitirlos. Las formas pueden ser diseñadas como entradas para un sistema particular de información, como salidas de él o como registros intermedios que permanecen dentro de él.

La responsabilidad de esa actividad ha de recaer en un individuo o grupo, en caso contrario habría tantas formas tan diferentes en diseño, estilo, posición y tamaño, esto provocaría un desorden y problemas de análisis y entendimiento en cualquier de ellas.

No es sensato ordenar una dotación de formas para diez años ni pedir diariamente nuevas cantidades de cada una. En el primer caso, el dinero y el almacenamiento quedarán inmovilizados largo tiempo. Y otra cosa igualmente importante: las formas pueden volverse obsoletas muy pronto y habrá necesidad de destruirlas. En el segundo caso, el costo de ordenar diariamente cantidades pequeñas será excesivo y se requerirá mucho tiempo de espera. Por lo anterior se debe analizar perfectamente cuales son las verdaderas necesidades para evitar este tipo de problemas

Las formas en uso han de ser analizadas para precisar si son apropiados datos diferentes, un menor o mayor número de ellos. Los datos se convierten en información cuando alguien se sirve de ellos para tomar decisiones o medidas. La información se presentará en una forma que sea fácil de entender y oportuna para el que toma las decisiones. Conviene identificar las formas demasiado densas, los formatos complejos de informes o las salidas impresas de computadora llenas de datos irrelevantes.

3.3. Plan de acción

Algunos parámetros:

1. la forma deberá ser atractiva y fácil de leer.
2. La mayor parte de las formas han de tener un título.
3. Las formas han de llevar un número de identificación, con la fecha de impresión.
4. Agrupar la información en áreas afines sobre la forma..
5. Disponer los elementos de modo que haya un flujo lógico de izquierda a derecha y de la parte superior a la inferior al llenar la forma.
6. Poner dentro de casillas elementos que deben verificarse o codificarse mejora la legibilidad del diseño.

7. Dejar suficiente espacio para colocar los datos y no sangrar las líneas fuera de los márgenes de las formas.
8. Estudiar la conveniencia de usar tinta de color en los rótulos para destacar los datos variables
9. La información rutinaria o estándar del contrato suele venir en el anverso de las formas.
10. Las instrucciones de dirección para cada copia pueden indicarse usando un color diferente de papel en cada copia e imprimiéndolas al margen.
11. Hay que combinar los tipos, las líneas delgadas y gruesas, las zonas sombreadas y el color para dar una forma estética que resalte los datos variables.
12. Deben utilizarse los tamaños normales de las formas.
13. Si la forma va a ser engargolada, dejar suficiente espacio en blanco a ambos lados o en la parte superior.
14. Si se diseñan las formas para meter las en sobres, el lugar de domicilio que aparece en la forma debe verse a través de la ventana del sobre con pliegues normales.
15. Cuando se desean copias múltiples de una forma, se puede obtener diversas maneras.
16. Los formatos destinados a exhibirse en terminales de vídeo deben separar adecuadamente los bloques de información.

3.3.1. Comunicación y normas

1. Para realizar actividades no orgánicas, se entabla la comunicación informal.
2. Para establecer activar o dar a conocer normas y/o programas.
3. Para motivar a los empleados, según sea el caso, a que apliquen la norma o el programa.

4. Para llevar adelante los objetivos de toda la organización (conjunto de acciones).
5. Para suministrar y transmitir cualquier información.
6. Para controlar y retroalimentar los esquemas.

3.3.2. Políticas

El capital humano esencialmente radica en la información y no precisamente en la seguridad laboral. Para que la información pueda ser transmitida en forma satisfactoria, es útil valerse del buen humor, de algunos gestos y de la interacción con el público. También se debe tener muy en cuenta el manejo del tiempo y preocuparse de verdad en que el mensaje llegue de la forma más clara posible.

El objetivo fundamental será lograr que las cosas se hagan sin de la mejor manera sin que surjan malentendidos o imprevistos. Básicamente lo que hay que medir es el grado de retroalimentación de la información.

3.3.3. Formas de control

Aunque existen varias formas de control, la fundamental consiste en verificar si la información llegó en forma clara y precisa. Si el mensaje ha sido claro y comprensible y esto provoque reacciones favorables de los receptores a la intención deseada.

3.3.4. Beneficios

Cuando se sabe como expresarse adecuadamente se posee una herramienta fundamental para el desempeño, porque implica tener el poder de transmitir efectivamente nuevos conceptos e ideas.

Cuando se observa una falta de incentivos y carencia de objetivos claros y precisos se ocasiona una pérdida de autoridad de los patrones; se presenta también inseguridad y frustración en los empleados, y como consecuencia, las cosas se hacen mal, no se logran los objetivos organizacionales y se producen resultados que no se deseaban.

4 IMPLEMENTACIÓN

4.1. Cambio organizacional

Para que una organización sobreviva debe adaptarse y aceptar los cambios que se le imponen desde afuera o desde adentro de la organización, pudiendo ser éstos de primero o de segundo nivel. Los de primer nivel son cambios " lineales continuos (...) que no implican cambios fundamentales en los supuestos que tienen los miembros de la organización (...) ni en la manera como ésta pueda mejorar su funcionamiento. Los de segundo nivel son cambios multidimensionales, de multinivel, discontinuos y radicales que implican el replanteamiento de supuestos acerca de la organización y del mundo en que ésta opera "

En el caso de fusiones o adquisiciones organizacionales se puede suponer que este último sería el nivel de cambio que se dará, ya que este proceso implica una variación en la vida de la empresa.

4.2. Captación del recurso humano

Es importante en Guatemala, considerar muy detenidamente el aspecto de la contratación de personal cuando existe una fusión de empresas. Actualmente en el sistema bancario se han dado negociaciones diversas que eran imposibles de aceptar tiempo atrás. Lo mismo sucede con las empresas telefónicas o bien los cambios de estructuras tales como las privatizaciones.

Siempre insistiendo en el aspecto cultural, es de suma importancia tomar en cuenta al arraigo de hábitos y costumbres del personal que muchas veces manifiesta un comportamiento conservador, tradicionalista o mecanicista. Es decir, apegado a normas sin admitir de buena gana cambios. Esto podría entorpecer el buen funcionamiento no solo de sus labores sino del equipo en su totalidad.

4.3. Productividad

El uso de estrategias de comunicación permitirá automáticamente el incremento de la productividad esperada por la empresa. Un trabajador que cuenta con la debida comunicación y se le empodera en la toma de decisiones, tendrá mayor inclinación a producir mejores resultados. En Guatemala es muy difícil aún hacer comprender a los líderes, ejecutivos o mandos medios que la figura de jefe va desapareciendo paulatinamente y ésta se ha convertido en coordinador. Parte del engranaje y por lo tanto del equipo. Esta nueva figura genera confianza, estímulo, delega y respeta criterios y si éstos son erróneos, hace ver de la mejor forma cuál es el mejor camino.

El acto de delegar basado en un a clara y perfecta comunicación dará lugar a tomar un alto grado de responsabilidad por parte del receptor. Su motivación será mayor y su intención de hacer bien las cosas incidirá en beneficio de la empresa.

4.4. Cambio organizacional producto de adquisiciones

Existe una serie de razones que se aducen a la hora de realizar fusiones o adquisiciones, pero que entran en el terreno de lo discutible, estas son:

- **Eliminación de Ineficiencias:** Uno de los argumentos más utilizados para recomendar las fusiones y las adquisiciones señala que ambos son instrumentos para prevenir la decadencia de las empresas, haciéndolas recobrar su salud perdida. Siempre hay empresas cuyos beneficios podrían verse incrementados mediante una mejor dirección operativa o financiera.
- **Ventajas fiscales no aprovechadas:** Una compañía que tenga pérdidas que pueden trasladarse tributariamente hacia el futuro, podría desear adquirir una o más compañías rentables para utilizar ese traslado. De lo contrario, la posibilidad de trasladar las pérdidas hacia el futuro puede expirar al finalizar el período, por carecer de suficientes beneficios que permitan utilizarla en su totalidad.

4.4.1. Fusiones de las empresas

- **Las fusiones como empleo de fondos excedentes** Cuando una empresa genera una gran cantidad de fondos y tiene pocas oportunidades de invertirlos de una manera rentable y no desea redistribuirlos vía dividendos o vía recompensa de sus propias acciones, puede emplearlos en la adquisición de otras empresas.
- **Combinación de recursos complementarios:** Muchas pequeñas empresas son adquiridas por otras grandes debido a que pueden aportar componentes que son necesarios para el éxito de la empresa resultante de la fusión y de los que carece la adquirente. La empresa pequeña puede tener un único producto, pero le falta la capacidad de producción y distribución necesarias para producirlo a gran escala. La empresa adquirente podría desarrollar el producto desde el principio, pero le es

más rápido y barato adquirir a la pequeña. De esta manera, ambas empresas son complementarias, siendo más valiosas consideradas en conjunto que de forma aislada.

- **Diversificación:** Las empresas que aducen la diversificación como el motivo fundamental de la fusión deberá tener en cuenta que la misma no crea ninguna riqueza adicional para sus accionistas y, por lo tanto, no tiene sentido económico. Sin embargo, muchos directivos buscan en la diversificación una forma de reducir la probabilidad de insolvencia y liquidación de la compañía a través de la reducción del riesgo económico. En otras palabras, la diversificación como razón económica para la realización de las fusiones no tiene sentido, debido a que la empresa no puede hacer algo por los inversores que ellos si pueden hacer por sí mismos.
- **Adquisiciones para aumentar las ventas:** El poner como pretexto de las adquisiciones la pretensión de aumentar las ventas debe ser rechazado de plano porque de lo contrario todas las adquisiciones tendrían sentido. Incrementar las ventas es claramente un objetivo inaceptable debido a que justifica todas las fusiones, a pesar del coste y de las diferencias industriales.
- **Motivaciones de los directivos:** Los gerentes prefieren dirigir empresas grandes que pequeñas compañías. La recompensa del directivo está relacionada directamente con la extensión del control, que puede ser medido de varias formas: número de empleados, cantidad de ventas, tamaño del presupuesto, entre otras; o bien sea por el aumento de posición dominante en el mercado.

- Razones personales: Los propietarios de una empresa bastante controlada pueden desear que su compañía sea adquirida por otra que posea un mercado establecido para sus acciones. Aquellos pueden tener una parte demasiado grande de su riqueza inmovilizada en la empresa y, al fusionarse con una compañía cuyas acciones estén en poder del público, obtienen una mejoría importante en su liquidez, lo que les permite vender parte de sus acciones y diversificar sus inversiones.

4.4.2. Interpretación

Es de suma importancia abordar definiciones como cultura y valores para entender el contexto en que se desenvuelve el cambio que involucra a dos culturas distintas y de esta manera decidir acertadamente a la hora de iniciar el respectivo proceso de comunicación organizacional con el propósito de interiorizar dicho cambio en los empleados.

En lo que se refiere a las organizaciones, la cultura es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros. Implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de cierto período. Toda organización crea su propia cultura o clima y refleja las normas y los valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal. También refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae; sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema.

Geert Hofstede –investigador del Instituto para la Investigación y la Cooperación Internacional (IRIC), Holanda- define la *cultura* como “una programación mental” que distingue a los integrantes de un grupo, expuestos a una misma educación y a experiencias similares.

Los valores presentes en el individuo y en toda organización se pueden definir como creencias bastante permanentes sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la organización. Generalmente los valores, las normas y los patrones de comportamiento que necesitan ser aprendidos a través de la socialización organizacional son: los objetivos de la organización, los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos, las responsabilidades que le corresponden a cada miembro en la organización, los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz del papel y un conjunto de reglas o principios que aseguran el mantenimiento de la realidad e integridad de la organización.

4.4.2. Diferencia

La adquisición es la forma de controlar una empresa sin necesidad de mezclar los patrimonios de la vendedora y de la compradora, basta sólo con hacerse con la mayoría de las acciones de la misma. La fusión por su parte, se entiende como el acuerdo de dos o más sociedades jurídicamente independientes, por el que se comprometen a juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad.

En la fusión hay realmente una mezcla de las dos empresas, desapareciendo ambas para crear una nueva –fusión propiamente dicha- o desapareciendo únicamente la adquirida –fusión por absorción. Otra diferencia, es que la adquisición suele darse cuando una empresa adquiere otra más pequeña; mientras que una fusión ocurre cuando dos organizaciones de aproximadamente igual tamaño se unen para crear otra empresa.

4.5. Importancia de las adquisiciones y fusiones

En la fusión hay realmente una mezcla de las dos empresas, desapareciendo ambas para crear una nueva –fusión propiamente dicha- o desapareciendo únicamente la adquirida –fusión por absorción. Otra diferencia, es que la adquisición suele darse cuando una empresa adquiere otra más pequeña; mientras que una fusión ocurre cuando dos organizaciones de aproximadamente igual tamaño se unen para crear otra empresa.

5. VALORES ORGANIZACIONALES O MEJORA CONTINUA

5.1. Resultados

Los valores presentes en el individuo y en toda organización se pueden definir como creencias bastante permanentes sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la organización. Generalmente los valores, las normas y los patrones de comportamiento que necesitan ser aprendidos a través de la socialización organizacional son: los objetivos de la organización, los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos, las responsabilidades que le corresponden a cada miembro en la organización, los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz del papel y un conjunto de reglas o principios que aseguran el mantenimiento de la realidad e integridad de la organización.

Lo que se conoce como cultura organizacional es básicamente un concepto constituido por el conjunto de creencias, valores y patrones de comportamiento que identifican a una organización de otra. Generalmente, las empresas cuentan con un plan estratégico en el cual se pueden encontrar bonitas y elegantes frases que "retratan" sus propósitos y valores fundamentales, entre ellas: la misión, la visión, la filosofía de la empresa y lógicamente los valores.

En estos planes estratégicos se encuentran frases como: "Uno de nuestros valores fundamentales es el COMPROMISO, que significa para nosotros ética y profesionalismo, interés por la problemática social de nuestro entorno, disposición de servicio..." pero ¿qué pasa en realidad al interior de la empresa? Lo más común es que estas frases se queden en el papel como letra muerta que no se aplica, el servicio es pésimo, las

entregas no se cumplen en los períodos establecidos, la fábrica está contaminando el arroyo vecino, etc.

Esta realidad permite apreciar que dentro de las empresas y muy especialmente los directivos, no tienen claro que los valores compartidos realmente son un arma competitiva y que más bien los menosprecian hasta el grado de considerarlos frases inútiles para el desempeño corporativo que solo sirven para mostrar de vez en cuando a los empleados para hacerlos sentir un poquito mejor. Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.).

Los valores organizacionales compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal y; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización.

Cuando los valores están alineados con el desempeño, las personas que laboran en una compañía presentan actitudes como:

- Compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente
- Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones
- Saben que su opinión es escuchada

- Observan una conexión directa entre su labor y los objetivos de la firma

Estas actitudes y el hecho de compartir los mismos valores hacen que se presenten los siguientes beneficios dentro del talento humano de la empresa:

- Moral alta
- Confianza
- Colaboración
- Productividad
- Éxito
- Realización

Esta realización al interior de la empresa abre la posibilidad de una mejor relación con el entorno, ya que es vista como una organización exitosa en términos de indicadores no tradicionales como puede ser la responsabilidad hacia la comunidad y el medio ambiente, lo cual también genera una mayor capacidad de atraer, desarrollar y mantener al talento humano. Pero cuando los valores están solamente en el papel y no se traducen en conductas y decisiones consistentes, el clima organizacional se deteriora y conlleva bajos desempeños.

Es por esto último que resulta importante saber implementar los valores organizacionales, ya que resulta más sencillo definir una serie de "sentencias estratégicas" que practicarlas. Para que los valores se legitimen en la organización hay que llevarlos al terreno práctico, hay que

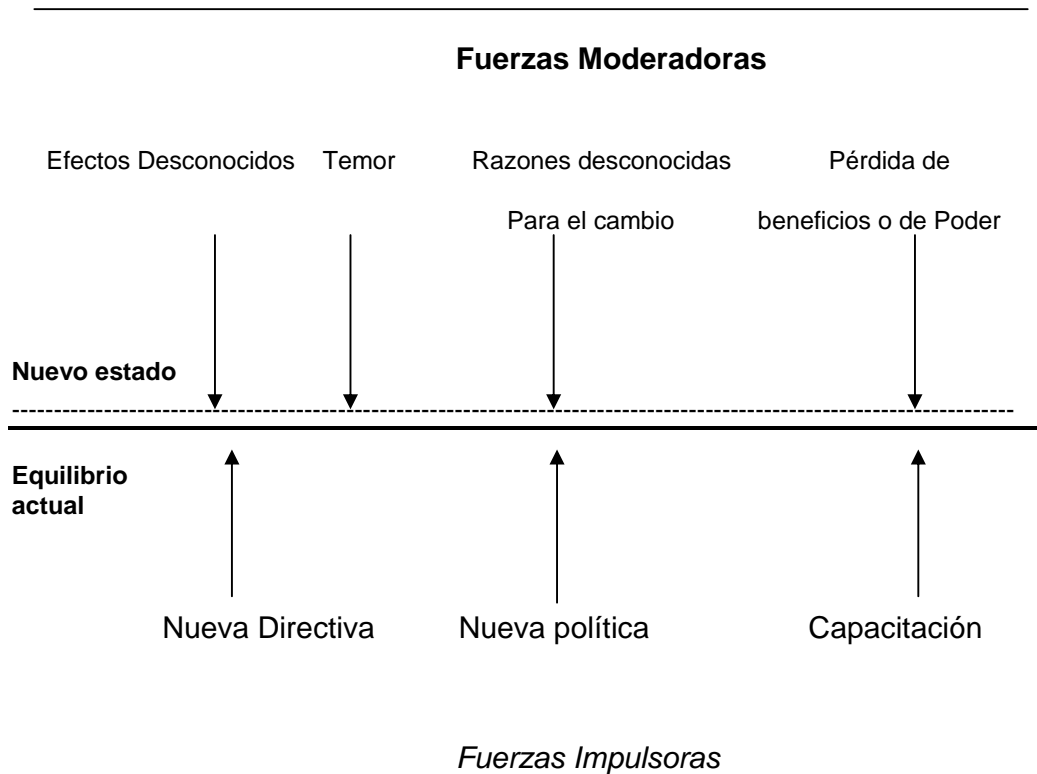
aplicarlos en la toma de decisiones, en la contratación, en la atención y servicio al cliente, en las operaciones, etc.

Si se tiene en el plan estratégico que "Uno de nuestros valores fundamentales es el COMPROMISO, que significa para nosotros ética y profesionalismo, interés por la problemática social de nuestro entorno, disposición de servicio...", entonces la empresa debe procurar, por ejemplo, que todos sus contratos se realicen con transparencia, que sus decisiones se ajusten a una base ética, que sus empleados de primera línea presten un excelente servicio a los clientes, que se cumpla con los horarios de entrega programados, que se adelanten tareas sociales con las familias de los empleados, que se reciclen los desperdicios de la fábrica...

5.1.1. Teorías

Las organizaciones pueden encontrarse en estado de equilibrio, con fuerzas que impulsan el cambio por una parte, y fuerzas que se oponen al mismo e intentan mantener el status quo por la otra. Este fenómeno lo expresa Kurt Lewin en el año de 1947 en su *teoría del campo de fuerza*:

Figura 14. Proceso de cambio según Lewin



- Intervención:*
1. Descongelamiento
 2. Movimiento o cambio
 3. Recongelamiento

Fuente: KOONTZ y WEIHRICH, Administración una perspectiva global , 1996

Para iniciar el cambio, es recomendable reducir o eliminar las fuerzas moderadoras y después pasar a un nuevo nivel de equilibrio.

El proceso de cambio según Lewin incluye tres pasos:

- **Descongelamiento:** Se crea la motivación para el cambio. Si las personas se sienten incómodas con la situación actual pueden advertir la necesidad del cambio.

- **Movimiento o cambio:** Es el cambio en sí mismo y puede ocurrir mediante la asimilación de nueva información, la exposición de nuevos conceptos o el desarrollo de una perspectiva diferente.

- **Recongelamiento:** Aquí el cambio se estabiliza. Para que éste sea eficaz debe ser congruente con el concepto que la persona tiene de sí misma y de sus valores. Si el cambio es incongruente con las actitudes y comportamientos de otros integrantes de la organización, existe la posibilidad de que la persona regrese a la conducta anterior. Por consiguiente, es necesario reforzar la nueva conducta. Se debe proponer un modelo secuencial de tres pasos para llevar a cabo el proceso de cambio, los pasos son los siguientes:
 - **Descongelar:** Que consiste en hacer evidente la necesidad de cambio, para que el individuo, grupo o empresa la vean fácilmente y la acepten.

 - **Designar un agente de cambio preparado:** Se refiere a escoger a un individuo que dirija y guíe el proceso de cambio en la organización.

 - **Recongelar:** Significa poner en su lugar el nuevo patrón conductual por medio de los mecanismos de soporte o refuerzo, de manera que se convierta en la norma vigente.

5.1.2. Cambio organizacional

Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones. No se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer, pues esto puede acarrear inseguridad en cuanto al propio futuro de la propia organización.

Hay algunos cambios que vienen como un huracán y no pide permiso para entrar, provocando una rápida inestabilidad si no se esta preparado gerencialmente para el cambio. Un ejemplo actualizado y vigencia es el TLC (Tratado de Libre Comercio con USA) con Guatemala. La alternativa, muchas veces, es saber lidiar con lo ocurrido intentando sacar el mejor provecho posible de la situación. Por ejemplo, podemos colocar el proceso de privatización, el cual generalmente su decisión no es compartida por todos los funcionarios, encontrando muchas opiniones total mente contrarias a su ejecución.

Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar. Por no saber como actuar. A razón de que lo nuevo no es algo definido, por lo tanto una forma de defenderse de lo desconocido es agarrándose de lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo.

Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto para que las personas se comprometan, estas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo. En la verdad, el cambio ocurre a través de las personas. Y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

El término de gerencia de cambio constituye uno de los aspectos más relevantes del proceso de globalización de la gestión de negocios, toda vez que tanto el gerente como la organización comienzan a enfrentar complejas situaciones de cambio en su entorno que no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que requieren de una plataforma mínima que asegure con éxito el cambio en la organización.

Sin embargo, acometer un proceso de gerencia del cambio no es tan fácil como pudiera pensarse en un primer momento debido a la gran cantidad de elementos que involucra; además de que para ello debemos estar completamente seguros de que la organización pueda absorber los cambios y, muy particularmente, que sus recursos humanos comprendan su importancia y se comprometan de hecho en su desempeño, teniendo presente que el mismo es un proceso continuo que hay que tratarlo como tal y no como algo transitorio.

Por último, se quiere dejar claro que como idea central se debe considerar que para tratar cualquier proceso de cambio es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que sin capacidad para tratar los aspectos humanos el proceso de aceptación del cambio y la adopción de los aspectos técnicos propiamente del cambio o el objeto principal del cambio organizacional, en función, resultan mucho más dificultoso y hasta pueden tener una gran probabilidad de fracaso.

5.2. Mejora en modelo de gestión

¿Qué se puede recomendar y aplicar en Guatemala como modelo ideal?

Esto dependerá de criterios, amplitud de aceptación al cambio y capacitación. Ante los nuevos retos Guatemala no puede quedarse rezagada

practicando una administración obsoleta y que no base parte de su éxito en la comunicación.

Para tratar cualquier proceso de cambio, es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que sin la capacidad para tratar los aspectos humanos, el proceso de aceptación y adopción del cambio resulta mucho más dificultoso. En el gráfico siguiente presentamos una selección de temas que pueden formar parte de un enfoque de trabajo integrado:

Figura 15. Los aspectos del cambio

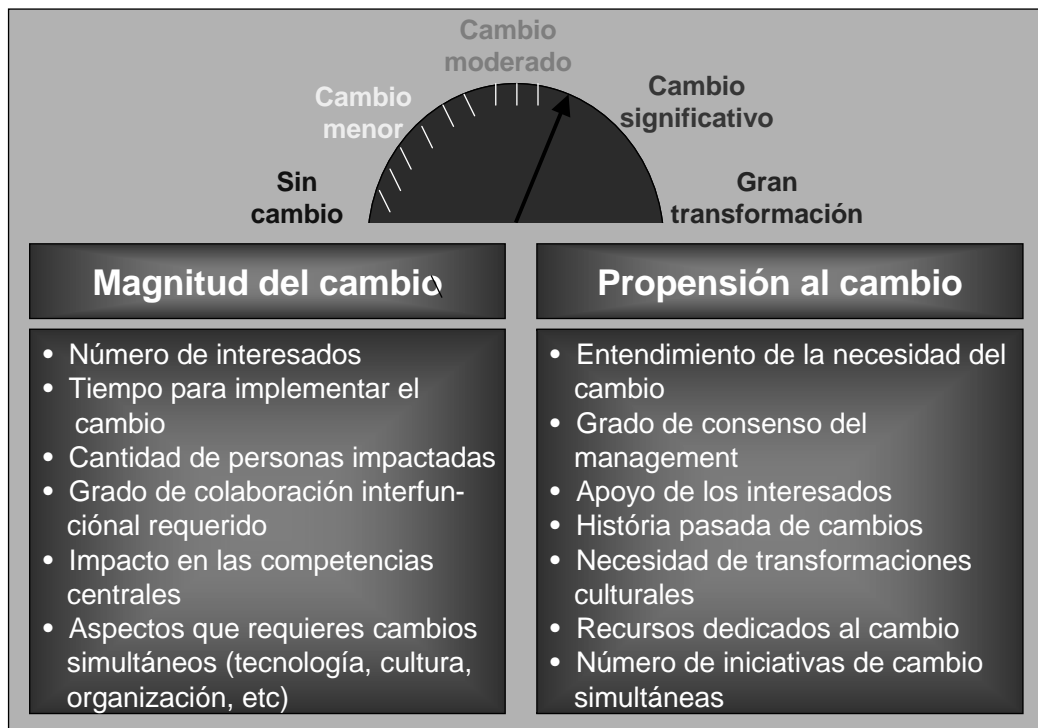


Está claro que no todos los cambios son iguales ni se dan en condiciones similares. Los factores condicionantes que pueden trabar el cambio y los elementos reforzadores que pueden facilitarlo, suelen diferir significativamente en cada caso. Todo esto hace que cada situación de cambio sea única.

Si queremos lograr un cambio efectivo, lo primero que necesitamos es identificar cuáles son las características particulares del proceso de cambio a encarar. De esta forma, podemos posicionarnos en términos de qué procesos establecer y que herramientas utilizar.

En la figura siguiente observamos algunos de los factores que deben ser tenidos en cuenta en el momento de establecer los planes de soporte del cambio.

Figura 16. **Factores para establecer planes de soporte del cambio**



5.2.1. Capacitación continúa

Lógico es que sin una capacitación adecuada, eficiente y constante, todos los esfuerzos por lograr el cambio, no tendrán el resultado deseado. Es importante capacitar en todas las áreas de interés para todos los integrantes del equipo sin discriminación ni menosprecio por los distintos puestos que ocupan. Todo puesto, todo cargo es importante ya que cada uno de ellos cumple una función específica dentro del engranaje establecido.

5.2.2. Elementos del modelo

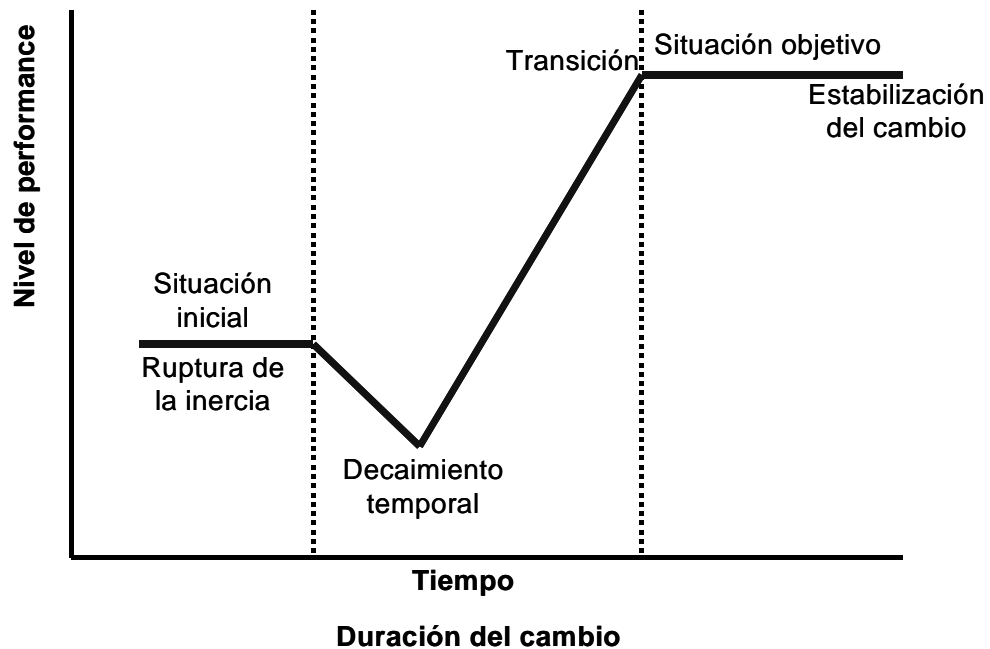
Cambiar no es muy fácil, primeramente por que ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aun que estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos padrones de funcionamiento. Kurt Lewin estructuró un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y, recongelar estos nuevos valores.

- Descongelar implica tornar tan obvia la necesidad de cambio a punto del individuo, del grupo o de la organización poder fácilmente verla y aceptarla.
- El cambio implica un agente de cambio entrenando, que ira a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. En el decorrer de este proceso, el agente de cambio ira a alimentar a los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalizacion. Los miembros de la organización irán a identificarse con los valores, aptitudes y comportamientos del agente de cambio, internalizandolos así que percibieren su eficacia en el desempeño.

- Recongelar significa transformar en regla general un nuevo padrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma.

El cambio es un fenómeno conceptualmente simple en que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que queremos salir y una situación objetivo que juzgamos como relativamente ventajosa. El tercer concepto, más difuso, mucho más difícil de calificar y de operar, es el de la transición.

Figura 17. Duración del cambio



La transición es esa especie de situación intermedia donde notamos las trabas, las dificultades y los costes del cambio y donde, desafortunadamente, no hemos aún abandonado completamente las desventajas originales ni hemos obtenido todavía los beneficios que esperamos. Es el momento en que el cambio es más frágil.

En una situación típica de cambio en cierto punto se rompe la inercia que trae consigo la situación inicial y luego de un período, si el cambio es exitoso, se logran los objetivos buscados. En tanto, durante el período de transición, se da frecuentemente un decaimiento temporal del nivel de desempeño, como producto de la falta de las condiciones necesarias para operar en el nuevo entorno, tanto a nivel organizacional como personal y de la necesidad de aplicar los recursos disponibles a dos frentes simultáneos (el viejo y el nuevo esquema de trabajo).

El desafío en todo este proceso es claro: consiste en minimizar el decaimiento temporal, pero sin resignar la profundidad que el cambio requiere y, por otra parte, en reducir la duración de la transición pero atendiendo a la capacidad de la organización y de los individuos para absorber los nuevos conceptos y adquirir las nuevas capacidades que se requieran para asegurar los resultados finales y su estabilidad en el tiempo.

Medir beneficios o costos de un mejor o peor manejo del cambio resulta dificultoso. Normalmente las organizaciones no registran integralmente este tipo de situaciones y mucho menos los costes de oportunidad de las malas decisiones o de las inacciones.

Sin embargo, los riesgos que se corren por un mal manejo del proceso de cambio son muy altos:

- Resultados finales negativos (peores que los que existían en el punto de partida) o beneficios sólo marginales.
- Mayores esfuerzos y costes en todo el proceso.

- Retrocesos a viejas prácticas luego de cierto tiempo, con el descrédito que ello trae aparejado para los procesos de cambios futuros.
- Efectos desfavorables en el clima de la organización, desmotivación, excesiva rotación de personal.
- El desmejoramiento de la cadena de liderazgo de la empresa y el pago de costes políticos internos, entre otros posibles.

Hay formas de reducir estos riesgos, hay situaciones en las que ciertas intervenciones tienen un impacto muy positivo y otras en que no se logran efectos favorables. Es muy importante tener un enfoque situacional, pero esto requiere un grado de experiencia práctica que no se da frecuentemente en el management de las empresas. Los costos de experimentación son demasiado altos y las posibilidades de éxito muy bajas.

5.3. Descripción general del modelo

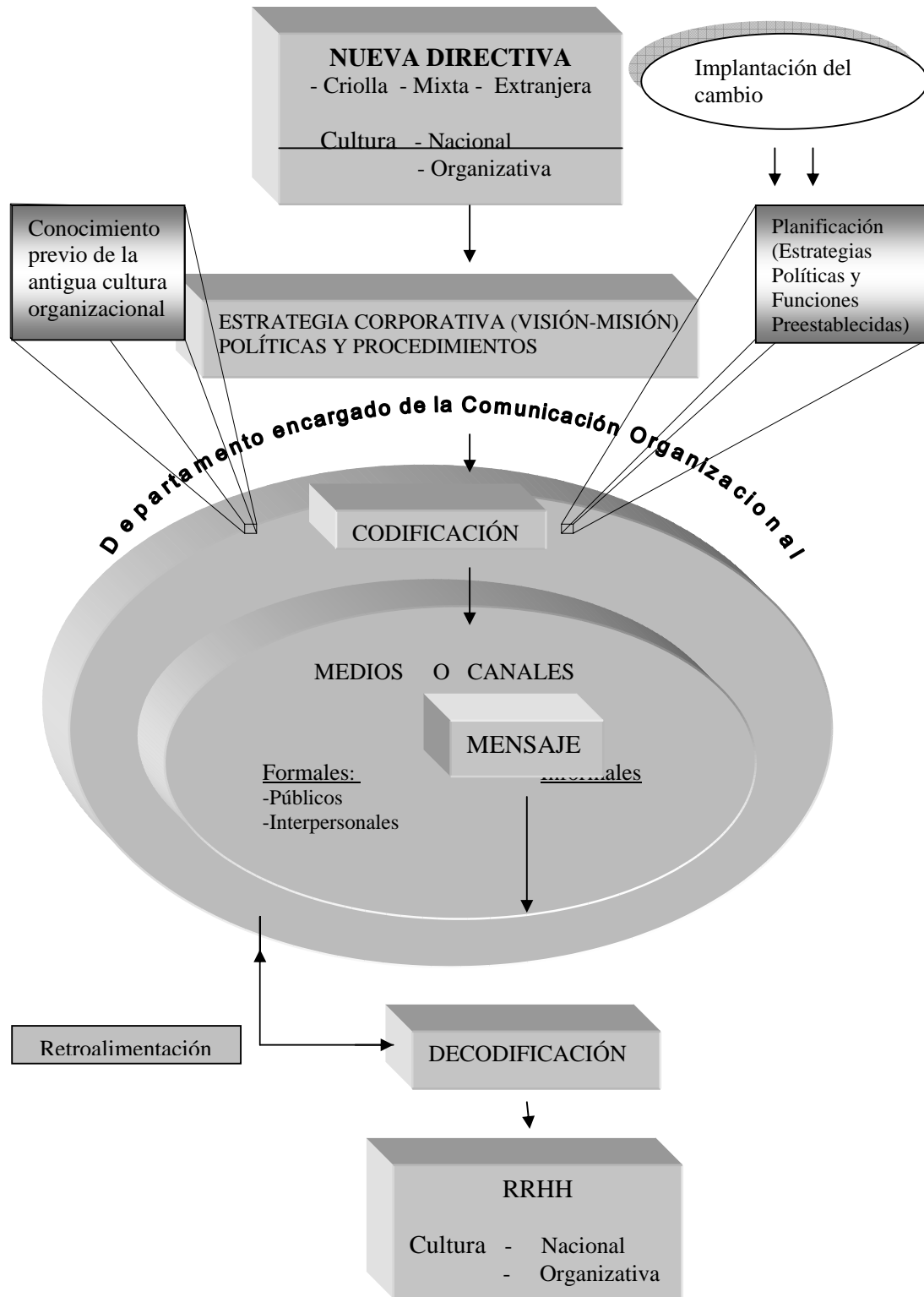
Este Modelo de Gestión de Comunicación para el Cambio Organizacional se basa en la idea de que el cambio organizacional, en el caso de una adquisición, comienza con la entrada de una Nueva Directiva la cual presenta una cultura propia al igual que una estrategia corporativa, políticas y procedimientos que buscarán introducir en la empresa y en su recurso humano.

Está claro que no todos los cambios son iguales ni se dan en condiciones similares. Los factores condicionantes que pueden trabar el cambio y los elementos reforzadores que pueden facilitararlo, suelen diferir significativamente en cada caso. Todo esto hace que cada situación de cambio sea única.

Si queremos lograr un cambio efectivo, lo primero que necesitamos es identificar cuáles son las características particulares del proceso de cambio a encarar. De esta forma, podemos posicionarnos en términos de qué procesos establecer y que herramientas utilizar.

En la figura siguiente observamos algunos de los factores que deben ser tenidos en cuenta en el momento de establecer los planes de soporte del cambio.

Figura 18. **Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional (Contreras/Tacoronte)**



Esta Nueva Directiva es el punto de partida del modelo, ya que se maneja el tema del cambio organizacional producto de una adquisición. Dicha directiva se puede clasificar de la siguiente manera:

- Criolla: Conformada en su totalidad por personas del mismo país, Guatemala, de la empresa adquirida. En este caso el proceso de cambio se daría con más facilidad por cuanto se maneja la misma cultura nacional, aunque de igual modo se pudiera diferir en la cultura organizacional.
- Mixta: Aquella directiva conformada por personas de dos o más nacionalidades. En este caso, el cambio se dificulta por cuanto se presenta una mezcla cultural.
- Extranjera: Conformada en su totalidad por personas de un país distinto al de la empresa adquirida. En este caso, el proceso de cambio es más drástico y complejo por cuanto se presenta el choque de dos culturas nacionales distintas y además de culturas organizacionales posiblemente distintas. Tal es el caso de la maquila en el país, en donde estas barreras culturales han provocado serios conflictos de tipo laboral.

Este aspecto de la cultura es de suma importancia dentro de este modelo; ya que tiene que ver con las creencias compartidas entre sí y los valores comunes de los miembros de la nueva directiva. Podemos distinguir entre la:

- Cultura Nacional: Entendida como el patrón de comportamiento (valores y creencias) propio de un país y que es heredado de generación en generación.

- La Cultura Organizacional: Aquel patrón de comportamiento (valores y creencias) dentro de una estructura organizacional y que en lo general guarda relación con la cultura nacional.

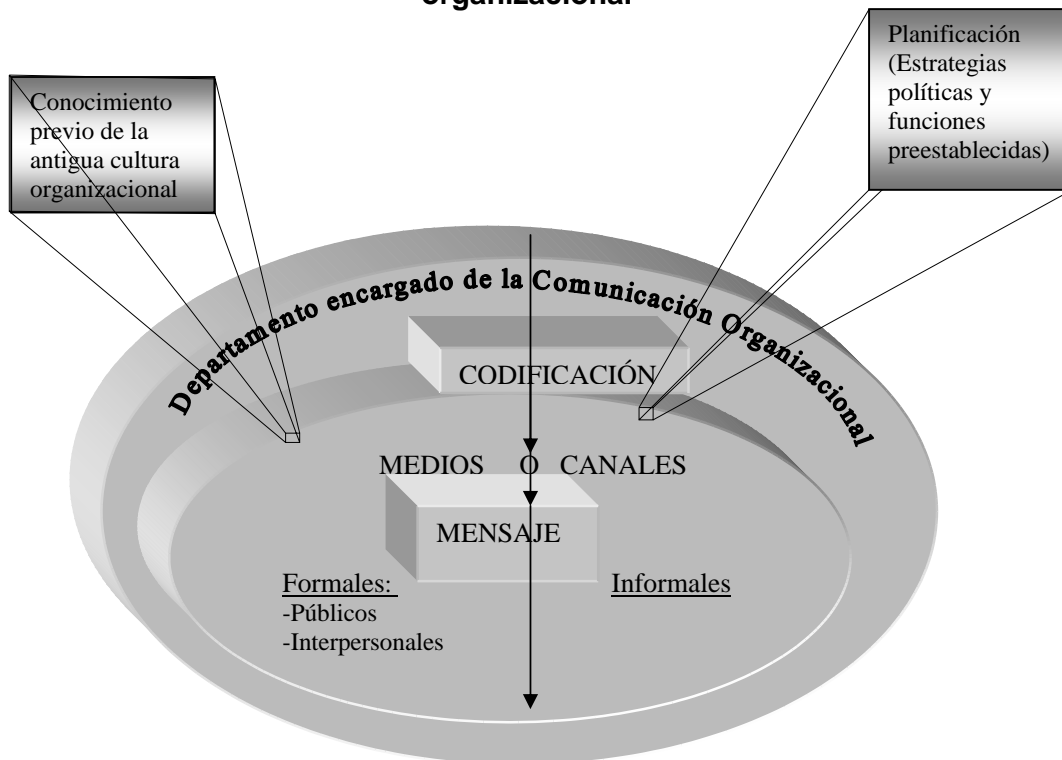
▪

Una vez adquirida la empresa, la nueva directiva buscará impulsar su propia estrategia corporativa al igual que nuevas políticas y procedimientos. Dentro de la estrategia corporativa, se puede distinguir:

- La Visión: entendida como el sueño o reto, alcanzable y medible, trazado por la empresa.
- La Misión: se identifica con la razón de ser de la empresa y se corresponde con los resultados que persigue con carácter permanente.

Tanto la misión como la visión son enunciados que tienen que ser escritos y compartidos por todos los miembros de una organización. Aquí se aprecia la importancia de la comunicación organizacional para lograr una adecuada difusión y de igual manera crear un compromiso y sentido de pertenencia en los miembros de la empresa.

Figura 19. Departamento encargado de la comunicación organizacional



En este modelo se visualiza a la Comunicación Organizacional como la fuerza principal para concretar el cambio y esto mediante el departamento encargado de dicha comunicación. En las organizaciones varía el nombre que se le otorga a este departamento; en algunos casos como en la empresa estudiada se le da el nombre de Comunicaciones Social, en otros casos el propio departamento de Recursos Humanos se encarga de tal tarea.

Dicho departamento tiene la importante tarea de codificar toda la información emanada de la Nueva Directiva, lo cual requiere de (a) una planificación con una estrategia, políticas y funciones preestablecidas, y (b) un conocimiento previo de la antigua cultura organizacional de la empresa adquirida para así tener una base para realizar la codificación de la

información y para que de esta manera el mensaje de cambio llegue de una manera efectiva al recurso humano.

a.- Planificación: Podemos definir a la planificación como " un proceso intelectual y creativo en su naturaleza y concepción, el cual consiste en identificar y seleccionar los objetivos, las normas, los procedimientos, las estrategias, los escenarios, los presupuestos de una empresa en función de prepararse y alcanzar su futuro. El departamento encargado de la Comunicación Organizacional debe contar con dicha planificación mediante estrategias, políticas y una serie de funciones preestablecidas con el fin de prever el futuro y de actuar de manera congruente y no improvisada. Dicho departamento debe estar claro en cuanto a los medios y canales de comunicación con los que cuenta, al igual que debe en lo posible buscar implantar; si no se tiene para el momento; una plataforma tecnológica que se adecue con los tiempos y que responda de forma efectiva a las necesidades de comunicación en la empresa.

b. Conocimiento de la antigua cultura organizacional: Este punto se considera de suma importancia dentro de este modelo por cuanto en muchos casos por razones de tiempo o por falta de interés no se realiza a profundidad a la hora de adquirir una empresa y de comenzar un proceso de cambio. Esto requiere de un estudio a fondo de la cultura organizacional existente en la empresa (creencias, valores compartidos, ritos...) siendo esta información crucial a la hora de codificar el mensaje de cambio y para lograr causar un resultado efectivo en el recurso humano, sobre todo cuando hablamos no sólo de culturas organizacionales distintas sino también de culturas nacionales diferentes.

La cultura de la organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas. La primera va a

afectar a las segundas y determinará, en muchos casos, su frecuencia, su calidad, su grado de formalidad y su dirección. El hecho de que los mensajes fluyan libremente en todas direcciones o se den principalmente en algunas de ellas (por ejemplo la vertical descendente); que la comunicación formal tenga un alto grado de credibilidad o más bien sean los rumores los que acaparen la atención del personal; que la comunicación sea abierta, franca, informal, o rígida y protocolaria; que se emplee un lenguaje directo o se recurra a eufemismos; que se busque o no la retroalimentación, va a derivarse de las creencias y valores organizacionales. Más aún, éstos van a definir el estilo comunicativo de la organización., basándose en dicha cultura.

La cultura organizacional se desarrolla cuando los empleados tienen una amplia gama de experiencias comunes, como si fueran piedras de toque a través de las cuales pudieran comunicar infinidad de sutilezas. Este denominador común les proporciona una forma abreviada de comunicación.

Lo dicho hasta ahora basta para demostrar que los lazos que unen a la cultura y a la comunicación son muy fuertes. Después de todo, la forma como esta última se da, es una de las manifestaciones de la cultura. A continuación, se podrían señalar algunas manifestaciones conductuales, que se relacionan con la manera como se comunican los miembros de una organización y que se deben tomar en cuenta por el encargado de las comunicaciones internas dentro de un proceso de adquisición:

- El lenguaje
- El comportamiento no verbal
- El ritual
- Las formas de interacción

Se define al lenguaje como las palabras, modismos, claves, etc., que utilizan los miembros de una organización para comunicarse verbalmente, ya sea en forma oral o escrita. Cada organización tiene una manera particular no sólo de hacer las cosas, sino también de decirlas. Vale destacar, que muchos de los modismos, expresiones que utilizan los miembros de una organización, provienen del país, región y localidad donde se encuentran, por un lado, y de la clase social y nivel educacional de las personas, por otro. Pero por encima de estas variables, se puede llegar a encontrar un lenguaje propio de esa organización.

En cuanto al comportamiento no verbal, muchos autores están convencidos de que su observación puede ser una de las fuentes más ricas de conocimiento de la antigua cultura organizacional, en este caso para el encargado de las comunicaciones internas. Esto se debe a que este tipo de comportamiento, basado en el uso del espacio (proximidad física) por parte de las personas interactuantes, en los movimientos del cuerpo, en las posturas, en la conducta táctil, en las expresiones de la cara, en la mirada, en el aspecto exterior (apariencia física y vestimenta), responde a pautas generalmente inconscientes, pero al mismo tiempo es rico en significados. Como ejemplo se puede comparar al venezolano con el japonés o el alemán, en donde el primero posee un comportamiento no verbal basado en una gran proximidad física, con una muy frecuente conducta táctil y posturas poco rígidas, en cambio en el japonés o el alemán se da por lo general todo lo contrario.

La comunicación no verbal por ser un comportamiento difícil de controlar, adoptado y compartido por los miembros de un sistema cultural, su análisis puede llevar al encargado de la comunicación organizacional a inferir muchos de los valores y creencias que conforman la cultura real de la organización.

El ritual está muy relacionado con el comportamiento no verbal, pero su función es de carácter ceremonial. La observación de los ritos y

ceremonias de una organización pueden ser tan útil como la del comportamiento no verbal en general, para acercarnos a la cultura. Es importante identificar:

- ¿Cómo se reconocen a las personas que destacan en su trabajo?
- ¿Cómo se conducen las juntas en la organización?
- ¿Qué se requiere para tener acceso a los altos directivos?
- ¿Cómo se saludan los miembros de la organización?

Estas y otras interrogantes se relacionan con los rituales y con la cultura que se expresa a través de ellos.

Por último, las formas de interacción se refieren a las reglas implícitas que ofrecen la clave comunicativa en cada situación de interrelación. En cualquier organización existe una infinidad de situaciones que se rigen por reglas específicas y que, por tanto, demandan patrones de comportamiento y de comunicación apropiadas para cada una de ellas. Encontrar esta clave comunicativa, es decir, el comportamiento esperado en cada situación, ayudará al encargado de la gestión de comunicación organizacional a conocer muchos de los valores y creencias que se comparten en el sistema cultural de la empresa adquirida y que orientan la conducta de sus integrantes.

Proceso de codificación / medios o canales

Una vez conocida la antigua cultura organizacional y mediante la debida planificación, el departamento encargado de la Comunicación Organizacional procede a la codificación del mensaje. Podemos definir a la codificación como la traducción de una idea ya concebida a un mensaje apropiado para ser transmitido por la fuente.

En este modelo se define a la codificación como el procesamiento de toda la información emanada de la fuente (Nueva Directiva) para luego ser condensada en un mensaje que refleje su propósito e intención y que sea fácilmente decodificable por el público a quien va dirigido.

Luego de haber realizado el proceso de codificación del mensaje, el departamento encargado de la Comunicación Organizacional utiliza los medios o canales con los que cuenta, dependiendo del tipo de información a transmitir y del trato y alcance que se desee. Los canales pueden dividirse en medios de comunicación masiva, pública y medios interpersonales. Este modelo recoge los dos últimos enmarcados dentro de lo que se conoce como comunicación formal; es decir, aquella comunicación que se da dentro de la estructura formal de una organización. Estos elementos se definen a continuación:

Públicos: Son los que permiten la comunicación entre una fuente y un grupo de personas relativamente amplio. Podemos decir que son aquellos medios que el departamento encargado de la Comunicación Organizacional utiliza cuando se requiere de un mayor alcance en la difusión de la información y cuando no se requiere de un trato especial o más directo. Entre estos medios se pueden mencionar:

- Los boletines o revistas internas

- Las carteleras
- El Internet
- Charlas o reuniones de información

Interpersonales: Son aquellos que se utilizan cuando se requiere de un trato especial y directo con el receptor del mensaje, pudiéndose hablar de una persona o de un grupo pequeño de personas. Se pueden mencionar:

- La memoranda
- Conversación frente a frente
- Teléfono
- Internet
- Reunión entre un grupo pequeño (reunión de gerentes, supervisor-supervisado)

A parte de las comunicaciones formales, encontramos las comunicaciones informales; es decir, aquellas que se suscitan fuera de la estructura formal de la organización, de las cuales podemos mencionar:

- El Rumor
- Los pasillos
- La cafetería

- Horas de descanso

El Internet como vía tecnológica de comunicación organizacional, es uno de los medios actuales que en Guatemala, aún se limita su libre uso para efectos laborales. Vale destacar en el presente trabajo de graduación, la importancia y uso que le otorgan las empresas de nuestros tiempos al uso de la Internet. Una Internet es una red de información corporativa privada, establecida por una corporación utilizando tecnología Internet. Su origen es reciente y representa una poderosa herramienta que se ha convertido en una muy frecuentada y eficaz vía para la difusión de información y servicios en la empresa (visión y misión empresarial, constancias de trabajo, beneficios, foros y resumen de noticias de prensa, entre otros), al igual que para la integración y unidad de mensajes.

CONCLUSIONES

1. Los mismos conceptos y propósitos analizados para la estructuración de una definición, sobre la naturaleza de la organización, nos dan la pauta para determinar su importancia.
2. Las condiciones que imperan en esta época actual de crisis, así como la necesidad de convivencia y labor de grupo, requieren de una eficiente aplicación de esta disciplina, que se verá reflejada en la productividad y eficiencia de la empresa que la requiera.
3. La organización puede darse donde exista un organismo social, y de acuerdo con su complejidad, ésta será más necesaria.
4. Un organismo social depende, para su éxito, de una buena administración, ya que sólo a través de ella, es como se hace buen uso de los recursos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.
5. En las grandes empresas es donde se manifiesta mayormente la función organizativa. Debido a su magnitud y complejidad, es esencial, sin ella no podrían actuar.

6. Para las pequeñas y medianas empresas, la organización también es importante, porque al mejorarla, obtienen un mayor nivel de competitividad, ya que se coordinan mejor sus elementos: maquinaria, mano de obra, mercado, etc.

7. Un estudio constante de estos, asegura el éxito antes de ponerlos en práctica, de tal manera, que no se enfrenten sorpresas desagradables.

RECOMENDACIONES

1. En las empresas, como organizaciones de personas, es de gran importancia crear estructuras de desarrollo organizacional, que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes.
2. Cada decisión, proyecto y programa que se asume y se ponga en práctica, debe ser siempre el adecuado, que permita a la empresa imponer sus políticas, procedimientos y reglas, de tal manera que el accionar de la organización se acercará lo más posible a sus objetivos y metas, los cuales deben ser claros y precisos.
3. Cambio, según indica el diccionario, es " acción o efecto de cambiar ", que a su vez es dar. El compromiso no es descubrir una verdad que hasta ahora haya escapado a otros, sino generar nuevas capacidades prácticas de acción.
4. El ambiente en general, que envuelve a las organizaciones está en continuo movimiento y es dinámico, exige una elevada capacidad de adaptación de supervivencia. Deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante. Así pues, para sobrevivir y competir hay que adaptarse al cambio rápida y eficazmente.
5. Cambio que se realice, afectará en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización.
6. Aunque todos los aspectos del cambio ganan, al llevarlo a cabo en colaboración con los involucrados, es necesario que exista una

comprensión compartida, dentro de la organización, de que el quiebre que se puede producir en el ámbito de conversación y comprensión, afecte la productividad y calidad.

7. En este cambio, como proceso de aprendizaje permanente, deben involucrarse la alta gerencia de la organización y también todos sus trabajadores.
8. Los cambios fundamentales, no son materia de decreto, y tal vez hoy se nos presenta la oportunidad de utilizar estos turbulentos tiempos, para que nuestros valores y principios que representan nuestros " equilibrios", tengan un lugar en la persona y en la empresa.
9. Es bueno estar alerta, y aunque no es posible detener el vertiginoso ritmo del cambio, al menos debemos estar conscientes del equilibrio inestable en que se transforma constantemente, siendo imprescindible detenerse cuantas veces sea necesario para escuchar, para tratar de entender, reenfocando los objetivos, logros y metas hacia una dirección común.

BIBLIOGRAFÍA

1. BARTOLI, A. Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada. Ediciones Paidós Ibérica, España, 1992.
2. BERLO, D. El Proceso de Comunicación. Editorial Ateneo, Argentina, 1979.
3. ECO, U. CÓMO SE HACE UNA TESIS. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura. Editorial Gedisa, España, 1992.
4. FERNÁNDEZ, C. La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México, 1999.
5. FISKE, J. Introducción al Estudio de la Comunicación. Editorial Norma, Colombia, 1982.
6. GARCIA & URREA. Análisis de la Gestión de Comunicación Organizacional en Empresas del Sector Privado del Área Metropolitana de Caracas. Comunicación Social UCAB, 1997.
7. GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY. Las Organizaciones: Comportamiento, Estructuras y Procesos. Editorial IRWIN, 1996.
8. HERNÁNDEZ R.; FERNÁNDEZ C.; BAPTISTA P. Metodología de la Investigación. Editorial Mc.Graw Hill. México, 1995.

9. KATZ y KAHN. Psicología Social de las Organizaciones. Editorial NAMA, México, 1990.
10. KOONTZ y WEIHRICH. Administración: una Perspectiva Global. Mc Graw Hill, 1996.
11. KREPS, G. L. La Comunicación en las Organizaciones. Addison-Wesley Iberoamericana, España, 1995.
12. MASCAREÑAS, J. Manual de Fusiones y Adquisiciones de Empresas, Mc Graw Hill, España, 1993.
13. MEDINA, W., Manual de Administración de Recursos Humanos. UCAB, 1999.
14. PASQUALI A., Comprender la Comunicación, Monte Ávila Editores, 1978.
15. URQUIJO, J. I., Teoría de las Relaciones Industriales. Ex Libris, Caracas, 1996.
16. SHEIN, E. H. Y BENNIS, W. G., Personal and Organizational Change Through Group Methods. Wiley, Nueva York, 1995.
17. SHEIN, EDGAR, SALK, JANE Y OTROS., Fusiones y Adquisiciones Culturales y Organizativas. España, Centro de estudio de las Organizaciones, 1991.

ANEXOS

Tabla IV. Indicadores de medidas en la comunicación

Indicadores de medida	Categorías		
	Orientación con tendencia a lo positivo	Orientación con tendencia a lo contradictorio	Orientación con tendencia a lo negativo
Implicarse en el acto comunicativo (IAC)	Cuando es capaz de expresar los sentimientos y demandas con claridad; manteniéndose firme, directo y con una expresión social franca, abierta, espontánea, creativa y respetuosa; lograr que se respeten los criterios de los demás.	Cuando en ocasiones se es capaz de expresar los sentimientos y demandas con claridad y en otros momentos no lo hace con la misma nitidez; es decir, a veces se torna firme, directo, franco, abierto, espontáneo, creativo, relajado; mientras en determinadas circunstancias muestra una actitud vacilante, cerrada, evasiva, tensa; viola y no respeta el espacio y criterios de los demás.	Cuando no es capaz de expresar los sentimientos y demandas con claridad; mantiene una actitud vacilante, indirecta, evasiva y tensa; de forma que no tiene de los otros lo que quiere; frecuentemente viola el espacio personal de los otros; poco espontáneo y creativo; por lo que su expresión social es cerrada y con tensiones.
Detectar las preferencias y necesidades comunicativas (DPNC)	Cuando es capaz de percibir en el otro una expresión franca, abierta, directa; con tono de voz firme; postura relajada; ausencia de tensiones, con una elevada autoestima, en que protege los derechos y respeta a los demás; mantiene una postura corporal adecuada	Cuando en ocasiones percibe en el otro una expresión franca, abierta, con tono de voz firme, postura relajada, ausencia de tensiones, elevada autoestima, que protege sus derechos y respeta los ajenos; manteniendo una postura corporal adecuada; mientras en otras ocasiones se muestra vacilante, cerrado, con tono de voz bajo, difuso, tenso, con una baja autoestima, dejando violar sus derechos y no respetando a los demás; su postura corporal se torna inadecuada.	Cuando es capaz de percibir en el otro una expresión vacilante, cerrada, con tono de voz bajo, difuso, poco relajado, tenso; con una baja autoestima; deja violar sus derechos y no respeta se respeta el derecho de los demás, con una postura corporal inadecuada.

Continuación

<p>Atender a las preferencias y necesidades comunicativas</p> <p>(APNC)</p>	<p>Cuando se concentra con facilidad en el tema de conversación; sintetiza e integra ideas; acepta la ambigüedad o ambivalencia de otros; está dispuesto a cambiar sus puntos de vista u opiniones a partir del razonamiento lógico con los demás; capaz de buscar métodos y soluciones innovadoras y diferentes.</p>	<p>Cuando en ocasiones se concentra en el tema de conversación, es capaz de sintetizar ideas, de aceptar la ambigüedad o ambivalencia de otros, mostrándose dispuesto a cambiar sus puntos de vista u opiniones a partir de razonamientos lógicos y a la vez busca métodos y soluciones innovadoras y diferentes; mientras en otras ocasiones, no se concentra en el tema de conversación y le es difícil sintetizar e integrar ideas; no acepta la ambigüedad o ambivalencia de otros, por lo que no está dispuesto a cambiar sus puntos de vista u opiniones, a pesar que se logra razonamiento lógico, no busca métodos y soluciones innovadoras y diferentes.</p>	<p>Cuando no se concentra en el tema de la conversación, le es difícil sintetizar e integrar ideas, no acepta la ambigüedad o ambivalencia de otros, por lo que no está dispuesto a cambiar sus puntos de vista u opiniones a pesar de que se logra razonamientos lógicos; no busca métodos y soluciones innovadoras y diferentes.</p>
---	---	---	--

Figura 20. Encuesta

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES:

Item 1:

¿Con qué frecuencia la Gestión de Comunicación Organizacional de la empresa responde a una planificación?

<i>Muy</i>					<i>Nada</i>
<i>Frecuente</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>frecuente</i>

Item 2:

¿Cuáles son las políticas y funciones básicas del departamento encargado de la Gestión de Comunicación Organizacional?

a.) _____

b.) _____

1. Retroalimentación

Definición Operacional: es el mecanismo mediante el cual se codifica una respuesta y se le envía la información al emisor original. Es la esencia de la comunicación bidireccional.

Indicadores:

- Buzones de sugerencias
- Reuniones Formales: periódicas y especiales
- Reuniones Informales
- Correo Electrónico: Internet e Intelnet
- Evaluaciones periódicas

Item:

Indique ¿cuáles son los mecanismos de Retroalimentación utilizados y la frecuencia de uso de los mismos, por parte de los públicos internos, donde una es muy frecuente y cuatro es nada frecuente?

	Frecuencia					
	SI	No	1	2	3	4
Buzón de sugerencias						
Reuniones:						
-Formales						
-Periódicas						
-Especiales						
-Informales						
Correo electrónico						
-Internet						
-Internet						
Evaluaciones periódicas						
Otro						

2. Comunicación formal

Definición Operacional: aquella que se manifiesta bajo los marcos establecidos por la organización.

Indicadores:

- Revista Interna
- Cartelera
- Reuniones de Información
- Internet
- Memoranda
- Teléfono

Item:

Indique ¿cuáles son los medios de Comunicación Formal utilizados y la frecuencia de uso de los mismos por parte de los públicos internos?

	SI	No	Frecuencia			
			1	2	3	4
Revista Interna						
Carteleras						
Reuniones de información						
Internet						
Memoranda						
Teléfono						
Otro ¿Cuál? _____						

Indicadores:

- El rumor
- Los pasillos
- Cafetín
- Horas de descanso

Item:

Indique ¿cuáles son los medios de Comunicación Informal utilizados y la frecuencia de uso de los mismos por parte de los públicos internos?

	SI	No	Frecuencia		
			1	2	3
El rumor					
Los pasillos					
Cafetín					
Horas de descanso					

Otro

¿Cuál? _____

¿Con qué frecuencia las comunicaciones emanadas de la Gerencia, son procesadas y codificadas por el departamento de Comunicación Organizacional, y dirigidas al resto del personal?

Muy Nada
Frecuente 1 2 3 4 5 frecuente

VARIABLE 2:

• **Cambio Organizacional**

Definición Operacional: Proceso mediante el cual un contexto organizacional pasa de una cultura y unos valores a otros, iniciándose con esto un proceso de comunicación organizacional para interiorizarlos en los empleados.

DIMENSIONES:

1. Adquisición

Definición Operacional: Es una forma de expansión rápida de un país, pero con enormes riesgos culturales.

Item 1:

¿Cree usted que se le debe otorgar la importancia adecuada a la Gestión de Comunicación Organizacional, generada dentro de un proceso de adquisición?

SI NO

Item 2:

¿Qué temas fueron abordados con prioridad en las comunicaciones internas durante el proceso de adquisición?

- Políticas y procedimientos
- Estrategia corporativa (visión y misión)
- Funciones del departamento
- Otro ¿Cuál? _____

2. Cultura Organizacional

Definición Operacional: es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros. Implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de cierto período.

Item:

¿Piensa que el hecho de tener un conocimiento previo de la antigua cultura organizacional del Banco de Venezuela ayuda a emprender la

SI NO

Gestión de Comunicación Organizacional?
INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

FECHA: ____/____/____

DATOS DEL ENTREVISTADO:

Nombres y Apellidos: _____

Departamento al que pertenece: _____

Sexo: M F

Cargo que desempeña: _____

Antigüedad en la Organización: _____

A continuación se le presentan una serie de ítems, los cuales le agradecemos su colaboración en responderlas con la mayor precisión, ya que con ésto le dará un gran aporte a un estudio de investigación, llevado a cabo por estudiantes de la U.C.A.B.

MARQUE CON UNA "X" O UN CÍRCULO SU RESPUESTA:

1. ¿Cree usted que el departamento de Comunicación le otorga la importancia adecuada a la Gestión de Comunicación Organizacional generada dentro de un proceso de adquisición? SI NO

2. ¿Piensa que el hecho de tener un conocimiento previo de la antigua cultura Organizacional del Banco de Venezuela ayuda a emprender la Gestión de Comunicación Organizacional? Muy Nada
Frecuente 1 2 3 4 frecuente

3. ¿Con qué frecuencia la Gestión de Comunicación Organizacional de la empresa responde a una planificación?

4. ¿Cuáles son las políticas y funciones básicas del departamento encargado de la Gestión de Comunicación Organizacional?
a.) _____ b.) _____

4. ¿Qué temas fueron abordados con prioridad en las comunicaciones internas durante el proceso de adquisición?
- Políticas y procedimientos
 - Estrategia corporativa (visión y misión)
 - Funciones del departamento
 - Otro ¿Cuál? _____

5. ¿Con qué frecuencia las comunicaciones emanadas de la Gerencia son procesadas y codificadas por el departamento de Comunicación Organizacional y dirigidas al resto del personal?

Muy Nada
Frecuente 1 2 3 4 frecuente

6. Indique ¿cuáles son los medios de Comunicación Informal utilizados y la frecuencia de uso de los mismos por parte de los públicos internos?

	Frecuencia					
	SI	No	1	2	3	4
El rumor						
Los pasillos						
Cafetín						
Horas de descanso						

Otro ¿Cuál? _____

Figura 21. Las fuerzas externas e internas para el cambio

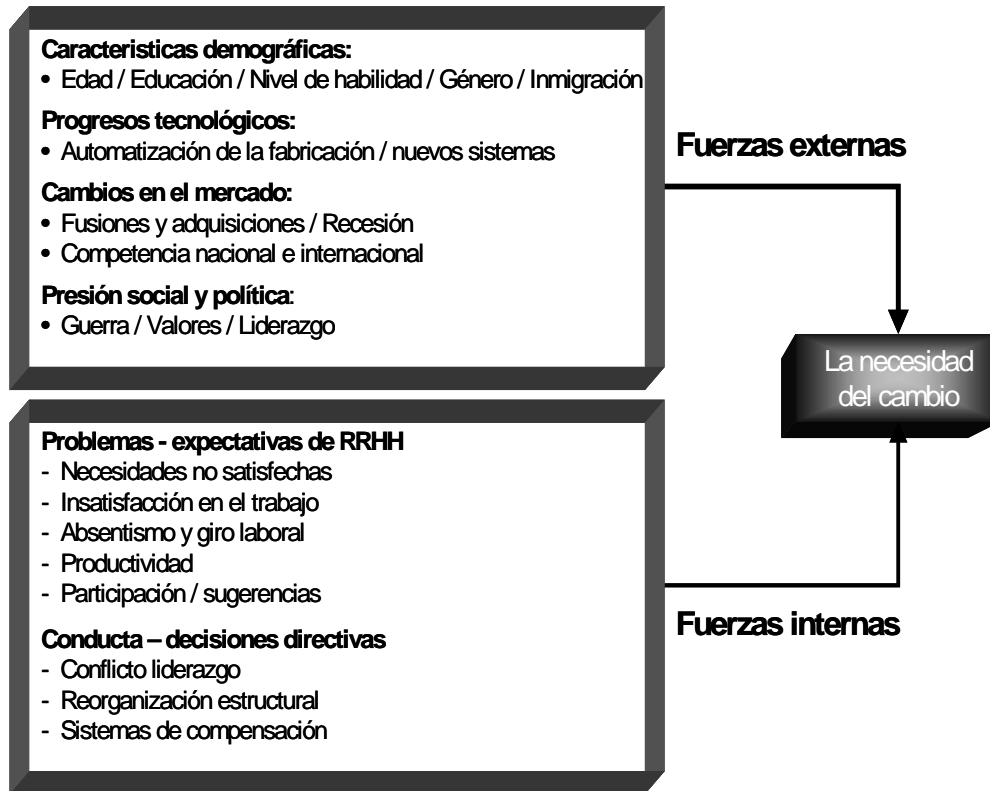


Figura 22. **Los resultados del cambio**

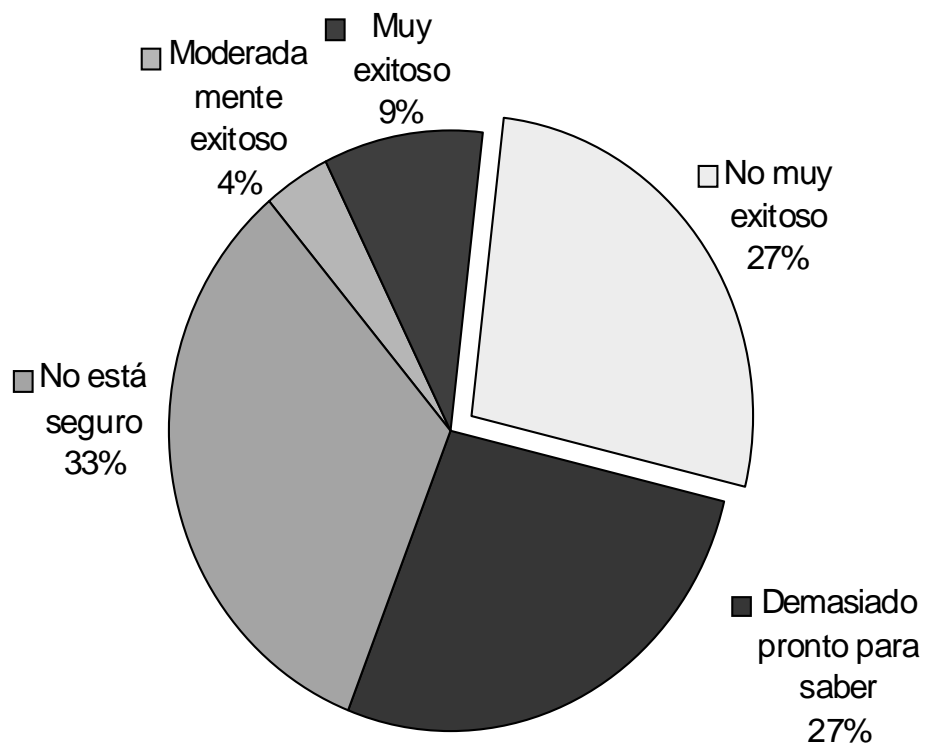


Figura 23. Las causas de los cambios fallidos

