

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

**ESTUDIOS CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL POR
DECRETO PRESIDENCIAL DEL 3 DE ABRIL DE 1981**



COMUNICACIÓN PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DIAGNÓSTICO: BECHELANI TEXTILES

TESIS

Que para obtener el título de

MAESTRA EN COMUNICACIÓN

Presenta

MÓNICA MARÍA VALLE FLOREZ

México,

D.F., 2002

Tabla de Contenido	
Introducción.....	6
I. Metodología.....	9
A. Objetivo General.....	10
A.1 Objetivo Específico.....	10
B. Preguntas de Investigación.....	11
C. Hipótesis.....	11
D. Planteamiento del Problema.....	11
E. Censo.....	12
F. Variables Consideradas en la Investigación.....	13
G. Instrumento de Medición (indicadores, ítems, códigos valores).....	14
H. Importancia y Justificación.....	30
H.1 A nivel Práctico.....	31
H.2 Como Tema.....	32
H.3 Aportación al Conocimiento y Política Laboral.....	33
I. Alcances.....	34
J. Límites del Estudio.....	34
 II. Marco Teórico.....	 37
A. Relaciones de Trabajo.....	37
B. Comunicación y Trabajo.....	42
B.1 Función de la Comunicación en el trabajo.....	42
B.1.a) Acción comunicativa.....	42
B.1.b) La Interacción.....	43
B.1.c) Genera Relaciones.....	44
Comunicación, Trabajo y medio efectivo.....	45
 D. Proceso y Elementos de la Comunicación.....	 47
D.1 Emisor y Receptor.....	48

D.2 Transmisores y Receptores.....	50
D.3 Mensaje y Canales.....	51
D.4 Significado, Codificación , Decodificación y retroalimentación	51
E. Desarrollo Organizacional y Comunicación.....	53
E.1 La organización Sistémica y El Desarrollo Organizacional.....	56
E.2 Intervenciones clásicas del Desarrollo Organizacional.....	57
E.2.a) Intervenciones Tecnológicas.....	58
E.2.b) Intervenciones en Administración del Recurso Humano.....	59
E.2.c) Intervenciones Estratégicas y del medio ambiente.....	59
E.2.d) Intervenciones de Tercera Parte.....	59
E.2.e) Intervenciones Equipos de Trabajo.....	59
E.2.f) Procesos Humanos.....	59
III Investigación de Campo	
A. Diagnóstico Apertura y Receptividad Trabajadores B.T.....	63
A.1. Características Socio - Económicas de los Trabajadores.....	64
-Ubicación en la Estructura Empresarial	
-Sexo	
-Nivel de ingresos	
-Nivel de escolaridad	
A.2 Disposición a la Comunicación.....	66
A.2.a) Disposición a la comunicación del trabajador de Bechelani Textiles.....	67
A.3 Seguridad Comunicativa.....	68
A.3.a) Seguridad Comunicativa del Trabajador de Bechelani Textiles.....	68
A.4 Autocontrol.....	69
A.4.a) Autocontrol de Situaciones del trabajador de Bechelani Textiles.....	71
A.5 Autorrevelación.....	71
A.5.a) Autorrevelación del trabajador de Bechelani Textiles.....	73
A.6 Apertura Comunicativa.....	74
A.6.a) Apertura Comunicativa Trabajador de Bechelani Textiles.....	74
A.7 Receptividad Comunicativa.....	77

A.8 Receptividad Comunicativa Trabajadores de Bechelani Textiles.....	79
 B. Diagnóstico Apertura, Empatía y Receptividad Grupos Bechelani Textiles	
B.1 Apertura Comunicativa del Grupo.....	81
B.1.a) Apertura Comunicativa Grupos Bechelani Textiles.....	81
B.2 Receptividad Grupos.....	83
B.2.a) Receptividad Grupos Bechelani Textiles.....	83
B.3 Empatía Grupos.....	84
B.3.a) Empatía Grupos Bechelani Textiles.....	84
 C. Diagnóstico de Comunicación Bechelani Textiles Como Sistema Social y Administrativo	
C.1 Apertura Comunicativa Empresa.....	87
C.1.a) Apertura Comunicativa Bechelani Textiles.....	88
C.2 Receptividad Empresarial.....	89
C.2.a) Receptividad Comunicativa Bechelani Textiles.....	89
C.3 Empatía Empresarial.....	90
C.3.a) Empatía Bechelani Textiles & Trabajador.....	92
D. Diagnóstico Integral de Comunicación Bechelani Textiles.....	94
D.1 Comunicación Trabajadores.....	94
D.2 Comunicación Grupos.....	96
D.3 Comunicación Empresa.....	97
D.4 Comunicación Integral del Sistema Empresarial (Trabajadores, Grupos y Empresa)...	98
E. Desarrollo Organizacional y Comunicación.....	99
E.1 Motivación.....	100
E.1.a) Motivación Trabajador Bechelani Textiles.....	101
E.1.b) Motivación Grupos Bechelani Textiles.....	102
E.1.c) Motivación Empresa.....	106
E.2 Clima Organizacional.....	108
E.2.a) Clima Empresa.....	110
E.2.b) Clima Grupos de Trabajo.....	112

E.3 Cultura de Trabajo	114
E.3.a) Cultura de Trabajo empleados Bechelani Textiles.....	116
E.3.b) Cultura de Trabajo Grupos Bechelani Textiles.....	118
E.3.c) Cultura de Trabajo Bechelani Textiles.....	120
F. Desarrollo Personal.....	121
F.1.Desarrollo Organizacional Bechelani	
Textiles.....	123
G. Liderazgo Bechelani Textiles.....	125
H. Formalización de la Comunicación Bechelani	
Textiles.....	126
 IV Recomendaciones	
A. Programa de Sensibilización Trabajadores.....	128
B. Programa de sensibilización Grupos.....	128
C. Programa de Sensibilización Empresa.....	129
 Conclusiones Generales.....	133
Bibliografía	
Anexos.....	137

Introducción

En México hay alrededor de 238.620 micro, pequeñas y medianas empresas que generan cerca de la mitad del empleo formal y aproximadamente un tercio del Producto Nacional Bruto del país. Sin embargo estas mismas empresas, en la mayoría de los casos y según la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) presentan problemas de Desarrollo Organizacional que les impide adaptarse a nuevas estructuras productivas y de trabajo en cuanto a la calidad del producto, cobertura, pertinencia de su acción y capacidad de respuesta a las necesidades que les demanda el entorno de competitividad y globalización, ello posiblemente por la herencia de la economía de producción y quizás también por la transversalidad de la comunicación en sus relaciones vitales, lo que contrasta espectacularmente con la economía de la globalización.

A raíz de ello la STPS ha emprendido una dinámica imperiosa de transformación de la pequeña empresa mexicana en varios frentes, en donde el tecnológico y las políticas de financiamiento tienen primacía; sin embargo y a raíz de ésta investigación se detectó que hay también otros elementos como las relaciones de trabajo, cuyo epicentro es la comunicación, que deben ser atendidos para que dicho Desarrollo Organizacional pueda ser viable.

La comunicación en el trabajo y el Desarrollo Organizacional son dos elementos que están estrechamente interrelacionados, ya que el éxito o fracaso de una empresa depende de las personas que en ella laboran, pues son las personas las que definen los objetivos organizacionales, las estrategias para lograrlos, las estructuras, los procesos de trabajo, y son ellas quienes adquieren y utilizan los recursos financieros,

tecnológicos, y toman las decisiones acerca de la marcha de la empresa. Desde esta forma de percibir y gestionar la empresa, el ser humano es motor de desarrollo y epicentro de la gestión empresarial.

En esta forma de gestión empresarial la comunicación es el proceso social más importante ya que genera “comunidad laboral” no simplemente en cuanto a una cultura compartida; sino también en la puesta en común en la que el término comunicación tiene su raíz profunda, permite que el trabajador sea más productivo, generar nuevas estructuras, relaciones sociales y obrero patronales más flexibles y equitativas, orientar el decir empresarial y fecundar con éste todos los procesos de la dinámica de la organización ¹, además de comunicación abierta, receptiva y empática que ayuda a generar D.O y a dinamizar los cambios contemplando en toda su plenitud en el talento humano.

En tal sentido, esta investigación plantea que la comunicación debe ser concebida como vector estratégico y “sistema nervioso central” de la pequeña empresa, que no es un elemento aislado ni puntual de éstas, sino que es un aspecto integral de ellas, cuyos efectos y causas pueden ser comunes lo que se refleja en el clima laboral, la cultura, el estilo de liderazgo, la toma de decisiones, las relaciones, el trabajo en grupo, y en definitiva en los niveles de producción y el Desarrollo Organizacional.

Con el fin de contrastar estos planteamientos teóricos, se realizó un diagnóstico en Bechelani Textiles, pequeña empresa que desde hace varios años ha intentado establecer programas de Desarrollo Organizacional, lo cual le ha sido infructuoso; una de las razones, por falta de capacitación del personal.

¹ La Comunicación en Acción. Joan Costa. Paidós 1999.

Bechelani Textiles está ubicada en el Distrito Federal de México, cuenta con 14 años en el mercado y 30 empleados.

Con la presente investigación se determinó los niveles de apertura, empatía y receptividad de la empresa como sistema integral y se pudo establecer que Bechelani Textiles presenta debilidades y deficiencias comunicativas tanto en sus empleados, grupos de trabajo, en su sistema social y administrativo que le impiden Desarrollarse adecuadamente como empresa.

La investigación se presenta en cuatro capítulos: en el **primero** se presenta el marco metodológico, en cuanto a objetivos, muestra, cuestionario, problema, justificación, variables consideradas, alcances y limitaciones.

El **segundo** aborda el marco teórico en cuanto a relaciones de trabajo, comunicación y trabajo, Desarrollo Organizacional.

En el **capítulo tercero** se presenta la sistematización del trabajo empírico, la interpretación de los resultados obtenidos en el diagnóstico en cuanto a trabajadores, grupos y empresa como sistema social y administrativo.

En el **cuarto capítulo** se hacen las recomendaciones del diagnóstico

I. Metodología

El presente trabajo es el resultado de la investigación realizada en la pequeña empresa Bechelani Textiles, el cual se elaboró con la finalidad de diagnosticar su comunicación entorno a las relaciones de trabajo y el Desarrollo Organizacional.

Bechelani Textiles se escogió entre 20 pequeñas empresas más, por considerar que cumplía con los requisitos que la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) tiene para catalogar éstas empresas los cuales son:

- Tener mínimo 30 empleados y máximo 100.
- Facturar menos de N\$15 millones por año.

También se escogió a Bechelani Textiles por que cumplía con uno de los requisitos de éste estudio el cual era que la pequeña empresa no hubiese implementado la técnica de Desarrollo Organizacional

Bechelani Textiles está ubicada en La Noria No 340, México Distrito Federal. Se constituyó como empresa en 1987, es de propiedad de la familia Bechelani, quienes han asumido directamente la dirección de ésta.

Bechelani Textiles cuenta con 14 años en el mercado, 30 trabajadores, no tiene formalmente un organigrama establecido, ni aspectos corporativos definidos como lo son su filosofía, misión, visión, valores, etc. tampoco tiene manuales de trabajo.

La empresa como lo expresa, el ingeniero Efraín Bechelani actual gerente administrativo, ha crecido sin un plan establecido y ha debido superar muchos

altibajos del mercado. Antes de 1994 el crecimiento de la empresa fue de 20% anual, después de este año las ventas disminuyeron y ahora se mantienen entre el 10% y 15% anual.

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

- Incrementar las ventas (aún no cuentan con un plan para lograrlo)
- Establecer una estabilidad económica
- Planear sus actividades
- Desarrollar en términos reales la producción
- Control de la calidad del producto
- Desarrollo corporativo

Se aplicó la metodología del análisis de caso, teniendo en cuenta que según DePoy y Gitlin² y Yin³ esta técnica es apropiada cuando existe un interés por examinar un fenómeno en el contexto real. Del mismo modo, esta técnica guarda relevancia, según los autores mencionados, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no están claramente evidenciados; cuando el estudio apunta a poyar o dar a poyo a alguna teoría o cuando existe la necesidad de explorar un fenómeno en profundidad pero los investigadores están inhabilitados para aplicar una investigación a largo plazo.

A. Objetivo General

² Introduction to Research. Multiple Strategies for Health and Human Services, Depoy E. and Gitlin L. Londres: Mosby

³ Case Study Research. Design and Methods. Yin R. K. (1994). Second Edition. Applied Social Research Methods Series, volume 5. London: SAGE.

Determinar la comunicación de Bechelani Textiles como sistema administrativo y social, de sus trabajadores como individuos comunicantes y de los grupos de labores.

A.1 Objetivos Específicos

- Determinar la apertura y receptividad de los trabajadores de Bechelani Textiles a la comunicación
- Determinar la apertura, empatía y receptividad de los grupos de trabajo de Bechelani Textiles
- Determinar la apertura, empatía y receptividad de Bechelani Textiles como sistema Administrativo y social.

B. Preguntas de investigación

¿Cómo se interrelaciona la comunicación y el Desarrollo Organizacional?.

¿Qué función cumple la comunicación en el trabajo?

¿Cómo afecta la comunicación el clima laboral, la motivación, la cultura y los valores de una empresa?

¿Qué función cumple la comunicación en un proceso de Desarrollo Organizacional?

¿Qué niveles de apertura, receptividad y empatía a la comunicación se presenta en los individuos, grupos y la Bechelani Textiles como sistema administrativo y social?

C. Hipótesis de trabajo

1. La comunicación es el epicentro del Desarrollo Organizacional de la pequeña empresa textil.
2. En la pequeña empresa textil mexicana los trabajadores, los grupos y la empresa como sistema social y administrativo presenta bajos niveles de apertura, receptividad y empatía comunicativa, lo que se constituye en obstáculo para el Desarrollo Organizacional y una efectiva comunicación en el trabajo.

D. Planteamiento del Problema

El bajo número de pequeñas empresas mexicanas que no generan su Desarrollo Organizacional, presumiéndose que ello se debe a deficiencias en las relaciones de trabajo y el bajo nivel de comunicación.

En investigación realizada por la Secretaría de Trabajo y Precisión Social de México⁴, en alto porcentaje la pequeña empresa textil no ha implementado la técnica de Desarrollo Organizacional, a pesar de que ésta dependencia a procurado cursos y métodos para su aplicación. Dice la investigación que de 108 empresas consultadas, 27 de éstas, pequeñas empresas, sólo 57 conocían la técnica del D.O y de éstas sólo 13 la habían aplicado. Entre las razones argumentadas del porqué las empresas consultadas no habían implementado dicha técnica estaba la faltaba capacitación y motivación del personal para asumir el D.O

Conscientes de la importancia de la comunicación para impulsar el D.O se presume que hay deficiencias en éste sentido tanto en el trabajador, como en los grupos y en la

⁴ Secretaria de Trabajo y previsión Social, Subsecretaria "B". Dirección general de Capacitación y Productividad. Serie Programas y Estrategias. Desarrollo Organizacional. 1985.

empresa como sistema administrativo y social, lo que resulta inconveniente para el crecimiento, mejoramiento de la calidad y aumento de la productividad.

De tal manera que se hace necesario que cada vez y en mayor medida, tanto el trabajador como la empresa esté sensibilizado al desarrollo organizacional para que así puedan asumir mayores niveles de responsabilidad y de participación en el desarrollo productivo de sus propias organizaciones y del país en general; asumiendo los retos con apertura, siendo receptivos a los mensajes del entorno y empáticos para el trabajo en equipo. De no asumirse de ésta manera los retos que demanda el desarrollo organizacional y ante las exigentes que demanda las económicas globalizadas la pequeña empresa textil corre el riesgo de desaparecer en el convulsionado mercado de competitividad nacional e internacional, ocasionándose con ello pérdidas de fuentes de trabajo y disminución de la capacidad productiva del país.

E. Censo

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

F. Variables Consideradas

La gran variable a medir en este estudio fue la *Comunicación para el trabajo o comunicación interpersonal*, se determinaron subvariables como apertura, empatía

y receptividad comunicativa. Estas se midieron en la opinión del trabajador, abordando tres niveles: el individual, el grupal y el empresarial.

En el ámbito individual se midió la apertura y receptividad comunicativa del trabajador.

La apertura se midió con los indicadores: *disposición y seguridad comunicativa*.

La receptividad se midió con los indicadores: *control de situaciones y defensa comunicativa*.

Cada uno de estos aspectos se entendió como:

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

	interpersonal.	
--	----------------	--

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

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

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

Directivos		
Apertura	Empatía	Receptividad
Actitud y capacidad de la empresa para convivir con sus trabajadores	Actitud de la empresa (directivos) para entender	Actitud y capacidad de la empresa (directivos) para

de manera abiertamente, sincera y espontánea.	entienda y acompañar al trabajador en su proceso de decodificación de mensajes	escuchar y atender los mensajes del trabajador.
---	--	---

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

G Cuestionario

Para medir estas variables se aplicó un cuestionario a los treinta (30) trabajadores de la empresa. Los valores de cada enunciado del cuestionario se determinó mediante una escala tipo “Licker” con valores que van de 0 a 4 según respuesta en cada enunciado.

Matriz de Variables, Ítem, códigos y valores

Variable	Indicadores		Ítem	Códigos	Valor	Sujeto de investigación
----------	-------------	--	------	---------	-------	-------------------------

Comunicación (Trabajador) Apertura:	Disposición	1	-. Cuanto menos hablo con mis compañeros en el trabajo mejor. Creo que en boca cerrada no entra mosca.	.Totalmente de acuerdo (TA) . De acuerdo (A) .Neutro. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N) .En desacuerdo (D)	TA: 0 A: 1 N: 2 D: 3 TD: 4	Trabajadores.
		2	-. Muchas veces me he arrepentido de haber hablado en esta empresa, pero pocas de haber callado.	.Totalmente en desacuerdo (TD).		
		3	-. Pienso que la comunicación en el trabajo es necesaria, pero manteniendo a salvo mi intimidad.			
		4	-. Me siento			

			mejor haciendo mi trabajo solo que acompañado			
	Seguridad Comunicativa	5	-.. En esta empresa me resulta difícil encontrar personas en las que pueda confiar para comunicarle mis sentimientos, pensamientos u opiniones.	Totalmente de acuerdo (TA) . De acuerdo (A) .Neutro. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N) .En desacuerdo (D) .Totalmente en desacuerdo (TD	TA: 0 A: . 1 N: ..2 D: .3 TD: 4	
		6	-c. No me gusta las situaciones de trabajo en las que tengo que relacionarme con los demás.			
		7	-. Cuando siento que hieren mis			

			sentimientos personales, tiendo a cerrarme como una ostra.			
		8	-. En está empresa me comporto con los demás tal y como soy. No guardo apariencias.	Totalmente de acuerdo (TA) . De acuerdo (A) .Neutro. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N) .En desacuerdo (D) .Totalmente en desacuerdo (TD)	TA: 4 A: 3 N: 2 D: 1 TD: 0	
Receptividad	Control de situaciones	9	a. Creo que el éxito.el fracaso, la felicidad, etc., no dependen de uno mismo.	Totalmente de acuerdo (TA) . De acuerdo (A) .Neutro. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N) .En desacuerdo (D)	TA: 0 A: 1 N: 2 D: 3 TD: 4	
		10	- Tengo el convencimiento			

		11	<p>que para que las cosas mejoren en estas empresas depende más de los demás que de mí mismo(a.</p> <hr/> <p>c. Si tengo que hacer algo. Lo hago a pesar de que no sea agradable enfrentar con ello..</p>	<p>.Totalmente en desacuerdo (TD)</p>	<hr/> <hr/> <p>TA: 4 A: 3 N: 2 D: 1 TD: 0</p>	
--	--	----	---	---------------------------------------	---	--

	Defensiva comunicativa	12	-.. Me cuesta aceptar las opiniones que los demás emiten sobre mí.	Totalmente de acuerdo (TA)	TA: 0	
		13	- . Me es difícil llevarme bien con quien me dice las verdades.	. De acuerdo (A) .Neutro. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N) .En desacuerdo (D) .Totalmente en desacuerdo (TD)	A: 1 N: 2	
		14	- Siento que mi trabajo es poco importante para esta empresa.		D: 3 TD: 4	
Comunicación (Grupo)	Apertura	15	- En mi grupo de trabajo hay mucho interés por relacionarnos, entre nosotros mismos.	Totalmente de acuerdo (TA) . De acuerdo (A) .Neutro. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N) .En desacuerdo (D)	TA:4 A: 3 N: 2 D: 1 TD: 0	

				.Totalmente en descuerdo (TD)		
		16	-. Los integrantes de mi grupo de trabajo no se escuchan entre sí o no se hablan.	Totalmente de acuerdo (TA) . De acuerdo (A) .Neutro. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N) .En desacuerdo (D) .Totalmente en descuerdo (TD)	TA: 0 A: 1 N: 2 D: 3 TD: 4 ----- -- TA: 4 A: 3 N: 2 D: 1 TD: 0	
		17				
		18	----- - Como persona mi grupo de trabajo me valora y respeta - Entre compañeros de trabajo tenemos la suficiente confianza como para hacernos			

			recomendaciones para mejorar.			
	Receptividad	19	- La comunicación de mi grupo de trabajo y los demás grupos es muy buena.	Totalmente de acuerdo (TA)	TA: 4	
		20	- Mi grupo de trabajo tiene la habilidad para identificar y solucionar rápidamente problemas.	. De acuerdo (A)	A: 3	
		21	- En mi equipo de trabajo se atienden las sugerencias que nos hacen, los demás grupos y personas de la empresa.	.Neutro. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N)	N: 2	
				.En desacuerdo (D)	D: 1	
				.Totalmente en desacuerdo (TD)	TD: 0	

	Empatía	22	-En mi grupo de trabajo se presentan muchos agravios y quejas internas.	Totalmente de acuerdo (TA) . De acuerdo (A) .Neutro. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N) .En desacuerdo (D) .Totalmente en desacuerdo (TD)	TA: 0 A: 1 N: 2 D: 3 TD: 4	
		23	- En mi grupo de trabajo nos toca aprender de nuestros propios errores, ya que no compartimos las experiencias positivas y negativas de trabajo			

		24	- No es responsabilidad de mi grupo de trabajo mejorar o no la empresa.		TA: 0 A: 1 N: 2 D: 3 TD: 4	
		25	----- -Como grupo de trabajo nos reunimos y platicamos sobre problemas comunes de trabajo.	----- Totalmente de acuerdo (TA) . De acuerdo (A) .Neutro. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N) .En desacuerdo (D)	----- --- TA: 0 A: 1 N: 2 D: 3 TD: 4	
		26	- Yo me encuentro muy identificado con mi grupo de trabajo.	.Totalmente en descuerdo (TD)		

3. Comuni cación (Empre sa)	Apertura	27	. Esta empresa comparte con sus trabajadores	Totalmente de acuerdo (TA)	TA: 4	
		28	sus objetivos y metas. - En esta empresa se permite que el personal	. De acuerdo (A) .Neutro. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N) .En desacuerdo (D)	A: 3 N: 2 D: 1 TD: 0	
		29	comunique libremente sus ideas.	.Totalmente en descuerdo (TD)		
		30	- En esta empresa se acepta positivamente la contribución de los trabajadores a la solución de los problemas. -Esta empresa estimula el trabajo en equipo.			
	Empatía	32	- Aunque me doy cuenta del	Totalmente de acuerdo (TA)	TA: 0 A: 1	

		33	mal desempeño de esta empresa, no puedo hacer nada para evitarlo.	. De acuerdo (A) .Neutro. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N) .En desacuerdo (D) .Totalmente en desacuerdo (TD)	N: 2 D: 3 TD: 4	
		34	da la cara, las relaciones entre el personal se basan en la hipocresía, con lo cual se enmascara los asuntos y problemas de trabajo.	_____	TA: 4 A: 3 N: 2 D: ..1 TD: 0	
			c. En esta empresa hay cooperación y entendimiento.			
	Receptividad	35	-. En esta empresa los directivos escuchan y le	Totalmente de acuerdo (TA) . De acuerdo (A) .Neutro. Ni de	TA: 4 A: 3 N: 2 D: ..1	
		36				

		31	<p>dedican tiempo a los trabajadores.</p> <p>-. Esta empresa se caracteriza por su trato amable y respetuoso hacia el trabajador</p> <p>f. Cuando tengo algo que decir en cuanto a mi trabajo, lo expreso, a mis superiores porque existe la confianza para hacerlo.</p>	<p>acuerdo ni en desacuerdo (N)</p> <p>.En desacuerdo (D)</p> <p>.Totalmente en escuerdo (TD)</p>	TD: 0	
--	--	----	--	---	-------	--

IV.Capacitación	VI.	37	-. Considero necesario que se instruya al personal en como poder comunicarse mejor consigo mismo, así como	Totalmente de acuerdo (TA)	TA: 4	
		38	con sus compañeros de trabajo.	. De acuerdo (A)	A: 3	
		39	- Creo que la comunicación es muy importante para el trabajo en equipo.	.Neutro. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N)	N: 2	
			-. Me gustaría desarrollar habilidades para comunicarme eficazmente en el trabajo.	.En desacuerdo (D)	D: ..1	
		40	e. En particular, cual de las siguientes	Totalmente en desacuerdo (TD)	TD: 0	
				Taller Conferencias Laboratorios		

			<p>metodologías de trabajo le agradaría más, en caso, de participar en un programa de sensibilización a la comunicación.</p> <p>(señale con una X)</p>	<p>prácticos en el mismo lugar de trabajo y retroalimentaciones en grupo.</p> <p>d. Otros. Cuáles-----</p> <p>-----</p>		
--	--	--	--	---	--	--

	Interés por capacitar al trabajador de parte de la empresa	41	a. Esta empresa capacita al personal en comunicación interpersonal en el trabajo.	Totalmente de acuerdo (TA) . De acuerdo (A) .Neutro. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (N)	TA: 4 A: 3 N: 2 D: 1 TD: 0	
		42	b. Yo he recibido capacitación en como comunicarme eficazmente en el trabajo.	.En desacuerdo (D) .Totalmente de acuerdo (TD)		
		46	c. Escriba los nombres o temas de los cursos o programas de capacitación a los que ha asistido, en el último año de trabajo, por parte de esta empresa.			
	Importancia que da el trabajador a la comunicación en el	43	En una escala de (1) a (5) que tan importante es para usted desarrollar habilidades y	(1)muy poco importante y (5) muy importante. a.1 b.2		

	trabajo		conocimientos en comunicación para el trabajo.	c.3 d.4 e.5		
	Propuestas	44	-Qué aspectos relacionados con la comunicación en su trabajo le gustaría mejorar: ----- ----- -----			
		45	-. Qué propondría usted para que se mejoren las relaciones de trabajo, en cuanto a la comunicación: --- ----- ----- -----			

H. Importancia y Justificación

H.1 en el ámbito práctico:

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

H.2 Como tema

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

La comunicación es de gran importancia ya que no es una tarea opcional por la que los seres humanos podamos decantarnos o no libremente, ya que nuestra misma naturaleza social nos impulsa necesariamente a ella. "“ ser es, por tanto, comunicarse⁵ y es precisamente, esta realidad la base y punto de partida de esta investigación.

Watzlawick, Bewin y Jackson (1967) definieron con claridad lo que ellos denominaron “el primer axioma de la comunicación” al considerar a ésta como un proceso esencial a la persona humana y, por tanto su acompañante inseparable. Este axioma puede comprobarse en las relaciones interpersonales, puesto que nuestra presencia, disposición o conducta, impacta a los otras personas a través de mensajes, implícitos o explícitos, que a su vez, provocan diversas conductas, transmisoras de

⁵ La Comunicación Interpersonal. Manuel Marroquín Pérez, Ediciones Mensajero 1995.

otros mensajes. Toda conducta es, por tanto comunicación y como tal debe considerarse.

Si bien la imposibilidad de la no-comunicación es clara, también lo es el que el ser humano, como emisor comunicativo, puede elegir el modo concreto de hacerlo, mediante un amplio y surtido abanico de medios y modos puestos a su alcance. Su utilización será ya, por tanto, un acto individualizado, en concordancia con las propias características psíquicas y en interacción con el contexto ambiental en el que aquella tenga lugar. Según los principios de Scolt y Power (1985), las personas se comunican, porque esa comunicación es totalmente necesaria para su bienestar psicológico.

Afirman estos autores que la comunicación no es solo una necesidad humana, sino un medio de satisfacer otras muchas necesidades, dicen también que la capacidad de comunicación interpersonal, no debe medirse exclusivamente por el grado en que la conducta comunicativa ayuda a satisfacer las propias necesidades, sino también por el grado en que facilita a los otros la satisfacción de las suyas. Por ello la comunicación interpersonal no puede ser representada como proceso lineal, sino más bien como un proceso circular, de mutua interacción e influencia, en donde los polos de emisor y receptor existen simultáneamente en cada una de las partes comunicativas. Sólo así podrá comprenderse la complejidad del proceso comunicativo interpersonal.

Mejorándose los niveles de comunicación interpersonal en la pequeña empresa, se podría decir que se está dando el primer paso para el D.O, ya que está implica la integración y logro de múltiples objetivos que generalmente están relacionados con la productividad de la organización y la satisfacción personal de cada uno de sus miembros: Comunicación abierta y libre, donde toda la información relevante al trabajo se recolecte y comparta, en la que existe colaboración al solucionar problemas, alto grado de confianza y soporte mutuo, así también como una mayor

auto motivación y un autocontrol, además de un gran esfuerzo de los miembros de la empresa. Como señala Mc Gregor una empresa más humana.

I.3 Aportación al conocimiento y desarrollo de la política laboral:

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

A este respecto la presente investigación brinda información relevante sobre la situación que presentan los trabajadores, los grupos y la pequeña empresa en el ámbito de la comunicación.

Esta investigación surge como opción necesaria y novedosa que podrían ser base para programas de relaciones humanas y técnicas motivacionales sensibilizadoras del desarrollo organizacional.

I. Alcances

Entre los alcances que se pueden esperar de esta investigación esta la obtención de información mas precisa con respecto a la comunicación, relaciones interpersonal, el clima organizacional, la apertura, empatía, receptividad, disposición, seguridad, control y defensa comunicativa que presenta el trabajador de la pequeña empresa textil, el caso específico de Bechelani Textiles. De igual manera información en cuanto a la cultura organizacional, su liderazgo, valores, y grado de motivación del personal en el trabajo. También información relevante en cuanto a aspectos socioeconómicos del trabajador de la pequeña empresa textil como lo es nivel de

ingresos, sexo, ubicación jerárquica en la estructura administrativa, y grado de desarrollo corporativo de la pequeña empresa textil.

Como alcance, ciertamente significativo, es el de abordar la comunicación como herramienta de desarrollo organizacional, planteamiento teórico que se desarrollará con la investigación.

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

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

J. Limitaciones

Es de tener en cuenta que los medios y herramientas de los que se pueden valer una empresa para impulsar el desarrollo organizacionales decir un programa de cambio planeado, son variados y diversos. Dichas “intervenciones” son acciones que le ayudan a incrementar su eficacia, la calidad de vida en el trabajo y la productividad.

Las intervenciones para el desarrollo organizacional, están encaminadas a resolver problemas específicos y a mejorar áreas particulares de la organización ya sea en relación con métodos y flujos de trabajo, es decir nivel tecnológico, áreas de estructuras que atienden a la división, jerárquica y diseño del trabajo, de igual manera pueden encaminarse a problemas tales como los sistemas de recompensas y planeación, desarrollo de carrera, por supuesto el D.O también puede lograrse con intervenciones dirigidas hacia la estrategia general de la organización.

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

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

CAPÍTULO II

II Marco Teórico

A. Relaciones de Trabajo

Haciendo un poco de historia acerca de la forma en que se han establecido las relaciones en el lugar de trabajo, podremos decir que en el siglo XX la idea de productividad como eficiencia y rendimiento, pusieron de manifiesto la evolución de la gestión empresarial. Teorías como las presentadas por Henry Ford, Frederick W. Taylor Y Wenr Fayol, condujeron a menudo a la deshumanización de las tareas, lo que no impidió que sus métodos invadieran el mundo industrializado.

Mary Parker Follertt, fue la primera de las teóricas de la gestión empresarial que planteó la humanización del trabajo, promulgando que el interés del individuo debería prevalecer ante el interés del grupo, defendiendo con ello la lógica de la responsabilidad ante la obediencia. Estas ideas resurgieron mucho tiempo después en la moda de la dirección participativa, de la teoría Z de Ouchi, en 1983.

También Elton Mayo, psicólogo, profesor de Harvard, puso de manifiesto, tras una serie de experiencias científicas en empresas, ideas de humanización del trabajo, al llegar a la conclusión de que “el sólo hecho de interesarse por los trabajadores, ya los motivaba”. Con este planteamiento Mayo antepone a la lógica de los costos y de la eficacia, la lógica de los sentimientos.

A partir de estos planteamientos la corriente de las relaciones humanas nace como una forma de “lubricar la máquina humana”, con teorías como las de Abraham Masslow, Chis Argyris, Douglas McGregor.

Con las teorías de las relaciones humanas nuevamente se rescata y se propicia el reencuentro con la comunicación. Los conceptos humanistas no se oponen a los conceptos de producción eficiencia y eficacia al contrario ese es precisamente su fin, pero su orientación para conseguirlo presenta una visión diferente enfocada en las ciencias humanas, la sociología y la comunicación, poniendo el énfasis en las interacciones humanas, en los grupos de trabajo.

B- Comunicación y Trabajo

La comunicación en el trabajo es la fuerza vital e impulsora del sistema social⁶ y de la organización en general. Es la red que integra y coordina los sistemas de la organización empezando por el sistema social, el administrativo⁷ y el tecnológico⁸. Para la empresa, la comunicación es de vital importancia para el logro de su mejor funcionamiento; si comparamos a la organización con el cuerpo humano específicamente con el “aparato circulatorio” que permite que la sangre fluya por todas partes, podríamos decir que la comunicación es el “aparato circulatorio” de ésta. Hablando metafóricamente, si el flujo de la comunicación sólo irriga con su

⁶ El sistema social de la organización es un sistema humano fundamentado en la interrelación de los miembros de la organización y que dan pie a la cultura organizacional, los valores, las normas y la satisfacción de las necesidades del personal Comportamiento Organizacional. Hellriegel – Slocum – Woodman. Internacional Thomson Editores. 1999. Pág. 69.

⁷ Sistema administrativo: implica la estructura, las políticas, los procedimientos y las reglas, el sistema de compensaciones y castigos, el modo de tomar decisiones y otros elementos proyectados para facilitar los procesos administrativos. Administración del Recurso Humano. Idalberto Chiavenato. MC Graw – Hill Interamericana, S.A 2000.

⁸ Sistema tecnológico: o de tareas, que incluye el flujo de trabajo, la tecnología utilizada, los roles que la tarea exige y algunas otras variables tecnológicas. Administración del Recurso Humano. Idalberto Chiavenato. MC Graw – Hill Interamericana, S.A 2000.

líquido a ciertos miembros de empresa, en indudable que le vendrán daños significativos.

Más aún si se tiene en cuenta que la comunicación es el sistema social de la empresa que le determina aspectos organizacionales como lo son: su cultura, motivación, clima laboral, valores, etc.; este sistema social interactúa con el sistema administrativo, compuesto por aspectos como la estructura, las políticas, los procedimientos, las reglas y la toma de decisiones; tanto el sistema social como el administrativo interactúan con el sistema tecnológico representado por las formas de trabajo, la productividad, el crecimiento y el desarrollo de la organización.

De allí que la comunicación en la empresa sea vista de manera sistémica⁹, es decir, que afecta a toda la empresa y viceversa.

La comunicación en el trabajo es un acto complejo, pues las “organizaciones y las personas están implicadas en una interacción múltiple y continua. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones de las cuales dependen para vivir; éstas, a su vez, están conformadas por personas sin las que no podría existir”¹⁰, como se dice en la visión moderna; las organizaciones, son personas, son grupos y son organizaciones.

⁹ Irene place dice que un sistema es “un ensamble de partes unidas por indiferencia y que se lleva a cabo por las empresas para lograr los objetivos de la misma. De otro lado Richard Menschel afirma que el sistema es como “una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo a un esquema integrado para lograr una mayor efectividad de las empresas”

¹⁰ Administración del Recurso Humano. Idalberto Chiavenato. MC Graw – Hill Interamericana, S.A 2000 pag 65.

La compleja relación que se da entre la empresa y sus miembros, se debe entender en la forma en que se comunican, pues la variabilidad humana así lo marca, cada persona por ser un fenómeno multidimensional está sujeto a las influencias de muchas variables. Esto no quiere decir que es imposible lograrse una comunicación efectiva en el trabajo, por el contrario indica que para una buena comunicación en el sitio laboral es necesario partir de la diferencia. Para cerrar la brecha entre jefes y trabajadores es necesario determinar la comunicación a cada sujeto y circunstancia específica de trabajo, resaltándose las semejanzas y respetando las diferencias, para llegar a puestas en común, es decir a acuerdos. “Comunicación que genere comunidad laboral”.¹¹

Podemos decir entonces que la comunicación en el trabajo implica interacciones complejas y continuas. Por lo tanto, los modelos de comunicación autocráticas en las que el jefe ordena y el trabajador obedece, ya están mandados a recoger, pues una comunidad requiere consenso, retroalimentación, pues “si las personas tienen la oportunidad de expresar en su trabajo opiniones, hacer sugerencias y contribuir a la resolución de problemas y toma de decisiones, para lo cual se comunican, se sentirán parte integrante de la organización y se comprometerán con su destino y sus logros”¹².

En tal sentido no se trata solamente de que la organización informe al trabajador para que éste comprenda sus problemas sino de que genere comunicación abierta, sincera, espontánea, entre jefes y colaboradores, para dar paso a la confianza y mejorar el

¹¹ El término comunicar proviene de la palabra latina “comunicare” que significa puesta en común. Gondard, Francois. La necesidad de comunicación en la empresa. Edit. Orby, Barcelona, España 1996. Pág. 82.

¹² El Desarrollo Humano y Éxito de las organizaciones. Fanny Yepes López, Calí, enero de 1999.

rendimiento de los empleados, pues al haber este tipo de comunicación se conocerán más los objetivos, los métodos de trabajo habrá mayor identificación y participación del trabajador.¹³

B.1 Función de la comunicación en el trabajo

El papel, el rol que desempeña la comunicación interpersonal en el trabajo es el de hacer operativos los encuentros con otros, esta función se realiza por medio de las actividades de quienes intervienen en la transmisión, participación y manifestación de algo a otros, y sobre todo en los modos como cumplen sus tareas, cómo se entrelazan sus acciones y cómo se organizan. Más en concreto, “son las maneras cómo el emisor (dirigente o trabajador) por medio del mensaje busca al otro, llega al otro, penetra en el recinto del otro y llena las necesidades del otro”¹⁴

En este sentido la comunicación interpersonal en la pequeña empresa deberá existir, significar y valer por el modo en que sus miembros se abren como comunicantes pues:

- a) No puede existir el emisor sino hay mensaje y no hay mensaje sin receptor.
- b) El emisor significa por que algo emite.
- c) El mensaje por que algo se emitió y a su vez el receptor por que algo aceptó del otro.

La comunicación incita la acción, la relación y la interrelación entre sus miembros:

¹³ El Desarrollo Humano y Éxito de las organizaciones. Fanny Yepes López, Cali, enero de 1999. Pág. 48.

¹⁴ La comunicación interpersonal más allá de la apariencia. Mtro Juan José Coronado, S.J. Universidad Iteso. 1992. Pág. 57.

B.1.1 Acción comunicativa:

La comunicación incita la acción porque incita al trabajador y al dirigente a asomarse al mundo inexplorado de los otros. “El que podría hablar, ahora habla”.¹⁵. El hecho de que el emisor (llámese trabajador o directivo) decida ir hacia el otro despierta la dormida potencia comunicativa y se convierte en una realidad mejor porque antes era una energía en reposo o representada y con la acción comunicativa aparece una realidad tangible.

Como decía el Mtro Coronado¹⁶ “Se mejoran los sentidos sintiendo, el amor amando y la comunicación comunicando”. Sin la acción de comunicar la comunicabilidad muere. La acción en plena práctica es el mejor florecimiento de la acción comunicativa.

La acción comunicativa no sólo mejora la propia comunicación es decir consigo mismo, sino que también fecunda a otros; hace vibrar a los demás con las mismas notas y frecuencias haciendo comunes a los miembros de la pequeña empresa.

¹⁵ La comunicación interpersonal más allá de la apariencia. Mtro Juan José Coronado, S.J. Universidad Iteso. 1992. Pág. 57.

¹⁶ Universidad Iteso. México Guadalajara. 1992.

La diversidad de formas comunicativas en el trabajo fecunda por dos razones: La primera por que hace caer en la cuenta de que hay otros distintos y la segunda porque actúa con diferentes estilos, es decir que demuestra en la práctica, que el comunicante no es el único ni el centro del universo. Se descubre el pluralismo.

Podrá decirse que la acción comunicativa, en la pequeña empresa tiene como función juntar a sus miembros o sobre añadido, sino siempre, tiene por función la unión que es lo propio y natural de toda comunicación interpersonal.

B.1.2 La interacción:

Si la acción comunicativa en la pequeña empresa tiene la función de mejorar, fecundar y unir a los demás; la interacción, lo realiza, ya que es comunicación de doble sentido¹⁷ que acrecienta y da facilidades complementarias a los miembros del grupo: no sólo de dar sino de recibir. Por lo tanto la transmisión de los mensajes de los miembros de la pequeña empresa se constituye en re-transmisión de éstos, la participación se hace co- participación y la manifestación se torna mutua manifestación. De allí que en esta interacción el emisor (dirigente o trabajador) tome la actitud de receptor, y el receptor la de emisor, lográndose así que los comunicantes se comuniquen plenamente fecundándose mutuamente con las aportaciones, las diferencias y contribuyendo ambos al crecimiento propio y de los otros.

La interacción comunicativa activa a los miembros de la pequeña empresa porque supone cambios; en el emisor: porque éste se activa al comunicar. En el contenido del mensaje porque: el mensaje no formulado se cristaliza en palabras; y cambia el receptor porque interiormente éste debe disponerse a aceptar o no el mensaje.

¹⁷ La comunicación interpersonal más allá de la apariencia. Mtro Juan José Coronado, S.J. Universidad Iteso. 1992. Pág. 102.

Cuando interaccionan las personas, cada una lo hace viendo las acciones propias y las de los demás, según un distinto ángulo de referencia. Cada uno ve sus propias acciones a la luz de sus propias intenciones, pero ve las de los demás a la luz del efecto que ellas producen en él. Por lo tanto reducir el vacío interpersonal en la pequeña empresa supone hacerse consciente de la auténtica intencionalidad de sus miembros al interactuar

B.1.3 Genera Relaciones:

Partiendo de la idea de que donde hay interacción hay relaciones, los miembros de la pequeña empresa por el hecho de dirigir su acción hacia otros se dan la posibilidad de involucrarse entre sí, dando origen a relaciones no sólo imaginarias sino reales. Por la acción de dar, de participar y de expresar algo a otros, los miembros de la pequeña empresa ya se estarían vinculando, todavía más, si dan y reciben, coparticipan y se iluminan mutuamente.

Las empresas en crecimiento son primordialmente compañías pequeñas más flexibles, que los negocios grandes. Estas empresas tienen por lo tanto la oportunidad de hacer algo único desarrollando o explorando “las relaciones de trabajo”. Clave para la excelencia y la calidad. Lo que también podría adoptar como estrategia y oportunidad de distinción y competitividad.¹⁸

Las relaciones forman la trama de la existencia y son consecuencia de la comunicación: aprietan vínculos y comunicantes semejantes, desemejantes, brindan

¹⁸ Crecimiento Empresarial. Guy E. Weismantel y otros. McGraw – Hill Interamericana, S.A. 1991, Pág. 192.

facilidades, obstáculos y hasta dobles relaciones. Desde el punto de vista comunicativo el fundamento de las relaciones está en el mensaje¹⁹.

Las relaciones entre jefe y colaboradores presentan tres tipos de relaciones a saber:

Directas individuales: Este tipo de relación ocurre cuando entre el jefe y cada trabajador individual.

Directas grupales: Ocurren entre el jefe y cada grupo de trabajo.

Cruzadas: Ocurren cuando los trabajadores o miembros de la organización interactúan entre sí.²⁰

C. Comunicación, Trabajo y Medio Efectivo

En la pequeña empresa la forma más efectiva de comunicación con los trabajadores es la comunicación uno a uno o cara a cara, no sólo por la eficacia de éste tipo de comunicación sino también porque es el medio que menos costos representa para la empresa.²¹

La “riqueza”, de los medios de comunicación utilizados en las empresas está representada, en su capacidad para conducir señales múltiples y proporcionar

¹⁹ La comunicación interpersonal más allá de la apariencia. Mtro Juan José Coronado, S.J. Universidad Iteso. 1992. Pág. 102.

²⁰ Comportamiento Organizacional. Hellriegel – Slocum – Woodman. Internacional Thomson Editores. 1999.

²¹ Crecimiento Empresarial. Guy E. Weismantel y otros. McGraw – Hill Interamericana, S.A. 1991, Pág. 192.

retroalimentación rápida. En tal sentido la “riqueza” de los posibles medios que utilice la pequeña empresa para comunicarse deberá evaluarse a la luz de la mezcla de cuatro factores:

- a) La rapidez y el uso de la retroalimentación para corregir y/o confirmar los significados deseados.
- b) La adaptación a la medida de los mensajes de acuerdo con las circunstancias personales del receptor.
- c) La capacidad de llevar varias señales en forma simultánea
- d) La variedad del lenguaje²²

Relacionando éstos factores con otros medios que se utilizan para la comunicación en el trabajo como: Documentos numéricos formales, documentos formales por escrito, videos de la organización, cartas/ memorándums informales, correo electrónico, correo de voz, conversación telefónica, video conferencia, diálogo cara a cara; se considera²³ que ésta última es el medio más rico para el trabajo ya que:

- a) Brinda retroalimentación inmediata, por lo que los receptores verifican la exactitud de su comprensión y la corrigen si es necesario.

²² G.S. Russ, R.L. Daft y R.H. Lengel, “Media selection and managerial characteristics in organizational communications”, en *Management Communication Quarterly*, 1990, 4, pp, 151

²³ G.S. Russ, R.L. Daft y R.H. Lengel, “Media selection and managerial characteristics in organizational communications”, en *Management Communication Quarterly*, 1990, 4, pp, 151

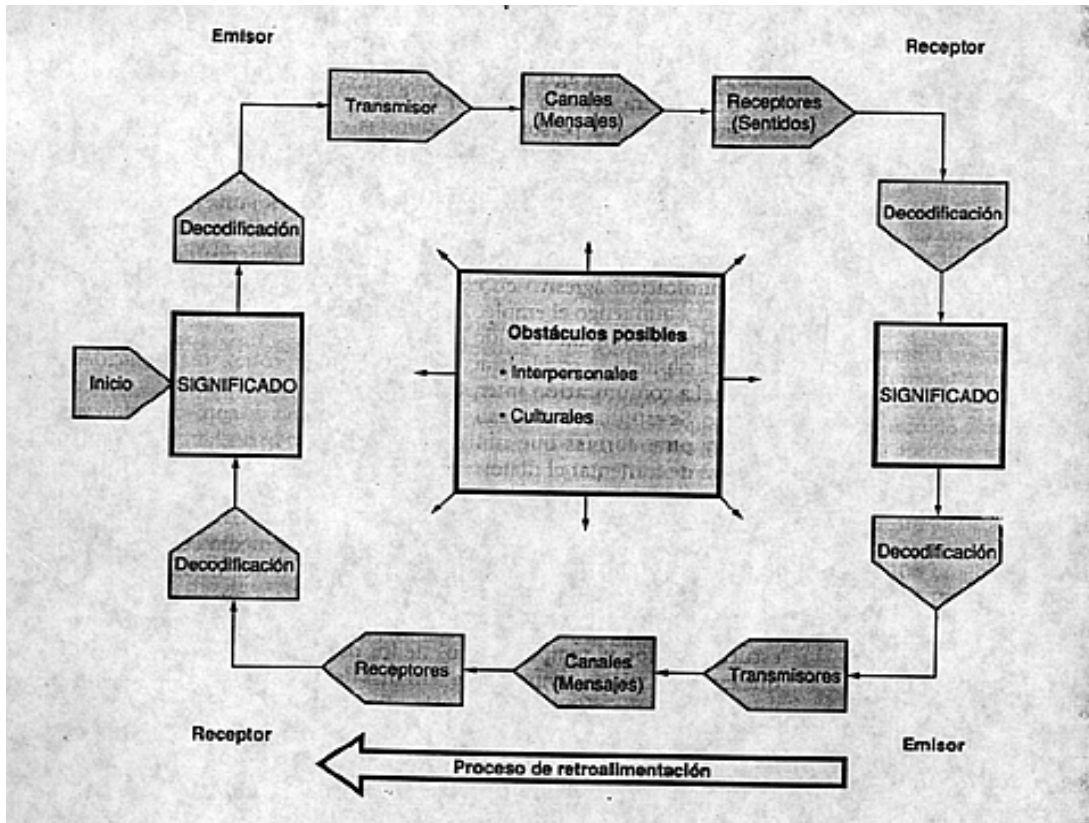
- b) Permite que el emisor y el receptor, en forma simultánea, observen el lenguaje corporal, el tono de voz y la expresión facial. Estas observaciones comunican más que las palabras aisladas.
- c) Por último, permite al emisor y al receptor identificar con rapidez y recurrir al lenguaje natural y personal.

También resulta siendo el medio más rico para la comunicación en el trabajo por su capacidad para conducir señales múltiples²⁴.

D. Proceso y Elementos de la Comunicación

Figura No 1
Proceso y Elementos de la Comunicación de trabajo

²⁴ Comportamiento organizacional. Hellriegel – Slocum – Woodman. Internacional Thomson Editores. 1999. Pág. 399



Fuente: Comportamiento Organizacional. Hellriegel – Slocum – Woodman. 1999. Pág. 400.

D.1 Emisores y Receptores:

D.1.1 El emisor es el que concibe una idea, que desea transmitir; contenido del mensaje. Para ello se predispone psíquica y físicamente, para vencer antes de romper el silencio posibles obstáculos como: dudas intelectuales o sociales. En tal sentido la apertura del emisor acaece después de un laborioso proceso interno.

El emisor debe acomodarse a las necesidades y aspectos físicos, contextuales, psíquicos del receptor, de lo contrario su mensaje muere dentro de los laberintos del receptor. De aquí la importancia de que la pequeña empresa, conozca a su(s) receptor,

se acerque a sus percepciones y forma de actuar, personalidad, etc. para poder lograr una comunicación laboral empática.

D.1.2 El receptor es quien recibe el mensaje. No sigue las leyes o imposiciones del emisor²⁵. El mensaje entra cuando el receptor señala el momento.

Como señalé en los párrafos anteriores denominar a una persona como emisor y a la otra como receptor resulta arbitrario, ya que estos papeles se intercambian, de acuerdo al lugar de las personas durante el proceso comunicativo. Cuando el receptor responde al emisor, el receptor original se convierte en emisor y el emisor que inició la comunicación en receptor.

Ejemplo: Obsérvese el comentario de un supervisor de servicios de seguridad con relación a su trato con un vicepresidente de operaciones:

-“Quería un asistente para que me ayudara en la administración del departamento y, de esa manera, no hacerme cargo de los problemas pequeños de mis empleados. Yo (el emisor) intenté convencer a mi gerente general (el receptor) del exceso de trabajo puesto que mis empleados casi se habían duplicado y sufríamos una gran cantidad de problemas de personal. No lo conseguí porque en realidad trataba de facilitar mi labor es decir, quería un asistente para encargarme de lo que se suponía que yo debía realizar. También pedía aumentar la nómina de la compañía sin tener planes para incrementar los ingresos o las utilidades. Luego de que mi gerente general (emisor) me rechazó (receptor), estuve molesto por varias semanas, y más tarde me enteré de que pensaba que era inmaduro. Después decidí olvidar las decepciones del pasado y preocuparme sólo por el futuro”²⁶.”

²⁵ Juan José Coronado. Universidad Iteso. Guadalajara. Mexico. 1992

La exposición del supervisor sugiere que las metas del emisor y del receptor influyen de manera importante sobre el proceso de comunicación. Por ejemplo, tal vez el emisor tenga ciertas metas que comunicar, como aumento o cambio de opiniones, creencias, actitudes y/o conductas del receptor o una variación en la relación con el receptor. Estas intenciones quizás se presenten en forma abierta (el supervisor quería un nuevo asistente) o se expongan de manera encubierta. Si el receptor no está de acuerdo con ellas, la posibilidad de distorsión y mal entendido son altas (el gerente general concluyó que el supervisor era inmaduro).

Mientras, en la pequeña empresa sea menor la diferencia en metas, actitudes y creencias entre emisores y receptores, mayor la probabilidad de que se dé una comunicación precisa y eficaz.

D.2 Transmisores y Receptores

Los transmisores y receptores son los medios disponibles para enviar y recibir mensajes.

D.2.1 Los **transmisores** son usados por el emisor y los receptores. Transferir es la acción de llevar cosas y mensajes o información de un punto a otro con el fin de que un emisor E y un receptor R participen de las mismas experiencias y estímulos. En la comunicación interpersonal, se utilizan medios directos de transferencias, el alcance del medio es inmediato y su carácter. Espontáneo; careciendo de redes o de intermediarios. En tal sentido emisor y receptor se encuentran cara a cara en la

²⁶ Apartado de J.B. Keys y T.L. Case, "How to become an influential manager", en Academy of Management Executive, noviembre de 1990, pp 38.

instantaneidad de la relación y dentro de la esfera personal de cada participante, que se superponen en la transferencia y actúan juntos.

D.2.2 La recepción es un proceso individual, pues cada persona tiene sus propios modos de recibir el mensaje a sus propias normas visuales, auditivas, táctiles, etc.

Por lo general en la comunicación interpersonal, participan uno o más de los sentidos: vista, oído, tacto, olfato y gusto. Una vez que se inicia la transmisión, el proceso de comunicación queda fuera del control directo del emisor. No es posible revertir un mensaje transmitido. De allí que como dice el Mtro. Cortina²⁷ se deba considerar al receptor como eje de la comunicación, por dos razones fundamentales: La primera de ellas de carácter cronológico, porque debe existir un posible receptor para que alguien actúe como emisor y la segunda razón es valorativa, porque es el receptor quien recibe y descifra el mensaje de acuerdo a sus propios marcos de referencia. De allí que los emisores y receptores se conviertan sucesivamente en emisores y receptores de nuevos mensajes.

D.3 Mensajes y Canales

D.3.1 Los mensajes incluyen los datos transmitidos y los símbolos codificados (verbales: las palabras, las frases, los discursos y no verbales: un guiño, un golpe, un gesto Etc.) que otorgan significado a los datos. Cuanto más grande sea la diferencia de la comunicación interpersonal. Las palabras y las señales no verbales carecen de significado en sí mismo. El mensaje del emisor se transmite a través de canales a los

²⁷ Dr. Jesús Cortina. Universidad Iberoamericana de México. 2001.

sentidos del receptor. El significado lo crean el emisor, el receptor y la situación o contexto²⁸.

El proceso que hace el emisor desemboca en una manifestación que es considerada como un proceso de formulación de los mensajes verbales.

D.3.2 Los canales son los medios a través de los cuales los mensajes pueden ser transmitidos a través del aire si ésta es frente a frente o a través de una línea telefónica si es a larga distancia.

D.4 Significado, Codificación, Decodificación y Retroalimentación

Los mensajes recibidos pasan de su forma simbólica (por ejemplo, las palabras) a una forma con significado.

D.4.1 El significado representa los pensamientos, los sentimientos, creencias (valores) y actitudes de una persona.

D.4.2 La codificación el emisor organiza su idea o mensajes en símbolos, palabras, gráficos y en general, métodos usados para transmitirlo. La codificación es la conversión individual del significado en mensajes que sea posible transmitir. El vocabulario y el conocimiento desempeñan un papel importante en la capacidad de codificar del emisor. Muchas veces es el emisor codifica el significado de tal forma que sólo lo comprenden unas cuantas personas, es el caso de los profesionales de un mismo campo; por ejemplo los abogados que suelen codificar (escribir) contratos que

²⁸ C. Stohl, Organizational Communication: Connectedness in Action. Thousand Oaks, Cali: Sage, 1995.

afectan de manera directa a los consumidores con la creencia de que sólo otros abogados los descifrarán.

D. 4.3 La Decodificación el mensaje se descifra, se interpreta para ser comprendido por el receptor. La decodificación es la conversión individual de los mensajes recibidos en significados interpretados. Mediante un lenguaje en común, las personas decodifican muchos mensajes en tal forma que los significados recibidos resultan razonablemente cercanos a los transmitidos. Con frecuencia la decodificación precisa de mensajes es un reto importante en las comunicaciones, especialmente cuando se presentan marcadas diferencias entre los trabajadores en cuanto a su cultura, edad, sexo, etc.

La precisión y eficacia de la comunicación interpersonal en la pequeña empresa debe evaluarse en relación con el estado ideal de la relación de trabajo, que ocurre cuando el significado que el emisor intenta transmitir y la interpretación del receptor son iguales. Pero como dice el Mtro. Cortina²⁹ cada receptor posee una caja negra (subconsciente) en donde se descifran los lenguajes cifrados. Lo que hace casi imposible que el significado que el emisor transmite y la interpretación que el receptor hace de él sea igual. De allí que en la comunicación interpersonal en el trabajo es importante que tanto emisores como receptores unifiquen signos que produzcan ideas similares que permitan el consenso.

Se aproxima también al ideal de comunicación para el trabajo la transmisión de información con base en hechos de naturaleza no amenazadora. Por ejemplo, compartir tiempo, lugar y procedimientos para la graduación de enseñanza superior o de la universidad por lo general da como resultado una comunicación interpersonal

fácil y precisa. La comunicación entre un gerente y un subordinado durante una sesión de retroalimentación de desempeño, es otro caso.

D.4.4 La Retroalimentación es la respuesta del receptor, con su actitud y su actuación solicita más información o la archiva. La retroalimentación permite al emisor conocer si el mensaje se recibió como se deseaba. Mediante la retroalimentación la comunicación interpersonal se convierte en un proceso dinámico, en dos sentidos. El mensaje recibido adecuadamente ayuda al receptor a comprender los sentimientos, necesidades e ideas del emisor y ambos se vuelven más receptivos.

E. Desarrollo Organizacional y Comunicación

El Desarrollo Organizacional es para algunos estudiosos, la tendencia a destacar el mejoramiento de relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa. Para otros como Bennis, es una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidísimo ritmo del cambio.

Como técnica el D.O ayudaría a los administradores y al personal de la pequeña empresa a realizar más eficazmente sus actividades, a establecer relaciones interpersonales más efectivas, mostrar al personal cómo trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos, para buscar soluciones apropiadas, y quizás algo fundamental, ayudar a la pequeña empresa a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios como son la explosión de conocimientos, la rápida obsolescencia de

²⁹ Jesús Cortina. Universidad Iberoamericana de México. 2001.

los productos, la competitividad, la composición cambiante de la fuerza de trabajo y la creciente internacionalización de los negocios.

Entre las características fundamentales del D.O están: El que es estrategia educativa planeada, hace énfasis en el comportamiento humano, implica una relación cooperativa entre los miembros de la organización, mejora la capacidad de comunicación interpersonal y la comprensión de los grupos.

Para Keith Davis (1999)³⁰ el D.O debe tener una orientación sistémica, para que la organización trabaje armónicamente, dado que sus partes están interrelacionadas entre sí. Uno de los aspectos más importantes del D.O es la filosofía que lo sustenta, la cual se basa en la confianza en la capacidad humana para producir, trabajar en equipo, innovar, actuar con responsabilidad y autocontrol, por lo que una organización que implemente el D.O debe no sólo apoyar sino fomentar ésta filosofía. De allí que el D.O “posea valores humanísticos” los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento.

Desde el enfoque de Douglas Mc Gregor³¹ Los principios de la filosofía del D.O están sustentados en que: El hombre es esencialmente bueno, los seres humanos pueden cambiar y desarrollarse, la confianza es básica en las personas, es necesario la disposición para aceptar riesgos, la colaboración es fundamental, el individuo es necesario verlo como un ser integro completo, la autenticidad de la conducta es básica para el D.O.

³⁰ Comportamiento Humano en el Trabajo. Keith Davis 1999.

³¹ Llamado Padre del Desarrollo Organizacional.

“Kreacik y March llevaron a cabo hace algunos años una investigación acerca de la posibilidad de implantar programas de D.O en varios países, entre ellos los países latinos, y llegaron a la conclusión de que éstos no contaba con las condiciones culturales propicias para hacerlo realidad. En otras palabras, señalaban que “ la cultura latina de trabajo no era compatible con los principios y postulados del D.O”.

32

Claro está que si tenemos presente, como lo afirma Rafael Guizar³³, que la cultura no es estática y que puede ser cambiada así implique mucho tiempo y esfuerzo; no vemos por que no se pueda pretender intervenir en las culturas latinas para generar desarrollo organizacional, más si se tiene en cuenta que el fracaso de muchos de los programas de D.O implementado en latino América se debe a que se les tomó como una moda y no como un esfuerzo serio y sistemático, de allí que las herramientas y las técnicas que utiliza el D.O deban ser asumidas como medios y no como fines, según afirma Guízar³⁴.

E.I. La Organización Sistémica y el D.O

El D.O organizacional basa su efectividad bajo la concepción de la organización sistémica, a su vez tanto la técnica del D.O como la organización sistémica tienen como herramienta fundamental para el logro de sus objetivos la comunicación eficaz entre sus sistemas sociales, administrativos y tecnológicos.

³² Rafael Guizar M. Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones . McGraw-Hill. 1998

³³ Organizacional Principios y Aplicaciones . McGraw-Hill. 1998

³⁴ Rafael Guizar M. Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones . McGraw-Hill. 1998

El enfoque sistémico de las organizaciones, aunque parezca que es un concepto de reciente acuñación, en realidad no lo es. En la época de los filósofos griegos, e incluso en civilizaciones anteriores se puede buscar el origen de este enfoque. Sin embargo fue el biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy quien a partir de la presentación de la teoría de los sistemas abiertos en 1925, marcó el nacimiento de este concepto conocido como teoría general de sistemas.

Aún así, no fue sino hasta 1945; al término de la segunda guerra mundial, que se difundió y comprendió el término, el cual hoy se encuentra sólidamente arraigado y aceptado por el mundo científico.

La teoría general de sistemas es un enfoque interdisciplinario, aplicable a cualquier sistema tanto natural como artificial, se aplica comúnmente en las organizaciones humanas, y entre ellas, las empresas, que es el ámbito en donde incursiona el D.O.

Richard Menschel define un sistema organizacional como: “una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo a un esquema integrado para lograr una mayor efectividad de las empresas” por lo que la comunicación es su fundamento principal. Por su parte, Irene Place dice que un sistema es “un ensamble de partes unidas por indiferencia y que se lleva a cabo por las empresas para lograr los objetivos de la misma.

Una pequeña empresa para tornarse sistémica deberá adaptarse su diseño estructural a una mayor utilización del potencial humano, instar a motivaciones más humanas para el trabajo; procesos consensuados para la toma de decisiones, control y fijar sus metas de manera descentralizada compartiéndolas a todos los miembros de la empresa. De allí que requiera de comunicación fluida y oportuna. Pues las

organizaciones sistémicas se basa en que tendrán efectividad óptima en la medida en que sus procesos sean “ tales que aseguren una máxima probabilidad de que en todas las interacciones y en todas las relaciones con la organización, cada miembro, a luz de sus antecedentes, valores, deseos y expectativas, considere que su experiencia de trabajo es fundamentada en la colaboración y apoyo mutuo, lo que crea y mantiene su sentido de valía e importancia personales.³⁵

Según Gary L. Kreps³⁶, la teoría de sistemas presenta cuatro implicaciones importantes para comunicación en las organizaciones, aspectos que debe tener en cuenta la pequeña empresa para el manejo eficaz de su comunicación interpersonal.

Interdependencia: que implica que todas las partes de la empresa estén interrelacionadas. Para que funcione de manera efectiva deberá haber coordinación de todas sus unidades, coordinación que puede realizarse sólo a través de la comunicación, tanto para informar a los miembros interdependientes de los cambios como para persuadirles a cooperar. Esta interdependencia se refiere también a las interrelaciones que tiene la empresa y su entorno.

Apertura: que implica que la pequeña empresa sea consciente de los cambios en el entorno. Debido a que las empresas pueden restringir sus actividades, sus miembros deben comunicarse activamente entre sí para determinar la naturaleza del entorno y lograr influir en éste oportuna y eficazmente.

El marco analítico microscópico y macroscópico: Esto implica que la pequeña empresa examine el trabajo interno de manera microscópica como lo sugiere la teoría

³⁵ Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior (Englewood Cliffs, N. J. Prentice, 1999).

de relaciones humanas, así como las interrelaciones entre la empresa y su entorno de manera macroscópica

La adaptación y la innovación: Implica que la pequeña empresa si se percibe como empresa estática, según la teoría clásica de las organizaciones, se torne flexible y se adapte, innovando para enfrentar el entorno cambiante.

E.II Intervenciones Clásicas del D.O

Las Intervenciones, son los medios o herramientas de las que se vale el D.O para impulsar su programa de cambio planeado. Son acciones que ayudan a las organizaciones a incrementar su eficacia, la calidad de vida en el trabajo y la productividad. El D.O como técnica se puede aplicar en:

- a)Intervenciones tecnológicas,** están orientadas, como su nombre lo indica, hacia la tecnología y estructuras de las organizaciones.
- b)Intervenciones en administración de recursos humanos,** se enfocan principalmente a las relación con el personal, tales como los sistemas de recompensas y planeación y desarrollo de carrera.
- c)Intervenciones estratégicas y del medio ambiente,** están dirigidas hacia la estrategia general de la organización, en cómo utilizar sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio ambiente.

³⁶ La Comunicación en las Organizaciones. Addison- Wesley Iberoamericana. 1995.

d)Intervenciones de tercera parte, es cuando el consultor ayuda a la organización a aclarar malos entendidos o problemas entre personas o grupos.

e)Intervenciones ETA, (Equipo de trabajo autodirigido. Ésta es una variante moderna, es la conformación de equipos de trabajo autodirigidos altamente calificados.

f)Intervenciones en Procesos humanos:

Este tipo de intervención está dirigido fundamentalmente al persona de la organizaciones, así como hacía sus procesos de interacción, de allí que las intervenciones que se realice la pequeña empresa con el objeto de sensibilizar al personal hacía la comunicación interpersonal y mejoramiento de ésta, sea una intervención en procesos humanos, en tal sentido deberá entender que la comunicación en el trabajo es la herramienta que impulsará su Desarrollo Organizacional.

Después de presentar el esquema teórico de la comunicación como proceso interactivo que genera productividad y el Desarrollo Organizacional como técnica de mejoramiento empresarial, que tiene como herramienta fundamental la comunicación, pasamos a diagnosticar la comunicación en términos de apertura, empatía y receptividad de trabajadores, grupos y de empresa Bechelani Textiles como sistema administrativo y social. .

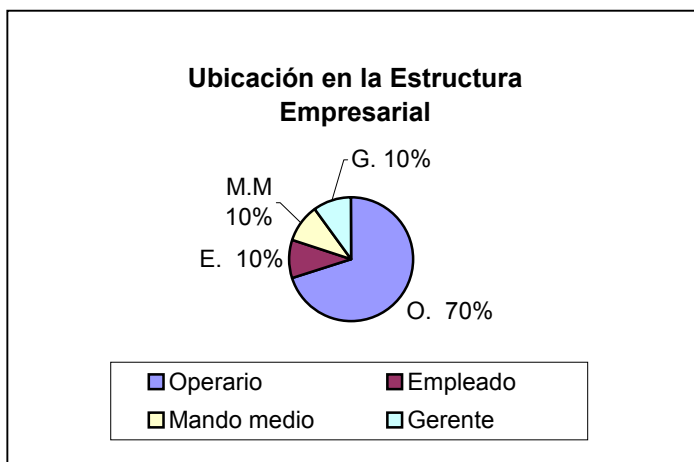
Se trata entonces de determinar el comportamiento de estos indicadores de comunicación y la manera como afectan, en primera instancia al Desarrollo Organizacional, además de otros aspectos de la organización como lo es la cultura, el clima laboral, el estilo de liderazgo, y en si la productividad.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO
APERTURA Y RECEPTIVIDAD
TRABAJADORES BECHELANI TEXTILES

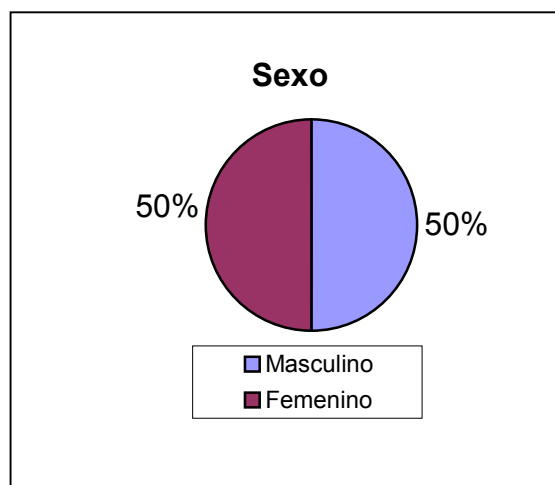
A. Diagnóstico Apertura Receptividad Trabajadores Bechelani Textiles

A. 1 Datos Socio Económicos de los Trabajadores

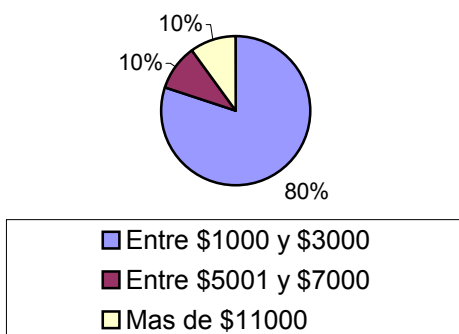


El 70% de los trabajadores de Bechelani Textiles está catalogado como operario, el 10% como empleado (personal de oficina), otro 10% como mando medio (jefes , supervisores) y otro 10% como gerentes.

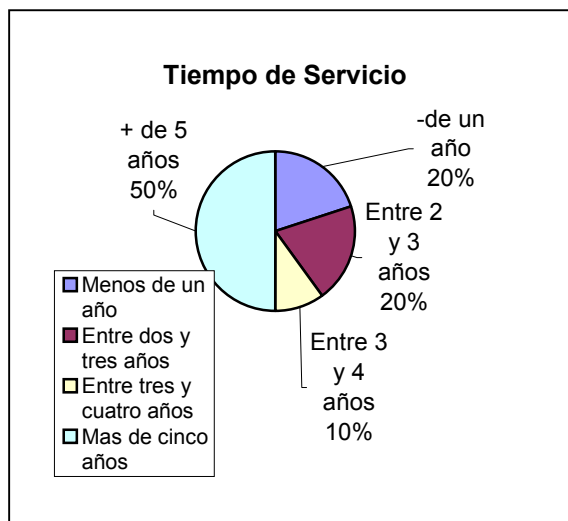
El 50% de los trabajadores es de sexo femenino y el otro 50% de sexo masculino



Nivel de Ingresos



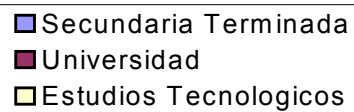
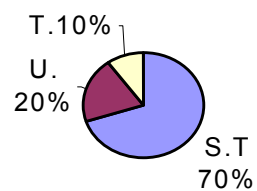
En cuanto al nivel de ingresos, el 80% de los trabajadores reciben ingresos que están entre los mil doscientos pesos y tres mil pesos. Otro 10% ingresos que están entre los cinco mil uno y siete mil pesos y otro 10% ingresos que están por encima de los once mil pesos.



En cuanto el tiempo de vinculación laboral que tienen los trabajadores de Bechelani Textiles a la empresa está que: el 20% tiene menos de un año, otro 20% tienen entre dos y tres años, un 20% entre tres y cuatro años y el 50% del personal tiene mas de cinco años de vinculación a la empresa.

El 70% de los trabajadores de Bechelani Textiles cuenta con secundaria terminada, el 20% con estudios universitarios y un 10% con estudios tecnológicos, lo que indica que hay un aceptable nivel en cuanto al nivel de escolaridad del personal, detectándose que el personal cuenta con niveles mínimo de primaria y secundaria

Nivel de Escolaridad



A.2 Disposición a la Comunicación

Entre los aspectos personales que determinan la comunicación en el lugar de trabajo están: *La disposición y seguridad comunicativa* del trabajador; el *autocontrol y la autorrevelación*; aspectos que influyen directamente tanto en la apertura como en la receptividad y por ende en la comunicación.

El propósito de la comunicación consiste en revelar las intenciones, de los interlocutores, no en esconderlas, pero si partimos del hecho de que la comunicación ocurre en un nivel directo y en un nivel de metacomunicación, entendida ésta como las figuraciones, inferencias e interpretaciones (ocultas) de las partes que forman la base de los mensajes abiertos, podríamos ver la disposición para comunicarnos de las siguientes manera:

a)Comunicaciones Cerradas: En éste tipo de comunicación emisores y receptores esconden en forma consciente sus intenciones y “mensajes” reales, y la participación se presenta de manera agresiva. La metacomunicación se centra en inferencias, como por ejemplo: 1)lo que creo que usted piensa acerca de lo que dije;2) lo que creo que usted quiere decir en realidad; 3) lo que quiero decir en realidad, pero espero que usted no entienda su sentido; 4) lo que usted dice, pero lo que yo creo que significa en realidad y 5) lo que yo creo que usted intenta decirme, pero que no me lo dice de manera directa debido a...(teme lastimar mis sentimientos, piensa que ser abierto por completo daña sus posibilidades de un ascenso, etc.)

b)Comunicaciones abiertas: La disposición para comunicarse en este tipo de comunicación es sincera, franca y de apoyo. Las palabras y las señales no verbales

que se transmiten conllevan un mensaje auténtico que el emisor eligió sin intenciones ocultas. En esta comunicación la gente expresa lo que quiere decir y quiere decir lo que expresa, los posibles errores que se presentan en este tipo de comunicación son errores sinceros (como los diferentes significados que las personas confieren a las palabras: por ejemplo, pronto o de inmediato).

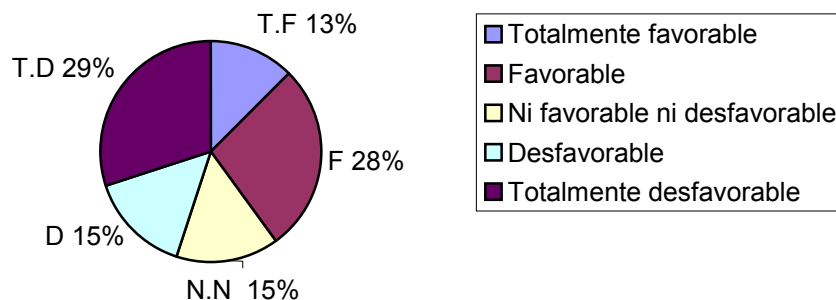
La disposición del trabajador para la comunicación es un factor clave para que ésta pueda darse. En ella intervienen aspectos como la percepción del empleado hacia la tarea, actitud y comportamiento comunicativo, la personalidad del comunicante que involucra en gran medida el concepto de sí mismo.

para comprender el comportamiento de las personas en el trabajo es necesario entender el tipo de sociedad y de cultura a la cual pertenece el trabajador y la empresa, además de los valores predominantes en éstos.

A.2.a) Disposición del trabajador de Bechelani Textiles a la Comunicación

*Específicamente en Bechelani Textiles se encontró que la **disposición del trabajador** de ésta pequeña empresa hacia la comunicación en un 41% es positiva y en un 44% negativa, mientras que el 15% no es ni positiva ni negativa. Si se considera que la indiferencia es también indicador de rechazo al intercambio de ideas, se puede concluir que en la empresa Bechelani Textiles existe una mayor tendencia negativa hacia la disposición para la comunicación entre los trabajadores. Así lo podemos observar en la siguiente gráfica.*

Disposición del Trabajador a la Comunicación
Empresa Bechelani Textiles
 (Enunciados No 1,2,3,4)



La disposición a la comunicación es una actitud positiva, muestra de autoestima y confianza en sí mismo. Sin embargo se observó que los empleados de Bechelani Textiles prefieren no hablar con sus compañeros en el trabajo, callar su sentir en cuanto a la empresa, guardar aspectos de su personalidad y tener pocas interacciones con sus pares.

Esta variable se midió con los cuatro primeros enunciados del cuestionario aplicado.

A.3 Seguridad Comunicativa:

Este es uno de los rasgos de la personalidad, que en caso de no tenerse podría constituirse en obstáculos para la comunicación efectiva en el trabajo, la falta de seguridad comunicativa incluye aspectos como:

- Baja adaptación:** personas nerviosas, inseguras, caprichosas.
- Baja conciencia:** Personas impulsivas, descuidadas, irresponsables.

-Baja afabilidad: Independiente frío, grosero.

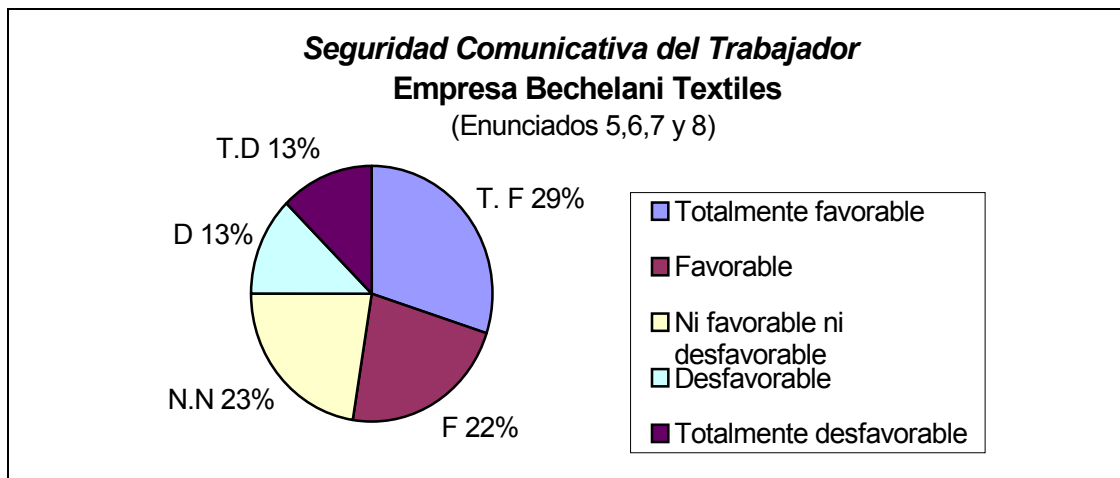
-Baja apertura intelectual: personas aburridas, carentes de imaginación, mente literal.³⁷

-Baja sociabilidad: personas tímidas, no asertivas en su comunicación, retraídas.

A.3.a) Seguridad Comunicativa Trabajadores Bechelani Textiles

*En cuanto a ésta característica se encontró en Bechelani Textiles que: ésta es favorable al trabajador en un 51%, pero que hay un porcentaje, aunque bajo (26%) de desfavorabilidad, que indica que algunos trabajadores presentan ciertas dificultades para aceptar la crítica, tienen poca confianza en sí mismos, les resulta difícil encontrar personas en quienes confiar para comunicarse abiertamente con ellas; los que obstaculiza la comunicación y las relaciones acertadas con los pares, aspecto que resulta negativo para el trabajo en equipo y el desarrollo de la organización. De otro lado se observó que Un 23% la **seguridad comunicativa** no es ni favorable ni desfavorable en los trabajadores de ésta empresa. Ver siguiente gráfica.*

³⁷ Comportamiento organizacional. Hellriegel – Slocum – Woodman. Internacional Thomson Editores. 1999. Pág. 401



A.4 Autocontrol de Situaciones

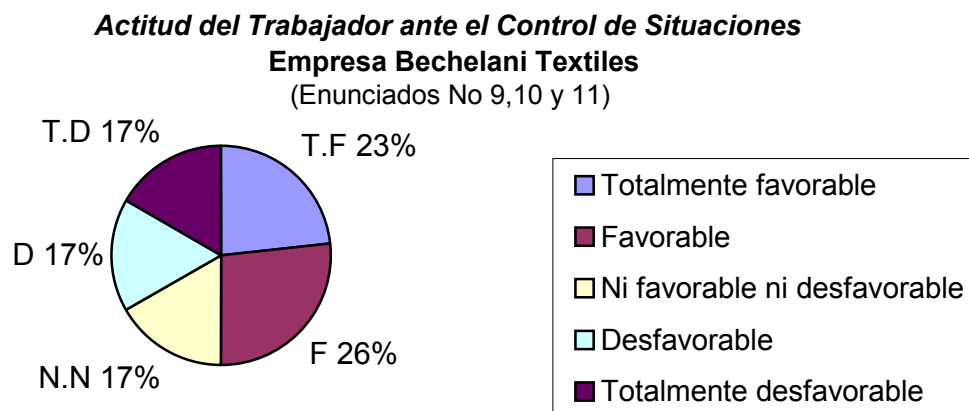
Este aspecto tiene que ver con la capacidad del individuo de auto regulación de su comunicación para con los otros, según lo explica, Melendo³⁸, la persona debe saber comunicarse consigo mismo, es decir de introyectarse para conocerse mejor y desde allí comunicarse con los demás.

El autocontrol, es además una de las inteligencias que debe desarrollar un individuo para interrelacionarse adecuadamente en la sociedad. Con autocontrol las personas pueden autodeterminarse más apropiadamente, proyectarse como individuos conscientes de sí y del otro.

A.4.a) Autocontrol de Situaciones Trabajadores Bechelani Textiles

³⁸ Comunicación e integración Personal. Maite Melendo. Editorial Sal Terae 1985.

El autocontrol se midió en los empleados de Bechelani textiles observándose que este aspecto es favorable al trabajador en un 49%, manifestado en su capacidad para autodirigirse y controlar situaciones personales de trabajo, sin embargo se detectó también que en un 34% de las opiniones de los trabajadores, se presenta desmotivación personal por alcanzar metas, poca confianza en sí mismos como para manejar situaciones y sentimiento de que no depende de él su éxito o fracaso personal. En un 17% la opinión de los trabajadores no es ni negativa ni positiva ante esta variable. Así lo indica la siguiente gráfica.



A.5 Autorrevelación

La autorrevelación se presenta cuando comunicamos nuestras ideas, opiniones, juicios y cuando manifestamos nuestro acuerdo o desacuerdo con otras ideas u opiniones (de manera verbal o no verbal. Es un nivel de comunicación más personal. Aquí damos y recibimos conocimiento sobre nosotros mismos. En este tipo de comunicación se da en un clima de aceptación del otro. Con frecuencia las personas

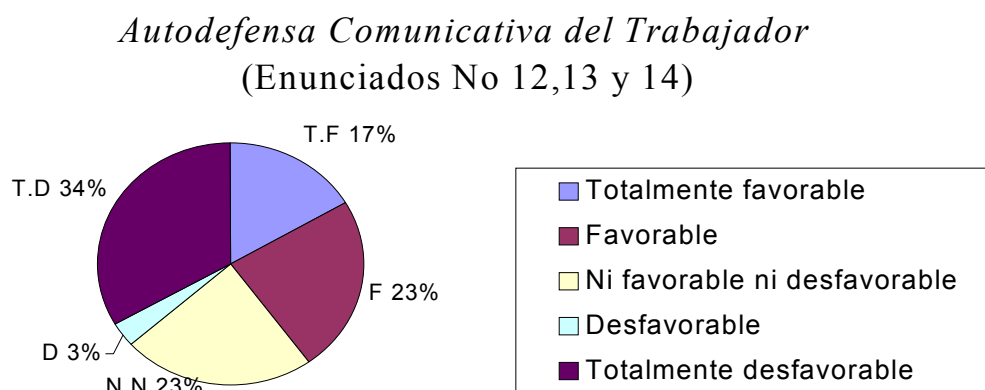
revelan en forma inconsciente mucho sobre ellas mismas por medio de lo que dicen y la manera en la que se presentan a los demás³⁹. Por lo general la capacidad de expresar la naturaleza propia a otros es algo básico para el crecimiento y el desarrollo personal.

La relación entre la auto revelación y la eficacia en una organización parece adoptar una forma curvilínea. Las personas que se inhiben quizá reprimen sus sentimientos reales porque revelarlos resultaría amenazador. Por el contrario, quienes revelan todo, quienes exponen mucho sobre sí mismos a cualquier persona que conocen, tal vez sean incapaces en realidad de comunicarse porque se preocupan demasiado de sí mismos.

Una auto revelación apropiada en el trabajo facilita el diálogo y la participación en problemas de la organización. Claro está que muchas veces el nivel de una persona dentro de la organización complica la auto revelación. Es probable que las personas disminuyan la auto revelación con las personas que ostentan mayor poder formal debido a la capacidad de otorgar promociones y ascensos o, en su defecto, descensos y despidos. Incluso cuando un subordinado se halla en la posibilidad y está dispuesto a emplear formas “apropiadas” de auto revelación en el trabajo, la percepción que tenga de la confiabilidad de su superior en el sentido de que no usará la información revelada para castigar, intimidar o ridiculizar, con probabilidad influirá sobre la cantidad y la forma de la auto revelación.

³⁹ V.J. Derlega, S. Metts, S. Petronio y S.T. Margulis, self Disclosure. Newbury Park. California 1999.

A.5.a) auto revelación Trabajadores Bechelani Textiles



*En cuanto a la **auto revelación comunicativa** se observa que tan sólo en un 30% ésta variable es favorable al trabajador de Bechelani Textiles, porcentajes que resulta bajo para una efectiva comunicación interpersonal, más aún si se observa que en un 37% la **autodefensa comunicativa** de éste es desfavorable, aspecto que se constituye en obstáculo para que el trabajador pueda interactuar con sus semejantes aceptando la crítica constructiva y valorando su función en la empresa. Es de resaltar que en 23% más la opinión de los encuestados en cuanto a auto revelación **comunicativa** no fue ni favorable ni desfavorable.*

Específicamente la desfavorabilidad del trabajador de Bechelani Textiles en torno a la auto revelación está dada en que siente que su trabajo es poco importante, le cuesta aceptar la crítica y llevarse bien con quien le dice las verdades.

A.6 Apertura Comunicativa

La apertura Comunicativa supone una disposición del individuo. Implica querer acoger y aceptar el mensaje emitido por el comunicante, este proceso integra información física, emocional e intelectual en la búsqueda de significado y comprensión⁴⁰. La apertura es efectiva cuando el receptor comprende el mensaje del emisor. Pruebas de la apertura en el trabajo ⁴¹. Indican que a empleados que les desagrada un gerente, quizás les resulte muy difícil ser abiertos a la comunicación en el lugar de trabajo.

La apertura comunicativa influye sobre la calidad de las relaciones con los compañeros y es necesaria para estimular los niveles máximos de retroalimentación y disposición a la comunicación.

A.6.a) Apertura Comunicativa Trabajadores Bechelani Textiles

La apertura comunicativa se midió en la opinión de los trabajadores mediante los aspectos *disposición y seguridad comunicativa*.

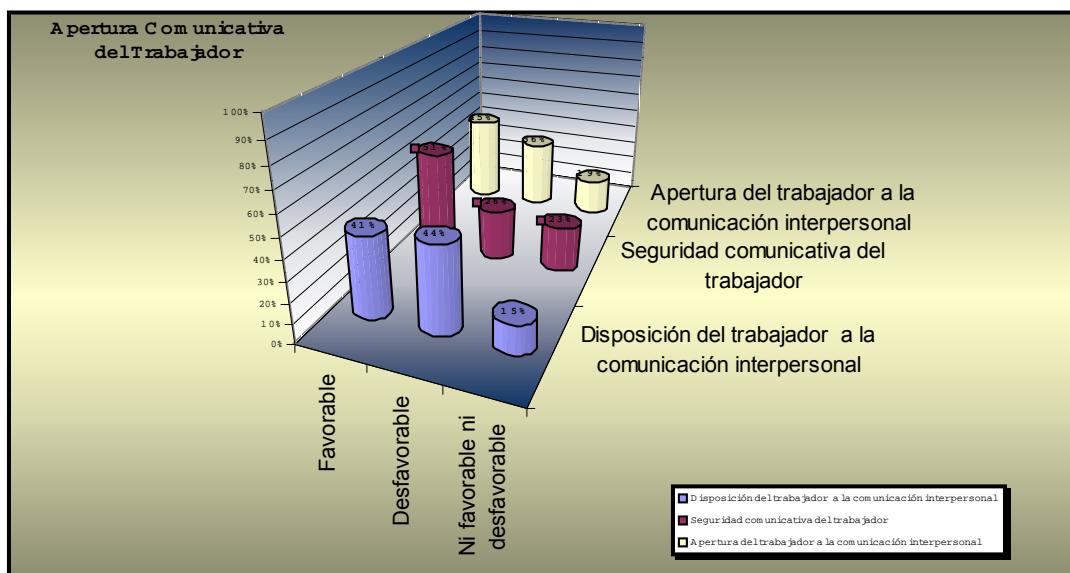
Se encontró que la apertura del trabajador a la comunicación es favorable en un 45% porcentaje que resulta bajo para el trabajo en equipo y el desarrollo organizacional, sin embargo es ciertamente gratificante observar como este aspecto individual que tiene que ver con la autoestima, es decir la confianza en sí mismo

⁴⁰ M.P Nichols, The Lost Art of Listening. Nueva York:Guilford, 1999.

⁴¹ S.Hamlin, How to Talk So People Listen. Nueva York: Harper & Row, 1998.

*para comunicarse con los demás, no es más bajo, se podría pensar que una de las razones de ello es el alto nivel de escolaridad del trabajador de esta empresa, ya que en un 70%, éste cuenta con secundaria terminada, 1% con estudios tecnológicos y un 2% con estudios universitarios. No obstante no deja de inquietar que en un 36% las opiniones de los trabajadores se manifiesten una actitud desfavorable hacia la **apertura comunicativa**, en otro porcentaje, un 19% de las opiniones no son ni favorables ni desfavorables a este aspecto. Se percibe por la información sistematizada, que el personal de esta empresa presenta cierta seguridad para comunicarse pero que no tiene la suficiente disposición para hacerlo, es decir que prefieren mantener relaciones superficiales en el trabajo y no comprometerse.*

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



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

A.7 Receptividad

Éste es otro elemento importante para la comunicación en el trabajo, de allí que se considere a la comunicación como un dar y un recibir, un emitir y un captar, en tal sentido comunicarse es una forma de entregarse de dar a otro⁴².

Como su nombre lo indica la receptividad consiste en recibir la comunicación del emisor, y una vez recibida elaborarla mentalmente para ser devuelta o sea re-alimentada con la percepción personal o comunicación de quien actuaba como receptor.

En casi todas la interacción comunicativa la receptividad se puede cultivar voluntariamente, una vez se esté consciente de su valor como elemento favorecedor de la comunicación.

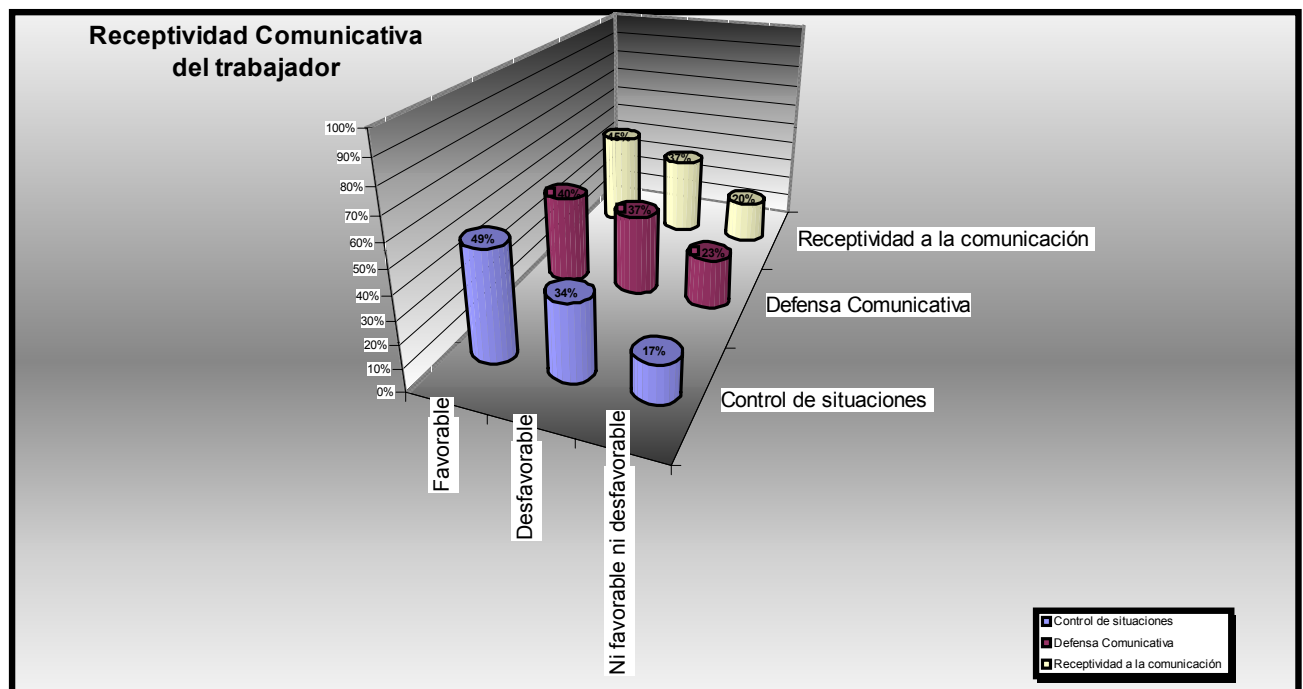
Es indispensable tener presente que la retroalimentación constructiva que fomenta el diálogo; está fundamentada en la confianza de emisor y el receptor.

A.7.a) Receptividad Trabajadores Bechelani Textiles

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

⁴²⁴² La comunicación interpersonal más allá de la apariencia. Mtro Juan José Coronado, S.J. Universidad Iteso. 1992. Pág.. 82.

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



*La **Receptividad** de los trabajadores de Bechelani Textiles es favorable, tan sólo en un 45%, lo que resulta inadecuado para la comunicación en un proceso de desarrollo organizacional ya que se presentan deficiencias en el personal para controlar situaciones, niveles bajos de autoestima. Menos favorable se torna ésta, si observamos que es desfavorable en un 35% de las opinión de los trabajadores, destacándose bajos niveles de defensa comunicativa, representada en poca aceptación de la crítica y la desmotivación personal en el trabajo; de otro lado queda un 20% de opiniones que no son ni favorable ni desfavorables a la **receptividad**.*

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

DIAGNÓSTICO
APERTURA, EMPATÍA Y RECEPTIVIDAD
GRUPOS DE TRABAJO
BECHELANI TEXTILES

Diagnóstico Apertura, Empatía y Receptividad Grupos Bechelani Textiles

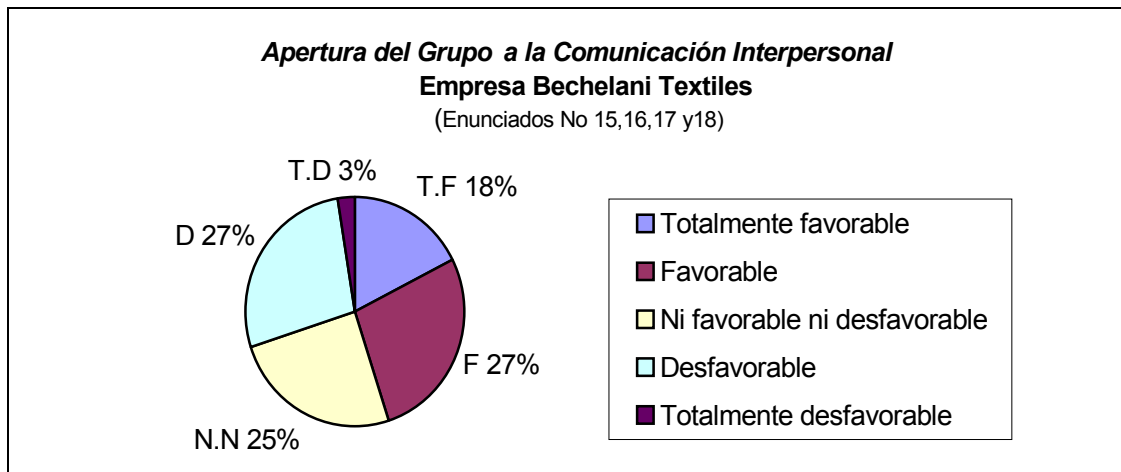
B.1 Apertura Comunicativa del Grupo

La apertura comunicativa de los grupo de trabajo es importante porque es a través de ésta que se dan interacciones más sanas entre los integrantes del grupo y también porque es el medio o la manera como el grupo puede recuperar el conocimiento tácito y explícito de aspectos del trabajo generen proceso de enseñanza - aprendizaje colectivo y el conocimiento grupal, la que permite el desarrollo de la organización.

B.1.a) Apertura Comunicativa de los Grupos de Trabajo de Bechelani Textiles

Esta variable se midió en la opinión de los trabajadores con los enunciados (No 15, 16, 17 y 18) en su ponderación total se observa que sólo en un 45% la apertura comunicativa es favorable a los grupos de está empresa, puntaje que resulta poco adecuado para un nivel óptimo de apertura comunicativa para el desarrollo organizacional. Las principales deficiencias que se detectan en este aspecto se manifiestan en el poco interés de los grupos por interrelacionarse entre sí, la poca confianza que se da entre los miembros del grupo y entre los grupos como para hacerse recomendaciones para mejorar, y en que no hay un clima de trabajo favorable al grupo ya que se presentan muchos agravios y quejas internas.

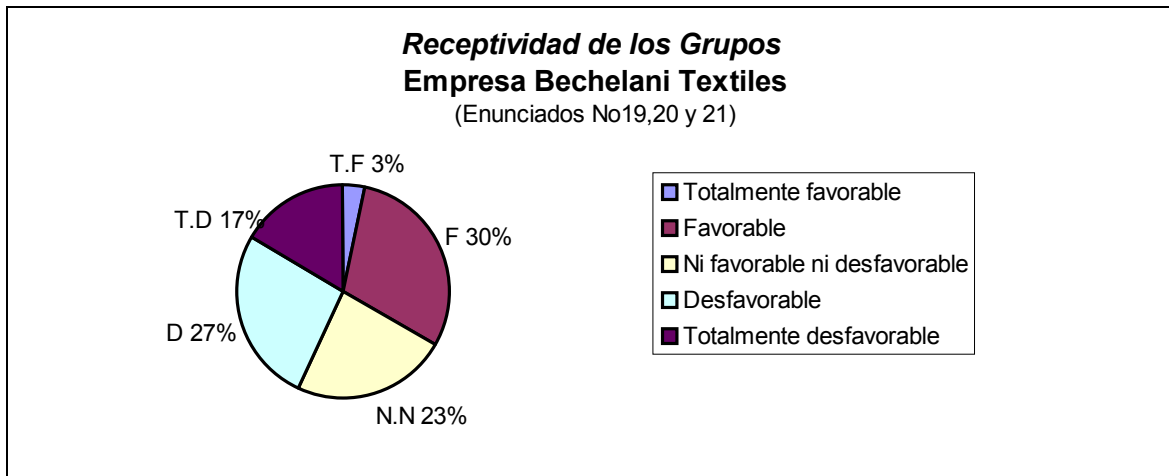
Un aspecto que es favorable a la apertura del grupo es que se respetan y valoran como compañeros de trabajo.



B.2 Receptividad Grupos

La receptividad es aspecto indispensable para la generación de conocimiento colectivo, el rescate del conocimiento implícito del grupo de trabajo, es decir de su capacidad de innovar y de crear, al igual que el rescate de su conocimiento explícito es decir de la técnica o manera de hacer el trabajo.

B.2.a). Receptividad Grupos Bechelani Textiles



*En un 33% la **receptividad** es totalmente favorable en los grupos de trabajo de ésta empresa, cifra que resulta baja para una efectiva comunicación en el grupo, siendo mayor el porcentaje de desfavorabilidad (44%) , indicado básicamente en que el grupo de trabajo no tiene la habilidad para identificar y solucionar problemas y no atiende sugerencias de los demás grupos y personas de la empresa, lo que obstaculiza el trabajo en equipo y el D.O.*

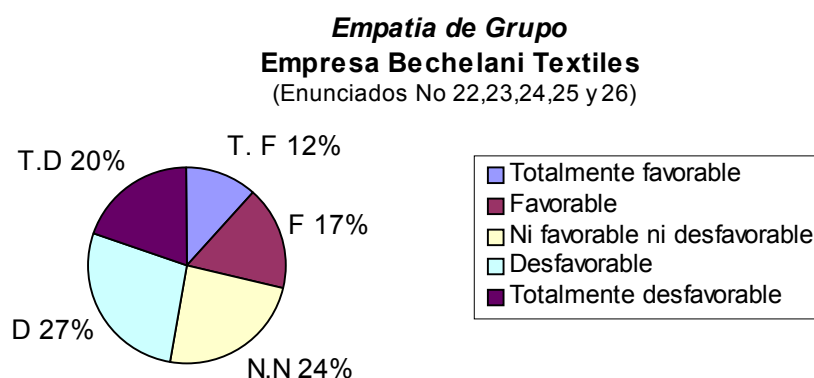
*En un 23% la **receptividad** no es ni favorable ni desfavorable en los grupos de trabajo de esta compañía.*

B.3 Empatía Grupos

La empatía es un aspecto imprescindible de toda comunicación, la empatía, es algo connatural al comunicante. Es también una característica que puede adquirirse, de hecho, todo el que aspire a tener buena comunicación debe cultivar las capacidades empáticas.

El trabajo en equipo requiere grandes dosis de empatía, para que cada individuo pueda entender al otro desde su posición, para que haya congruencia en el grupo, y para que los problemas se solucionen teniendo presente el diálogo como medio clave.

B3.a) Empatía Grupos de Trabajo Bechelani Textiles



Esta variable se midió en la opinión de los trabajadores con los enunciados (No 22,23,24,25 y 26) en su ponderación total se observa que la empatía es favorable a los grupos de trabajo de ésta empresa tan sólo en un 29%, porcentaje que resulta ciertamente bajo para un efectivo proceso de comunicación interpersonal, el trabajo en equipo y el desarrollo organizacional. En un porcentaje mayor del 47% la empatía en los grupos es desfavorable manifiestan en que el grupo de trabajo no comparte experiencia de éxitos y fracasos para el aprendizaje colectivo, el grupo como tal no se siente responsable por mejorar la empresa, no se platica sobre problemas comunes de trabajo y hay una baja identificación de los individuos con su grupo de trabajo. De otro lado un 24% la empatía no ni negativa ni positiva en los grupos de trabajo.

Se hace manifiesto que el grupo no posee la capacidad empática de colocarse en la posición de los otros, en este caso de sus miembros y demás grupos de la empresa para entenderles , ponerse en su lugar y desde allí posibilitar el aprendizaje y desarrollo colectivo.

DIAGNÓSTICO
APERTURA , EMPATÍA Y RECEPTIVIDAD
BECHELANI TEXTILES
COMO SISTEMA ADMINISTRATIVO Y SOCIAL

C. Diagnóstico de Comunicación Behelani Textiles Como Sistema Administrativo y Social

C.1 Apertura Comunicativa de la Empresa

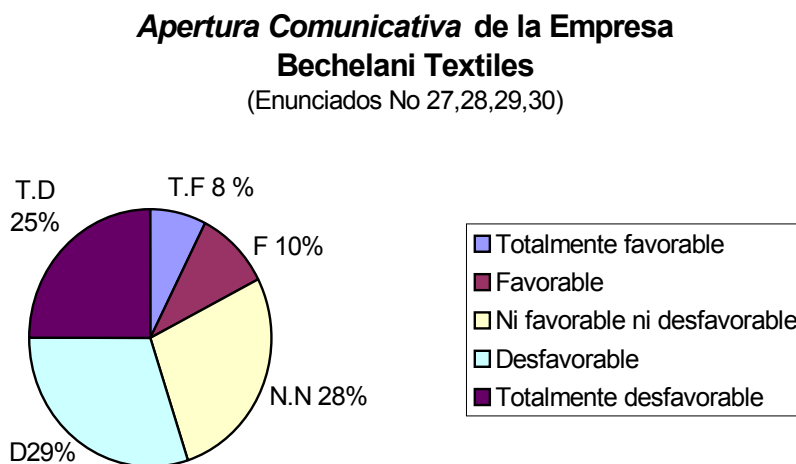
La apertura empresarial posibilita que sus miembros tengan mejores niveles de interrelación a la vez que genera mayores niveles de participación y sentido de pertenencia, también permite unificar criterios y responsabilidad frente a las metas y objetivos empresariales, esta apertura por lo tanto debe ser sincera, franca y de apoyo

La apertura de una empresa debe ser vista como su capacidad de escuchar a sus públicos y entorno para la construcción conjunta del sentido empresarial, ello requiere una disposición de los líderes de la empresa para comunicarse apropiadamente con sus talento humano, lo que de alguna manera está determinado por la relación con el contexto asociado que podría ser de poder y comportamiento político, de conflicto y negociación y en términos de cultura empresarial. También es de resaltar factores contextuales como:

a) **Antecedentes de la relación:** Éste es quizás el factor más importante que afecta la confianza y los riesgos que se corran en la apertura empresarial. En tal sentido aspectos como que la empresa ha faltado a la confianza de sus trabajadores en el pasado resulta siendo perjudicial para la comunicación, también el hecho de haya dado señales (verbales y/o no verbales) de falta de sinceridad en sus relaciones . Los antecedentes de una relación de confianza crean en los interlocutores las disposición a comunicarse de una mera directa sin meta comunicación.

b)**Antecedentes de confrontación:** Cuando en la empresa se han presentado antecedentes de relaciones de confrontación , es mejor que establezca una comunicación cautelosa, es el caso, por ejemplo del sindicato y la administración en negociaciones de salarios. Por el contrario en una comunicación amistosa en la que los interlocutores intenten agradar, fortalecer su posición o mejorar su autoestima, una comunicación cautelosa se consideraría algo irracional.

C.I.a) Apertura Comunicativa Bechelani Textiles



*La **apertura comunicativa** de Bechelani Textiles es favorable en un 18%. En un porcentaje mucha mayor del 54% es desfavorable, lo que demuestra que la empresa comparte muy poco con sus empleados objetivos y metas, es poco abierta a que el personal comunique libremente sus ideas, presenta deficiencias para aceptar*

positivamente la contribución de los trabajadores a la solución de sus problemas y que estimula poco el trabajo en equipo.. En un 28% la apertura comunicativa de Bechelani Textiles no es ni favorable ni desfavorable.

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

C.2 Receptividad Empresarial

La receptividad empresarial es indispensable para lograr la cooperación, fomentar el diálogo entre los miembros de la organización , captar el sentir del trabajador y finalmente re- alimentar el mensaje, por eso se debe generar un ambiente de confianza.

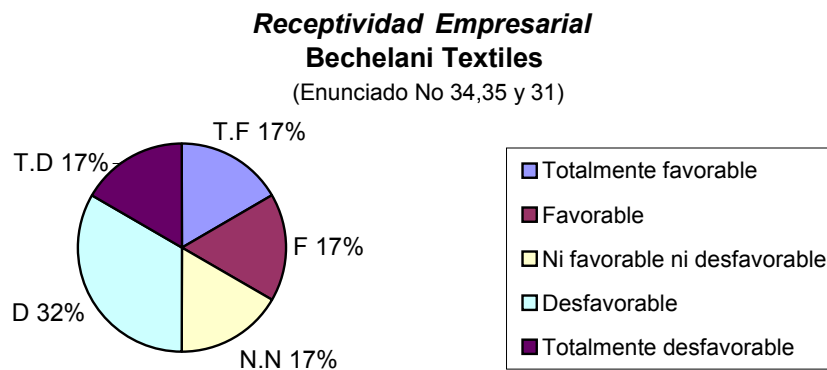
La receptividad empresarial hace que ésta perciba al trabajador integralmente como ser humano, sus inquietudes , aportes y sugerencias.

C.2.a) Receptividad Comunicativa Bechelani Textiles

Esta variable se midió en los enunciados del cuestionario (No 34,35 y 36) aplicado a los trabajadores); de su ponderación se deduce que la receptividad de Bechelani Textiles como la empresa, es favorable sólo en un 36%, cifra que resulta baja para la comunicación efectiva con sus miembros y para el desarrollo organizacional ya que éste requiere entre otros aspectos, gran capacidad receptiva de la empresa.

La deficiencias más latentes en este aspecto que presenta Bechelani Textiles están

representadas en que no escucha ni dedica tiempo al trabajador y en que no propicia la confianza como para que el trabajador pueda manifestar su opinión en relación con el trabajo



*La **receptividad** de la empresa es totalmente favorable en un 34%, un 49% es desfavorable. En otro porcentaje se observa como en un 22% la empresa Bechelani Textiles no muestra tendencia ni favorable ni desfavorable en torno a la receptividad.*

C.3 Empatía Empresarial

La empatía es indispensable en un proceso de desarrollo organizacional ya que es la única manera de que los miembros de la organización puedan llegar a acuerdos, entendimientos colectivos que lleven al crecimiento y cambio organizacional.

La empatía suele ser un importante ingrediente para la comunicación eficaz entre jefes y colaboradores. Muchas de las barreras a la comunicación se pueden reducir con la empatía. Cuando mayor sea la brecha entre los emisores y receptores más

grande será el esfuerzo para encontrar un ámbito común de entendimiento, en donde haya campos de experiencias conjuntas. La empatía exige que los emisores en sentido figurado, se pongan en los zapatos del receptor, con el fin de entenderle en la decodificación del mensaje.

La empatía se refiere a la capacidad de desarrollar una comprensión total de la condición y los sentimientos de la otra persona, y de relacionar esa comprensión con la persona. Los comunicantes de una organización (emisores y receptores), pueden demostrar empatía mutua al comunicar con precisión sus sentimientos en la interacción personal. La empatía puede mostrarse de manera no verbal al asentar con la cabeza cuando una persona le dice algo o al mantener contacto ocular con el individuo con quien se habla o reflejando las expresiones faciales de la otra persona de manera genuina.⁴³

La empatía suele ser un importante ingrediente para la comunicación eficaz entre jefes y colaboradores. Muchas de las barreras a la comunicación se pueden reducir con la empatía. Cuando mayor sea la brecha entre los emisores y receptores más grande será el esfuerzo para encontrar un ámbito común de entendimiento, en donde haya campos de experiencias conjuntas. La empatía exige que los emisores en sentido figurado, se pongan en los zapatos del receptor, con el fin de entenderle en la decodificación del mensaje.

La empatía se refiere a la capacidad de desarrollar una comprensión total de la condición y los sentimientos de la otra persona, y de relacionar esa comprensión con la persona. Los comunicantes de una organización (emisores y receptores), pueden

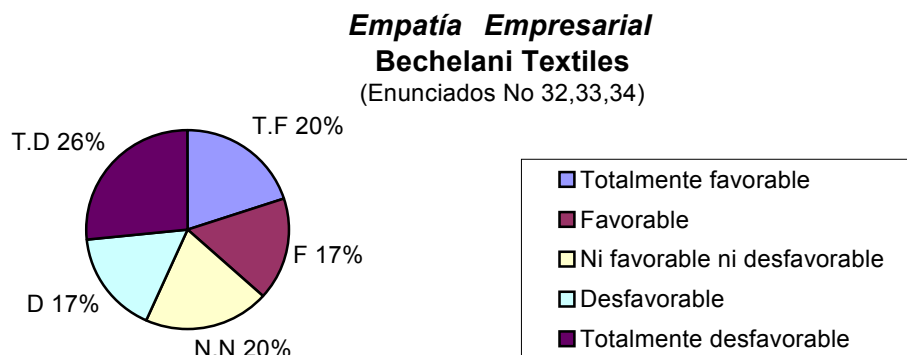
⁴³ La comunicación en las Organizaciones. Gary L. Kreps. Addison- Wesley Iberoamericana. 1995. Pág. 182.

demostrar empatía mutua al comunicar con precisión sus sentimientos en la interacción personal. La empatía puede mostrarse de manera no verbal al asentar con la cabeza cuando una persona le dice algo o al mantener contacto ocular con el individuo con quien se habla o reflejando las expresiones faciales de la otra persona de manera genuina.⁴⁴

C.3.a) Empatía Bechelani Textiles & Trabajadores

Según la opinión de los trabajadores de Bechelani Textiles, medida en los enunciados (N0 31,32 y 33).

Las principales debilidades manifestadas a este respecto se fundamentan en que: la empresa no se preocupa por lo que le ocurre al trabajador ni el trabajador por lo que ocurre con la empresa, también en que según la opinión del trabajador la empresa no resuelve problemas ni asuntos de trabajo, dejándolos pasar o enmascarándolos con otros asuntos



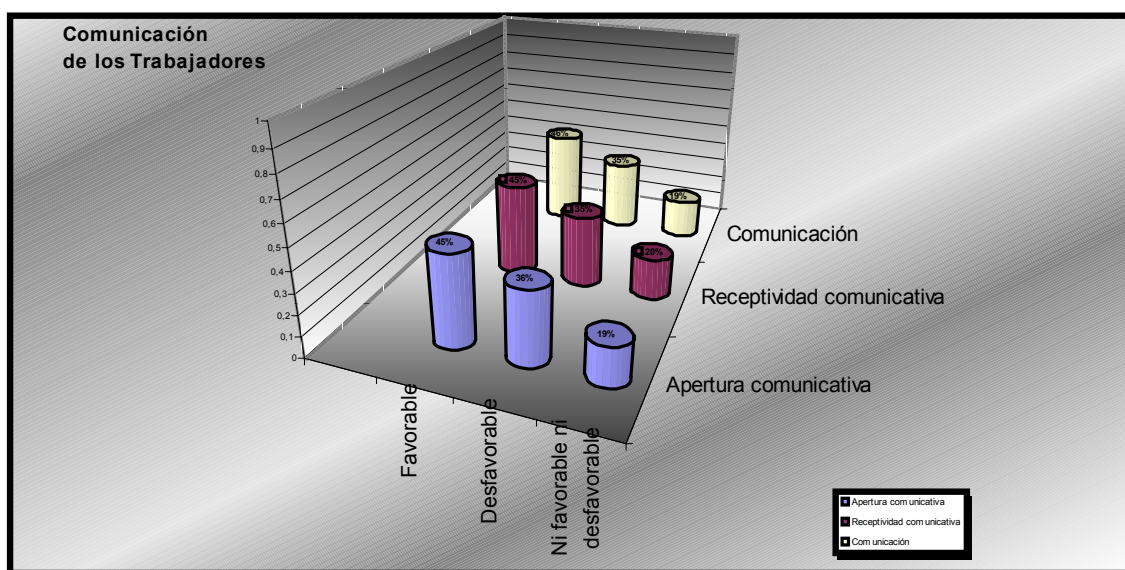
⁴⁴ La comunicación en las Organizaciones. Gary L. Kreps. Addison- Wesley Iberoamericana. 1995. Pág. 182.

*La **empatía** es favorable en la empresa Bechelani Textiles en un 37% de las opiniones, en un 43% es desfavorable y en un 20% la empatía no es ni favorable ni desfavorable a la empresa.*

DIAGNÓSTICO
INTEGRAL DE COMUNICACIÓN
BECHELANI TEXTILES

D. Diagnóstico Integral de Comunicación Bechelani Textiles

D.1 Comunicación Trabajadores



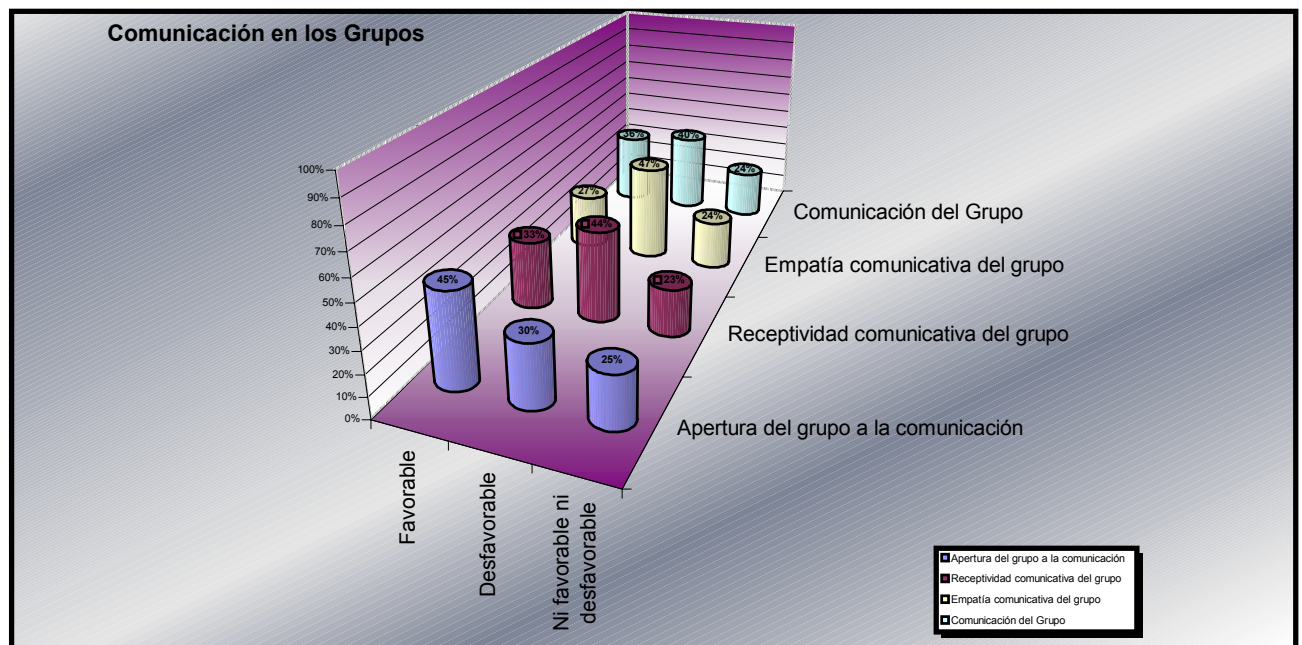
*La comunicación se midió con las variables **Apertura y Receptividad**. Se detectó que sólo en un 46% la comunicación es totalmente favorable y favorable los trabajadores de ésta empresa, lo que ciertamente no es propicio a la comunicación ni al desarrollo empresarial, pues se destacan deficiencias en la disposición del trabajador para interactuar con otros en el sitio laboral, poco interés por autodeterminar situaciones y aceptación a la crítica. Aunque tanto la apertura como la receptividad del trabajador de ésta empresa es deficiente, se observó mayor deficiencia del trabajador en cuanto a su capacidad receptiva, lo que implica baja*

capacidad de evaluación del mensaje recibido, interpretación del mismo y poca retroalimentación o feedback. Back.

D.2 Comunicación Grupos

“ el trabajo en equipo implica emplear la mayor parte del tiempo en resolver problemas y tomar decisiones, por lo cual se requiere de sus miembros tanto habilidades intelectuales (pensar y decidir colectivamente) como sociales (comunicar, escuchar activamente, apoyar, entenderse, colaborar etc.)⁴⁵

Este aspecto se midió en los trabajadores mediante las variables *Apertura, receptividad y empatía*.

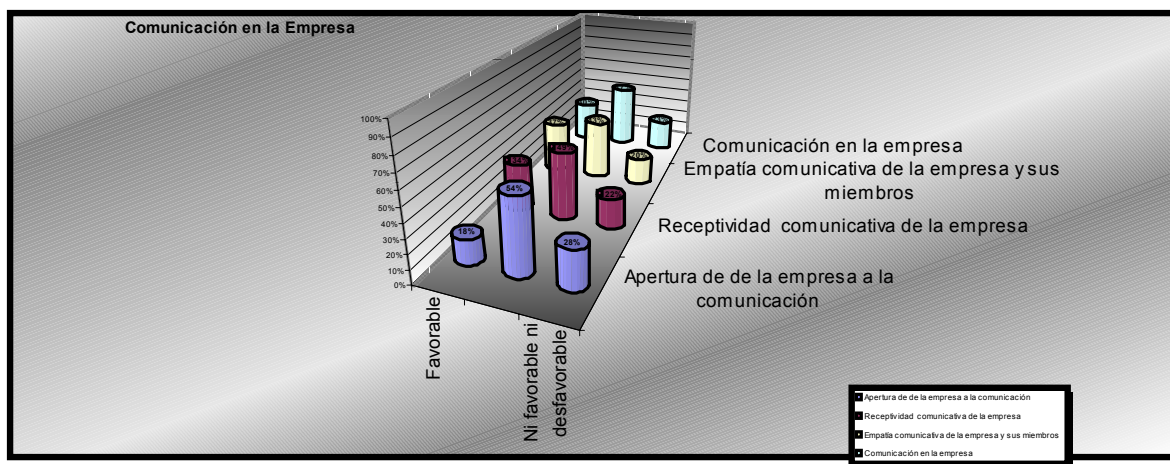


⁴⁵ El Desarrollo Humano y el éxito de las organizaciones, Fanny Yepes López, cali, enero de 1999.

*La **comunicación en los grupos** es totalmente favorable y favorable en un 36%, porcentajes que resultan bajos para el trabajo en equipo y el desarrollo empresarial. En un 40% ésta es desfavorable. En un 24% la comunicación interpersonal en el grupo no es ni favorable ni desfavorable.*

D.3 Comunicación Empresa

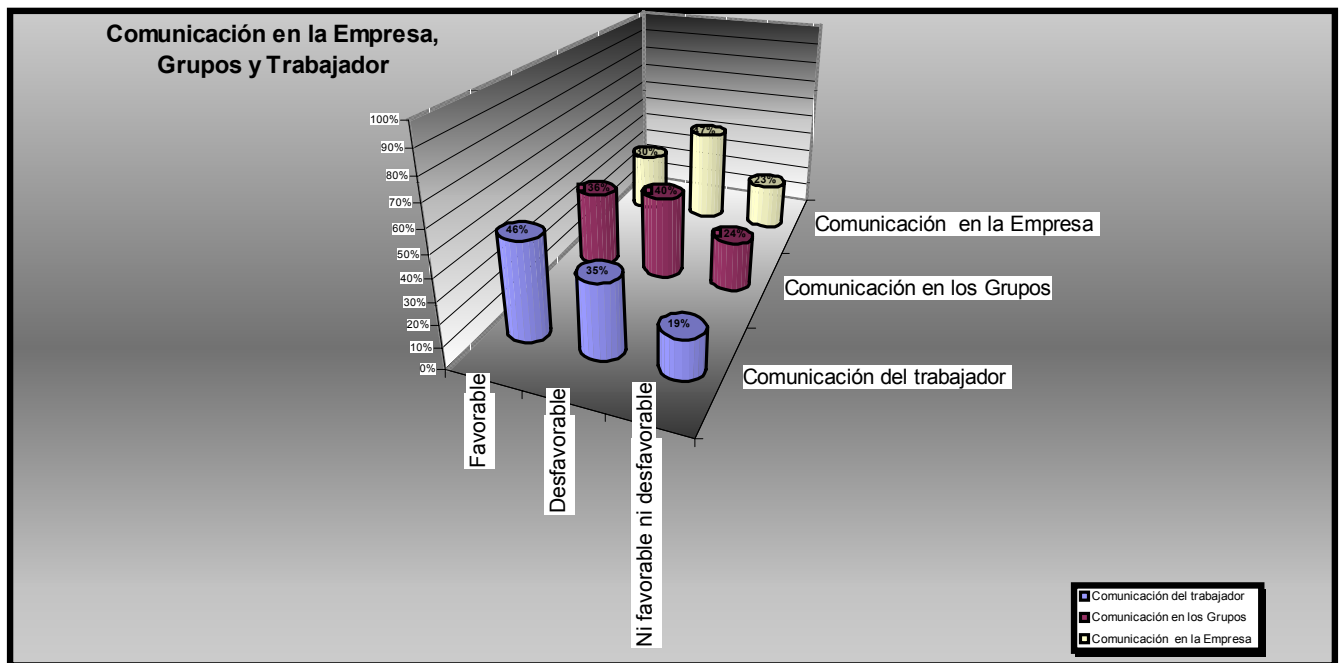
*La comunicación interpersonal en la empresa Bechelani textiles se midió con las variables **apertura, empatía y receptividad comunicativa.***



Del diagnóstico elaborado de éste aspecto se observó que la empresa tiene bajos niveles de apertura (18%) a la comunicación interpersonal , al igual que bajos niveles de receptividad (34%) y de empatía (37%) lo que resulta desfavorable a la comunicación en la organización, el trabajo en equipo y el desarrollo organizacional. Es de resaltar que la apertura de la empresa a la comunicación es la variable que menos favorabilidad porcentual obtuvo, entre los tres factores evaluados.

En el ámbito de **apertura** la empresa presenta debilidades en cuanto que no comunica a los trabajadores sus objetivos y metas, es poco abierta a que el personal exprese libremente su opinión, es reacia a aceptar positivamente la contribución del trabajador a la solución de problemas, y estimula poco el trabajo en equipo. En cuanto a la **empatía** presenta deficiencias en que enmascara los asuntos y problemas de trabajo, no genera sentido de pertenencia en el trabajador, con relación a la receptividad las fallas se presentan en que escucha poco al trabajador, le dedica poco tiempo y no genera niveles de confianza en éste. Con relación a la receptividad de la empresa las debilidades están marcadas en que se dedica poco tiempo al trabajar, falta propiciar confianza para que el trabajador aporte sus ideas.

D.4 Comunicación en el Sistema Bechelani Textiles



La comunicación interpersonal en el sistema Bechelani Textiles es totalmente favorable y favorable en sólo en 38%, porcentaje que resulta bajo para un proceso de D.O , más si se tienen en cuenta que en un 40% la comunicación es totalmente desfavorable y desfavorable. La desfavorabilidad está marcada por los bajos niveles de apertura, empatía y receptividad de la empresa (dirigentes) . Lo que nos indica que si bien los trabajadores presentan debilidades en cuanto a su disposición a comunicar, aceptación de la crítica constructiva y valoración del trabajo, y los grupos problemas en cuanto a la receptividad y la empatía de grupo, es la empresa quien se muestra con mayores inconvenientes ya que es percibida por sus trabajadores como una empresa de poca apertura al diálogo, poco receptiva a opiniones y sugerencias del trabajador, igualmente presenta bajos niveles de empatía con éste, es decir que no se coloca en la posición del trabajador para entenderle y ayudarlo en sus procesos humanos y de trabajo.

Esto se convierte en obstáculo a la comunicación en la organización ya que una comunicación abierta, sincera, espontánea entre jefes y colaboradores , genera confianza y mejora la motivación y el rendimiento de los empleados, pues al haber este tipo de comunicación se conocerán más los objetivos , los métodos de trabajo y habrá mayor identificación con la organización⁴⁶

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

E. Desarrollo Organizacional y Comunicación en Bechelani Textiles

Entre los aspectos que afectan y son afectados por la comunicación en una empresa están: la motivación, el clima laboral, la cultura de trabajo, los valores y el estilo de liderazgo; estos factores a su vez son determinantes de Desarrollo Organizacional.

A continuación se indica a que se refiere cada uno de éstos aspectos y de que manera se presenta en la pequeña empresa, el caso específico de Bechelani Textiles.

E.1 Motivación

La motivación es el grado en el que un individuo se compromete a gastar esfuerzo en el cumplimiento de una actividad u objetivo específico.⁴⁷ Existen muchos factores en la motivación de un trabajador. Dos factores centrales son los incentivos internos y externos, más comúnmente conocidos como compensaciones intrínsecas y extrínsecas. Los motivadores intrínsecos se basan en el cumplimiento de creencias y valores individuales. Los extrínsecos se basan en compensaciones económicas, bienes o servicios. Gary L. Kreps⁴⁸ identifica cuatro formas en que los miembros de una empresa pueden alcanzar compensaciones intrínsecas:

Desarrollo de roles personales satisfactorios y significativos para el trabajador.
Refuerzo social de metas colectivas por medio de la participación en grupos .
Implicación activa, participativa e identificación del trabajador con la empresa y el cumplimiento de sus metas. Participación de las compensaciones sociales de los esfuerzos y actividades colectivos.

⁴⁶ Fanny Yepes López, El Desarrollo Humano en las Organizaciones, Calí, enero 1995.

⁴⁷ La comunicación en las Organizaciones. Gary L. Kreps. Addison- Wesley Iberoamericana. 1995. Pág. 172.

E.1.a) Motivación Trabajadores Bechelani Textiles

Analizando estos cuatro aspectos antes mencionados, en relación con los ítem del cuestionario que se realizó a los trabajadores de Bechelani Textiles se puede decir que estos presentan desmotivación :

Hacia el trabajo: el empleado de Bechelani Textiles siente que su labor en la empresa es poco importante y que no depende de él la mejoría de una situación . También se observa desmotivación del personal por alcanzar metas.

Teniendo en cuenta que “ la intensidad de la desmotivación de una persona para actuar depende de la fuerza con que cree que puede alcanzar lo que desea o necesita; así como de la intensidad del deseo⁴⁹, se percibe que el trabajador de Bechelani Textiles siente desmotivación por ver que sus expectativas tanto personales como de trabajo no se han visto realizadas, pues la desproporción entre el esfuerzo hecho y los logros obtenidos no han sido relevantes para él.

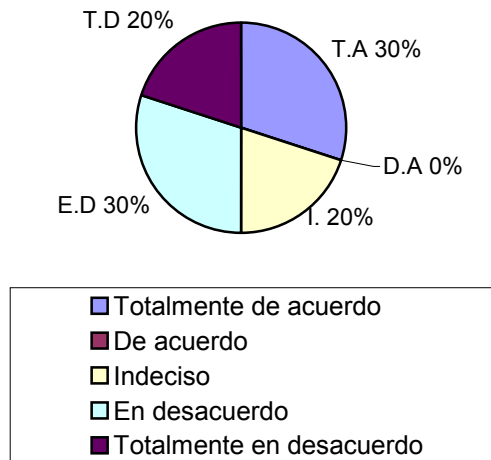
La desmotivación del trabajador se detecta en al siguiente gráfica en muestra como para un grupo importante de trabajadores(30%) considera que su labor es poco importante para la empresa.

⁴⁸ La comunicación en las Organizaciones. Gary L. Kreps. Addison- Wesley Iberoamericana. 1995. Pág. 172.

⁴⁹ Comportamiento Organizacional. Hellriegel. Slocum-Woodman. Internacional thomson Editores 1999

Enunciado No 14

Siento que mi trabajo es poco importante para esta empresa



E.1.b) Motivación Grupos

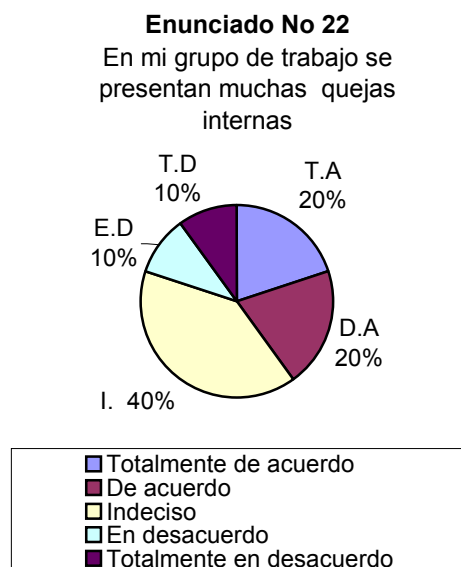
Los grupos de trabajo de Bechelani textiles presentan desmotivación ya que piensan que no es su responsabilidad mejorar la empresa. Esto se presenta por la falta de formalización de los equipos de trabajo, ya que en su mayoría actúan de manera informal sin objetivos claros.

Otra de los síntomas de la desmotivación de los grupo de trabajo es que presentan poca identificación con el grupo de trabajo al que pertenecen. Esto se presenta por la falta de comprensión de las diferencias individuales de los integrantes del grupo, lo que hace que se presente deficiencias en el sentido de pertenencia al grupo,

ocasionando roces y malentendidos, que por no resolverse adecuadamente, han creado tensión rigidez en las relaciones del grupo, disminuyendo con ello la confianza, bloqueando la comunicación y paralizando el apoyo mutuo. “Pero no se trata de evadir o desconocer las diferencias sino de abordarlas directamente, de confrontarlas para llegar a la fuente del conflicto entre los miembros y hallar soluciones satisfactorias”⁵⁰

Esta situación desfavorable de desmotivación se presenta también por que los grupos no saben dónde dirigir la acción del equipo de trabajo ya que la empresa no se ha dado a la tarea de identificar claramente los objetivos y metas de los grupos y menos de la organización como tal.

La desmotivación se hace también manifiesta en la pasividad del grupo , el desinterés por actuar oportunamente, lo que le hace reactivo en vez de proactivo.

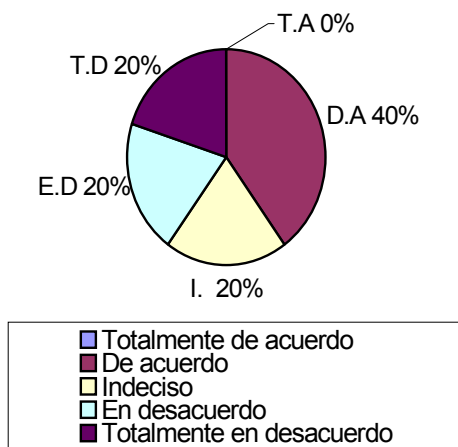


La quejas que se presentan entre los empleados también podrían considerarse como causa de la desmotivación y falta de comunicación y armonía. Es así como muestra la gráfica, que el 20% de los trabajadores de la empresa Bechelani Textiles está de acuerdo con el enunciado y otro 20% totalmente de acuerdo lo que resulta negativo.

⁵⁰ El Desarrollo Humano y el éxito de las organizaciones, Fanny Yepes López, cali, enero de 1999.

Enunciado No 24

En mi grupo de trabajo pensamos que "no podemos hacer nada por mejorar la empresa" ya que no es nuestra responsabilidad



El hecho de que como grupo de trabajo, los empleados de Behelani Textiles piensen que no pueden mejorar aspectos de la empresa, podría muy bien ser por la falta de motivación e interés del personal por la empresa. Se observa como el 40% del personal estuvo de acuerdo con esta premisa.

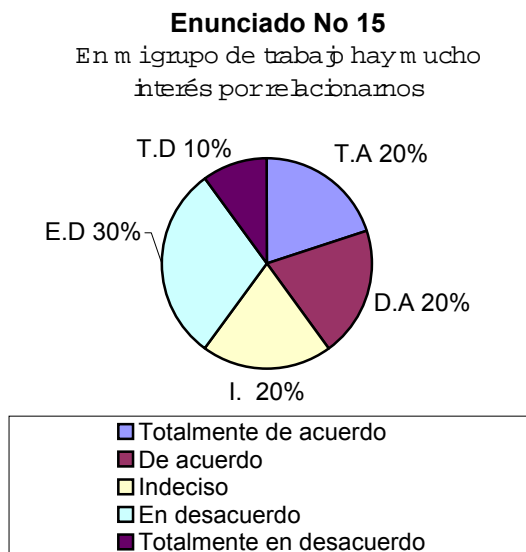
Se observa también que en Bechelani Textiles los grupos presentan desmotivación para interrelacionarse, y desinterés para interactuar con sus pares, lo que no favorece la comunicación y la interacción grupal.

Según la escala de valores de Maslow⁵¹ hay tres tipos de necesidades del trabajador que afectan su grado de motivación en el trabajo, ellas son: Las de existencia, las de relación y las de crecimiento, cuando alguna de ellas no logra ser satisfecha se exagera la satisfacción inferior.

⁵¹ Wether, William y Davis, Kerth, Administración de personal y Recurso humano. Edit Mc. Graw Hill, Mexico 1997.

La necesidad de asociación, relación en interacción del individuo, parecen ser un factor importante de motivación laboral. Cuando dichas necesidades no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las personas que la rodean, dicha desmotivación es comunicada por el trabajador, de varias maneras, cómo el ausentismo (no acudir al trabajo) o retraimiento (no mostrando interés por el puesto, los compañeros de trabajo y la organización) esto por la necesidad de proteger su propia imagen y evitar un ambiente de trabajo que le resulta desagradable e insatisfactorio.

La siguiente gráfica muestra como hay poco interés de los grupo de Bechelani Textiles por relacionarse entre sí:



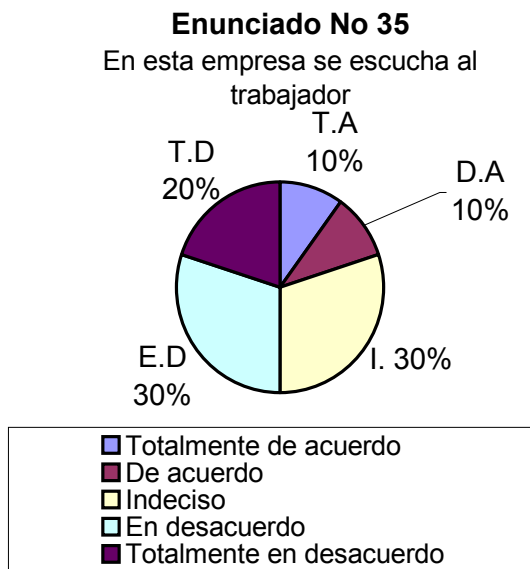
Un 30% de empleados está en desacuerdo con el enunciado y un 10% está totalmente en desacuerdo, indicando con ello el desinterés del grupo por la interrelación, lo que se constituye en elemento negativo para el trabajo en equipo y el desarrollo de la organización. Un porcentaje del 20% está totalmente de acuerdo con el enunciado y otro 20% de acuerdo. De otra parte otro un 20% de los encuestados se muestra indeciso al responder el enunciado.

En términos generales se podría decir que el empleado de Bechelani Textiles tiene pocas motivaciones de carácter interno para la realización de su trabajo. Hasta compensación salarial que podría causar una fuerte motivación extrínseca, no lo son.

E.1.c) Motivación Empresa Como Sistema Social y Administrativo

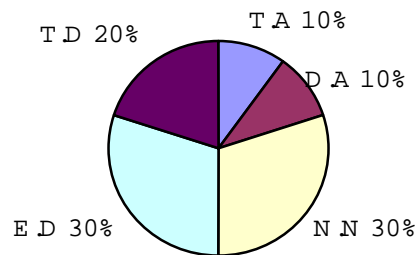
Bechelani Textiles como sistema social y productivo presenta también fallas que podrían ser una de las razones de la desmotivación que presentan los trabajadores. Algunas de éstas fallas están en que:

En Bechelani Textiles no escucha al trabajador Premisa con la estuvo de acuerdo el 30% de los empleados al igual que el 20% que se manifestó totalmente de acuerdo. (ver gráfica siguiente)



Enunciado No 29

Esta empresa acepta positivamente la contribución de los trabajadores a la solución de sus problemas

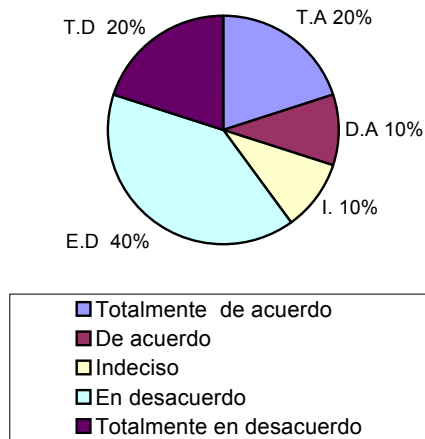


	Totalmente de acuerdo
	De acuerdo
	Indeciso
	En desacuerdo
	Totalmente en desacuerdo

También podría ser causa de la desmotivación del personal el hecho de que la empresa no acepta positivamente la contribución del trabajador a la solución de problemas. Así lo manifiesta 30% de éstos que estuvieron en desacuerdo con el enunciado, lo mismo que el 20% que se manifestó totalmente en desacuerdo con él.

Enunciado No 31

Cuando tengo algo que decir en cuanto a mi trabajo, lo expreso a mis superiores porque existe la confianza para hacerlo



La falta de confianza entre jefes y subalternos también se podría considerar como causa de desmotivación del trabajador. Así lo manifiesta el 40% de los trabajadores de Bechelani Textiles que estuvo en desacuerdo y un 20% que estuvo totalmente en desacuerdo.

En el ámbito individual el concepto de motivación conduce al de clima organizacional, ya que el ambiente organizacional que se presente en el ambiente interno, es decir el que existe entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados.

E.2 Clima Laboral:

El clima laboral es el tono emocional interno de la empresa basado en qué tan cómodos se sienten los miembros con los demás y con la empresa misma. Así como pueden haber condiciones climatológicas placenteras, cálidas y soleadas, pueden existir una comunicación de apoyo abierta y amistosa. Así como puede haber un

clima desagradable, frío y lluvioso, puede existir una comunicación empresarial de defensiva, cerrada y poco amigable.⁵²

La comunicación en lugar de trabajo influye y es influida por el clima laboral. Si las políticas y la comunicación de la dirección de la pequeña empresa muestran preocupación y respeto por los trabajadores, el clima laboral refleja esa preocupación; pero si las políticas y la comunicación de trabajo muestran falta de preocupación y de respeto por los trabajadores el clima reflejará también esa falta de preocupación. Esto atendiendo a la norma de reciprocidad en las relaciones interpersonales⁵³.

E.2.a) Clima Organizacional Bechelani Textiles

El clima de trabajo en Bechelani Textiles corresponde a los planteamientos ya hechos. En primera instancia se puede decir que es un clima tenso en cuanto por la forma en que se comunican sus miembros que no es abierta y amistosa. Tanto en su comunicación formal como informal hay fallas por la falta de confianza entre los comunicantes

De allí que se podría decir que el clima de trabajo de Bechelani Textiles es de apatía, desinterés, poca comunicación y de desconfianza.

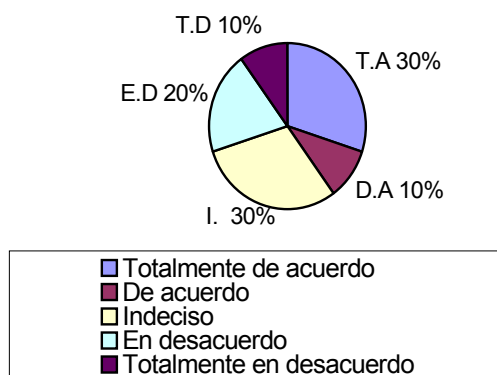
Algunas gráficas que midieron estos aspectos fueron:

⁵² La comunicación en las Organizaciones. Gary L. Kreps. Addison- Wesley Iberoamericana. 1995. Pág. 172

⁵³ Las relaciones se construyen sobre una regla del comportamiento humano extremadamente poderosa, la norma de la reciprocidad, que sugiere que las relaciones interpersonales, los comportamientos de cada participante son dependientes de los comportamientos del otro. Cada persona modela sus acciones en respuesta a la forma en que se comporta la otra persona. Es decir que reacciona con base en las percepciones del comportamiento del otro. ⁵³ La comunicación en las Organizaciones. Gary L. Kreps. Addison- Wesley Iberoamericana. 1995. Pág. 168.

Enunciado No 5

En esta empresa me resulta difícil encontrar personas en las que pueda confiar para comunicarle mis sentimientos, pensamientos u opiniones



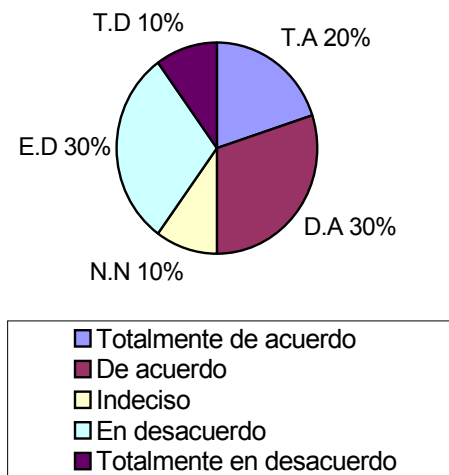
Se observa como el 30% de los trabajadores estuvo totalmente de acuerdo con este enunciado , más un 10% de que se manifestó desacuerdo. Esto resulta un tanto negativo para la comunicación y el desarrollo organizacional afectando por supuesto el clima de trabajo.

Se percibe también un ambiente de trabajo en donde hay poca colaboración entre los miembros de la empresa:

El 30% de empleados están en desacuerdo con que el Bechelani Textiles hay poca colaboración al igual que un 10% que se manifestó totalmente en desacuerdo con éste, lo que indica además de una actitud empática poco favorable entre el personal

y la empresa , un clima de trabajo poco propicio para las relaciones y el Desarrollo empresarial. Ver la siguiente gráfica.

Enunciado No 34
En esta empresa hay cooperación



E.2.b) Clima de Trabajo Grupos:

“En condiciones favorables como un buen clima organizacional, un liderazgo estimulante y participativo, en el que se propicie la efectividad y lealtad de los grupos , los grupos humanos formales son ciertamente positivos al desarrollo organizacional”⁵⁴.

Se hace patente el deterioro del clima interno de los grupos de trabajo de Bechelani Textiles, ya que como afirman los trabajadores; en sus grupos se presentan agravios y quejas internas , los integrantes del grupo de trabajo no se escuchan o hablan entre sí y no hay interés por relacionarse con otros grupos de la empresa, no se da la suficiente confianza a los miembros del grupo como para que haga recomendaciones para mejorar.

Todos estos aspectos son de gran importancia para una efectiva comunicación interpersonal y grupal, el trabajo en equipo y el desarrollo empresarial, ya que como dice Moreno (1997) “es en grupo que se hace más acertado objetivar y resolver problemas”

El clima interno del grupo está en deterioro creándose con ello, barreras a la comunicación, ya que un clima grupal de desconfianza, competencia e inadecuado, genera, muchas defensas en los miembros.⁵⁵

E.3 Cultura de Trabajo

⁵⁴ Los Grupos Humanos en las organizaciones. Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa. Edit. ORBY, Barcelona, España 1996. Fascículo 78, pág 50.

⁵⁵ El Desarrollo Humano y el éxito de las organizaciones, Fanny Yepes López, cali, enero de 1999.

La cultura proporciona a los miembros de la organización identidad social, patrones de conducta y sentido de pertenencia, por lo tanto la pequeña empresa debe velar por un ambiente de trabajo donde prime el respeto por el otro, donde el trabajador tenga libertad para expresar su opinión. Esto le caracterizará particularmente como empresa y como grupo social, y le distinguiera de otras por sus modos de pensar, sentir, obrar y por las determinadas maneras de enfrentarse y de reaccionar a las influencias de su medio. Mas aún si se tiene en cuenta que una cultura comunicativa, podría muy bien ser considerada como ventaja competitiva.

La cultura de acuerdo con la teoría social, se desarrolla por medio de la interacción humana, y es un resultado de la experiencia social.⁵⁶ El aspecto básico de ésta en una organización son las interpretaciones colectivas que realizan sus miembros acerca de las actividades y resultados, marco interpretativo que dirigirán las acciones de sus miembros.

Autonomía, es decir alentar a los miembros de la empresa a asumir responsabilidad en las actividades de ésta, tomar decisiones y el riesgo a la innovación.

Productividad por medio de las personas, es decir orientar la empresa a las personas, apoyar su capacitación, consideración y respeto, hace énfasis en la intimidad y en la atención. La empresa toma en cuenta las necesidades individuales de los trabajadores e integra las metas de éstos con las suyas.

Transmite valores. Otro de los temas culturales de las empresas excelentes es que se **apegan a su trabajo**, es decir que se enfocan a cumplir con sus metas.

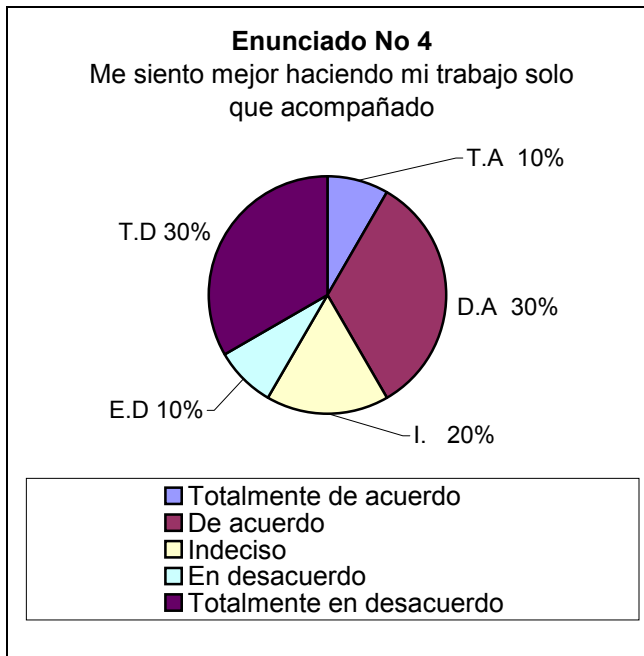
Hacen énfasis en la forma simple , las empresas excelentes en vez de desarrollar muchos niveles de dirección, mantienen las cosas pequeñas, de modo que sus miembros puedan comunicarse de manera directa. Y como último punto del tema de la cultura en empresas excelente está el que **demuestran propiedades simultáneas**, holgadas y firmes. Las cualidades holgadas incluyen la habilidad para innovar, las firmes indican unanimidad en el espíritu y la acción entre los miembros de la empresa.

E.3.a) Cultura de Trabajo Empleados Bechelani Textiles

La cultura de trabajo de Bechelani Textiles se caracteriza por los bajos niveles de participación del trabajador en los procesos mismos de trabajo, poco trabajo de grupo, poca consideración de la empresa hacía el trabajador, bajos niveles de capacitación del personal en relación con su trabajo específico y otros aspectos como la comunicación, bajo niveles de responsabilidad, poca delegación de tareas, y una alta supervisión. Podríamos decir que la cultura de trabajo de Bechelani Textiles está enmarcada dentro de un estilo Taylorista, de obediencia y control.

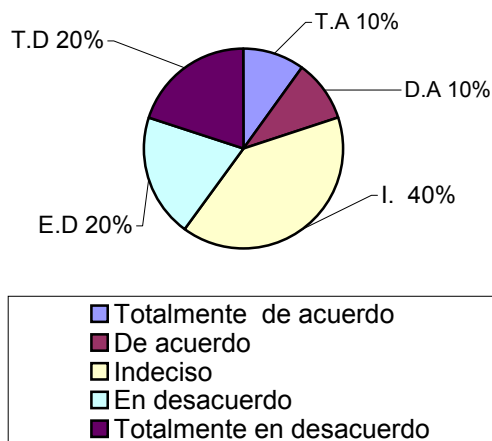
Sobre sale la falta de cultura comunicativa, es decir de diálogo para la solución colectiva de problemas y asuntos de trabajo. Sin embargo no se muestra una tendencia totalmente negativa, por lo menos en el trabajador como individuo, se presentan más fallas a este respecto en la empresa como organización, a continuación algunas gráficas al respecto:

⁵⁶ La Comunicación en las Organizaciones. Gary L. Kreps. Addison- Wesley Iberoamericana. 1995.



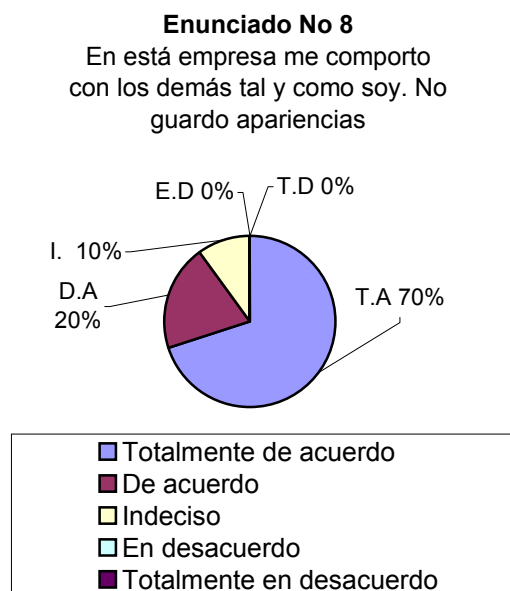
La gráfica muestra un actor de la empleados que prefieren la interacción laboral y otro tanto que opta por actuar reservadamente en el trabajo. Por tratarse de una pequeña empresa en la que prima el trabajo individual, es de destacar el interés de algunos pocos por interactuar con los demás miembros.

Enunciado No 6
No me gustan las situaciones de trabajo en las que tengo que relacionarme con los demás



Llama la atención que un 40% de los empleados se manifiesta indeciso con este enunciado, indicando que no tienen una preferencia clara en cuanto a relacionarse

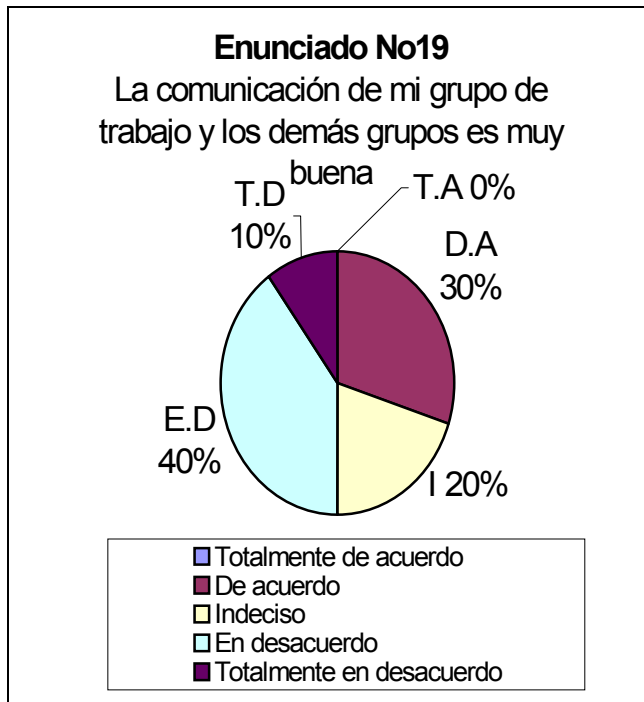
con sus pares en el trabajo o no; Sólo un porcentaje del 20% de trabajadores está totalmente en desacuerdo con el enunciado, y otro 20% está en desacuerdo, manifestando con ello que les gustan las situaciones de trabajo en las que les toca interactuar con otros, lo que resulta favorable a la una cultura de trabajo y la comunicación.



Resulta favorable a la cultura de trabajo y la comunicación que los empleados de Bechelani Textiles en un 70% estén de acuerdo con esta premisa y un 20% de acuerdo, ello es positivo ya que, muestran ser consecuentes consigo mismos al actuar.

E.3.b) Cultura de Trabajo Grupos Bechelani Textiles

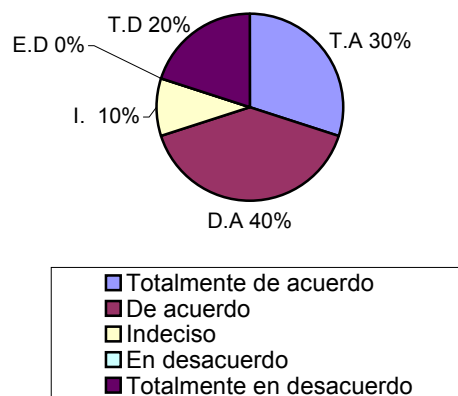
Los grupo de trabajo de ésta empresa se caracterizan por : **Bajos niveles de comunicación:**



El 40% de los trabajadores, manifiesta que la comunicación de su grupo con los demás grupos no es buena, al estar en desacuerdo con el enunciado al igual que un 10% que está totalmente en desacuerdo con éste, manifestando con ello que el nivel de comunicación entre los grupos es bastante deficiente. De otro lado un 20% de empleados se mostró estar indeciso con el enunciado.

Bajos niveles de aprendizaje colectivo:

Enunciado No 23
En mi grupo de trabajo nos toca aprender de nuestros propios errores, ya que entre compañeros no compartimos experiencias para aprender de los éxitos y fracasos

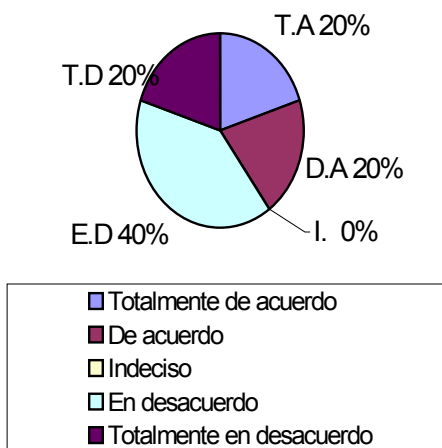


En Bechelani Textiles los grupos de trabajo no comparten experiencias que les permita mejorar y aprender de éxitos y fracasos de manera conjunta, aspecto que es indispensable para el desarrollo organizacional y la efectiva comunicación. Así lo confirma el 30% de los empleados que está totalmente de acuerdo con el enunciado y un 40% de acuerdo. Sólo un 20% de los empleados tiene una opinión contraria a la anterior al estar totalmente en desacuerdo con el enunciado, es de destacar que ningún empleado está de acuerdo con el enunciado, y un 10% indeciso.

Poca interacción de los grupos: ver siguiente gráfica.

Enunciado No 25

Como grupo de trabajo nos reunimos
y platicamos sobre problemas
comunes de trabajo



Teniendo en cuenta que la interacción del grupo de trabajo tanto a nivel informal como formal es necesario para una eficaz comunicación del grupo de trabajo entre sí y de éste con el conjunto de la empresa se podría decir que en Behelani Textiles hay una cultura de bajos niveles de interacción. El 40% de los trabajadores está en desacuerdo con el enunciado y el 20% totalmente en desacuerdo.

E. 3.c) Cultura Organizacional Bechelani Textiles

En vista de que el personal se encuentra poco identificado con la empresa , se presenta desmotivación personal y grupal por el trabajo, hay bajos niveles de empatía para con la empresa, se puede decidir que la cultura empresarial de Bechelani textiles es poco propicia para el trabajo en equipo, el desarrollo personal y para la comunicación.

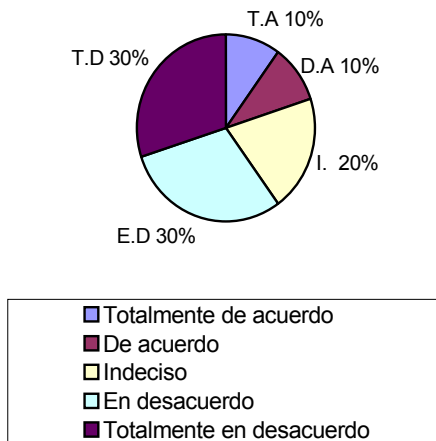
“La cultura organizacional provee unos determinados valores que es necesario conocer por todos los miembros. La cultura organizacional se encuentra constituida por ciertos valores, normas, habilidades y conocimientos que están asociados de alguna manera a los objetivos , a la estructura y a los procesos organizacionales. De allí surge por parte de los miembros de la organización, una actitud, un modo de pensar, de sentir y de actuar con relación a la misión y a los objetivos institucionales”.⁵⁷

Bechelani Textiles aún no interviene conscientemente su cultura y la que se presenta de manera espontánea no es propicia para el Desarrollo Organizacional, se hace evidente la poca comunicación que establece la empresa con sus trabajadores. A continuación algunas gráficas que evidencian estos aspectos.

⁵⁷ Fanny Yepes López, El Desarrollo Humano en las Organizaciones, Calí, enero 1991

Enunciado No 27

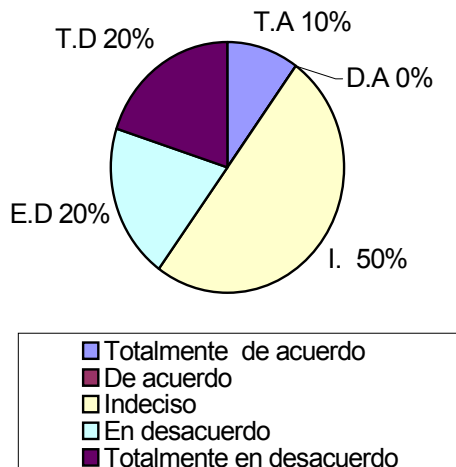
Esta empresa comparte con los trabajadores sus objetivos y metas



El 30% de los trabajadores se manifiesta totalmente en desacuerdo con el enunciado al igual que otro 30% que está en desacuerdo, indicando que la empresa no comparte con los trabajadores sus objetivos y metas, denotando con ello poca apertura comunicativa para con su personal, lo que resulta negativo para el desarrollo empresarial y la comunicación, de otro lado un 20% más de empleados se manifestaron indecisos frente al enunciado.

Enunciado No 30

Esta empresa estimula el trabajo en equipo



El 20% de los trabajadores de Bechelani Textiles, al igual que otro 20% piensan que la empresa no estimula el trabajo en equipo.

De allí se podría deducir que esta es una de las causas de una cultura de trabajo sin sentido de colectividad.

La cultura de una organización engendra y está sustentada por valores que son las creencias y filosofías compartidas de las actividades de la empresa, estos ayudan a los miembros de la organización a interpretar la vida en la misma.⁵⁸ Con una cultura de la comunicación abierta espontánea, receptiva y empática, el trabajador tendrá una guía para tomar decisiones y para actuar en la organización, definiendo como adecuado, deseable o preferible la comunicación a la incomunicación para resolver los asuntos de la vida laboral, el trabajo en equipo, y el sentido de desarrollo organizacional, ya que los valores cumplen funciones sociales para juzgar o catalogar objetivos y metas de la organización.

F. Desarrollo del Personal:

Una comunicación abierta y receptiva de parte de la empresa a las necesidades de desarrollo del trabajador hará más posible el crecimiento y desarrollo de éste, pues, no basta que la empresa seleccione a los mejores candidatos y los ubique en los cargos adecuados, como tampoco es suficiente que les pague buenos salarios y beneficios en general para sentir que con ello está generando desarrollo del personal.

Para lograr la eficiencia y eficacia del trabajador es necesario que la pequeña empresa busque el desarrollo permanente de éste. Por que es a través de las personas

⁵⁸ La Comunicación en las Organizaciones. Gary L. Kreps. Addison- Wesley Iberoamericana. 1995. Pag 140.

que la empresa logra sus objetivos, como también es a través de éstas que alcanza su misión propuesta. El desarrollo humano permite el desarrollo organizacional.

La capacitación es sólo un aspecto del desarrollo del ser humano, ya que es éste es un largo proceso que se inicia con su nacimiento y sólo termina con su muerte. Las personas por naturaleza busca desarrollarse, desean el éxito, por lo tanto la pequeña empresa deberá conocer las necesidades, motivaciones e intereses de sus miembros para que así pueda contribuir acertadamente a su desarrollo personal.

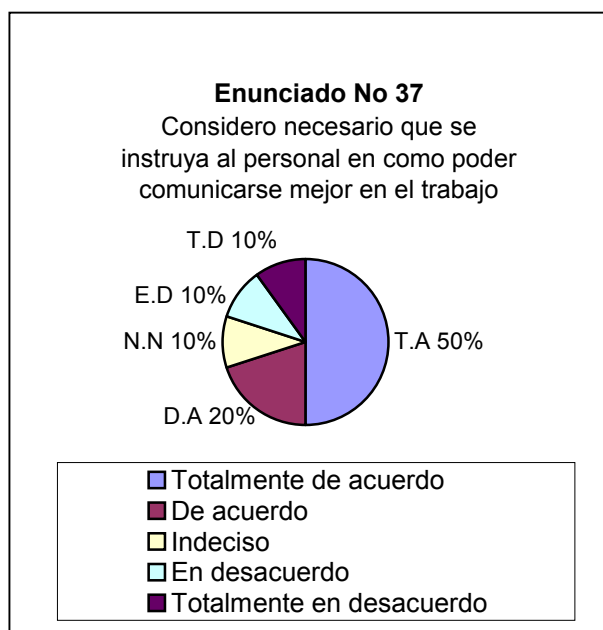
F.I Desarrollo Personal Bechelani Textiles

Es a través de las personas que se logran los objetivos organizacionales, como también se alcanza la misión propuesta, y esto sólo será posible si todos los empleados , o al menos la mayoría, están en permanente desarrollo, dando lo mejor de sí a la organización, como personas y como profesionales, consiguiendo así el crecimiento individual y organizacional⁵⁹ .

⁵⁹ H.A Simón, administrative Behavior. A study of Decision – Making Processes in Administrative organization, 4a Ed. Nueva York: Free press, 1997.

En cuanto al desarrollo del personal se pudo constatar que en esta empresa invierte pocos recursos en capacitación: durante 1999, los empleados no recibieron capacitación de ninguna índole de parte de la empresa.

Específicamente en cuanto al tema de la comunicación en el trabajo, los empleados manifestaron la necesidad de capacitación en éste sentido: ver gráficas siguientes.



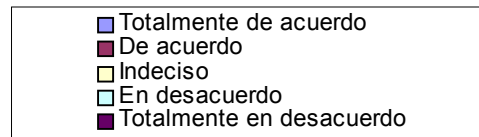
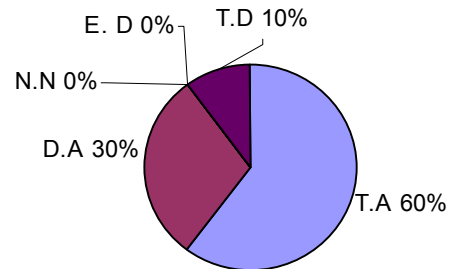
El 50%, los empleados de la empresa Bechelani Textiles está totalmente de acuerdo con el enunciado y un 20% de acuerdo, expresando que consideran necesario que se instruya al personal de la empresa, en como comunicarse mejor en el trabajo.

El 60% de los empleados de la empresa Bechelani Textiles están totalmente de acuerdo en que la comunicación es muy importante para el trabajo en equipo, y un 30% de acuerdo con ello, lo que denota interés del personal por superar las debilidades que presentan al respecto.

Si se tiene en cuenta que en esta empresa no hay una cultura de trabajo en equipo, es de resaltar esta opinión positiva de los empleados acerca de la importancia de la comunicación para el trabajo en equipo.

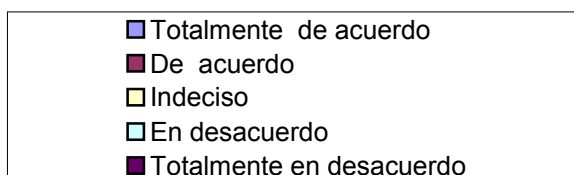
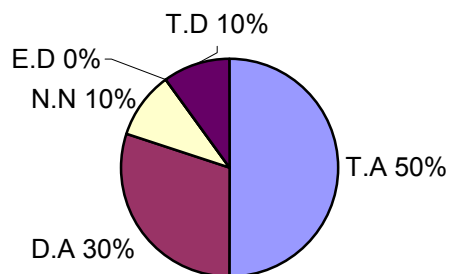
Enunciado No 38

Creo que la comunicación es muy importante para el trabajo en equipo



Enunciado No 39

Me gustaría desarrollar habilidades para comunicarme eficazmente en el trabajo



El 50% de los empleados de la empresa Bechelani Textiles está totalmente de acuerdo con el enunciado y el 30% de acuerdo, es decir que les gustaría desarrollar habilidades para comunicarse eficazmente en el trabajo.

G. Liderazgo Bechelani Textiles

Otros de los aspectos que obstaculizan el Desarrollo Organizacional en Bechelani Textiles además de los anteriores es el estilo de liderazgo autoritario que se vive en la empresa.

El liderazgo autocrático se caracteriza por que es el líder quien toma las decisiones sin ayuda de nadie, además los trabajadores con un estilo de liderazgo de este tipo no desean asumir responsabilidades, no comparten experiencias en sus trabajos, y sus objetivos y metas personales no son compatibles con los de la empresa. También se destaca que este tipo de liderazgo no necesariamente genera respeto mutuo entre los miembros de la organización.⁶⁰

H. Comunicación

Tanto la poca comunicación formal que se da en Bechelani Textiles así como la mucha informal está caracterizada por ser autocrática es decir, por ser de orden vertical de la cima de la organización, jefes hacia los trabajadores, impidiéndose así procesos de retroalimentación y la confianza mutua. Aunque es comunicación que

⁶⁰ Wiliam, J, Cliftony Calás de Birriel, Marta. Conducta organizacional. Editorial Scott, Foresman and Company, Usa 1991.

se da cara a cara no es adecuada para generar una verdadera comunicación en la empresa.

H.1 Formalización de la comunicación

Debido a que la empresa no cuenta con una estructura administrativa realmente formalizada , sus flujos de comunicación se tornan caóticos por la informalidad de éstos, haciendo que el trabajador perciba que en esta empresa no hay quien de cara a los problemas y que se enmascaran los asuntos de trabajo.

Los flujos de comunicación en una empresa que busca el desarrollo organizacional como Bechelani textiles deben tornarse dinámicos y fluir en las direcciones que sean necesarias tanto de manera formal como informal.

Conclusiones Generales

- 1- La comunicación en términos de apertura, empatía y receptividad es indicativo de Desarrollo Organizacional y herramienta fundamental para su implementación como técnica administrativa; con ello se podría decir que la Comunicación y el Desarrollo Organizacional son variables que se afectan mutuamente y son interdependientes. En el caso específico de Bechelani Textiles se observa que en general el sistema empresarial presenta debilidades en la comunicación lo que se ha convertido en obstáculo para el D.O y viceversa.
- 2- En su aplicación el Desarrollo Organizacional involucra fundamentalmente la comunicación , es así como requiere de relaciones empáticas, abiertas y receptivas entre compañeros de trabajo de un mismo nivel; así como entre éstos y sus supervisores y de éstos con los altos medios. En el caso específico analizado se detectó que el sistema administrativo, es el que menor grado de apertura, empatía y receptividad presenta , desfavoreciendo aspectos laborales importantes para el D.O como la confianza, el trabajo en equipo y la participación.
- 3- El Desarrollo Organizacional también es la tendencia a destacar el mejoramiento de relaciones como medio para impulsar a la empresa y técnica que ayuda a los administradores y al personal de la organización a realizar más efectivamente sus actividades y ha establecer relaciones interpersonales más afectivas mostrando al personal como trabajar efectivamente.

- 4- La comunicación para el trabajo implica: **Apertura comunicativa** es decir **disposición** para comunicarse, **autorrevelación** , forma en que nos revelamos inconscientemente ante los otros, la **escucha activa**, la **retroalimentación** constructiva, señales verbales y no verbales que apoyen el dialogo, y en la empatía , es decir ponerse en la posición del otro y comunicarse con él desde esa perspectiva para el diagnóstico y solución de problemas comunes.
- 5- La comunicación en la organización es una variable determinante de la cultura de trabajo, el clima laboral, las relaciones de trabajo , el liderazgo y la productividad. De allí que en el contexto empresarial actual de los intangibles la comunicación se perciba como ventaja competitiva. En el caso analizado se observó como las debilidades en cuanto a apertura, empatía y receptividad de los individuos como seres comunicantes, los grupos de trabajo y el sistema social y administrativo propician estados organizacionales poco adecuados para el D.O.
- 6- En tal sentido la comunicación es la fuerza vital que impulsa el sistema social y este a su vez el sistema técnico y el administrativo. Podríamos indicar entonces que es la red con la que se integran y coordinan los sistemas de la organización.
- 7- En su visión más funcional la comunicación en el trabajo hace operativos los encuentros con otros, mediante transmisión, participación y manifestación de unos y otros, entrelaza acciones y actua como herramienta organizativa de procesos. De allí que la comunicación en el trabajo tenga entre sus funciones principales la generación de relaciones e interacciones que lleven, convoquen a la acción . En el caso

analizado podemos observar que la acción de la empresa no obedece a la sinergia comunicativa sino al poder , al control y a la acción individual sin que ello represente beneficios en términos operativos para la empresa.

- 8- La comunicación cara a cara es el medio por excelencia en las relaciones de trabajo, no sólo por razones de costo sino y quizás lo más relevante por que brinda retroalimentación inmediata, los receptores verifican la exactitud de su comunicación y la corrigen si es necesario. Permite que el emisor y el receptor, en forma simultánea, observen el lenguaje corporal, el tono de voz y la expresión facial. Estas observaciones comunican más que las palabras aisladas. Por último, la comunicación cara a cara permite al emisor y al receptor identificarse con rapidez y recurrir al lenguaje natural y personal. En el caso específico de Bechelani Textiles se desmitifica la idea que entre más pequeña sea la organización, o entre menos miembros tenga, mayor favorabilidad comunicativa se tiene.
- 9- La comunicación en el trabajo es un acto complejo, pues precisamente la variabilidad humana así lo determina, cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a influencias de muchas variables, en tal sentido la diversidad no debe tomarse como obstáculo, sino por el contrario considerarse una ventaja de la cual la organización puede sacar provecho, en el mejor de los términos. Para ello debe practicarse la comunicación para el trabajo de acuerdo con el contexto particular de las circunstancias, a cada persona o trabajador, preocuparse por conocer al personal, orientarle, guiarle y estimular su desarrollo.
- 10- Cuando se entabla una comunicación eficaz con el trabajador aumenta el sentido de bienestar de éste en la empresa y mejora su productividad. En el caso analizado se

pudo detectar hay un alto nivel de insatisfacción del personal en relación a la empresa y se presenta bajos niveles de productividad.

11-La comunicación en el trabajo genera motivación intrínseca en los miembros de la organización , confianza y franqueza que retroalimenta el conjunto de la organización.

12-Desde el siglo XIX las empresas han estado funcionando sobre cuatro pilares: economía, organización , producción y administración, en el actual mundo de la globalización del siglo XXI, el nuevo paradigma empresarial presenta cuatro epicentros: identidad, cultura, acción y comunicación. Estos vectores se superponen sobre el modelo anterior atravesando y fecundando todos los procesos de la dinámica integral de la empresa. Se observa como la empresa analizada opera bajo los parámetros de un paradigma Taylorista , es decir que el sistema social y administrativo está fundamentado en el autoritarismo, mostrándose poco abiertos y receptivos a la comunicación con sus subsistemas internos, como lo son sus colaboradores. El estilo de comunicación que predomina, es descendente, es decir de jefes a trabajadores, siendo muy deficiente la comunicación ascendente es decir del trabajador hacía el jefe, esto se constituye en uno de los obstáculos que impiden generar Desarrollo Organizacional.

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



COMUNICACIÓN PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DIAGNÓSTICO: BECHELANI TEXTILES

Por: MÓNICA MARÍA VALLE FLOREZ

**Recomendaciones específicas para
trabajadores, grupos y la empresa
como sistema administrativo y social.**

**Este documento es producto de la investigación realizada como Tesis para obtener el título de MAESTRA EN
COMUNICACIÓN a través de la UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

Programa de Sensibilización a la Comunicación

Partiendo del hecho de que la comunicación interpersonal efectiva entre los miembros de una organización es de vital importancia para la aplicación de la técnica del Desarrollo Organizacional ya que ésta es prácticamente su principal herramienta, se recomienda a Bechelani Textiles que antes de iniciar su proceso de Desarrollo Organizacional, establezca para el trabajador un programa de sensibilización a la comunicación interpersonal en la que se capacite al personal para:

Comunicación intrapersonal:

Para la comunicación interpersonal es requisito indispensable que el emisor al comunicarse con el otro (tu - receptor) se conozca interiormente”, se escuche, sea receptivo y tenga afianzada la autoestima, etc.

1. Proceso de la comunicación consigo mismo
2. El respeto, coherencia y la acogida en la comunicación consigo mismo
3. Las posturas comunicativas ante uno mismo
 - a) Desconocerme o no entenderme
 - b) Rechazarme
 - c) Querer conocerme y aceptarme
4. La autoestima
 - a) Capacidad de adaptación
 - b) La sociabilidad
 - c) La conciencia
 - d) La cordialidad
 - e) Disposición comunicativa
5. La empatía comunicativa
6. Lenguaje corporal
7. Comunicación no verbal
8. Mi comunicación en la organización
 - a) Comunicación asertiva
 - b) Comunicación no asertiva
 - c) Comunicación agresiva
 - d) Comunicación interpersonal

Comunicación interpersonal

Se hace indispensable que el programa de sensibilización a la comunicación interpersonal que se imparta a los trabajadores permita reflexionar y capacitarle para su apertura, receptividad y empatía en la comunicación con el otro y con el entorno desde una perspectiva más humana, es decir de entendimiento y aceptación de diferencias. “ La verdadera comunicación conmueve nuestras bases y cimientos, nos hace salir de nuestro hermetismo e incomunicación. Al comunicarnos nos exponemos al reto del otro, de los demás, pero a la vez hacemos posible el entendimiento y crecimiento propio y colectivo.

Se recomienda también a la empresa diseñar **estrategias de motivación**, paralelas al programa de sensibilización para generar interés en el trabajador, ya que como se explico anteriormente existe en el trabajador un alto grado de desmotivación personal por alcanzar metas y por el trabajo.

Podría ser que las estrategias de motivación a la sensibilización, se diseñaran como preámbulo a un **programa amplio de motivación** que posteriormente desarrolle la empresa para que el trabajador se motive a las relaciones e interacciones trabajo.

Empresa como Sistema Social y Administrativo

En primera instancia se recomienda a la empresa Bechelani Textiles que implemente un programa de sensibilización a la comunicación interpersonal en el trabajo ya que ello le servirá de para tener un primer acercamiento positivo con el trabajador, mejorar los niveles de motivación y mejorar también el clima laboral. De otra parte con la sensibilización se estaría preparando la empresa para emprender la técnica del desarrollo organizacional.

Se recomienda también a la empresa, reflexionar acerca de su actitud de poca apertura y receptividad comunicativa para con el trabajador, y se le invita a evaluar el sistema administrativo autocrático con el que se dirige la empresa en este momento y que no le conviene a las pretensiones de generar desarrollo organizacional, con base en su recurso humano.

De igual manera se recomienda que la empresa propicie, motive y ejerza mayor liderazgo en el sistema social de la organización ya que éste está al libre albedrío, marcado por la intervención del trabajador. Favorecería a la empresa que estableciera actividades en las que el personal pueda interactuar formal e informalmente, generar espacios de acercamiento con el trabajador.

También se recomienda a Bechelani Textiles reflexionar sobre estilo de liderazgo que está ejerciendo con los trabajadores, y buscar la manera en que se torne de liderazgo autocrático a un liderazgo que motiva y acompaña al trabaja-

dor en su aprendizaje, es decir más en el sentido de la nueva tendencia del liderazgo transformacional.

Se sugiere que la empresa revalúe su estructura administrativa, que si bien no la tiene esquematizada

en un organigrama su influencia se deja sentir en el trabajador, (hay tres gerencias). Se le invita a pensar en una estructura más horizontal, menos burocrática, más aún si se tiene en cuenta que es una pequeña empresa.

En vista de la deficiencia que presenta la empresa en materia de capacitación del personal se

recomienda a Bechelani Textiles, desarrollar programas de capacitación para el personal de acuerdo a sus necesidades específicas. De igual manera un programa de incentivos con los que pueda mejorar la motivación para el trabajo.



Grupos de trabajo

Programa de Sensibilización a la Comunicación

El programa de sensibilización deberá estar enfocado a contribuir a suplir las necesidades comunicativas que tienen los grupos de esta empresa de una manera humana, provechosa, innovadora y creativa.

De igual manera el programa de sensibilización deberá abordarse como un entrenamiento, que posibilite el desarrollo de habilidades para la comunicación interpersonal del trabajador en los grupos de trabajo al igual que concienciar al trabajador de la importancia de la comunicación interpersonal para el desarrollo personal, grupal y el mejoramiento de la productividad. La sensibilización a la comunicación interpersonal de los grupos de Bechelani deberá ayudar a cambiar la cultura actual de incomunicación de los grupos y a subscribir al primer paso para el crecimiento de la organización. De allí que se propongan como temas específicos a desarrollar:

El saber escuchar

Escuchar es distinto de oír. El escuchar es un acto propio y exclusivo del ser humano, es decir que el escuchar es un acto consciente, voluntario libre. Supone una volición: hay que querer escuchar. Escuchar no quiere decir no hablar. No tenemos que confundir escuchar con estar callados. Es querer escuchar. *Hay que querer acoger y captar el mensaje emitido por aquel a quien escuchamos.*

El entorno cercano de la comunicación

Hacer consciente de la necesidad de asumir el entorno cercano para comunicarnos mejor, es decir aceptar la realidad del momento para comunicarnos. Hacer las distinciones entre los seis niveles de la comunicación.

- 1- Diálogos cotidianos
- 2- Comunicación acerca de otros
- 3- Expresión de juicios de valor
- 4- Nos damos a conocer
- 5- Comunicamos nuestros sentimientos

6- Cuando nos aceptamos y aceptamos al otro

- a) Comunicación asertiva
- b) Comunicación no asertiva
- c) Comunicación agresiva
- d) Comunicación interpersonal

Actitudes ante la apertura comunicativa

- 1- Actitud valorativa
- 2- Actitud interpretativa
- 3- Actitud exploratoria o investigativa
- 4- Actitud consoladora
- 5- Actitud de identificación con el otro
- 6- Actitud empática

Distintos tipos de retroalimentación

1. Retroalimentación informativa
2. Retroalimentación sobre la reacción personal
3. Retroalimentación de juicio
4. Retroalimentación forzada

El grupo y la tensión en las interrupciones, toma de decisiones y la planeación

Las palabras y las expresiones en el trabajo y en la comunicación del grupo

Los estereotipos, el chisme y el rumor

Las relaciones en el trabajo

Posiciones ante la comunicación

1. Mártir.
2. Acusador o atacante
3. Superrazonable
4. Irrelevante
5. Coherente

Herramientas de la comunicación interpersonal

Importancia y efectos de las redes de comunicación del grupo.

