

A group of business professionals in a meeting. A man in a white shirt is pointing at a laptop screen. A woman in a dark blazer is smiling and looking at the screen. Another man in a white shirt is looking at the screen. The background shows a world map on the wall.

La
COMUNICACIÓN
Organizacional
en la Gestión Empresarial

Autores:

Alexander Darío Lascano Cevallos

Roberto Carlos Arias Figueroa

Obra:

La Comunicación Organizacional en la Gestión Empresarial

Autores:

Mg. Alexander Darío Lascano Cevallos

Mg. Roberto Carlos Arias Figueroa

Aval:

La presente obra ha sido evaluada por pares externos a doble ciego, cumpliendo la normativa nacional e institucional para las obras de relevancia.

Edición:

Primera

Tiraje:

Libro Digital

ISBN (D):

978-9978-395-93-6

Diseño de portada:

Lic. Belén Freire Cáceres

Edición gráfica:

Lic. Belén Freire Cáceres

Publicación:

EDITORIAL UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

Latacunga-Ecuador

2024

Autores

Mg. Alexander Darío Lascano Cevallos.



Experto en Comunicación Organizacional, Especialista en Planificación Estratégica de la Comunicación, Liderazgo y Gestión de equipos, Asesor en Comunicación Política, Miembro de la Red Mundial de Comunicación Organizacional, Miembro de la Red de Investigadores en Publicidad de Iberoamérica, Representante del Grupo Internacional de Trabajo en Publicidad Social, Miembro de la Red Internacional de Historiógrafos de la Comunicación, presidente del capítulo Ecuador, Miembro del grupo internacional de Comunicación Organizacional, Investigador en Temas de Comunicación en organizaciones, Publicidad y Gestión Empresarial, Ha participado en eventos científicos de carácter nacional e internacional como conferencista y ponente, autor de artículos científicos y Capítulos de libros.

Prólogo

Mg. Roberto Carlos Arias Figueroa.



Ingeniero Comercial, Magister en gestión financiera, experiencia en el sector financiero específicamente en la Economía Popular y Solidaria, docente a tiempo completo en la Universidad Técnica de Cotopaxi, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, profesor en las cátedras de Finanzas, Matemática Financieras, Presupuesto empresarial, Administración, Miembro de los grupos de investigación "Observatorio de

Empleabilidad e Inserción laboral" y "Observatorio de Buenas Prácticas para el Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior" (OBPACES), Participante en eventos científicos de carácter nacional e internacional como conferencista y ponente, autor de artículos científicos y libros.

El avance de la Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC) y demás mediaciones que intervienen en el sector empresarial durante las dos primeras décadas del presente siglo, convierten a las organizaciones, particularmente a las empresas, en plataformas donde se produce y recepta conocimientos de todo tipo, tanto para los procesos de funcionamiento o prestación de determinado servicio, como para las prácticas de dirección y gestión desde el punto de vista integral. Asevera Hernández (2011), que *"Las empresas del presente siglo, deben ser auténticas líderes, abierta al conocimiento e integrales"*. (p.40)

De igual forma, las tendencias y prácticas de gestión empresarial de Latinoamérica han experimentado procesos de reestructuración, como consecuencia de los cambios económicos, políticos y sociales que acontecen a escala global y en la región, por los efectos devastadores de las grandes industrias al medio ambiente, el incremento de la competitividad, las disposiciones que establecen los organismos internacionales y gobiernos en los procesos productivos y de gestión organizacional, los efectos de la globalización, las demandas de las sociedades y la reivindicación de sus derechos ciudadanos, el auge del sector privado y los cambios tecnológicos en general.

El concepto de gestión empresarial, ha evolucionado en la medida que el hombre ha avanzado en la consecución de nuevas tecnologías y relaciones para el mejoramiento de nuevos productos y servicios, en la satisfacción de un mercado cada día en crecimiento y complejo (Hernández, 2011, p.38).

Progresivamente, el sector empresarial se adapta a las nuevas dinámicas contemporáneas para emprender los procesos de gestión organizacional. Sin embargo, no han sido los aspectos sociales, humanistas y culturales de los cuales se han apropiado un considerable número de empresas en todos los países del continente latinoamericano.

Se ha otorgado mayor importancia a la obtención de ganancias, al enriquecimiento de las grandes corporaciones y empresas con beneficios muy marcados para el sector privado, y se ha obviado la implementación de políticas y estrategias que favorezcan la dimensión social, ética y humanista de numerosas organizaciones.

La gestión empresarial ya no es un argumento de carácter local ni tampoco nacional, las distancias de nuestro mundo, en la evolución de la nueva sociedad de información y conocimiento, a estos cambios debe considerarse ahora como un asunto de índole mundial, para desarrollo de nuevas estrategias para la permanencia en el mercado y satisfacciones al cliente en cualquier parte del mundo (Hernández, 2011, p.38).

Por todo ello, se impone la necesidad de crear nuevas plataformas, publicaciones científicas y especializadas que

otorguen énfasis a temas tan importantes para el sector empresarial como son: la formación profesional desde la concepción holística y sistémica, donde se integre la capacitación, la ética, los valores, y la comunicación, ejes que transverbalizan cada práctica social en la cual se involucran los ámbitos internos y externos.

Son estos los motivos que justifican el presente texto, el cual desde su modesta contribución pretende convertirse en un material complementario para estudiantes y profesores en Gestión Empresarial. Los conocimientos que se ofrecen parten de las necesidades en los planes de estudio avizoradas por varios autores, quienes reconocen la necesidad de desarrollar proyectos y estrategias para la formación integral de los profesionales de esta rama, en correspondencia con las dimensiones holísticas que entrañan las organizaciones como espacios de representación, socialización y producción.

Según Valois (2015), en su estudio Integralidad de la gestión desde la transdisciplinariedad, se puntualiza que las organizaciones pueden ser vistas como sistemas, donde el propósito de gestión se corresponda con los propósitos de las entidades, sin descuidar el componente social.

(...) con un eje integrador que es la metodología para la integralidad, en una única gestión que tenga en cuenta la incidencia de los factores que el entorno y su condición interna le favorezcan para el propósito de su sostenibilidad. Son factibles la identificación y el funcionamiento de los sistemas de gestión como parte de los sistemas sociales (Valois, 2015, p. 27).

El libro se presenta en cuatro capítulos, el primer capítulo aborda uno de los temas más importantes para las organizaciones, la comunicación; en esta sección se realiza una valoración acerca de cómo se están insertando los temas de comunicación en la gestión organizacional. Se pretende realizar un abordaje integral de la comunicación organizacional, a través de la revisión de un sistema de conocimientos más diversos y profundos, pues, la simple concepción de lo oral y lo escrito no agota, ni contribuye a la ampliación de habilidades e integralidad de conocimientos en el desempeño profesional en las organizaciones.

Se abordan cuestiones teórico – conceptuales acerca de la comunicación organizacional y su importancia en los procesos de gestión empresarial, a saber: conceptos y modelos de comunicación, funciones e importancia de la comunicación organizacional, públicos, ámbitos, actores y mensajes de la comunicación en las organizaciones; principales problemas de comunicación organizacional que afrontan las empresas, estilos y canales de la comunicación, las barreras de la comunicación, el ruido y la redundancia, sus efectos negativos, y se reflexiona acerca de la comunicación efectiva para la gestión empresarial, con énfasis en la importancia del diálogo, la empatía y la persuasión.

Por su relevancia para el desempeño de la profesión, los temas de comunicación organizacional desarrollados en este capítulo pudieran constituir parte del sistema de conocimientos que deben recibir los estudiantes de Gestión Empresarial, tanto para la formación de grado como para la educación postgraduada de esta especialidad.

El segundo capítulo aborda elementos esenciales que distinguen a la formación profesional y la capacitación para la Gestión Empresarial. Se explican elementos generales de la formación profesional, los propósitos fundamentales de esta carrera apoyados en varias plataformas especializadas en el tema y en sitios de universidades donde se estudia, sea como tecnicatura, ingeniería o licenciatura y se especifican algunas realidades de países como Ecuador, apoyados en investigaciones ocupadas en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) y la necesidad de preparación que tienen sus líderes al respecto.

Se realiza un análisis acerca de la importancia que reviste la capacitación en función de potenciar la preparación del colectivo de las organizaciones y su impacto en el logro de los objetivos de las empresas.

El tercer capítulo aborda nociones sobre dirección empresarial, uno de los temas más importantes para el ejercicio de estos profesionales. Se reflexiona acerca del liderazgo, se apoya en las ideas del autor cubano, Orlando Carnota Lauzán (2016), y sus consejos para la dirección de empresas. También se explican la importancia que tienen el enfoque participativo y el trabajo en equipo, la motivación en la empresa y las adecuadas técnicas para la solución de conflictos.

El capítulo cuarto lleva por título, *Ética*, valores e integridad organizacional y cuenta con tres partes esenciales. Primero se abordan elementos teórico-conceptuales referentes a la ética y su incidencia en el ámbito empresarial.

De mucho valor resultaron las fuentes epistemológicas que se consultaron, destacándose el discurso *La ética en la gestión em-*

presarial, del académico Fernando Casado Juan, a propósito de su ingreso como asociado a la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras en 1991 en Barcelona; el artículo *Relevancia de la ética en el ejercicio profesional del consultor en imagen*, publicado por los autores Salcedo Mena y Salcedo (2013), en el número 81 de la revista Razón y Palabra y las propuestas de temas que realiza el autor Flores (2014) para la conformación de un *Código de ética del profesional en Gestión Empresarial*.

El epígrafe *Los valores y cualidades del gestor empresarial*, ofrece una síntesis de los valores y cualidades más importantes que han de distinguir al ejercicio profesional del especialista en Gestión Empresarial. Para ello, nos apoyamos en varios esquemas, explicaciones, citas de autores y sitios especializados en el tema.

Para concluir el capítulo se reflexiona acerca de la *integridad profesional y organizacional* y su impacto positivo en la representación social de las empresas, en la imagen y la reputación corporativa, aspecto este que involucra tanto a públicos internos como externos.

En reiteradas ocasiones se alude a la necesidad de favorecer colectivos unidos y capacitados, donde se otorgue importancia a la armonía y a la satisfacción de los trabajadores mediante la implementación de los valores, de los principios éticos y el humanismo en su concepción integral.

Valga este texto como un noble empeño para contribuir a la formación integral de los profesionales en Gestión Empresarial, tanto para estudiantes y profesores, como para los especialistas

cuyo desempeño se enmarca en las empresas y organizaciones en general. Es justificable la propuesta de los temas que aquí se presentan, toda vez que la ampliación de conocimientos se traduce en el afianzamiento de la integridad profesional y organizacional.

Es un producto de investigación que se apoya en la revisión bibliográfica documental, en el análisis cualitativo de contenido y en la observación participante de los autores como parte de la experiencia adquirida durante los años dedicados al ejercicio de la profesión en organizaciones y en el campo académico.

INDICE

CAPITULO 1

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN EMPRESARIAL

La comunicación organizacional	20
Comunicación organizacional para la gestión empresarial ...	23
Conceptos y modelos de comunicación	25
Otros conceptos afines	26
Síntesis histórica y conceptual sobre comunicación organizacional	32
Teorías de la comunicación organizacional. Perspectivas fundamentales, enfoques y autores más importantes	34
Funciones e importancia de la comunicación organizacional ..	38
Funciones de la comunicación organizacional	38
Importancia de la comunicación organizacional	39
Públicos, ámbitos, actores y mensajes de la comunicación en las organizaciones	42

Principales problemas de comunicación organizacional que afrontan las empresas	48
Problemas de comunicación organizacional	50
Estilos y canales de la comunicación	55
Las barreras de la comunicación. El ruido y la redundancia, sus efectos negativos para la comunicación en las organizaciones	57
La comunicación efectiva para la gestión empresarial	59
1.2.9. Protocolo e imagen del gestor empresarial	65

**CAPITULO 2
FORMACIÓN PROFESIONAL Y CAPACITACIÓN PARA LA
GESTIÓN EMPRESARIAL**

Formación profesional en gestión empresarial	69
La capacitación en la empresa	77

**CAPITULO 3
NOCIONES SOBRE DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

Dirección	86
Fases del proceso de dirección	92
Reflexiones acerca del liderazgo	100

Habilidades para la dirección de organizaciones. Aportes de Orlando Carnota Lauzán	106
El trabajo con los empleados	125
El enfoque participativo y el trabajo en equipo	127
La motivación en la empresa	131
Solución de conflictos	133

CAPITULO 4

ÉTICA, VALORES E INTEGRIDAD INSTITUCIONAL

La ética para la gestión empresarial	149
Los valores y cualidades del gestor empresarial	159
Síntesis de los valores	160
La integridad profesional y organizacional	178

REFLEXIONES FINALES	182
----------------------------------	-----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	185
---	-----

➔ Capítulo 1

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN EMPRESARIAL

En los últimos años la comunicación ha constituido una agenda que adquiere un lugar importante en los planes y programas de diferentes carreras universitarias. La inserción de temas como la participación, la producción y gestión de la información, las relaciones públicas, la promoción y el uso de las TIC, son indispensables para la formación de especialistas cuyo ejercicio profesional se enmarca en el ámbito institucional.

En varias universidades de Ecuador, los temas de comunicación que se imparten en los primeros semestres pertenecen a la asignatura *Comunicación oral y escrita y Relaciones Públicas, Comunicación Organizacional o Institucional* en los últimos ciclos. Queda claro, que estos contenidos no agotan en su amplitud terminológica otros saberes y subcategorías que son necesarios para la formación de profesionales cuyo ámbito de desempeño son las organizaciones.

No debe desestimarse las habilidades que los profesionales en Comunicación y Gestión Empresarial deben adquirir en materia de comunicación organizacional, si se tiene en cuenta que son precisamente las empresas, instituciones, organismos, entidades y corporaciones, los ámbitos para su desempeño y donde se desarrollan prácticas y procesos de comunicación e información en múltiples direcciones y mediante el uso de distintos canales.

Para dar respuesta a la problemática referida se realiza el presente capítulo, el cual aporta un sistema de contenidos sobre comunicación organizacional con el diseño de contribuir a la formación integral de los estudiantes de las carreras de Comunicación y Gestión Empresarial, pues dentro de la gestión es indispensable la comunicación.

Los nuevos conocimientos que se ofrecen pertenecen a bibliografías especializadas para lo cual nos apoyamos a la perspectiva interdisciplinar, estableciéndose diálogos oportunos entre la comunicación social y las ciencias económicas y empresariales. Se aportan algunas ideas teórico-conceptuales, se realiza una síntesis acerca de los contenidos que proponemos y se valora su importancia para la formación integral de los estudiantes en Comunicación y Gestión Empresarial.

1.1. La comunicación organizacional.

Los orígenes de la comunicación organizacional datan desde la Prehistoria, con las primeras formas de interacción humana, cuando los sujetos comenzaron a sentir que formaban parte de la colectividad y que el desarrollo de las actividades económicas y sociales requería del trabajo en equipo. Para entonces la oralidad constituyó el recurso más efectivo en función de favorecer procesos de organización y distribución de roles.

Con el pasar de los siglos las formas de estructuración de las sociedades a escala global han incidido vertiginosamente en las relaciones humanas y en sus respectivos procesos de socialización, de lo cual no escapa el ámbito organizacional.

Fue a partir del siglo XVIII que con el auge de la Revolución Industrial en los países occidentales se experimentan nuevas tendencias sociales y culturales que obligaron al diseño de estrategias y políticas encaminadas a favorecer las dinámicas interactivas y de producción informativa en la prensa para el posicionamiento de las empresas, los comercios y las corporaciones en los mercados locales, nacionales y globales. Rápidamente muchos de estos patrones se reprodujeron en el contexto latinoamericano.

Fue hacia la década de 1950 del pasado siglo que se comienza a utilizar el término *comunicación organizacional*, aunque se reconoce que durante los años sesenta adquiere su propio objeto de estudio, luego de que el norteamericano Charles Redding publicara el libro *Comunicación en la organización*.

Desde entonces se comienza a reconocer a la comunicación como el proceso más importante en el desarrollo de las organizaciones, al favorecer de forma sustantiva la coordinación de funciones y la interrelación entre los distintos tipos de públicos, con el empeño de lograr objetivos comunes. Algunos autores como la comunicóloga cubana Trelles (2004) asevera que:

La comunicación organizacional como disciplina del campo de las ciencias sociales, centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización, y perfeccionamiento

de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo; fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades (...) ofrece la posibilidad de interiorización de conocimientos e incorporación de habilidades que tributan al desarrollo social, tanto en lo económico como en lo cultural. (p.2)

Lo expresado por la autora nos permite comprender desde la integralidad conceptual los elementos que contribuyen al fortalecimiento de las entidades y su implicación en el desarrollo social. Es preciso señalar, que algunos estudios contemporáneos han mantenido erróneamente posturas que hacen prevalecer a la comunicación organizacional como exclusiva del espacio empresarial, descuidándose otros espacios institucionales y ámbitos de socialización.

Para contrarrestarlo planteado se impone remitirse a la profesora Rivero (2013) quien plantea que: La comunicación institucional u organizacional, no es solo propia de lo empresarial, sí tuvo su génesis aquí, pero hoy su comprensión conceptual presupone una extensión hacia otros espacios y procesos¹.

Más adelante, resalta algunos elementos que conciernen a la comunicación en las organizaciones, "(...) es la encargada de conciliar intereses con los públicos; pretende el logro de la

¹ Conferencia magistral impartida por la profesora y comunicóloga cubana Magda Rivero Hernández en el aula de postgrado de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, el 27 de mayo de 2013. Módulo *Comunicación Institucional*, XIII edición de la Maestría en Ciencias de la Comunicación. FCOM-UH. (Cita inédita).

coherencia, el respaldo, la integración, la sinergia y produce efectos creíbles; es una práctica transformadora y va mucho más allá de lo visible y palpable dentro de la institución" (Rivero, 2013, p. 19).

La comunicación organizacional o institucional, como también se le denomina en las últimas décadas, posee una expresión práctica y profesional diversa, con particularidades específicas para cada sociedad. En los países de alto desarrollo económico como Estados Unidos y en los que conforman la Unión Europea, es considerada como una herramienta indispensable para el logro de las metas corporativas; mientras que los pueblos en desventaja se ven obligados a trazar estrategias de regulación y ordenamiento como respuestas a las brechas y niveles de explotación al cual se encuentran sujetos.

En la actual centuria para los sectores corporativos en los países industrializados, estas perspectivas se actualizan de acuerdo a los cambios y fenómenos sociales contemporáneos mediados por las TIC.

1.2. Comunicación organizacional para la gestión empresarial.

Al analizar la cátedra comunicación oral que se imparte en las carreras sobre Gestión Empresarial en la mayoría de las universidades de Ecuador, se observa un tratamiento carente en profundidad en cuanto a los temas sobre comunicación que se abordan, tendencia esta que atenta contra la formación integral

de los profesionales. No sucede lo contrario con cátedras que se inclinan hacia la comunicación organizacional en las carreras de Comunicación de universidades ecuatorianas.

En tal sentido, resulta necesario establecer un diálogo coherente y oportuno con la disciplina Comunicación Organizacional y sus diferentes áreas de estudio. Asevera Ocampo (2008) que *"Uno de los puntos más importantes dentro de todas las empresas, es la correcta comunicación. El problema más significativo con el que se topa la gestión empresarial"*. (p. 1)

En las líneas que siguen se realizará la propuesta de nuevos contenidos ajustándose a las esencias de la comunicación organizacional y considerando las características de los ámbitos de desempeño profesional del futuro egresado (organizaciones, instituciones, empresas, entidades y organismos).

Realizar un examen crítico a la cátedra comunicación oral y escrita que se imparte en los primeros ciclos de las carreras en Gestión Empresarial, constituye la propuesta inicial que se propone. Esta denominación actual de la asignatura que se maneja en la mayoría de las universidades ecuatorianas, evidencia la presencia de ciertos nichos e incongruencias, máxime si se tiene claro que lo *oral y lo escrito* significa en sí una subcategoría al interior de concepciones mucho más profundas e integrales.

Se sugiere entonces un desplazamiento categorial de *comunicación oral y escrita* hacia asignatura *comunicación organizacional*, donde pueden inscribirse los elementos inherentes a la comunicación en las organizaciones (empresas,

entidades públicas y privadas, organismos, asociaciones, corporaciones, negocios, etc.), además de las herramientas y habilidades necesarias para la comunicación oral (que en realidad debiera concebirse como interpersonal donde se integre lo verbal y extra verbal) y la apelación a lo escrito para relacionarse y producir contenido.

El sistema de conocimientos que se propone está fundamentado en las propias esencias de la formación profesional del gestor empresarial y son temas aplicables para el mejor desempeño de los diferentes procesos que se generan en el ámbito organizacional. Esto demanda establecer diálogos interdisciplinarios con las ciencias de la comunicación, básicamente con la disciplina comunicación organizacional.

La ordenación temática queda como estrategia para la decisión de los docentes, ajustándose a las horas clase que se planifican por universidad y a las características propias del contexto donde se estudia la Gestión Empresarial.

1.2.1. Conceptos y modelos de comunicación.

La comunicación es un proceso social que está presente en todo momento de la vida humana. Es la forma que tienen las personas para interactuar, relacionarse, transmitir y receptor signos y símbolos, compartir pensamientos, experiencias, ideas e inquietudes. Es el soporte que da vida a la familia, a las organizaciones y a la sociedad en general. Mediante la

comunicación los sujetos/actores sociales encaminan sus pasos para alcanzar objetivos comunes.

Pueden incluirse los conceptos ofrecidos por varios autores de referencia en Latinoamérica. Para Barbero (1990): (...) *es hacer posible que unos hombres reconozcan a otros hombres, y ello en doble sentido: les reconozcan su derecho a vivir y pensar diferentemente y se reconozcan como hombres en esa diferencia. Eso es lo que implica y lo que significa pensar la comunicación desde la cultura* (p.15). Por otro lado, Calviño (2004) sostiene que la comunicación es un sistema de interacciones entre personas, que actúa como sistema abierto y móvil que garantiza la posibilidad de distribución y redistribución de las funciones participantes (...), transcurre en dependencia de cómo se forman las relaciones entre sus participantes (p. 1).

Otros paradigmas de Latinoamérica reconocen a la comunicación como el hecho de "hacer común, compartir experiencias"; se enmarcan aquí el Modelo semiótico, el Paradigma de la recepción activa y el Paradigma cultural latinoamericano.

Otros conceptos afines.

Entre las formas de comunicación interpersonal se encuentran la verbal, extra verbal, la escrita y otras prácticas o procesos de interacción mediados por la tecnología. Estas modalidades poseen características propias que deben conocer los profesionales para el ejercicio de sus funciones en la empresa.

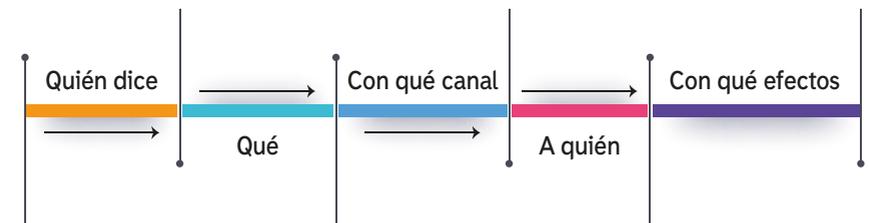
La comunicación oral: se conforma con la fusión entre la comunicación verbal y extra verbal.

Comunicación verbal: es la forma de comunicación interpersonal más común entre los individuos, se expresa mediante el uso de la palabra dando lugar a la frase. Generalmente la comunicación verbal está acompañada de elementos no verbales que muchas veces están fuera de nuestro control como los gestos (lenguaje corporal).

Comunicación *no verbal o extra verbal*: comunicación que se expresa sin intervención del habla, el lenguaje corporal es el vehículo por el cual se exteriorizan las emociones de manera inconsciente. Los gestos son parte de las expresiones corporales que delatan nuestro estado anímico y la veracidad de la información que transmitimos.

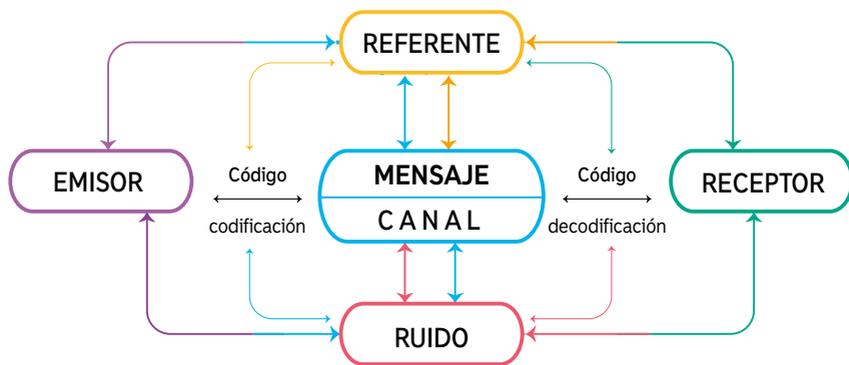
Modelos que representan el proceso de comunicación

Numerosos son los modelos teóricos que representan el proceso de comunicación humana. A continuación se ofrecen algunos y se realiza una breve explicación de los mismos.



Esquema 1. Modelo teórico del Paradigma informacional. Fuente: Adaptado de Harold Lasswell (1946). Estructura y función de la comunicación de las masas.

En el esquema 1 se representa a la comunicación en su perspectiva unidireccional (y no como proceso), donde no se experimentan la retroalimentación, la participación ni el diálogo entre los sujetos. Solo se otorga importancia a la transmisión de los mensajes. Esta perspectiva es reconocida como paradigma informacional y recibió la denominación de teoría de la aguja hipodérmica. Su génesis data en el período entre primera y segunda Guerras Mundiales, como consecuencia de las formas en que las grandes potencias utilizaban los medios de comunicación masiva para la transmisión de información propagandística.

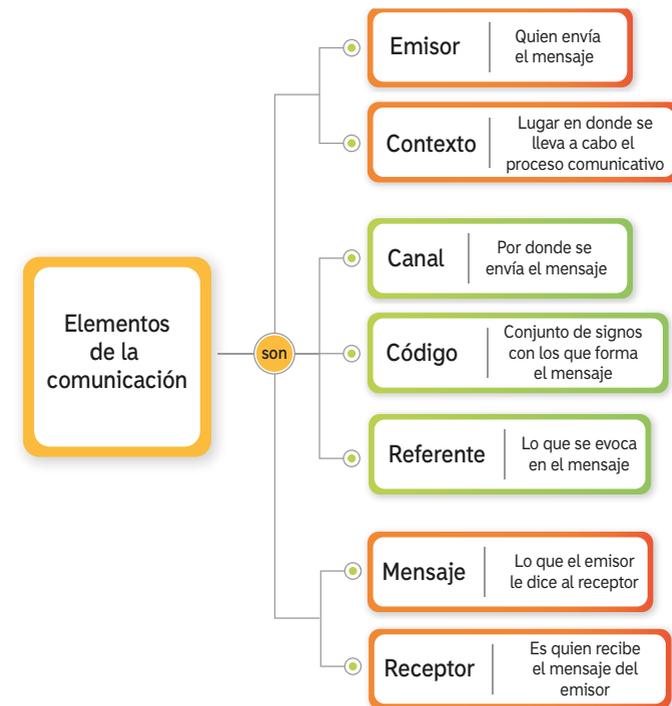


Esquema 2. Representación del proceso de comunicación. Fuente: Manuel Zamora (2015). La comunicación organizacional externa, como elemento del perfeccionamiento empresarial

En el esquema 2 se representa a la comunicación desde la perspectiva bidireccional, participativa y dialógica. El emisor (E) transmite un mensaje (M) mediante el uso de un canal (c) para el receptor (R), quien da respuesta e interactúa, lo que se denomina retroalimentación (r). Estos mensajes contienen

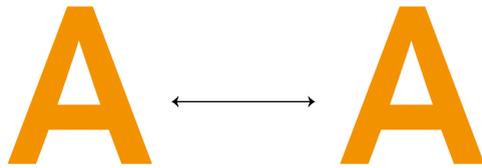
códigos que son decodificados por ambos sujetos participantes en el proceso comunicativo, donde median referentes, que es la "Realidad que es percibida gracias al mensaje. Comprende todo aquello que es descrito por el mensaje, o inducido en él" (Zamora, 2015, p.18), y los ruidos o aspectos del entorno social.

A continuación se representan varios de estos elementos del proceso de la comunicación, donde se agrega el contexto como espacio donde se produce la comunicación. Estos elementos se sintetizan en el esquema 3.



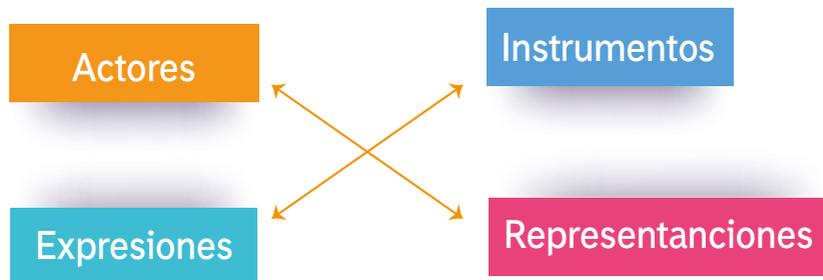
Esquema 3. Elementos del proceso de la comunicación. Fuente: sitio Webscolar..La Comunicación en el proceso educativo (comunicación educativa) en: <http://www.webscolar.com/la-comunicacion-en-el-proceso-educativo-comunicacion-educativa>

Por otra parte, el esquema 4 expone una nueva concepción en la cual ambos participantes en el proceso comunicativo son concebidos como Actores de la comunicación (A).



Esquema 4. Esquema que representa los actores en el proceso de comunicación.
Fuente: elaboración propia.

Se evidencia un desplazamiento en la concepción de sujetos sociales hacia actores sociales, como expresión genuina de participación, diálogo, igualdad de derechos y protagonismo ciudadano. Se sustenta en el modelo dialéctico sistémico de Martín (1986), representado en el esquema 5.



Esquema 5. Modelo dialéctico sistémico. Fuente: Adaptado de Manuel Martín Serrano (1986). *La Producción Social de la Comunicación*. Madrid: Ed. Alianza S.A.

Los actores son las personas que participan en el proceso de comunicación, los instrumentos son los aparatos biológicos o tecnológicos que son utilizados para intercambiar información (canales), las expresiones aluden las (...) modificaciones que confieren relevancia a la sustancia expresiva que utiliza el actor de la comunicación; mientras que las sustancias expresivas son las materias que el actor modifica, de forma temporal o permanente, para que la comunicación sea posible (Alonso y Saladrigas, 2006, p. 29).

El cuerpo de los actores de la comunicación o la mediación de algún elemento de la naturaleza o construido por el propio hombre y que se utilice en el proceso comunicativo es lo que se entiende como sustancia expresiva.

Las representaciones son las instancias que permiten establecer la correspondencia entre la pauta expresiva (mediante las cuales Ego asocia un repertorio de expresiones a la designación de un objeto de referencia) y la pauta perceptiva (mediante la cual Alter asocia un repertorio de preceptos a un objeto de referencia) (Alonso y Saladrigas, 2006, p. 29).

Para los autores latinoamericanos Beltrán y Gumucio (2014), es inevitable la propuesta de una comunicación que sea abiertamente horizontal, participativa y democrática, bajo la premisa de que comunicación es persuasión y equidad de derechos y oportunidades.

En el libro de Beltrán (1983, 2014), titulado *Un adiós a Aristóteles: la comunicación horizontal*, se vislumbra una

perspectiva mucho más integral, donde el autor defiende tres ejes claves: acceso, diálogo y participación. Su concepto de comunicación horizontal alude a un "(...) *proceso de interacción social democrática que se basa sobre el intercambio de símbolos por los cuales los seres humanos comparten voluntariamente sus experiencias bajo condiciones de acceso libre e igualitario, diálogo y participación*" (Beltrán, 2014, p.16).

1.2.2. Síntesis histórica y conceptual sobre comunicación organizacional.

El tratamiento de asuntos de tipo conceptual e histórico constituye un punto de partida que da cauce al resto de las temáticas. Para ello, se dialoga con la propia historia de la comunicación y sus nexos en el decursar del tiempo con los ámbitos organizacionales/corporativos/empresariales a nivel internacional y nacional.

Desde el punto de vista histórico se aborda el surgimiento y desarrollo de las organizaciones humanas y de la comunicación, desde las comunidades primitivas hasta el presente siglo. Los cortes cronológicos pueden realizarse en el siguiente orden: comunidad primitiva, antiguas civilizaciones, medioevo, siglos XVII y XVIII con la Revolución Industrial, siglo XIX con el auge de las luchas de clases en Europa y el papel del movimiento obrero.

Por último se realiza un examen al XX hasta la actualidad, enfatizando en la incidencia que tienen las mediaciones políticas e ideológicas en el sector empresarial, los procesos

sociales complejos que vive la humanidad y los efectos de la globalización en su amplitud y de la globalización neoliberal en el sector institucional de los pueblos de Latinoamérica. Se sugiere la consulta a otras fuentes bibliográficas para la ampliación de este contenido.

Además de los conceptos mencionados en el primer acápite, apoyados en diversos autores se ofrecen otras categorías y definiciones para el conocimiento de comunicadores y gestores empresariales:

Organización: una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no (Thompson, 2007, p. 1).

Empresa: es una organización integrada por diferentes subsistemas (humanos, técnicos, financieros y materiales) que funcionan para alcanzar objetivos en beneficio propio y para el bien de la sociedad, dotando a la población de productos bienes o servicios.

La empresa no es un elemento aislado, establece con su entorno relaciones que no son únicamente económicas. Sus actuaciones tienen efectos no sólo en su entorno económico sino también en el social y en el ambiental, adquiriendo un creciente protagonismo en la sociedad civil. Desde este punto de vista, la empresa no es sólo una institución privada sino que

también lo es social. Su actividad se desarrolla y depende de la sociedad, por ese motivo hablamos de responsabilidad social de la empresa, responsabilidad que se llevará a cabo a través de toma de decisiones éticas. Este es el punto de partida de la ética empresarial.²

Teorías de la comunicación organizacional. Perspectivas fundamentales, enfoques y autores más importantes.

Es necesario que los estudiantes de Comunicación y Gestión Empresarial adquieran conocimientos relacionados con la teoría de la comunicación organizacional, toda vez que se trata de postulaciones cuya plataforma de análisis son las organizaciones.

Dichas posturas teóricas, si bien se han considerado como aportes significativos para la construcción epistemológica de las ciencias de la comunicación; sin duda, constituyen referencias obligadas para el entorno empresarial, su ámbito de funcionamiento e interpretación por excelencia. Figuran: La Teoría Clásica, la Teoría Humanista (o de relaciones humanas), la Teoría Sistémica, la Teoría Contingencial y la Teoría Institucional.

En la Teoría Clásica (1909-1929), se destacan los estudios de Marx Weber, Frederick W. Taylor y Henri Fayol. Sus posturas

² Esta información fue obtenida del Tema 1: *La empresa que corresponde al Seminario de Profesores de Economía y que lleva por título Economía y Organización de Empresas*, pp. 1-19. Disponible en: <http://www.ecobachillerato.com/eoearagon/tema1.pdf>

ubican a la comunicación como un fenómeno con excesiva formalidad, oficialidad y verticalidad; el medio empleado para la interacción es el escrito y se evidencian síntomas de regulación constante. La toma de decisiones es centralizada y no se consideran las necesidades de los empleados, lo que conduce a una perspectiva mecánica y sin retroalimentación. Sobre esta teoría el autor Fernández (1997) apuntó:

Dada la preponderancia de las estructuras piramidales con jerarquías bien delimitadas, la definición clara y explícita de las posiciones que ocupan las personas en una organización y, en el caso de Weber, de los reglamentos y de las normas, la comunicación organizacional en empresas con este enfoque es preponderantemente formal, oficial, y vertical – sobre todo descendente-, con poca libertad en cuanto al manejo de contenidos y de relaciones fuera de lo estipulado (Collado, 1997, p. 11-15).

La segunda teoría es la Humanista o de Relaciones Humanas (años 20 y 30 del siglo XX), sus exponentes fueron Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Ulkert, Douglas Mc Gregor y Chris Argyris.

Lo aportado por esta corriente permite un análisis más diverso en cuanto a las formas de proyección comunicativa, donde se evidencia una convergencia entre lo formal e informal, horizontal y vertical (descendente flexible y ascendente). Para el flujo informativo se emplean los medios orales y escritos, el contenido básico es grupal, se evidencia excesiva descentralización en la toma de decisiones de la empresa y demasiada consideración de las necesidades de los trabajadores.

Su perspectiva es psicológica, "(...) a menudo se considera como respuesta al descuido de la teoría clásica respecto al elemento humano en las organizaciones. En ella los autores más importantes (...) parten de una visión más completa de la naturaleza humana y su impacto en el desempeño de los logros de la empresa" (Fernández, 1997, p. 11-15).

En 1930 y en la etapa de 1950 se comienza a hablar de la Teoría de los Sistemas, con la presencia de los estudiosos E. Trist, Daniel Katz y Robert Kahn, cuyas investigaciones privilegian el análisis de la comunicación formal e informal entre los diversos sistemas y subsistemas que componen la organización. Se percibe una tendencia de horizontalidad y verticalidad con regulación variable en las organizaciones. Los medios empleados son los orales y escritos, el contenido básico es interno y externo, por lo que supone la búsqueda de equilibrio con los públicos internos y externos. Su perspectiva es sistémica, "es esencialmente importante señalar el papel que se le da a la información como entrada fundamental para el sistema y cualquiera de las partes, y a la retroalimentación constante como aspecto determinante en el control" (Fernández, 1997, p. 11-15).

La *Teoría Contingencial* procede también de la década de 1950. Entre sus representantes se destacan: Joan Woodward y Tom Burns, cuyas aportaciones radican en la combinación comunicativa entre sistemas y subsistemas de una empresa, de modo formal, con un carácter horizontal y vertical tanto en el ámbito interno como externo.

Las demandas del entorno son consideradas en estos estudios, con la presencia de una regulación variable. El contenido

básico adquiere carácter organizacional y externo. Similar a las teorías precedentes, se resalta las tácticas orales y escritas como medios de mayor uso. A la comunicación se le considera como elemento integrador, al tiempo que su perspectiva teórica examina un tipo de control estratégico y simbólico interpretativo. "Deriva la relevancia de la comunicación como elemento integrador de una empresa, en un medio dinámico y cambiante como el que vivimos" (Fernández, 1997, p. 11-15).

La *Teoría Institucional* tiene como exponentes fundamentales a Charles Redding y Katz (1966), Sanborn (1964), Jablin y Putnam (1987) y Kanh y Goldhaber (1994). Es una corriente que se apoya por lo general en el concepto de comunicación como un proceso dialógico e interactivo por excelencia, como elemento indispensable para la construcción de significados compartidos en el espacio organizacional.

Aquí la dirección otorga niveles de jerarquía al factor simbólico, donde se concretan la cultura organizacional, los valores y subjetividades que entrañan las entidades; su perspectiva es simbólica interpretativa.

Estas postulaciones teóricas poseen diferencias entre sí, y a la vez, algunos puntos de convergencia en correspondencia con la complejidad y diversidad de sus objetivos, de las funciones organizacionales y de las circunstancias sociohistóricas en que se desarrollan. Algunos autores califican a la comunicación organizacional desde una postura estrictamente transmisiva y otros en cambio, la estudian como parte orgánica de la institución.

1.2.3. Funciones e importancia de la comunicación organizacional.

Desde el punto de vista social, existen tres funciones básicas de la comunicación, *informativa*, *afectiva* y *reguladora*.

Informativa: tiene que ver con la transmisión y recepción de la información. Se da mediante el lenguaje y está en correspondencia con los hábitos, costumbres, experiencias, convicciones y habilidades de los sujetos.

Afectiva: está asociada a las relaciones de intimidad, tanto en el plano familiar, como en el institucional o social. Se manifiesta en correspondencia con la proximidad entre las personas donde median las emociones y los sentimientos.

Reguladora: aparato o mecanismo que organiza, regula y normaliza las relaciones humanas. Realización de tareas o actividades para complementar metas u objetivos específicos.

Funciones de la comunicación organizacional.

Además de las funciones de la comunicación en el plano de lo social, también se hallan tres funciones básicas que explican su comportamiento en el ámbito organizacional. Figuran la *descriptiva*, *de desarrollo* y *la evaluadora*.

Función descriptiva: Se refiere a la situación real de la organización y sus diferentes áreas o departamentos. Está

latente cuando se realizan investigaciones o diagnósticos que nos permiten analizar las prácticas de funcionamiento y los procesos comunicativos. Es válida aquí la aplicación de la matriz FODA (Fortalezas y Oportunidades/ Debilidades y Amenazas).

Función de desarrollo: es la fase siguiente, en la cual se busca soluciones a las problemáticas de la empresa o entidad mediante una adecuada comunicación. Los comunicadores de las organizaciones de conjunto con los gestores empresariales pueden trabajar en este sentido para mejorar, desechar, reforzar lo válido y trabajar en aquellos procesos que requieren ser asumidos de manera coherente y coordinada.

Función evaluadora: como el término lo indica, es la acción de evaluar cómo fluyen las prácticas de actuación y los procesos en los diferentes ámbitos de la organización. Esto permite constatar si las acciones planificadas en la fase de desarrollo se cumplieron o no y qué aspectos se requieren fortalecer. Pueden realizarse evaluaciones paulatinas y constantes.

Importancia de la comunicación organizacional.

El éxito o fracaso de las empresas está determinado en gran medida por las formas y modos en que fluye la comunicación, donde ha de considerarse como procesos y prácticas imprescindibles la producción, trasmisión y recepción oportuna de la información, las relaciones humanas y la participación constante de los públicos para alcanzar metas y favorecer el desarrollo institucional y social. *“La comunicación es un fenómeno clave para el éxito de la gestión empresarial y para el*

funcionamiento óptimo de todos los procesos organizacionales” (González, 2021, p. 3).

En el ámbito empresarial la puesta en práctica de adecuadas herramientas y flujos comunicativos favorece la cohesión, moviliza, motiva y compromete a los trabajadores para alcanzar resultados satisfactorios y relevantes en la producción o prestación de bienes o servicios. En el contexto de la modernidad, las empresas no solo constituyen realidades económicas, sino también, espacios públicos y comunicantes.

Por la importancia que implica este punto para la formación de los profesionales en comunicación y gestión empresarial, ofrecemos tres reflexiones de los autores Olivetto Ocampo (2008), Zayas Agüero (2016) y Martínez Posadas (2014), en los cuales se divisan puntos convergentes.

La comunicación deviene proceso necesario e importante en la actividad laboral porque de su eficacia depende que puedan ser llevadas a cabo y con éxito acciones en una organización (...) tiene que proporcionar sus actividades, obtener o transmitir información, trazar estrategias, elaborar planes de acción y de trabajo, dar órdenes, manejar datos y cifras, emitir y recibir instrucciones, realizar sugerencias, hacer reconocimientos, tomar y llevar a cabo las decisiones, modificar los objetivos, organizar tareas, elevar las exigencias de la organización, propiciar un mejor entendimiento. La comunicación además constituye una herramienta de gestión que repercute en todos los miembros de la empresa, mejorando la motivación, el compromiso, el clima organizacional generando altos

rendimientos. A través de la comunicación eficaz, se trata de lograr un mejor desempeño sus directivos y empleados se suscita una mayor satisfacción con el trabajo, lo conocen mejor y se sienten más comprometidos (Zayas Agüero, 2016, p. 89).

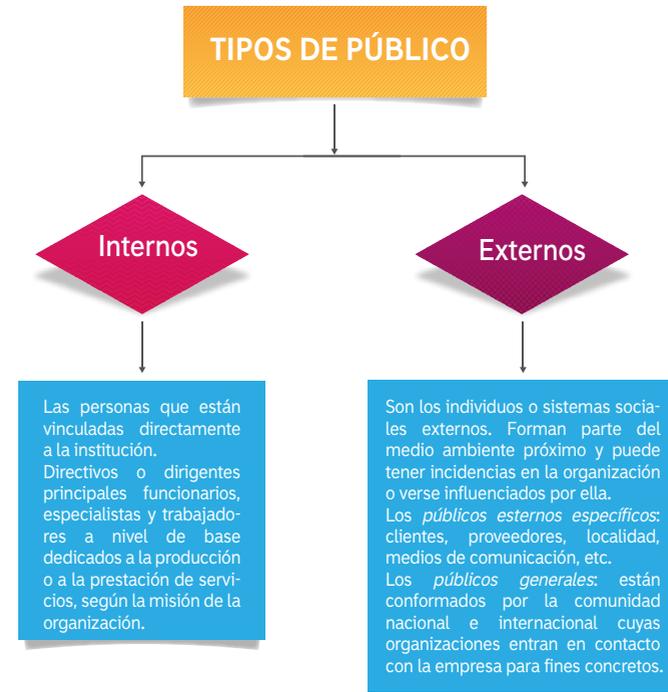
La comunicación organizacional es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad. La comunicación organizacional también nos permite conocer al recurso humano y evaluar su desempeño y productividad, a través de entrevistas y recorridos por las diversas áreas de trabajo. Asimismo, la comunicación en las organizaciones es fundamental para el cumplimiento eficaz de sus objetivos. Es un medio que, en conjunto, permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades de nuestra sociedad. (Martínez Posadas, 2014, citada en Koh Tzab, 2014).

La comunicación es la base de las relaciones humanas, al igual que en la sociedad una buena, correcta y clara comunicación nos puede ahorrar muchos malentendidos, en una organización sucede lo mismo, un clima de cordialidad y de buena comunicación, nos permitirá desarrollarnos más y mejor en nuestro ambiente de trabajo, haciendo más y mejores cosas (...) La gestión organizacional se realiza conversando y su éxito o fracaso está determinado por las competencias conversacionales de tales directivos y gerentes (Olivetto Ocampo, 2008, p.1).

1.2.4. Públicos, ámbitos, actores y mensajes de la comunicación en las organizaciones.

Según la bibliografía especializada en comunicación organizacional existen dos clasificaciones fundamentales de públicos, los *internos* y *externos*. Aunque varios autores también asumen la existencia de públicos *mixtos*.

Los comunicadores de las organizaciones deben tener conformado el mapa de público, lo que les permite identificarlos, tener claridad de sus características, hasta que punto se involucran con la entidad y las estrategias que deben ponerse en práctica para favorecer las relaciones adecuadas y garantizar respaldo. Los especialistas en gestión empresarial no deben estar al margen de esta actividad, considerando que son ellos quienes mayor contacto sostienen con los públicos. En el esquema 6 se presenta los tipos de públicos, que se clasifican en internos y externos.



Esquema 6. Representación de los públicos de las organizaciones. Fuente: elaboración propia.

Para la función social del especialista en gestión empresarial el establecimiento de adecuadas relaciones con los públicos es vital. Se trata de las formas de interacción tanto con personas como con instituciones u organismos que se vinculan a la empresa. Con esto se logra la eficacia, mejores resultados en la producción, confianza, reputación, credibilidad, respaldo, un clima laboral favorable y se fortalece la imagen corporativa.

Ha de considerarse la veracidad y oportunidad de la información que se transmite a los públicos, la adecuada atención a los clientes, la aplicación de normas y prácticas de comunicación para el mejor funcionamiento de la entidad.

La comunicación interna y externa, sus actores fundamentales.

Los actores de la comunicación son aquellos que se involucran en las acciones y flujos comunicacionales, estos pueden ser internos y externos, en la tabla de 1 se detalla ésta clasificación.

Tabla 1. Actores de la comunicación interna y externa. Fuente: elaboración propia.

	COMUNICACIÓN INTERNA	COMUNICACIÓN EXTERNA
ACTORES DE LA COMUNICACIÓN.	Son todas las acciones y flujos comunicacionales que se desarrollan en el interior de la empresa o en una entidad específica para alcanzar metas, organizar actividades, ofrecer información oportuna y necesaria a los empleados, lograr unidad, equilibrio y motivación, etc.	Procesos comunicacionales que están dirigidos hacia los públicos externos de la organización. Con esto se fortalece la imagen/reputación corporativa y se favorecen las relaciones públicas.
	<i>Los públicos internos:</i> directivos principales, funcionarios, representantes de departamento, de áreas de producción o de recursos humanos, técnicos y trabajadores en general.	Del departamento de comunicación de la empresa y los <i>Públicos externos:</i> clientes, proveedores, la comunidad, las organizaciones políticas, sociales y de gobierno, los medios de comunicación pública, otras empresas, etc.

Fuente: Elaboración propia

Ámbitos de la comunicación en las organizaciones.

Similar a los tipos de públicos y a la representación de la tabla 2, se clasifican los ámbitos de la comunicación: el *interno*, constituido por cada uno de los subsistemas de la organización, en el cual están involucrados los directivos, los funcionarios y los trabajadores en general.

En el *externo* se encuentran los elementos del exterior de la empresa pero que influyen o están influenciados por ella, como bien se expresa en la tabla 2.

Mensajes y flujos de comunicación.

Las organizaciones se conectan con ambos entornos mediante flujos de mensajes que favorecen la adquisición de información, necesaria para el funcionamiento y desarrollo de los distintos procesos. Los mensajes deben ser emitidos con claridad y estar en función del respeto y la armonía de la empresa, evitándose prácticas inadecuadas en las relaciones humanas o para la solución de conflictos. Se difunden en función de las políticas y objetivos de la organización y pueden clasificarse como: *mensajes de tarea*, *mensajes de mantenimiento* y *mensajes humanos*.

- *Mensajes de tarea:* tienen relación con los productos, servicios o diferentes actividades que son de especial interés para la organización. Se destacan como ejemplos: los mensajes

transmitidos por los directivos o por los representantes de los departamentos hacia los empleados acerca de un asunto particular, como: ofrecer informaciones u orientaciones que se relacionan con el desempeño productivo.

- *Mensaje de mantenimiento:* Ayudan a la organización a seguir con vida y perpetuarse a sí misma. Entre los mensajes de mantenimiento se incluyen las órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización en función de los objetivos previstos, están relacionados con la realización de la producción. (Goldhaber, citado en Trelles Rodríguez, 2001).

- *Mensajes humanos:* "Están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización, se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismos los empleados". (Goldhaber, citado en Trelles Rodríguez, 2001, p. 6).

En el siguiente esquema se representan los flujos de la comunicación en las organizaciones a partir de dos tipos de redes, las formales e informales.



Esquema 7. Flujos de la comunicación.

Fuente: Elaboración propia

Es necesario señalar que "Las comunicaciones formales son las que están establecidas oficialmente atendiendo a la estructura formal de la organización, y su máximo objetivo es transmitir y receptor la información que se usa en la organización y el entorno" (Zayas Agüero, 2016, p.80).

La comunicación informal es una corriente dentro de la estructura de la comunicación laboral y es esencial para la eficiencia organizativa. La comunicación informal es la que se establece entre los miembros de una organización por relaciones afectivas, identidad, simpatía que se produce

entre ellos, independientemente del cargo o la posición que ocupen, facilita la colaboración y el intercambio de experiencias y conocimientos (Zayas Agüero, 2016, p.83).

1.2.5. Principales problemas de comunicación organizacional que afrontan las empresas.

Estudios realizados en empresas y corporaciones apuntan que más del 50% de los problemas que afrontan las organizaciones están determinados por mala comunicación. El presidente de la Asociación Argentina de Comunicación Interna, especializado en Comunicación Organizacional, Alejandro Formanchuk, asevera que,

Una estructura nace a partir de una comunicación. Cualquier tipo de organización –ya sea una empresa multinacional o la preparación de un Mundial– se inicia a partir de una conversación. Todo tiene una raíz comunicacional. O sea que, desde este punto de vista, es interesante lo que postula Drucker: cuando hay un problema de comunicación la organización se ve afectada. (p. 2)

En torno al estudio Marisa Cuervo, precisa que “Las organizaciones son sistemas económicos y sociales con características particulares e irrepetibles y demandan, en consecuencia, lenguajes, mensajes y canales de comunicación específicos diseñados a partir del cuadro de situación” (Formanchuk, 2015, p. 2).

Es en este sentido que desempeñan un rol significativo las *estrategias de comunicación, los manuales de gestión de la comunicación y los planes de comunicación interna*, a tono con la misión y visión de la organización. Constituyen acciones que se planifican, se ejecutan y se evalúan por los especialistas en comunicación que asumen estas funciones en las entidades, pero es un proceso en el cual los directivos y funcionarios deben participar activamente. (...) “*La primera clave para elaborar el plan es contar con el convencimiento de los líderes acerca de la importancia de la comunicación y que ellos se vean como parte de este plan. Es imposible hacer un plan efectivo si los líderes no son conscientes de su rol: hay que lograr convencimiento y apoyo político*” (Formanchuk, 2015, p. 3).

En documento abordado se identifica a Andrés Hatum, quién sostiene una buena comunicación organizacional requiere:

De una buena estrategia comunicacional, hay que pensarla desde la dirección. Definir qué se quiere comunicar y cómo se comunicará; y pensar que la comunicación externa e interna van de la mano. Lo que se comunica adentro repercute afuera y viceversa. (...) Si en una empresa hay buena comunicación, los líderes obtienen legitimidad y aprendizaje. Al haber más comunicación, hay mayor información, y los niveles de participación aumentan (...). Las empresas o los líderes necesitan lograr una comunicación fluida para poder transmitir en forma clara la dirección que tienen en mente. A mayor comunicación, mayor claridad, y a mayor claridad, mayor seguridad en las personas (Formanchuk, 2015, p. 4).

Los problemas de comunicación organizacional, particularmente en el ámbito interno, están en dependencia del tipo de organización, su estructura, de las características de sus sistemas de dirección, de las formas en cómo fluyen los procesos de gestión y de los modos de actuar y relacionarse sus públicos internos.

Problemas de comunicación organizacional.

A continuación se lista algunos de los problemas de comunicación que gira entorno a las organizaciones, descritas así:

- Se desconoce y subestima el valor estratégico que tiene la comunicación en el ámbito organizacional, por lo que se tiende a dejar a un segundo plano de prioridades.
- No se constituyen los departamentos de comunicación ni de relaciones públicas.
- Existen empresas que no tienen conformado el organigrama
- La falta o ausencia de planificación
- Se asume que la comunicación en la empresa se reduce al hecho de comunicar las órdenes a los empleados y en publicar las notas en los medios. Los líderes prefieren comunicar y no dan paso a la retroalimentación. Se obstaculiza la participación de los obreros.
- Los directivos creen que la comunicación constituye un costo y no una inversión.
- Necesidad de fortalecer las conexiones desde el punto de

vista emocional con los públicos. Los directivos privilegian el tratamiento de asuntos de trabajo y no se preocupan por los problemas y necesidades personales que los empleados pueden afrontar en su vida cotidiana. Se ven afectados el humanismo y la solidaridad.

- La producción de mensajes internos (para públicos internos y externos) muchas veces no son atractivos.
- Falta de carisma y ánimo en el entorno interno
- Uso de instrumentos y soportes de comunicación obsoletos. Las organizaciones requieren adaptarse a los beneficios que proporcionan las TIC.
- Existen empresas cuyo discurso público carece de credibilidad y confiabilidad
- Incumplimiento con las promesas que van dirigidas a los públicos
- Incoherencia en la actuación pública e interpersonal de líderes y gestores empresariales.
- Relegación del talento humano a un segundo plano en la organización
- Uso excesivo de los medios o soportes electrónicos para interactuar con los empleados.
- Falta de espacios de intercambio y participación que otorguen protagonismo a los trabajadores.
- Incomunicación por parte de los directivos y funcionarios, generando dudas y desconfianzas.
- La circulación de información oficial tardía y sin calidad

- Las estructuras de dirección practican la técnica de ordeno y mando.
- Apelación al estilo burocrático de dirección, lo que impide que los procesos de comunicación fluyan con rapidez y eficacia.
- Se privilegia la comunicación vertical y autoritaria.
- Confusiones o supuestos que perjudican el logro de objetivos concretos.
- Deficiencia o incoherencia en la transmisión de informaciones
 - Pérdida de información por fallas tecnológicas o irresponsabilidades.
- Tratamiento de asuntos de importancia para la organización mediante canales informales.
- El rumor malintencionado y los mensajes distorsionados que circulan sin verificación previa.
- Desconfianzas e inseguridades.
- No contar con el tiempo, el espacio y los medios necesarios para realizar convocatorias.
- Solicitud retrasada de informaciones o documentos
- El exceso de información.
- Expresiones de desprecio, irónicas y despectivas en las relaciones interpersonales.
- Las barreras de la comunicación (se amplía más adelante)

Dos de los fenómenos más graves que ocurren en los procesos de comunicación interna de las organizaciones son, *la soberbia*

y *la prepotencia*. *La soberbia* es sinónimo de altanería, arrogancia, jactancia, petulancia e insolencia. Las personas con estas características rara vez admiten sus errores y desprecian cualquier argumento ajeno al suyo "(...) *Muchas veces se creen 'todopoderosas, quieren alimentar su ego a costa de los demás y suelen tener problemas en el entorno social'*" (Valero y Del Rosario, 2016, p. 1).

Generalmente, este tipo de conductas están acompañadas de la megalomanía y el egocentrismo, al creerse que han llegado a lo más alto del éxito humano y que nada ni nadie podrán superarlo en sus logros. Para el psicólogo Guillermo Blanco, vicepresidente de IMOTIVA, estas personas tienden a ser inconscientes de sus propias limitaciones y tienen una percepción distorsionada de la realidad.

Otras característica muy particulares de este tipo de personas está determinada por no ser autocríticos, no aceptan sugerencias o críticas de los demás aún y cuando sean positivas para el bien colectivo, son arrogantes, carecen de empatía, subestiman el trabajo y méritos de los compañeros y asumen posturas defensivas aunque no existan razones para ello. "(...) *con frecuencia son susceptibles y propensas a la ira. Interpretan cualquier mínimo reproche como un ataque y no toleran nada bien la frustración'*" (Valero y Del Rosario, 2016, p. 1).

La prepotencia tiene similitudes con la soberbia. Es el tipo de administrativo arrogante y autoritario. Carece de técnicas adecuadas de dirección y no sabe comunicarse con los trabajadores o el público en general. Tienden a castigar, humillar, amenazar, provocar o discriminar a quienes tienen bajo su

"mando", por no acceder a sus caprichos o disposiciones. Les resulta muy fácil generar situaciones estresantes y sembrar el pánico en las personas. Son sujetos ignorantes e incapaces para cumplir con los requerimientos que exige un cargo específico dentro de una empresa o entidad de cualquier tipo.

Considera el destacado especialista en formación de líderes de grandes empresas, Dan Bobinski, que,

En muchos casos estos gerentes, son idiotas auténticos que han logrado manipular el sistema y subir sobre las espaldas de la gente para llegar a la cima. El liderazgo sucio, si se incide en él, no permite de ninguna manera desarrollar un equipo impulsado por la pasión, y su fracaso está asegurado (...) éste tipo de jefes son personas que están tratando de tener éxito, pero nunca han aprendido cualquier otro método de gestión. Actúan bajo su concepción errada y en desuso del jefe con poder e implacable (Anaya, 2012, p. 1).

En las reuniones o asambleas que se desarrollan en las organizaciones los directivos prepotentes hablan rápido, más y más alto que los demás. Tienden a interrumpir y mostrar oposición a los criterios de los trabajadores si son opuestos o distintos a sus perspectivas.

Una característica muy común de la prepotencia se manifiesta en las críticas o señalamientos negativos a los obreros delante del colectivo. Esto provoca afectación emocional y deteriora la autoestima y motivaciones de los empleados. Es una práctica muy peligrosa y proclive a la insubordinación y rebeldía por

parte de los afectados. Conduce a la violencia verbal, e incluso se dan casos de violencia física, además de otros tipos de indisciplinas graves en la organización.

1.2.6. Estilos y canales de la comunicación.

Existen varios estilos de la comunicación, en correspondencia con las bibliografías que se consulten. A tono con la realidad en que se estructuran los procesos comunicativos en las organizaciones, trataremos dos estilos fundamentales, *el democrático y el autoritario*; además del asertivo, el pasivo y el agresivo.

Estilo democrático: se produce sobre la base de la flexibilidad, la comprensión, el entendimiento. Se consulta y se toma en cuenta los puntos de vista de los demás. Se basa en el diálogo, en el respeto y en la igualdad de condiciones y derechos.

Estilo autoritario: se caracteriza por ser impositivo. Se recurre a la autoridad y la prepotencia. No favorece el entendimiento entre las personas. No se consulta ni se toma en cuenta los puntos de vista de otros. El líder o funcionario autoritario habla más, más alto y más rápido que los demás. Asume una postura rígida y es muy peligroso ya que por su naturaleza puede generar violencia en el entorno organizacional.

Otros autores se refieren a tres estilos principales, *el asertivo, el pasivo o inhibido y el agresivo*.

El estilo *asertivo* se relaciona con el democrático, el agresivo con el autoritario, mientras la postura pasiva está muy asociada a la desmotivación, el descuido, la inseguridad, la falta de firmeza en la toma de decisiones, etc.

Formas de comunicación

Derivado de los estilos de la comunicación se establecen dos tipologías o formas de comunicación según su condición social, bidireccional y unidireccional.

Bidireccional: en dos direcciones, democrática, se propicia el intercambio de conocimientos, enriquecimiento mutuo, diálogo y participación. "El ingrediente sustancial de la comunicación es su bidireccionalidad. Si no entendemos la comunicación como algo de ida y vuelta estamos muy lejos de comprenderla".³

Unidireccional: en una sola dirección, no hay retroalimentación, ni participación o diálogo. Se apela al estilo autoritario. "(...) es muy común observar en nuestras organizaciones directivos que piensan que se están comunicando con alguien cuando solo están informándole de algo".⁴

³ Consulta realizada a la Clase N.11 La Empresa. Dirección, del Tema II. La Empresa como sistema. Funciones de la administración. Prof. Rafael Montejo Véliz, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección / Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana.

⁴ *Ibídem*

Canales de la comunicación

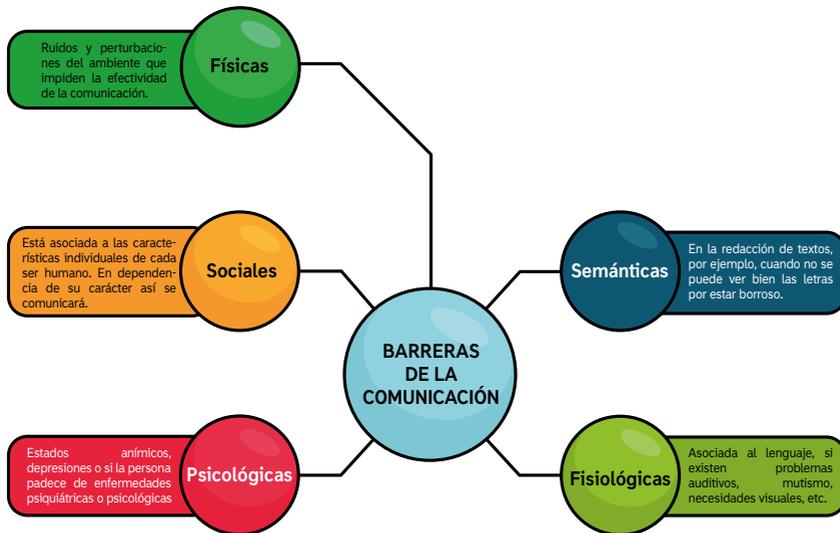
Son los medios o soportes orales, escritos, gráficos y tecnológicos que se utilizan para transmitir y recibir información.

Se destacan: el recurso a la oralidad (comunicación interpersonal directa, *cara a cara*), el documento escrito, el cartel, el teléfono, fax (Hardware), los medios de comunicación, el correo electrónico, las plataformas virtuales como la página web oficial, los sitios de redes sociales (Facebook, Twiter, Instagram) y otros dispositivos que favorezcan los procesos de comunicación.

1.2.7. Las barreras de la comunicación. El ruido y la redundancia, sus efectos negativos para la comunicación en las organizaciones.

Las barreras en los procesos de comunicación son muy frecuentes en los sectores institucionales. Para la mayoría de los directivos y funcionarios de las empresas, se trata de un tema que afecta el funcionamiento normal de los distintos procesos interactivos y de producción, pero rara vez se tiene claridad de la perspectiva y estrategia a seguir para la erradicación de las mismas. El siguiente esquema representa los cinco tipos de barreras fundamentales y sus significados.

En el esquema 8 se presentan las barreras de la comunicación, que se resumen en: Físicas, sociales, psicológicas, semánticas y fisiológicas.



Esquema 8. Barreras que afectan los procesos de comunicación.

Fuente: elaboración propia

El desconocimiento de las funciones del gestor empresarial (falta de preparación profesional), la desmotivación, la arrogancia o prepotencia (abuso de poder) y la intolerancia, pueden considerarse barreras muy peligrosas que se reflejan en los procesos de comunicación institucional.

Es lamentable como en ocasiones las personas que dirigen o asumen funciones básicas en las organizaciones, cuando se relacionan con los públicos llegan a transmitir información (oral o escrita) sin antes someter sus ideas a un proceso de pensamiento, análisis/reflexión, planeamiento/planificación.

El ruido y la redundancia

Los ruidos son las transmisiones sobresalientes, excesivas y molestas, que trascienden los límites de lo normal y por consiguiente, afectan el proceso comunicativo y las relaciones interpersonales.

Ejemplos: elevar la voz, la ronquera, excesiva expresión corporal (manotear, tocar cuando se conversa con otra persona...); hablar más de lo normal, subrayar textos o el empleo excesivo de mayúsculas en un documento escrito (barrera semántica), etc.

1.2.8. La comunicación efectiva para la gestión empresarial.

Requisitos de la comunicación efectiva para la gestión o dirección empresarial

- Precisar y comunicar el propósito del mensaje
- Empleo de códigos inteligibles
- Consultar a los públicos antes de tomar decisiones que pueden impactar en la colectividad (sus inquietudes, propuestas o puntos de vista).
- Tomar en consideración las características de los públicos (sus potencialidades y necesidades tanto en lo personal como en el ámbito organizacional).
- Uso adecuado del lenguaje. No se justifican las

expresiones ofensivas ni discriminatorias hacia los públicos por cualquier tipo de condición que este posea (de género, preferencia sexual, religión o creencias, ideología, color de la piel, edad, etc.).

- La credibilidad del mensaje y justeza de los argumentos
- La oportunidad, temporalidad y espacio adecuados para cada acto comunicativo
- Componente humanista (respeto y consideración por las personas)
- Ética y autoridad. No debe confundirse la autoridad en la empresa con la apelación al estilo autoritario. La autoridad se gana con el prestigio, dignidad, honradez y consagración al trabajo.
- La retroalimentación. Sin intercambio, diálogo o reciprocidad no existe comunicación alguna. No es lo mismo comunicar que comunicarse.

Características de la comunicación para la gestión empresarial.

En el esquema 9 se presenta las características de una buena comunicación en la organización:



Esquema 9. Características de la comunicación para la gestión empresarial. Fuente: Elaboración propia, apoyados en el texto: Introducción a la gestión empresarial, Domínguez Rubio (2006, pp. 90-91), Madrid.

Diálogo, empatía y persuasión.

Diálogo: es sinónimo de intercambio, participación y retroalimentación. “El diálogo es el medio principal para el ejercicio de las habilidades comunicativas (...) es una forma de compartir y enriquece la personalidad” (Zayas Agüero, 2016, p.113). Sin diálogo no hay comunicación posible.

Empatía: La empatía se pone de manifiesto cuando una persona trata de experimentar las experiencias, el sentir, el modo de actuar y de vivir de otra persona, o cuando sin compartirse ideas y sentimientos con otra persona, es capaz de comprenderlo (...) significa ponerse en el lugar del otro de manera que se experimente sus estados emotivos y sus sentimientos. (Zayas Agüero, 2016, p.63).

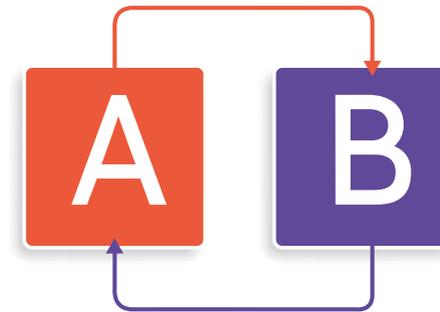
Del mismo modo, Fernández (1995), asevera que la comprensión empática, indica la capacidad que posee el sujeto de acercarse a la subjetividad del otro, de entender el mundo interior del otro desde el punto de vista y sentimientos de éste, desde los sentidos que sus vivencias e ideas tienen para él e identificarse con los mismos. (p.63)

Persuasión: es la capacidad de las personas de convencer, inducir y generar procesos de reflexión en los demás mediante argumentos lógicos y coherentes. Es una habilidad directiva que influye en el comportamiento del otro mediante la fusión entre la asertividad, la interpretación y la valoración. Muchas veces con el arte de la persuasión se consiguen importantes cambios de conciencia.

El diálogo, la empatía y el poder de persuasión son vitales para generar procesos efectivos de la comunicación en las organizaciones, lo que es responsabilidad de cada persona vinculada a la institución. Debe reconocerse en primera instancia que hablar de comunicación en estos espacios, donde convergen los sujetos sociales con propósitos específicos, no solo entraña la transmisión y recepción de ideas, sino también el sentido común, los valores, el respeto, la igualdad de derechos y condiciones.

Leyes básicas de la comunicación interpersonal.

Las leyes básicas de la comunicación parten del siguiente esquema, donde A y B son los actores participantes en el proceso comunicativo, por tanto en el esquema 10 se presenta el modelo representativo de las leyes de la comunicación.



Esquema 10. Modelo representativo de las leyes de la comunicación.

Fuente: elaboración propia

A continuación se presenta el detalle de las leyes de la comunicación:

- *La primera ley:*

Lo que dice A no es verdadero ni tiene valor si B no lo interpreta correctamente

- *La segunda ley:*

Cuando el mensaje no es interpretado por B, o es asimilado erróneamente, la responsabilidad es de A.

Consejos para una buena escucha.

Saber escuchar es la primera habilidad de la cual deben apropiarse las personas. A continuación se presentan diez requisitos para una buena escucha aportados por Keith Davis (1991).

1. ¡Deje de hablar!
2. Ponga cómodo a quien habla
3. Muéstrole que usted quiere oír
4. Elimine las distracciones
5. Establezca una simpatía con su interlocutor
6. Sea paciente
7. Domine su temperamento
8. Sea prudente con sus argumentos y críticas
9. Haga preguntas
10. ¡Pare de hablar!

“Las personas tienen dos oídos y una sola boca entonces hay escucha más que habla” (Keith Davis, 1991, p. 1).

El capital humano es el mayor activo con que cuenta una organización productiva moderna. Y de ahí la importancia de la comunicación interna en la empresa. Para responder a los desafíos que plantea un entorno tan complejo como variable, y para alcanzar los objetivos de competitividad y

mejora de la producción, las empresas han de movilizar a sus recursos humanos renovando las técnicas de dirección y de gestión (Chauvin, 2011, p. 1).

Aquí es importante la habilidad humana, la cual consiste en la capacidad de trabajar de conjunto y en equipo, de propiciar motivación y entendimiento colectivo. Es una habilidad crucial para el desempeño de los gestores empresariales, directivos o funcionarios de las organizaciones, considerando que son estos quienes sostienen con mayor frecuencia conexiones directas o indirectas con los distintos tipos de públicos.

1.2.9. Protocolo e imagen del gestor empresarial.⁵

El protocolo es un elemento importante para el desarrollo de determinada actividad en la institución, a saber: organizar eventos, recibir visitas, desarrollar actos oficiales o ceremonias, la atención a la prensa, las entrevistas de negocio, y hasta para realizar despachos con los trabajadores con el propósito de abordar temas específicos.

La aplicación de adecuadas normas de protocolo garantiza la armonía, la reputación y el prestigio institucional. Por eso, el especialista en gestión empresarial deberá conocer las normas y disposiciones que facilitan las relaciones sociales, profesionales y diplomáticas que tienen lugar en la entidad.

⁵ Sobre este tema los autores del libro no profundizamos, considerando que los estudiantes deben aprender Relaciones Públicas, dentro de su sistema de conocimientos y las cuestiones fundamentales que distinguen al protocolo en el sector organizacional.

Su carácter práctico permite la solución de conflictos, evita discusiones inadecuadas, aplaca las situaciones de crisis o de tensión y favorece el diálogo oportuno con los públicos internos y externos. Existen distintos tipos de protocolo: oficial, empresarial, militar, religioso, deportivo, turístico, social, internacional, etc.

El protocolo está presente en la adecuada forma de comportarse, de saludar, de vestir, de hablar, de auto-presentarse o presentar a otra persona, las conductas en la mesa, etc. O sea, que son prácticas comunicativas/simbólicas que intervienen en las relaciones interpersonales, institucionales y sociales. Contribuye al prestigio de la organización y de los propios actores involucrados en una actividad específica, con lo cual se gana en respeto y consideración.

La adecuada imagen en la organización, es un aspecto que no solo involucra los ejecutivos, sino también a los funcionarios que asumen tareas en áreas o departamentos específicos. Es el primer mensaje de la comunicación entre las personas y de la identidad corporativa. La imagen del funcionario se constituye por elementos visuales y de comportamiento para la vida profesional y también en el plano de lo social.

Los directivos y gestores empresariales, tanto como los comunicadores o relacionistas públicos, contribuyen a la construcción social de la imagen de la organización, donde media el factor personal y las relaciones que se establecen con los públicos internos y externos.

La forma de sentarse o estar de pie, de caminar, de vestir, de peinarse, los movimientos con el cuerpo, entre otros aspectos, deben ser temas a incorporar y profundizar en este acápite. Lograr un equilibrio entre la capacidad profesional del gestor empresarial y su imagen y comportamiento social en la institución es imprescindible.

La adecuada imagen en la organización, es un aspecto que no solo involucra los ejecutivos, sino también a los funcionarios que asumen tareas en áreas o departamentos específicos. Es el primer mensaje de la comunicación entre las personas y de la identidad corporativa. La imagen del funcionario se constituye por elementos visuales y de comportamiento para la vida profesional y también en el plano de lo social.

Los directivos y gestores empresariales, tanto como los comunicadores o relacionistas públicos, contribuyen a la construcción social de la imagen de la organización, donde media el factor personal y las relaciones que se establecen con los públicos internos y externos.

La forma de sentarse o estar de pie, de caminar, de vestir, de peinarse, los movimientos con el cuerpo, entre otros aspectos, deben ser temas a incorporar y profundizar en este acápite. Lograr un equilibrio entre la capacidad profesional del gestor empresarial y su imagen y comportamiento social en la institución es imprescindible.

➔ Capítulo 2

FORMACIÓN PROFESIONAL Y CAPACITACIÓN PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL

2.2. Formación profesional en gestión empresarial.

Adquirir capacidades que permitan asumir procesos de gestión y dirección en las organizaciones figura entre los propósitos claves que distinguen a la carrera de Gestión Empresarial. En tal sentido, se requiere el dominio de diversas áreas afines a la economía, nociones de contabilidad y finanzas, de mercado, de planeación estratégica, de administración empresarial y pública, de marketing, aptitudes en matemáticas y estadística, de recursos humanos y capacitación.

La carrera de Gestión Empresarial engloba distintos conceptos que se relacionan con el ámbito organizacional de una entidad que busca obtener beneficios en la gestión que realiza. Los profesionales de la carrera están capacitados para articular de la manera más eficiente los recursos que se poseen en una empresa, así como el manejo de las finanzas y la administración de la misma.⁶

En correspondencia con la tipología educativa y los programas que se imparten, puede tratarse de

⁶ Esta información fue obtenida de: ¿Por qué estudiar Gestión Empresarial?, sitio web: <https://www.nosequeestudiar.net/carreras/gestion-empresarial/>

estudios con formación técnica, ingeniería y/o licenciatura en varias universidades iberoamericanas. Los graduados de esta especialidad podrán desempeñarse tanto en el ámbito público como en el privado una vez que dominen "(...) *la destreza de reorganizar una empresa y utilizar todos los recursos con los que cuente en su entorno laboral para maximizar los beneficios de la misma, utilizando los conceptos de eficacia y eficiencia*".⁷

Las destrezas adquiridas por los profesionales en gestión empresarial contribuyen al logro de objetivos puntuales encaminados al crecimiento de las organizaciones y por consiguiente, con repercusión directa en el desarrollo de la sociedad.

Para la formación integral de los estudiantes, también son importantes la adquisición de nociones de otras áreas disciplinares, a saber: temas jurídicos (derecho laboral), elementos de ciencias sociales y humanísticas, fundamentos de ética y deontología, de relaciones interpersonales, solución de conflictos, gestión de proyectos, equidad de género y trabajo grupal o en equipo.

A criterio de Olivetto (2008) "*La gestión implica un sinfín de requerimientos que necesita cumplir la empresa, para lograr sus objetivos organizacionales (...) si se realiza una buena gestión la empresa crece*" (p. 1). El desarrollo empresarial de los últimos años y con puntualidad en la actual centuria, demanda tener en cuenta cómo:

⁷ *Ibidem*

Las organizaciones empresariales hacen presencia en un mercado de alta competencia acogiendo una serie de herramientas que les permite desarrollar prácticas administrativas acordes con los requerimientos de un mundo globalizado y competitivo. La gestión entendida como el proceso de planear, dirigir y evaluar acciones que llevan a las organizaciones a cumplir los postulados de su direccionamiento estratégico, requiere ser fortalecida por una serie de estudios que les permitan a las empresas por la vía de la transferencia del conocimiento mejorar sus indicadores de productividad (Universidad de Boyaca, 2017, p. 1).

El avance de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), es otro fenómeno que incide en que las organizaciones contemporáneas se encuentren en un proceso de evolución constante, tanto desde el punto de vista productivo como en la gestión del desarrollo. Son elementos que el profesional encargado de la gestión empresarial debe tener en cuenta para la interacción con los diferentes públicos. La capacidad emprendedora y de innovación contribuyen a que se convierta en un "*visionario empresarial uniendo gestión y tecnología*" (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas [UPC], 2017).

Sin embargo, para la formación integral de los profesionales de este campo, pudiera otorgarse mayor importancia a la ética, los valores, la comunicación y la equidad de género en su amplitud, como procesos que transversalizan cada espacio en el cual las organizaciones se encuentran inmersas para su funcionamiento y desarrollo.

Un concepto afín lo es, *formación de capital humano*. Para los autores Juan José Llisterri, Nicolo Gligo, Oriol Homs y Domenec Ruíz-Devesa, en la Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva No.13 de 2014, del texto *Educación técnica y formación profesional en América Latina. El reto de la productividad*, es necesario un consenso regional que se enfoque en la necesidad de potenciar el desarrollo económico de los países de la región, donde la productividad de las empresas desempeña un rol importante.

(...) se vislumbran las políticas de formación de capital humano como uno de los pilares clave de la competitividad de las empresas que deben competir en mercados globalizados. Esas políticas solo podrán ser efectivas si se inscriben en una premisa de colaboración público privada en la que se combinen los objetivos de mejora de la productividad de las empresas y de la empleabilidad de los individuos (Llisterri, Gligo, Homs y Ruíz-Devesa, 2014, p. 11).

Pero las políticas de formación en gestión empresarial en los tiempos que corren, además de asumir la necesidad de incrementar la productividad y la competitividad empresarial, exige plantearse la formación de un personal calificado y comprometido con la sociedad de su tiempo, en oposición a las tendencias generalizadas que privilegian los intereses particulares y las posturas mezquinas de enriquecimiento individual que lamentablemente multiplican la explotación de los recursos naturales, la desigualdad y la pobreza en la región.

En Ecuador se han experimentado importantes iniciativas académicas encaminadas a la formación profesional en el área, tanto en los niveles de grado como en postgrado.

Se concibe al profesional en gestión empresarial con capacidad para ser emprendedor, visionario, creador de empresas, capaz de manejar responsablemente entidades públicas y privadas, convirtiéndose en un profesional con liderazgo y visión estratégica, Formado integralmente en gestión de la innovación y de procesos; con un enfoque basado en competencias profesionales y humanistas, en un marco de sustentabilidad y responsabilidad social.

Hoy constituye un reto significativo para la enseñanza de esta especialidad en Ecuador, el incremento que se ha producido en las últimas décadas de pequeñas y medianas empresas (PYMES)⁸ en todo el territorio nacional. En un estudio realizado por Pérez (2016), de la Universidad Internacional del Ecuador, titulado *Fortalecimiento de la gestión empresarial en las pequeñas y medianas empresas en Ecuador, a partir del uso de herramientas cualitativas y cuantitativas*, la autora destaca que las PYMES se ven profundamente influenciadas por los efectos de la globalización, lo que incide en los modelos estándares de gestión empresarial.

⁸En Ecuador las PYMES contribuyen al desarrollo económico y social de los diferentes pueblos y comunidades de todo el territorio nacional. Se constituye como una fuente de empleo significativa de acuerdo a las condiciones del mercado. Hasta el 2015 llegaron a representar el 93% de los establecimientos manufactureros, generando el 54% de empleo para la población laboralmente activa. Además, sus aportes rebasan el 53% de tributos productivos.

Asimismo, según se reconoce en la investigación titulada, *Estudio de la gestión empresarial y su efecto en el desarrollo de las PYMES del Cantón San Jacinto de Yaguachi, 2013-2014*, de las autoras Campos y Méndez (2015), entre las dificultades que presentan en el país las PYMES figuran: la necesidad de recursos propios, las limitantes para acceder a créditos a mediano y largo plazo, la escasa tecnología moderna para incorporarla a los procesos productivos y las prácticas improvisadas de gestión empresarial, ejecutada de manera empírica porque la mayoría de estas empresas son administradas por sus propios dueños, quienes carecen de capacitación para tales funciones.

En tal sentido la formación profesional en GE mucho pudiera aportar, a partir de la necesidad de establecer correlación entre las universidades y las propias realidades del país, para favorecer la atención a espacios no muy atendidos, como son las propias PYMES.

Por su parte en los niveles de postgrados se destacan desde hace años las maestrías impulsadas por distintas universidades ecuatorianas, entre ellas, la maestría en Gestión Empresarial patrocinada por la Universidad Técnica Particular de Loja. La edición 2011-2013 tuvo el propósito de contribuir a la formación de profesionales *"altamente cualificados, con competencias profesionales en el área de la gestión y de la comunicación empresarial"*⁹.

⁹ Ampliar este contenido en:

<https://www.utpl.edu.ec/sites/default/files/postgrados/2013/nueva/Maestria-en-Gestion-Empresarial-Nov-12-Mayo-13.pdf>

Estuvo dirigida fundamentalmente a profesionales de tercer nivel, graduados en las especialidades de Administración, Banca y Finanzas, Marketing, Contabilidad, Comercio, Hotelería, Ventas, y Comunicación y Relaciones Públicas, interesados en impulsar de forma productiva, eficiente y eficaz la gestión empresarial.

Entre las líneas de investigación a las cuales los estudiantes tributaron con sus tesis figuran:

- Plan de comunicación Integral en la empresa
- Consecuencias sociales de las nuevas tecnologías de la comunicación
- Desarrollo empresarial y nuevas tecnologías
- Análisis competitivo y desarrollo de recursos humanos
- La Innovación, clave para el desarrollo empresarial
- Competitividad e internacionalización empresarial
- Ética en las comunicaciones
- Los nuevos modelos de la gestión empresarial.

Asimismo, la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLASCO), con sede en Ecuador, ha propiciado la oferta de becas de postgrado de distintas especialidades, entre estas, la maestría en economía y gestión empresarial, con el objetivo, que los/as estudiantes.

Desarrollen las competencias necesarias para gestionar exitosamente empresas, con énfasis especial en pequeñas y medianas, (PYMES), vinculándolas adecuadamente al entorno local y global actual. Además la formación está orientada a capacitar a los/as estudiantes para que sean promotores de políticas públicas que fomenten el ambiente empresarial considerando como variables fundamentales la generación de empleo y la búsqueda de productividad y competitividad mediante la investigación y desarrollo. (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales sede Ecuador [FLASCO], 2012, p. 1)

De igual manera la Universidad Técnica de Cotopaxi ubicada en la provincia de Cotopaxi, en la zona céntrica ecuatoriana, oferta la maestría en Administración de Empresas, con el objetivo de quienes postulen por este proceso y sean capaces de:

Gestionar de manera innovadora los recursos de las organizaciones en sus áreas funcionales con liderazgo, sólidos principio éticos y responsabilidad social, mediante el diseño de modelo de gestión y toma de decisiones que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de la población, el desarrollo socio-productivo, la creación y consolidación de negocios que transformen la matriz productiva de la provincia (Universidad Técnica de Cotopaxi [UTC], 2018, p. 1).

Como respuesta a lo anteriormente expresado y con el noble empeño de convertir este texto en un material complementario para los estudiantes y profesores en Comunicación y Gestión Empresarial, los siguientes acápite abordarán un conjunto de temáticas que pensadas desde la concepción humanista y

desarrolladora, pretenden contribuir en la formación integral de los profesionales cuyo desempeño profesional está asociado a la dirección y gestión en organizaciones, particularmente en el entorno empresarial.

2.3. La capacitación en la empresa.

Para garantizar una eficiente gestión empresarial se requiere diseñar e implementar estrategias de capacitación. Contar con el personal preparado para el ejercicio de sus funciones, no solo se revierte en beneficio personal para cada individuo, sino que la empresa crece en prestigio, calidad e impacto institucional y social.

Se trata de informaciones y conocimientos que han de estar en correspondencia con los propósitos de la organización y sus dinámicas cotidianas de funcionamiento y desarrollo. Con beneficios inmediatos reflejados en la actitud y desempeño del trabajador permitiendo mejorar el ámbito de trabajo y desarrollo profesional y personal del equipo de trabajo. (Riquelme, 2017, p. 1)

Se concibe como una inversión estratégica en la empresa, y no como un gasto o pérdida de tiempo, ya que la capacitación permite varios logros, a saber:

- El aprendizaje desde la práctica y la experiencia
- Favorece nuevos conocimientos a tono con los avances científico-técnicos de la humanidad.

- Se adquieren aptitudes y habilidades que aumentan las competencias para el desempeño exitoso en el puesto de trabajo.
- Se enaltece, motiva y estimula a los empleados. Esto incide en la satisfacción personal de los empleados, lo que incide en las perspectivas y metas individuales y colectivas.
- Las personas se sienten más identificadas con su puesto y su actividad, se expresa mayor interés por el logro de los objetivos.
- Potencia la adaptabilidad, seguridad y confianza en lo que se hace
- Incremento de la eficacia y la eficiencia en el rendimiento, dando lugar a mayor productividad, rentabilidad, ganancias e impacto social.
- Favorece las relaciones interpersonales y procesos de comunicación entre los distintos públicos.
- Contribuye a la promoción a nuevos puestos y a la formación de líderes que asumirán puestos importantes en la organización según su capacidad e integridad ética y moral en el ejercicio profesional.
- Se perfeccionan los sistemas y procedimientos de gestión empresarial
- Se reducen los riesgos en el entorno laboral (biológicos, por accidente, etc.)

Sin duda, estas potencialidades contribuyen significativamente con la cultura organizacional, la dignificación de la imagen y la reputación corporativa.

En la actual centuria los procesos de competitividad empresarial, exigen de contar con un capital humano capaz de integrarse y adaptarse a los cambios económicos, tecnológicos y sociales que vive el mundo globalizado, que posean una visión amplia del negocio y que tengan la capacidad para poder enfrentar problemas de diversa complejidad trabajando en equipos interdisciplinarios (Gambetta, 2015, p. 1).

Si bien es cierto, que durante mucho tiempo la capacitación fue una oportunidad que estaba dirigida fundamentalmente a las personas que dirigían procesos, las realidades de las últimas décadas, con énfasis en la actualidad, dan cuenta de la importancia de construir e implementar sistemas de capacitación integral en los entornos laborales; alternativas y proyectos de formación de competencias en las cuales todos los empleados (especialistas, técnicos y obreros en general) se integren, participen y se favorezcan con la adquisición de conocimientos, tanto teóricos como prácticos.

Existen distintos tipos de capacitación en el entorno empresarial, aunque depende de las fuentes que se consulten y los autores a los cuales nos afiliamos. Para la autora Galván (2011), por ejemplo, podemos distinguir tres modalidades de capacitación, según su formalidad (formal e informal), por su naturaleza (de orientación, capacitación vestibular, entrenamiento de aprendices, entrenamiento técnico, capacitación de supervisores, capacitación en el trabajo y otros tipos) y por su nivel ocupacional (capacitación de operarios, capacitación de obreros calificados, capacitación de gerentes, capacitación de coordinadores de líneas y capacitación de supervisores).¹⁰

La *capacitación formal* es aquella que se orienta desde las propias estructuras de dirección de la empresa. Está sujeta a orientaciones concretas y a un proceso de planeamiento y planificación que puede ser constante, mensual, trimestral, semestral, anual o bianual. Está en dependencia de las necesidades de superación de la organización y pueden implementarse mediante asesoramientos dirigidos, cursos de capacitación que pueden durar una semana o más tiempo, cursos de postgrados, diplomados, entrenamientos, maestrías, seminarios, conferencias, talleres, etc.

La *capacitación informal* se desarrolla desde la espontaneidad. Pueden ser las orientaciones cotidianas que los empleados reciben de sus directivos, especialistas de la empresa o de los compañeros de trabajo con mayor experiencia en el desempeño de determinada actividad.

Las prácticas de capacitación laboral van dirigidas a los obreros, sea para potenciar la actividad, para actualizarse según cambios y nuevas tendencias y procesos de producción, por haber asumido un puesto en la empresa y las que se dirigen a quienes llegan nuevos a la organización y requieren de conocimientos necesarios para desempeñar su labor.

Por su parte, en el sitio especializado que lleva por título, Los Recursos Humanos, se mencionan dos tipos fundamentales de

¹⁰ Puede ampliarse este contenido puede accederse al artículo Tipos de capacitación. Disponible : <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-capacitacion.html>

capacitación del personal, la formación técnica y la formación conductual.

La formación técnica: Es aquella formación para el puesto de trabajo. Se divide en programas, talleres o formación en el puesto. Es la formación que se necesita para el desempeño: desde aprender a dominar un programa informático, procesos internos, el funcionamiento de una máquina, u otra formación requerida para el puesto.

La formación conductual: Es aquella formación necesaria para liderar equipos o también llamada formación en valores. Esta formación está destinada a mandos medios (Jefes y Gerentes) formación en valores corporativos, habilidades para la comunicación, pensamiento estratégico, inteligencia emocional, gestión del conocimiento, manejo de equipos, etc. Son temas más abstractos que aquellos que forman la capacitación técnica, pero que impactan mucho en la función. Para no crear brechas entre poblaciones de empresa, cada vez más empresas dictan formación en valores a todos los empleados sin importar el rango o el puesto que ocupen (Sitio web los Recursos Humanos, 2015, p.1).

Se hace alusión a la modalidad de formación académica, la cual requiere de la participación directa de las universidades y centros de estudios acreditados para la impartición de postgrados, diplomados, maestrías y doctorados.

Las características de las sociedades contemporáneas, mediadas por las aperturas desde el punto de vista económico,

los grandes avances científico técnicos, los conflictos políticos e ideológicos, las influencias ineludibles de la globalización y los efectos devastadores de las prácticas neoliberales que sufren los países subdesarrollados del Sur, así como la expansión de la Internet, sus plataformas y sitios de redes sociales, obligan a las organizaciones, y particularmente a las empresas a rediseñar nuevas estrategias y políticas encaminadas a perfeccionar y actualizar los procesos de gestión empresarial.

Es en este contexto en el cual la capacitación desempeña un rol importante. Se trata de una práctica que ha sido abordada por diversos autores, también como educación laboral y formación profesional.

Un concepto afín es el de la formación de competencias laborales o profesionales. *“El concepto de competencia es el elemento articulador entre el conocimiento científico y el conocimiento técnico, base para la implementación de un saber hacer”* (Buenahora, 2002, p. 45). Así mismo señala:

La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también, y en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo (Buenahora, 2002, p. 45).

Otro concepto clave es el de *idoneidad*, un obrero idóneo es aquel que posee las cualidades y destrezas para desempeñar determinada actividad u ocupar un puesto de mayor rango

en la organización. La idoneidad solo es posible cuando las personas se encuentran mejor capacitadas.

Los sistemas de dirección empresarial solo podrán alcanzar mejores resultados cuando sus representantes sean capaces de otorgar la jerarquía que entraña la capacitación del personal que labora en la entidad. *“De ahí la importancia de generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo, con estrategias que se soportan en claros procesos de capacitación para el desarrollo de las mismas”* (Buenahora, 2002, p. 46).

La capacitación pone su énfasis con más frecuencia en el requisito de ser capaz de analizar los problemas y poder identificar los datos requeridos para solucionarlos. (...) Tanto la educación como la formación tienen como fin impartir determinados conocimientos, desarrollar ciertas habilidades y cambiar actitudes y comportamientos. Ambas lo hacen, en parte, a través de procesos educativos estructurados y no estructurados de experiencias de aprendizaje, y por medio de diversos actores sociales (Gambetta, 2015, p. 1).

Una propuesta importante pudiera ser la constitución de un comité conformado por directivos y especialistas de los diferentes departamentos o áreas de la empresa. Esto permite valorar cuáles son las necesidades de capacitación a las cuales se otorgará prioridad.

Aunque esto depende de las características de la empresa y de las iniciativas que se deriven de los directivos y los propios trabajadores, lo que favorece prácticas inclusivas y

desarrolladoras de capacitación. Resulta de mucho valor la puesta en práctica de las metodologías de Educación Popular, las cuales propician el autodesarrollo de conocimientos mediante la formación de capacidades con acciones y actividades dinámicas y participativas.

En muchas empresas se constituyen los departamentos de formación y capacitación y son los encargados de,

- Diagnosticar las principales necesidades de capacitación de la organización.
- Planificar, programar y coordinar las acciones de capacitación anual.
- Realizar acciones de coordinación y comunicación con las organizaciones capacitadoras y universidades que cuentan con profesionales experimentados en las materias que serán de prioridad.
- Organizar y desarrollar eventos de capacitación
- Favorecer el desarrollo de investigaciones científico-técnicas para dar solución mediante la innovación a los problemas que enfrenta la empresa.
- Evaluar y dar seguimiento a las acciones de capacitación cotidianas y periódicas.
- Otras

➔ Capítulo 3

NOCIONES SOBRE DIRECCIÓN EMPRESARIAL

3.1. Dirección

Entre los temas más abordados en la bibliografía básica y complementaria destinada a la formación profesional en Gestión Empresarial se destaca el de técnicas de dirección. Esto se debe a que el perfil profesional privilegia la adquisición de habilidades y destrezas para asumir procesos de gestión y dirección a la vez. Sin embargo, está demostrado que no siempre es la mejor práctica que funciona en las organizaciones.

Las líneas que siguen están dirigidas exclusivamente a realizar una breve aproximación referente al tema, por lo cual se sugiere al lector consultar otros textos, además de las publicaciones especializadas en la web que permitan ampliar y profundizar sus conocimientos.

Generalmente, cuando en una empresa o entidad cualquiera se producen conflictos, desacuerdos, inconformidades o crisis de cualquier tipo, la causa tiene su raíz en un inadecuado manejo de los problemas por la no aplicación de técnicas de dirección propicias que contribuyan a armonizar el ambiente laboral y a favorecer el desarrollo sin obstáculos internos o externos.

La concepción de técnicas de dirección ha sido resultado de un constructo teórico aportado por autores de diversas ciencias, destacándose particularmente la política, la psicología, la

comunicación organizacional y las ciencias económicas y empresariales. Constituye una de las funciones más importantes en la empresa y consiste en influir, dirigir, coordinar, gestionar, administrar, conducir y guiar a los públicos internos de la organización para de conjunto alcanzar la misión propuesta.

Cuando se aplican adecuadas técnicas de dirección, se logran respuestas positivas de los empleados, en función de incrementar la cantidad y calidad de la producción o prestación de bienes o servicios. Sin duda, esto repercute significativamente en el desarrollo y en un ambiente comprometido, entusiasta y colaborativo.

Cabe preguntarse, en realidad ¿cuándo podemos estar seguros de que nuestras técnicas de dirección son las adecuadas?

La respuesta es sencilla, cuando los directivos o funcionarios somos personas íntegras y ejemplos ante la colectividad, tanto en el entorno interno como fuera de su ámbito laboral, para lo cual es imprescindible, mantener una conducta ética, practicar cada uno de los valores y cualidades que exige esta actividad, a saber: responsabilidad, laboriosidad, humanismo, altruismo, honradez, honestidad, sinceridad, modestia, etc.), cuando los procesos y prácticas de comunicación fluyen adecuadamente con los diferentes tipos de públicos (internos y externos); si se favorece la capacitación y la equidad de género, además del cumplimiento con las normativas jurídicas y las políticas establecidas por los sistemas sociales para el emprendimiento y organización de los ámbitos institucionales.

Es un proceso que contempla factores humanos, motivacionales, de liderazgo, el trabajo en equipo, la oratoria, el diálogo y las

destrezas que permiten gestionar y organizar procesos, así como la solución de situaciones o conflictos internos.

Para Mercadé (2015), existen habilidades directivas que permiten asumir procesos en las organizaciones con efectividad, como son:

- Saber dirigir y liderar
- Tomar decisiones a partir de objetivos
- Saber cómo solucionar problemas
- Adaptación y flexibilidad
- Conocerse, confiar en uno mismo y no perder el entusiasmo
- La habilidad de la asertividad
- Ser capaces de delegar
- Negociar y comunicar

Dos *modalidades de dirección* muy abordadas en los últimos años son: *dirección por objetivos* (DPO) y la *dirección por valores* (DPV). Al respecto, se reconoce lo aportado por el conocido a nivel mundial "gurú" del management, Peter Drucker, quien desde 1954, con la publicación de la obra *The Practice of Management*, presentó la cimiento epistemológica de la DPO.

Es un método de planificación y control administrativo fundamentado en el principio de que, para obtener resultados, la organización necesita previamente definir

en qué negocio está actuando y adonde pretende llegar. Es un proceso por el cual los gerentes, el superior y los empleados de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados medibles esperados (objetivos), y usan esas medidas como vía para la operación de los negocios. El desempeño esperado de un gerente debe ser el reflejo de lo que se espera en cuanto a la realización de los objetivos de la empresa. Sus resultados deben medirse por la contribución que aporten al éxito del negocio (Peter Drucker, 1954, citado en Cruz, 2005, p. 1).

O sea, consiste en la determinación de los objetivos de la organización de forma conjunta y realista, se delimitan las áreas de responsabilidad y las funciones específicas de cada empleado, además de las de los funcionarios u otras personas con responsabilidades específicas. De esta forma, se apela a la articulación consecuente con los resultados concretos que se esperan. Se sustenta en la unidad y en la participación constante para el desarrollo institucional.

Cuando se habla de dirección por valores (DPV), indiscutiblemente se trata de un proceso directivo o administrativo que es transversalizado por los distintos tipos de valores empresariales en diálogo y complementación con los valores personales (humanos)¹¹. Aunque también desde esta perspectiva, la categoría valores en el ámbito de la cultura

¹¹ Más adelante se abordarán los valores personales

organizacional es más abarcadora, donde se inscribe cada detalle que incide en las relaciones cotidianas de producción y comunicación.

Abordado desde finales de los años noventa por Salvador García y Shimon Dolan (España) y Blanchard y O'Connor (Estados Unidos), la DPV se ha convertido en una propuesta teórico-práctica para asumir procesos directivos y de gestión de forma estratégica y coherente en función de la eficiencia y la eficacia.

A diferencia de los pretéritos modelos de dirección, la DPV que surgió en los noventa y re-conceptualizada epistemológicamente por estudios del presente siglo, significa una propuesta que se integra a la dirección por objetivos pero no la desplaza. Aunque la forma en que se fusionan depende de las características específicas de cada organización, de sus colectivos laborales y de las estructuras de dirección encargadas de dirigir, coordinar y gestionar procesos.

Si se pretende un rendimiento profesional de alta calidad, los factores cualitativos o valores intangibles como imaginación, confianza, sensibilidad, creatividad, libertad, autenticidad o belleza son tan importantes o más que los conceptos cuantitativos económicos tradicionales, como optimización, orientación al cliente o productividad (García, 2011, p. 4).

La dualidad Misión/Visión es resultado de esta perspectiva de dirección organizacional. La DPV es también la

(...) legitimación, diseño, puesta en práctica y evaluación de un proyecto participativo de formulación de visión (sueño de lo que queremos llegar a ser), de misión (qué aportamos y a quiénes), y de los valores instrumentales para alcanzar la visión y cumplir la misión, con un equilibrio de valores, tanto de tipo económico-pragmático (por ejemplo, simplicidad), como ético (por ejemplo, autenticidad) y emocional (por ejemplo, entusiasmo). (García, 2011, p. 6)

Asimismo, este autor la define como un proyecto humanista y participativo conscientemente, donde se vislumbra la coherencia, la construcción cultural, la cohesión, el entusiasmo, el pleno sentido para la acción en función de la calidad expresado en el rendimiento y en la competitividad. Entraña un necesario equilibrio entre los valores de interés económico y los valores emocionales.

En los ambientes donde se implementa la DPV se percibe la confianza y la unidad en el colectivo, quienes de conjunto trabajan para alcanzar las metas con iniciativas, entusiasmo, disciplina, etc. Es una herramienta de liderazgo y gestión que mediante el compromiso, la motivación y la creatividad ayuda a agilizar los procesos. El ambiente se torna más atractivo socialmente y se produce un incremento de la satisfacción de los públicos internos y externos.

3.2 Fases del proceso de dirección

Si bien es cierto, que existe diversidad de modelos que representan las funciones o fases que entraña la dirección o administración empresarial, la mayoría coinciden en que se requiere de planear/planificar, organizar procesos, dirigir/coordinar y controlar/evaluar, como se presenta en el siguiente esquema.



Esquema 11. Funciones básica para la gestión-dirección empresarial.

Fuente: Elaboración propia.

Aseveran Stoner y Freeman (1995), que la dirección o administración es, "el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos." (Citados en Zayas y Cabrera, 2005, p. 66).

Planeación/planificación.

Primero se planea (pensar y proyectar el futuro) y luego se planifica (diseñar las acciones); aunque para muchos autores puede concebirse como una sola fase, ya que acontecen prácticamente juntas. Puede apoyarse en un diagnóstico que permita apropiarse de las singularidades del tipo de entidad e identificar problemas y situaciones.

Como proceso iniciático en la dirección empresarial, la planeación y planificación, propician la concepción y diseño de metas de acuerdo a la misión y la visión de la organización; de acciones específicas, la delimitación y concreción de funciones del capital humano, de los recursos materiales/financieros (valoración de costos reales), y de los plazos que se establecerán para el logro de los objetivos y su posterior evaluación.

La elaboración de planes debe ser razonable, consecuente y realista. Muchas veces las empresas no logran grandes resultados como consecuencia de un exceso de aspiraciones y sueños muy difíciles de alcanzar, además de un descontrolado manejo de los recursos en el proceso de planificación.

En la planificación se establece una estrategia general en función de las metas que fueron concebidas en la planeación, donde se jerarquizan prioridades de forma coordinada e integrada. Entraña los fines (qué hacer) y los medios (cómo hacer, con qué y quiénes).

Es importante que los procesos de planeación y planificación sean resultado de la participación colectiva. De esta forma los empleados se sienten protagonistas y aportan ideas que pueden resultar muy útiles en la empresa. Asimismo, se favorece la concientización, la disciplina y mayor compromiso laboral, al no sentirse al margen o desinformados.

Cuando los públicos internos tienen noción del objeto central de la empresa y de cuáles son las principales actividades que deben desarrollar se genera un proceso de cooperación, trabajo en equipo y responsabilidad mucho mayores, lo que resulta a todas luces fructífero y saludable para la anticipación de cambios, el progreso de la entidad y la supervivencia de la misma.

La planificación desde la integración, evita confusiones, despistes, malos entendidos, incertidumbres, desacuerdos y funciones encontradas entre departamentos o distintas áreas de la empresa. Así cada cual sabe lo que le corresponde hacer y cómo debe hacerlo de forma comprometida y segura.

Es por eso que la planeación y la planificación deben ser ante todo estratégicas y con perspectivas de desarrollo e impacto. Solo de esta forma nos alejamos de los riesgos y percances

inesperados o indeseados que afecten a la colectividad laboral y a las estructuras de dirección.

Organización de procesos.

Es la etapa en la cual se distribuyen roles y se asignan actividades concretas, correspondiéndose con las características de la entidad, sus departamentos y los cargos o tareas laborales; se define aquí quienes estarán al frente de cada proceso. También se asignan los recursos que ya se planificaron.

Es importante que los directivos conozcan las características particulares de sus empleados en cada una de las fases del proceso, no solo desde el punto de vista profesional, debido a la especialización o formación técnica, o a lo que exige su puesto de trabajo, como bien de forma lógica debe concebirse en el mapa de públicos.

A lo que nos referimos en este sentido, es a que independientemente de lo expresado, no siempre las personas rinden más y mejor en lo que nosotros pretendemos o deseáramos. En una institución educativa, por ejemplo, hay quienes son más productivos en investigaciones científicas que en la docencia, como hay quienes rinden más dirigiendo y coordinando; otros prefieren tareas extraescolares con la comunidad.

Otro aspecto es, lo referente a las situaciones sociales y personales que presentan los empleados y que en alguna medida pueden incidir en la detención o limitación del logro de un objetivo específico.

Si los directivos y funcionarios asumen estas características biopsicosociales diversas de los empleados desde la perspectiva humanista, evitándose la exclusión, el rechazo y el divisionismo, se alcanzan resultados positivos. La combinación entre el talento, el tacto y el sentido de humanismo y justicia para gestionar o coordinar procesos, sin duda, favorece altos índices de compromiso y respaldo social.

Por consiguiente, una empresa organizada es la primera carta de triunfo para quienes asumen la dirección/administración y para la colectividad en general. Se evita el desorden, la indisciplina y tiene más perspectivas de prosperar en todos los sentidos y subsistir en el tiempo.

Stoner (2007), asevera que organizar es el proceso de hacer que la estructura de la empresa se ajuste a sus objetivos, sus recursos y su medio ambiente. Por su parte, Koontz y O'Donnell (1994), la señalan como el hecho de "*(...) agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa*" (p. 1).

Ejecución.

Como bien lo indica su denominación, consiste en la puesta en práctica de las acciones que se planificaron inicialmente. Está en correspondencia con las características particulares de la empresa, su misión, visión, el capital humano y la infraestructura con que cuenta para desarrollarse y perpetuar. Todo objetivo

que haya sido planeado, necesariamente se alcanza cuando se planifican y ejecutan acciones que tributan a los mismos.

Dirección/coordinación.

Generalmente la bibliografía especializada en técnicas de dirección privilegia la conceptualización de director, directivo y administrador. Sin embargo, a criterio particular, y sin que implique un cambio terminológico ni de roles, bien pudiera asumirse la función de dirección/coordinación.

Tal planteamiento se justifica, muy a tono con las características que exigen los procesos y tendencias de dirección y gestión empresarial del presente siglo, donde se advierte una emancipación a escala global de la ciudadanía y de la clase obrera, quienes cada vez más exigen sus derechos de justicia y de participación y protagonismo para generar cambios sociales sustantivos.

El directivo aquí no ocupa un status o un rol esquemático de dirección, sino que es capaz de involucrarse con los trabajadores en el proceso productivo con entusiasmo y dinamismo. Favorece la participación y al mismo tiempo coopera con las personas. Es capaz de aportar sus conocimientos, habilidades y experiencias para el logro de los propósitos de la empresa.

Los asesores, especialistas, técnicos, funcionarios, trabajadores en general, así como los públicos externos aliados, se conectan en los procesos corporativos de la empresa cuando los líderes

de esta son dinámicos, positivos en su accionar, éticos, y cuando más cercanos se encuentran a las personas involucradas.

Desde el punto de vista teórico-práctico, está demostrado por los autores de las ciencias económicas y empresariales, que no es saludable para la empresa o cualquier tipo de organización, la presencia de directores o administradores esquemáticos cuya función se reduce al hecho de "mandar" desde un buró, mediante reuniones, despachos, o dando órdenes y aplicando sanciones de acuerdo a lo que establece en su calificador de cargos. A este método se le conoce como ordeno y mando.

La acción de dirigir y coordinar genera mayores índices de confiabilidad, entusiasmo, protagonismo, retroalimentación y se convierte en una habilidad persuasiva. El directivo/coordinador es un impulsor, promotor y un actor más dentro de su colectivo laboral.

Control/evaluación.

Es la última función que entraña el proceso de dirección. Permite inspeccionar, analizar, examinar, corroborar hipótesis, controlar las actividades, la corrección del desempeño y la medición de los resultados e impactos.

Debe corresponderse con lo que se formula y establece en la primera fase, y constituye la actividad más practicada por los directores y administradores de las empresas, pero no se limita solo a estos, toda vez que existen instituciones que cuentan con representantes de departamentos o áreas cuyos vínculos

con los empleados es mayor ya que se subordinan a ellos en primera instancia.

El control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles predeterminados, para establecer si hay desviaciones y medir su importancia y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales (Stoner, 2007, p. 105).

Según el profesor Castillo (2018), esta fase puede estar sujeta a ordenanzas que institucionalmente o directivamente establecen las instancias superiores, o pueden concebirse desde una perspectiva propia de la entidad. Dicha acción responde a lo que se denomina control interno, donde las empresas se autorregulan en dependencia de la estructura con que cuentan. Esto permite tener una percepción del estado económico y financiero, del manejo de los recursos materiales y su estado de vida útil, estados de depreciación, decisiones a pignorar, situación del capital humano, etc. Todo ello, permite tener una percepción de la situación general de la institución para proyectar nuevas metas.

Por eso, no es conveniente o saludable para una organización cualquiera, siempre dejar para el final el control de lo planificado. Realizar controles cotidianos y sistemáticos ayuda a corregir errores, potenciar componentes débiles y evitar fracasos al final, que incluso por el nivel de complejización pudiera generar situaciones de crisis, o la posible quiebra.

Constituye esta función, la posibilidad que tienen los directivos de conocer si se cumplen o no los propósitos planteados y cuáles son las causas u obstáculos principales. Son vitales aquí la conformación e implementación de metas y planes para evitar la improvisación y el desorden.

Cabe destacar que este proceso es mucho más amplio y complejo, en el cual se circunscribe también el tipo de control externo, el cual concibe a las auditorías, verificaciones, inspecciones, revisiones por instancias superiores que rigen el objeto social de las empresas desde el punto de vista funcional. Se destacan, los sistemas de gobierno, los ministerios, consejos superiores y otras denominaciones a las cuales las empresas deben rendir cuentas desde el punto de vista administrativo, económico y legal.

3.3. Reflexiones acerca del liderazgo.

La consulta en diversas fuentes y autores de referencia nos remite a la primera mitad de la pasada centuria, cuando Stogdill (1948), formuló conceptualmente al liderazgo como "el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado en sus esfuerzos hacia el establecimiento y logro de metas" (Citado en Zayas, 2016, p. 24).

Liderazgo significa visión, estímulo para los demás, entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia, uso de símbolos, prestar atención como se demuestra por el contenido de la agenda de uno, drama empedernido (y la gestión del

mismo), crear héroes a todos los niveles, entrenar, ir a la ventura como decisión y muchas cosas más. El liderazgo ha de estar presente en todos los niveles de la organización. Depende de un millón de cosas pequeñas hechas con obsesión, persistencia y cuidado, pero la suma de todo ese millón de cosas pequeñas no es nada si no existe la confianza, la visión y la creencia básica (Peters, 1993, p. 1).

El liderazgo constituye una herramienta y una habilidad estratégica para ejercer funciones de dirección en las organizaciones. Tiene una influencia directa y muchas veces determinante en los procesos de gestión y funcionamiento empresarial. Está presente cuando una persona que dirige o coordina tareas importantes es capaz de impulsar el logro de las metas trazadas y generar resultados significativos, mediante la puesta en práctica de habilidades de conducción, gestión, estímulo, persuasión, motivación y comunicación en general.

Las organizaciones cuentan también con líderes informales, y son aquellas personas que sin poseer cargo alguno, logran mover a la colectividad para alcanzar los objetivos o para el desarrollo de cualquier actividad que acontece como parte de las rutinas cotidianas del desempeño laboral.

Es por ello que se tiende a clasificar dos modelos de líderes: el formal (cuando es un directivo o funcionario por designación o elección) y el informal (líderes empíricos y espontáneos). En el caso de los líderes formales, su condición la determina el cargo en correlación con la autoridad moral y la conducta ética.

Sostiene el profesor Castillo (2018), que para la comprensión del liderazgo debe tomarse en consideración la relación poder-autoridad. No siempre coincide que la ocupación de determinados cargos implique necesariamente un adecuado liderazgo, pues solo este se manifiesta y expresa cuando existe una autoridad ganada ante los empleados y para con los públicos externos.

La autoridad moral entraña valores que se relacionan con las condiciones personales y la creatividad de quienes ostenten funciones directivas. El poder en muchas ocasiones sobreviene de forma jerarquizada por simpatías e incluso hasta por la capacidad económica de determinados sujetos, "El que más dinero posee, debe ser el jefe"; o por afiliación política, "Si la empresa responde a un sistema político, sus directivos deben ser militantes del mismo", aún y cuando no sean estos los idóneos para tal desempeño; así como otros elementos condicionados que son nocivos y que no necesariamente se originan de forma democrática.

Obviamente, un liderazgo impuesto nunca será admitido por los públicos y afecta a todo el proceso de comunicación y gestión empresarial, lo que repercute de forma negativa en la consecución del objeto social y en las propias relaciones y dinámicas cotidianas que se producen a nivel interno.

Una condición particular de los líderes en las organizaciones es el carisma, pero no se restringe al concepto que desde los años cuarenta avizoraba Mark Weber en el *Modelo de*

dirección burocrático, cuya orientación se basaba en la Escuela Clásica, y donde se otorgaba jerarquía al carisma como forma indispensable de atracción y simpatía para arrastrar a las masas y generar resultados positivos en la empresa. Bajo este precepto se descuidaban otros elementos claves, como lo son la dimensión *social* y la *ejemplaridad*.

Aquí entendemos por carisma en la dirección o en la coordinación de procesos, como una cualidad complementaria que permite ganar en liderazgo, pero que no implica, en modo alguno, la sumisión de los empleados ante una postura que se reduce a la simpatía o a la "gracia" de alguien. Es un proceso más complejo cuyas formas de expresión son diversas y muchas veces inimitables.

En este sentido el concepto de carisma se acompaña del espíritu positivo, de la alegría, la motivación, el entusiasmo y la estimulación del colectivo. La práctica en las organizaciones demuestra que el exceso de seriedad, formalidad, verticalidad y rectitud, pueden resultar ingredientes muy negativos que atentan contra la motivación y la armonía en la empresa. Como manifestamos con anterioridad, el liderazgo es una cualidad individual, pero con implicación social, por lo que debe ejercerse sobre la base de la colectividad.

El carisma que se complementa con la integridad moral del directivo, puede constituir una de las causas más genuinas del liderazgo eficaz, toda vez que se generan importantes procesos de movilización social, atracción, simpatía y fidelidad acompañándose del prestigio, la dignidad, el respeto, etc.;

recursos imprescindibles para la dirección o gestión empresarial en su conjunto.

Es importante no confundir el término liderazgo con popularidad, aún y cuando determinados sujetos por su poder de persuasión y motivación lleguen a ganar en afecto y simpatía. El liderazgo implica resultados positivos, mientras que la popularidad puede estar asociada muchas veces a elementos superficiales y banales, para nada saludables en una organización cualquiera.

De igual forma, no debe asociarse al concepto de líder con la posición económica o al rango jerárquico de las personas. Se trata de una cuota superior de compromiso y responsabilidad para generar cambios positivos en la empresa con la participación y el respaldo de la colectividad.

Algunas características de los líderes

- Es un fenómeno de tipo social y natural que emerge de un grupo humano específico, como en las organizaciones, los centros de estudio, la familia, un grupo de amigos, el barrio, la localidad, etc.
- Los líderes apelan a la unidad, a la solidaridad, a la comunión. Nunca se sienten imprescindibles para llevar a cabo cualquier función; para ellos, los imprescindibles son los miembros del grupo, quienes de conjunto podrán alcanzar metas que de forma individual o parcelada no serían posibles.
- *“Comparten con los demás miembros los patrones culturales, creencias, normas, valores y significados manteniendo el grupo*

unido en aras de cumplir los objetivos y las metas que se han trazado” (Zayas, 2016, p. 13).

- Los líderes son conductores de procesos y guías por naturaleza o por el nivel de capacitación que posean para ello.
 - Planifican, organizan tareas, ofrecen información de forma oportuna y fidedigna, evalúan el desempeño y controlan con justicia, recompensan y enaltecen el trabajo de los demás, motivan al colectivo y ayudan desinteresadamente.
 - Las personas líderes son capaces de reconocer cuáles son sus fortalezas y sus debilidades mediante un proceso de autoevaluación personal.
 - *“El líder es social pero también emocional. El grupo tiene una fuerza afectiva diferente entre líder y los miembros, puede ser causa o consecuencia del liderazgo pero es distinta”* (Zayas, 2016, p. 13).
 - El liderazgo empresarial también demanda poseer habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes, paciencia, tolerancia, emociones, motivaciones, valores, experiencia y capacidad de percepción y sensibilidad en relación al grupo.
 - El líder nunca puede ser radical en sus decisiones, rígido/severo, soberbio, arrogante, estático, esquemático ni caprichoso. Si el directivo en la organización posee algunas de estas características, está muy lejos de ser un líder. Lo más común en estos casos es que el colectivo no lo apoye ni acompañe en los procesos de desarrollo institucional. En entidades de este tipo, las personas cumplen sus funciones por designación, obligación o temor, pero muy pocas veces por amor y compromiso colectivo.
- Lamentablemente, existen sujetos que duran muchos años al frente de estructuras de dirección, aún y cuando poseen

tales rasgos que los distinguen como sujetos incompetentes, torpes e inconscientes de sus propios defectos y desdicha. Hay quienes se envician a poseer cargos de dirección, toda vez que la posición de "poder" y "mando" les permite ejercer prácticas de maltrato, dañando la armonía y jactándose de oportunismo, de potestad para usarla contra los más débiles en la organización o como un recurso para la solución de enfrentamientos y conflictos internos.

Por lo general, este fenómeno se da en empresas privadas cuyos directivos o administradores son los mismos propietarios, o en entidades en las cuales los "jefes" cuentan con el respaldo de algún miembro de las instancias superiores, lo que les otorga una cuota considerada de protección e inmunidad.

3.4. Habilidades para la dirección de organizaciones. Aportes de Orlando Carnota Lauzán.

Otro tema importante para ejercer funciones de dirección o administración de empresas es lo referente a las habilidades gerenciales que propician un mejor desempeño de su cargo y disminuye considerablemente el estrés y las preocupaciones.

Desarrollamos este acápite apoyados en el epígrafe *Habilidades gerenciales. Técnicas básicas*, del autor Orlando Carnota Lauzán que forma parte del *Manual de técnicas de dirección* (2005) auspiciado por la Asociación Cubana de Producción Animal (ACPA), en diálogo con otras fuentes más actualizadas, además de la aportación de ideas y reflexiones particulares

que ofrecemos, ajustándose las mismas a las tendencias contemporáneas y emergentes que distinguen a los procesos de dirección y gestión empresarial en los últimos años.

Seis son las habilidades más importantes que ofrece el autor en su estudio, a saber: *el aprovechamiento del tiempo, las prioridades, la planificación del trabajo personal, el manejo de las interrupciones, las técnicas de control y el trabajo con los subordinados.*

Aprovechamiento del tiempo.

Saber planificar y aprovechar el tiempo adecuadamente es una decisión estratégica para los directivos. Esto ayuda a la disminución del estrés, como consecuencia del exceso de trabajo o por tareas pendientes que se acumulan o se incumplen.

Muchas veces se escucha a las personas expresar "El tiempo no me alcanza", "No tengo tiempo", "Ya no sé qué hacer para que el tiempo me alcance"; cuando lo que realmente sucede en la mayoría de estos casos, es la inadecuada planificación y uso del tiempo para desarrollar las actividades o coordinar procesos en la organización.

Asevera Carnota (2005), que es necesario diseñar técnicas que permitan un aprovechamiento óptimo del tiempo, lo que permite, (...) desarrollar una estrategia y táctica del uso del tiempo, que si bien no inmuniza contra todas las amenazas y agresiones, le eleva de modo considerable su eficiencia, lo hace sentirse más satisfecho y le permite elevar aún más su utilidad social. (p.59)

En realidad, el tiempo se nos va de la mano, en primer lugar, por culpa nuestra, y en segundo lugar, por la acción del medio. Para todo lo que es nuestro existen mecanismos de solución, y para lo que corresponde al medio siempre es posible actuar, aunque sea parcialmente (Carnota, 2005, p.59).

Entonces, ¿cómo aprovechar adecuadamente el tiempo en la empresa?. Está demostrado que en la actualidad la perspectiva tiempo adquiere una connotación distinta a la que se tuvo en años pasados, donde la presencia de la tecnología en todos los campos de la vida tiene una cuota significativa de incidencia. La clave radica en saber cómo planificar el tiempo para ajustarlo a nuestros intereses y hacerlo más productivo.

Algunos consejos pudieran ser:

- Océpese de todas las parcelas que forman parte de la cultura organizacional
- Defina a qué le debe dedicar una cuota mayor de tiempo, sin descuidar algo por insignificante que pudiera parecer en un momento.
- No malgaste el tiempo que se le destina para los asuntos de la organización y saber convertirlo en productivo mediante resultados concretos. Es mucho más valioso dedicar una hora a algo de lo cual se derivaron importantes logros, que un día a una actividad que no rindió fruto alguno por falta de concentración o aglutinación de tareas.

- Evite la postergación de tareas si no es necesario, pues pueden acumularse para un momento en el que debe estar concentrado para otras cosas.
- Haga lo posible para que su tiempo sea eficiente y eficaz. Para esto es imprescindible alcanzar las metas trazadas de forma lógica y consecuente.
- Evita las interrupciones innecesarias que le ocupan y afectan en su quehacer. Los llamados ladrones de tiempo pueden ser su peor enemigo para aprovechar al máximo el tiempo en la empresa.
- Elabora planes y planifica cada cosa que realizará. No sea desordenado, el desorden puede provocar descontrol e inseguridad de sí mismo.
- Ser proactivo. Si usted es consciente de sus múltiples funciones y complicaciones en su desempeño como administrativo, adelantarse a ciertas cosas puede resultar una actitud inteligente que puede evitarle complicaciones luego en la organización de su tiempo.
- Evitar el estrés. A criterio de la profesora de la Universidad Francisco de Vitoria, Segura (2012), el estrés es un enemigo potente que hace que no se aproveche bien el tiempo. Se puede trabajar con intensidad sin necesidad de estar estresado.
- Para aprovechar el tiempo y planificar cada cosa que realizamos en la empresa, sobre todo las que tienen que ver directamente con las funciones de dirección y gestión, resulta inteligente hacerlo sobre la base de nuestras fortalezas y debilidades.
- Saber delegar tareas en funcionarios y otras personas que por su puesto y experiencia pueden apoyarlo en determinadas actividades sin necesidad de que usted se agobie. Pero esto no implica que alguien asuma sus funciones directivas. Delegar en

exceso puede considerarse abuso de poder y desconsideración hacia los demás.

Las prioridades.

La pregunta inicial a este acápite es ¿por dónde comenzar?, o ¿a qué le voy a dar prioridad en mi agenda? Esto depende de las realidades en que transcurren las dinámicas de la institución, su objeto y las circunstancias que se van presentando, muchas planificadas y otras inesperadas.

En las empresas, como en cualquier tipo de entidad es lógico que existan numerosas tareas; sin embargo, no todas tienen el mismo nivel de prioridad o importancia. Para ello, conviene la elaboración de una lista de prioridades que permita delimitar, organizar y jerarquizar lo que requiere que se le preste atención de forma inmediata.

Para lo primero que sirve la lista es para conocer el volumen de nuestros problemas. Al principio es mejor ponerlo todo, después uno se acostumbra a no poner cuestiones demasiadas rutinarias. Claro, el truco no está en la lista, sino cómo se organiza lo que contiene. En realidad, la lista tiene una mezcla de cuestiones importantes, no importantes, urgentes, no urgentes, y no todas merecen la misma atención y el mismo espacio en su plan de distribución del tiempo (Carnota, 2005, p. 59).

El principal desafío consiste en aprender el nivel de prioridad que le corresponde a cada tarea. Pueden ser tareas vitales aquellas que están en sintonía con decisiones estratégicas de la empresa, las que tributan a objetivos esenciales, las que pudieran impedir situaciones de crisis corporativa o emergencias. *“La prioridad implica asignación de tiempo. El papel de las prioridades en la organización personal del trabajo, es decisivo pues es sólo a partir de ese punto que el trabajo se ordena, se estructura y se distribuye en el tiempo”* (Carnota, 2005, p.60-61).

En una publicación realizada por la Fundación Business School (2016), se apunta que las tareas pueden organizarse por prioridad en la escala A, B y C.

- Las tareas A o muy importantes son las que tienen un mayor efecto sobre los objetivos. Sólo pueden ser llevadas a cabo por la persona en cuestión, bien ella sola o en colaboración con su equipo.
- Las tareas B o importantes son actividades de una importancia intermedia sobre el objetivo. Incluiremos aspectos que son necesarios para la obtención de resultados pero que tienen una incidencia relativa sobre los mismos. Son por lo general, tareas también importantes pero que pueden ser delegables.
- Las tareas C o rutinarias son las de menos valor y las que más tiempo de trabajo consumen (p. 1).

Planificación del trabajo personal.

Como se expresó con anterioridad, la planeación/planificación constituye la función primera del proceso de dirección y es determinante para el resto de las etapas que se deben llevar a cabo. Carnota (2005), presenta a la planificación como una habilidad gerencial importante y considera que se trata de estipular en el presente una realidad deseada para el futuro. Según el autor, planificar adecuadamente posibilita:

- Definir una estructura y táctica de trabajo propias
- Hacer efectivo su esquema de prioridades
- Seleccionar conscientemente lo que va a ejecutar
- Anticipar opciones de solución
- Comprometer a otros con suficiente tiempo
- Anticiparse a ciertas crisis y emergencias
- Determinar las cosas que no va a hacer
- Avisar a todos sobre sus compromisos
- Separar tiempos de reservas para imprevistos

El manejo de las interrupciones.

En relación a las interrupciones que se presentan en las organizaciones, el autor las asocia a lo que puede ser un

puente roto, ya que impide la circulación o al menos entorpece, produce morosidad para el logro de objetivos y se presentan distracciones que desvían y distraen la atención que merecen las acciones primarias. Una interrupción inesperada puede originar pérdidas, muchas veces irreparables.

Como es lógico, toda interrupción tiene como mínimo una víctima, que es la persona interrumpida y un causante o victimario, que es quien interrumpe. Muchas veces las interrupciones son causadas inconscientemente, aunque no por ello dejan de ser dañinas. Existen algunas eventuales y otras constantes.

Pero, también *“habría que mencionar a los interrumpidores que pudieran considerarse justificados pues vienen a tratar problemas de trabajo de tipo urgente, aparentemente urgentes, nada urgentes, solucionables o no, pero que necesitan compartirlos con alguien”* (Carnota, 2005, p. 65).

En el caso de las empresas u organizaciones, generalmente coincide que quienes interrumpen sean los empleados y el interrumpido el directivo; pero también es un fenómeno que se produce de forma inversa, o sea, cuando más concentrado está el trabajador en sus funciones, el directivo aparece inesperado para designar otras tareas, o realizar algún tipo de análisis o convocación como consecuencia de una urgencia en la cual la empresa estará involucrada.

Las interrupciones constituyen las agresiones más lesivas que atentan contra el tiempo disponible por parte de quienes dirigen en las empresas. Se trata de un fenómeno universal y

la clave del mismo radica en saber cómo evitar las que usted considere injustificadas y que por su experiencia sabe que se pueden producir en cualquier momento.

Algunas causas de interrupciones que se presentan en las organizaciones son:

- Las que se producen por el tipo de interrumpidores profesionales, o sea, empleados que son asiduos a esta práctica.
- *Convenios implícitos:* cuando las personas que interrumpen no son conscientes de lo que hacen y consideran que dicho acto es necesario y justificado.
- *Comunicaciones no sistemáticas:* son las interrupciones ocasionales pero justificadas, toda vez que se trata de un proceso necesario para ambas partes.

Ésta necesidad de comunicación tiene un carácter altamente aleatorio, pero usted puede reducir notablemente esa condición (no eliminarla), si tiene despachos establecidos y sistemáticos con su jefe y sus subordinados, si celebra algún tipo de reunión periódica con los principales clientes y proveedores, si deja margen para recibir en un momento que decida a todo aquel que requiera conversarle. En fin la idea es que en la mayor parte de los casos, las personas que se relacionan con usted tengan una salida organizada a su necesidad de comunicación (Carnota, 2005, p. 66).

- *Pocas decisiones tipificadas:* tiene que ver con la reiteración de situaciones o problemas, los que a criterio del autor, pueden solucionarse con los mismos métodos o similares. En este

sentido resulta válido reunirse con los colaboradores más expertos para de conjunto identificar qué acciones realizar para la solución de casos repetitivos.

Esto puede ayudar a la economía del tiempo y a la disminución considerable de interrupciones. *“Trate en cada caso de estudiar el problema a fondo, de identificar cuáles son sus elementos componentes y cómo aparecen combinados en diferentes situaciones. A partir de ahí establezca lo que debe aplicarse para cada combinación de elementos”* (Carnota, 2005, p. 66).

- *Falta de políticas:* para evitar interrupciones es importante tener diseñado en la empresa estrategias o políticas que organicen los procesos en tiempo y espacio. Facilitan la orientación del trabajo e indican cuál será el camino a seguir.

Si no se cuenta con estrategias o políticas directivas en la entidad, se produce el síndrome de la *incertidumbre* por parte de los subordinados, lo que da lugar a interrupciones innecesarias para el tratamiento de asuntos en un tiempo y espacio inoportunos.

Un ejemplo muy común se evidencia cuando en la reunión de la junta directiva, o en los propios despachos, se abordan temas específicos y se realizan orientaciones que deben cumplirse, pero alguien no prestó la atención que requería la ocasión, y luego, cuando el directivo se encuentra coordinando otro tipo de actividad o atendiendo a una visita, esta persona regresa a él para pedir que le reitere lo que le corresponde hacer, o para volver a recibir informaciones que ya fueron discutidas.

Para evitar situaciones de este tipo es muy importante tener organizado una estrategia o un plan que organice los distintos encuentros y reuniones para cada proceso, y a su vez, dejar claro ante la colectividad los espacios y tiempos para cada cosa, si bien esto no indica ni justifica el maltrato o la desinformación. Es un proceso que exige paciencia y comunicación efectiva y afectiva.

- *La centralización*: cuando los directores o gerentes no delegan tareas y prefieren dirigir los procesos principales por sí solos. Es una práctica que genera altos índices de sobrecarga y estrés.

Otra expresión es cuando se delega de forma incompleta, o sea, distribuye funciones, pero exige que se le consulte antes de que estas se ejecuten. Inevitablemente este fenómeno conlleva a interrupciones que usted mismo concibió, aún y cuando puedan resultarles incómodas en un momento determinado.

Muchas veces quienes dirigen son inconscientes de cuánto daño puede generar a la entidad la práctica de centralización del poder, toda vez que obstaculiza el desarrollo personal y la creatividad de los empleados, propicia cansancio y estrés por sobrecarga de funciones, e incluso problemas de salud mental.

- *Democratismo*: es el exceso de libertad e informalidad, factores para nada saludables en la empresa. Si bien, es importante favorecer un ambiente democrático, donde la colectividad se sienta protagonista, reconocida y tomada en cuenta para las gestiones y proyectos, también es importante no descuidar el protocolo para el cumplimiento con las reglas y normas de disciplina y respeto.

Es errado pensar que quienes dirigen deben tener siempre las puertas abiertas, a toda hora, para todo el mundo y para el tratamiento de cualquier tema, aún y cuando sea intrascendente. No debe confundirse el factor acceso, con el abuso y el irrespeto. La comunicación entre los subordinados y la dirección de la empresa es vital, no solo para tratar temas de interés laboral, sino también cuestiones personales, pero todo exige de un factor clave, la *oportunidad*.

Desde esta perspectiva la categoría oportunidad entraña el tiempo, el espacio, la forma y el tipo de tema que será abordado. *"Hay que lograr un nivel de organización que permita aprovechar al máximo la capacidad que se espera del jefe y mantener las comunicaciones abiertas"* (Carnota, 2005, p. 67).

- *La ubicación física*: Puede ser que la posición de su despacho o el hecho de tener cristales hacia el pasillo estimulen las interrupciones. En ocasiones es la posición de su escritorio frente a la puerta, permaneciendo esta generalmente abierta. También su despacho puede ser muy cómodo, los libros o revistas de su estante muy atractivos, o su secretaria un gancho para donjuanes que se justifican con visitarlo. (Carnota, 2005, p. 67)

- *Vocación personal*: al respecto el autor nos ofrece ocho puntos que enmarcan al propio interrumpido como el principal causante de las interrupciones.

» No establece prioridades y por tanto no puede distinguir lo principal de lo superfluo.

» Se cansa de estar solo y se da un paseo de vez en cuando para saludar a los demás.

» Se dedica a jugar el solitario de Windows

» Cambia de tarea sin terminar la que tiene

» Le cuesta trabajo decidir y entonces "calienta" los asuntos, pero no termina de cocinarlos, con lo cual forma una cola de cosas sobre las cuales "volverá a pensar".

» Recibe siempre con muestras de agradecimiento a los interruptores y nunca deja de invitarlos a sentarse y tomar café.

» Solo atiende cosas urgentes y por tanto lo que entra ahora sustituye e interrumpe automáticamente lo que estaba haciendo.

» Interrumpe a otros y estos le pagan con la misma moneda, etc.

En este caso es importante que los directivos realicen un análisis profundo de su propia conducta; si posee alguna de estas características, lo más adecuado es trabajar sobre la base de su erradicación, con lo cual evitaría sin dificultad las interrupciones estimuladas por él mismo.

Ahora bien, cuando ya la interrupción se produjo, rara vez apelamos a soluciones efectivas para el caso. La persona está asomada a la puerta con la mejor de sus sonrisas, o a lo mejor ya está dentro consumiendo más tiempo del que pidió para interrumpir, o simplemente es una visita programada pero el sujeto tenía media hora para la conversación y ya lleva sesenta minutos y no para de conversar (Carnota, 2005, p. 68). A partir de estas realidades el autor nos comenta varias prácticas, a saber:

- *Crear un fondo para interrupciones:* destinar en su plan de trabajo un fondo de tiempo, que puede ser dos veces por semana, en el cual atenderá a todas las personas interesadas en abordar temas con él. Esta experiencia puede reducir de forma significativa las interrupciones que acontecen en horarios imprevistos.

- *Escondarse:* hay quienes como mecanismo de defensa optan por ocultarse y aparentar su ausencia sutilmente. El autor la denomina como la actitud del avestruz. *"Pero, no olvide de compartir con alguien de absoluta confianza el secreto de su localización, por si acaso hay que sacarlo de dónde esté de todas maneras"* (Carnota, 2005, p. 68).

Sin embargo, a criterio de los autores de este libro, la clave radica en las habilidades que debe poseer el directivo para prevenir las interrupciones, sin la necesidad de acudir a prácticas como la del *avestruz* y simular su ausencia. Máxime si se trata de la formación integral de líderes y gestores empresariales, para quienes mentir o realizar maniobras de este tipo, puede generar situaciones desagradables ante los empleados e incidir negativamente su credibilidad y reputación ante los demás.

En el ámbito complejo de las organizaciones muchas veces se toman decisiones, que si bien pudieran estar justificadas, un descuido o error inesperado, tiende a complejizarse y atentar contra la percepción de los valores y la ética.

Además, otro riesgo que se corre aquí es el pago con la misma moneda. Si los empleados descubren que el director se oculta

para no atenderlos, es muy posible que ellos también lo hagan cuando el director necesite localizarlos con premura.

También, estos pueden interpretarlo como una práctica de irrespeto y desvergüenza, y no como una técnica necesaria para evitar interrupción. De ser sorprendido una vez por alguien, luego puede generarse una cadena de desconfianzas muy peligrosas, al punto de ser catalogado por las personas como tramposo y embustero.

- *Hacer una cola:* consiste en anotar en una agenda los distintos casos de interrupción que se van produciendo, incluso las interrupciones telefónicas y las que aparecen por correo electrónico. Se colocan los datos, el asunto en cuestión y la forma de localización de cada cual. Así, en dependencia de los temas y de su nivel de prioridad, el director indica que se localicen a las personas y paulatinamente les da solución a los problemas.

- *Contraatacar:* en este tipo de práctica el autor nos ofrece seis casos de contraataque que tienden a desestimular a la persona que interrumpe. Pone como ejemplo, cuando alguien se asoma a la puerta de la oficina del director y le dice, ¿Tienes unos minutos?

Soluciones de contraataque:

» Pregunte a su vez ¿para qué?

» Diga: "Solo tres minutos, si te alcanzan con ellos..."

» Dígale que efectivamente no los tiene (casi nunca resulta)

» Ni levante la cabeza, haga como que no ha oído

» Levántela con la expresión más abrumadora que encuentre

» Póngase de pie, sonría, y acérquese a la puerta para atenderlo. No lo invite a entrar y mucho menos a sentarse.

Estos ejemplos que nos presenta el autor son muy comunes en las organizaciones, aunque también en los últimos años se evidencian otras formas de respuesta o evasión mediadas por el recurso a la tecnología, por ejemplo:

» "Escríbeme por correo, ahora no puedo atenderte". Cuyo correo nunca responde, o demora demasiado tiempo en hacerlo.

Consideramos que las prácticas de contraataque no pueden ser la solución propicia para hacer frente a las interrupciones, como tampoco debiera ser esta la terminología apropiada para clasificar la reacción del directivo, pues todo pareciera indicar que por el uso del término contraataque, donde realmente nos encontramos es en un campo de batalla y no en un espacio de producción, socialización y representación, como lo son las empresas y demás instituciones. Aunque no es un secreto que muchas organizaciones llegan a convertirse en verdaderas tragedias como consecuencia de la puesta en práctica de aberrados y primitivos métodos de dirección.

Los ejemplos antes referidos, afectan considerablemente a la imagen del directivo ante los demás, y genera procesos de desencanto y quejas que pueden conllevar a situaciones de crisis interna en la organización.

- *Convenir*: se trata de llegar a un acuerdo con la persona para determinar el tiempo que puede dedicarle; pero esto requiere seriedad y responsabilidad con lo acordado.

Cabe detenernos en una idea que el propio autor menciona en este punto, y que discrepamos en su totalidad con ella, "Amenácelo que la próxima vez no lo recibirá". Aún y cuando la interrupción es molesta, dañosa e impertinente, apelar a una actitud de este tipo solo agrava la situación, desacredita su imagen como directivo y lo aleja cada vez más de lo que debiera constituir la armonía laboral. Se distingue como un tipo de comunicación autocrática y soberbia, muy lejos de lo que exigen los tiempos actuales para el ejercicio de la gestión y dirección empresarial.

- *Defenderse*: según el autor, se apela a esta práctica cuando el contraataque no resulta y quien interrumpe insiste en ser atendido, entra y hasta llega a sentarse sin que usted le indique.

Apoyados en el trabajo de este autor, algunas prácticas de solución pudieran ser:

- » Mantenerse de pie aunque se sienta cansado, acercarse a la persona, poner la mano sobre su hombro, indicarle con un gesto que camine junto a usted y conducirlo hasta la puerta, le da una respuesta inmediata donde le indica un día y hora específica en la cual será atendido.
- » Tener coordinado con la secretaria o su asesor una acción de rescate, donde le indique que tiene un asunto importante que atender en ese instante.

» Continúe con su trabajo y mire de vez en cuando a la persona que lo interrumpe. No ofrecerle la atención que espera de usted, le demuestra que está siendo inoportuno y en algún modo ignorado. Si el empleado se molesta y además lo expresa, usted puede explicarle que en ese momento no puede atenderlo como debiera ser, o le comunica que está apurado para asistir a otra actividad importante.

» En la medida en que la persona se le acerca y le habla, se le cortan las ideas con frases como: "está bien, está bien", "ok, ok", "correcto, correcto", "concluyendo entonces", "para resumir", etc., seguido de la indicación corporal de que debe concluir.

» Si el visitante no es claro y se comunica con rodeos, por su inteligencia y experiencia en la organización usted puede adelantarse y ultimar el asunto con frases como: "entonces María, ¿usted lo que necesita es que se le autorice la ausencia?"

» Si la persona es de su total confianza y a su vez es quien interrumpe, puede sin problema alguno, ser franco e indicarle con transparencia que no lo puede atender, que será para otra ocasión.

- *Contrátelo*: pedirle a la persona que le dé un apoyo en la actividad que en ese momento usted se encuentra realizando, "para que al menos rinda frutos frutos la visita". (Carnota, 2005, p. 70).

- *Invierta el proceso*: la persona llega de forma inesperada porque necesita comunicarle algo de su interés, pero usted invierte el proceso diciéndole que irá a su puesto de trabajo y allí lo atenderá en otro momento. Esto le permite ganar tiempo para concluir lo que está haciendo, pero bajo ninguna circunstancia falte a su palabra con el empleado. Si le comunicó que lo atenderá en su local debe hacerlo aunque puedan aparecer otras situaciones cotidianas.

- *Controle el teléfono:* si la interrupción es por teléfono puede apelar a tres opciones, según el autor.

» Indicarle a la secretaria que se posponga la llamada para otra ocasión en la que cuente con mayor disponibilidad de tiempo.

» No contestar el teléfono si está ocupado en un asunto importante, atendiendo a una visita, o en medio de un análisis de alta seriedad. Conviene desconectarlo en caso de que su secretaria no se encuentre.

» Si decide atender la llamada, pues pida con respeto y calma a la persona que sea preciso, pues te encuentras atendiendo un asunto muy importante. O simplemente, coordinar otra ocasión para evaluar la situación.

Carnota (2005) hace referencia al control como parte de las habilidades gerenciales. Considerando que se hizo referencia a este tema con anterioridad, aunque de forma general, estimamos pertinente proceder a la última de sus propuestas, el trabajo con los empleados.

De todos modos, consideramos que muchas de estas prácticas o soluciones ante las interrupciones inesperadas generalmente no funcionan, pues los directivos no saben apelar a ellas con respeto y tacto. Comunicarse es la mejor opción, pero hacerlo de frente, con transparencia y sin engaños ni rodeos, con empatía y persuasión. Explique a la persona con calma y en un tono armónico y seductor que se encuentra ocupado y que no puede en ese momento atenderlo. Una actitud como esta de seguro le favorece a los directivos consideración y respaldo.

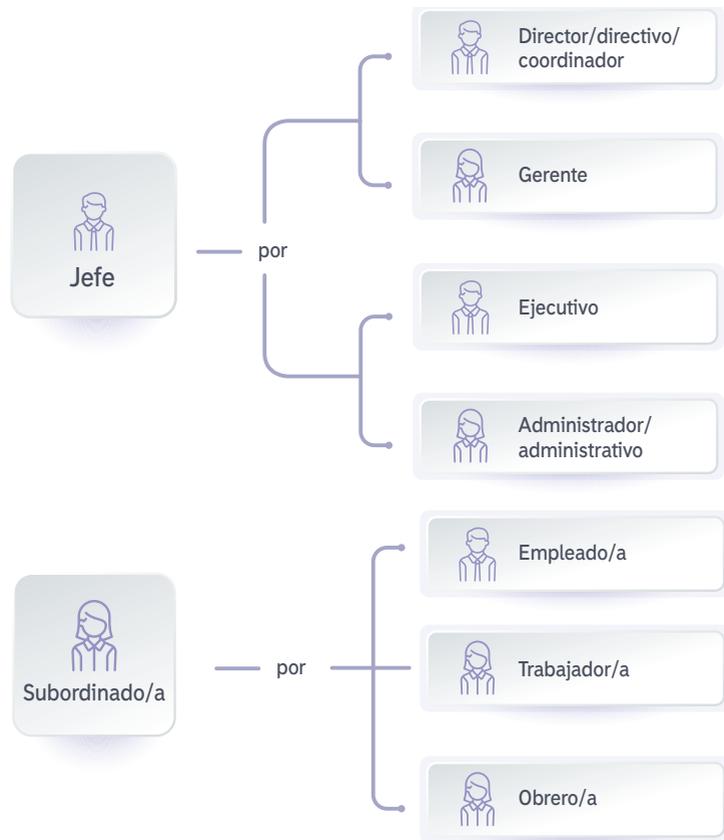
El trabajo con los empleados.

Si bien el autor en este trabajo utiliza los términos jefe-subordinado para referirse a las personas que dirigen procesos en las empresas y los trabajadores, a criterio nuestro, se trata de terminologías que admiten críticas y un proceso epistemológico de reestructuración por parte de estudiosos de diversas ciencias.

El concepto de jefe sitúa a las personas en un rango de mando superior que se contrapone a lo que debiera considerarse un estilo de dirección democrático, persuasivo, dialógico y empático. Aunque muy utilizado en parte de la bibliografía básica y complementaria de las ciencias económicas y empresariales, este concepto posee una cuota de autoritarismo y poderío cuya génesis data de las prácticas antiguas del patriarcado, con las comunidades tribales y lamentablemente naturalizadas hasta nuestros días.

No obstante, pudiera justificarse su uso en otras dimensiones y espacios institucionales, como puede ser el ámbito militar, donde es más atinado y aceptado para las relaciones y ocupación de puestos y mandos.

Es común escuchar "Él o ella es mi jefe o jefa", cuando lo que realmente debiera utilizarse "Él o ella es el director/a de la empresa donde yo trabajo" u otras. En el esquema siguiente proponemos tal desplazamiento.



Esquema 12. Desplazamientos terminológicos para explicar la relación directivo-empleado.
Fuente: Elaboración propia.

En el contexto de las empresas y en organizaciones sociales, económicas políticas y culturales, es mucho más atinado apelar a estas denominaciones, intentando con ello el afianzamiento de la direccionalidad y la correlación que entrañan los procesos de dirección y gestión empresarial. Resultan más democráticos,

flexibles, dinámicos y congruentes para ambas partes de la organización, que en definitiva, trabajan con un mismo propósito mediante un sistema de interrelaciones simbólicas.

Cada vez más se demuestra lo desfasado que resulta el viejo concepto sobre dirección, que la enmarcaba como la "habilidad de hacer que las personas trabajen, que lo hagan bien y se sientan satisfechos por hacerlo". Hoy se entiende como un proceso mucho más complejo, pero enriquecedor a la vez.

2.5. El enfoque participativo y el trabajo en equipo.

La participación en el ámbito empresarial es indispensable. Si pretendemos generar una institución integrada es importante que se implementen acciones encaminadas a fortalecer la participación en los distintos procesos que acontecen a nivel interno.

Lo primero que deben asumir los directivos de las empresas es que no es posible generar cambios ni desarrollo sin la participación de las personas. La cultura participativa se logra mediante el liderazgo y se fortalece con el trabajo en equipo.

A criterio de Asad (2012), en una publicación realizada en el blog, *Ideas y Gestión*, se ofrecen varias perspectivas que explican la importancia de generar una empresa participativa. Para fomentar una real cultura de participación, debe existir un grado aceptable de previsibilidad de funcionamiento de

la empresa, y eso se logra, mediante el desempeño serio y responsable de las tareas directivas.

Propiciar un entorno de confianza en los trabajadores es necesario si se espera que exista motivación para la participación, pero esto requiere un ambiente armónico y libre de conflictos y estrés. Asimismo, los directivos necesitan tener un diagnóstico preciso de su colectivo; a partir de las características individuales y grupales, diseñará acciones y sabrá cómo involucrar, incentivar, convocar y comprometer a la gente.

Otorgar crédito a los canales y espacios informales de la organización, y no reducir los procesos interactivos y de circulación de información a lo que se regula desde el punto de vista estructural, es también un aspecto a considerar. Debe reconocerse que mediante los canales y espacios informales, las personas tienen la posibilidad de expresar ideas y aportar iniciativas que muchas veces emergen desde la práctica misma y la espontaneidad sin mediación de los sistemas directivos.

Si se obstruyen los canales informales y se pretende regular cada práctica comunicativa de la empresa, se convierte en un clima laboral rígido y anárquico, ante estas realidades las personas se desmotivan, se aíslan y se producen tendencias individualistas por falta de solidaridad y comunión.

Los horarios de recreo, de almuerzos y los descansos por determinada circunstancia son inviolables y ayudan a que las personas se sientan en un ambiente justo, donde se les respeta sus derechos laborales. En estos encuentros los empleados generan procesos de comunicación, que si bien en ocasiones

no se les otorga la justa importancia, muchas veces ayudan a la socialización de aspectos que se relacionan directamente con la productividad de la empresa, así como a la consolidación de los valores humanos y los que conforman la cultura organizacional.

Toda cultura participativa, requiere como su nombre lo indica, de participación; pero para que esta participación sea útil en beneficio de la empresa, los empleados deben comprender la importancia, recibir el trato de la empresa en consecuencia a la relevancia que se le otorga a su participación, lograr reconocimientos, y vivir en carne propia los resultados de su propia participación. Todo eso, irá contagiando el optimismo necesario para que todos conserven las ganas de participar (Asad, 2012).

El *trabajo en equipo* favorece la cultura participativa de las organizaciones y viceversa. Es un proceso bidireccional y complementario que se logra con sinergia y unidad donde se multiplican esfuerzos para alcanzar metas colectivas.

Para convertirse en un líder empresarial efectivo, es necesario tener la capacidad de convocación y utilizarla para motivar a las personas para trabajar en equipo, no solo porque esto favorece altos índices de productividad, sino también porque genera un ambiente armónico, donde las personas se socializan, se familiarizan, comparten ideas y se ayudan mutuamente.

Las empresas donde se fomenta el trabajo en equipo se convierten en entornos más flexibles, donde prevalece el empoderamiento de las personas y la responsabilidad. Se fomenta el desarrollo consciente de capacidades y habilidades colectivas, se genera comunicación grupal y se armoniza la convivencia.

Ante los cambios sociales o en situaciones de crisis corporativa, resulta de mucho valor comprometer a los miembros de la empresa y crear equipos de trabajo para de conjunto buscar soluciones y neutralizar amenazas que puedan obstaculizar las metas de la entidad.

Compartir ideas y aprender de los demás mediante el trabajo conjunto, constituye la clave para el desarrollo integral de los empleados, aspecto que de forma parcelada no es posible lograrlo. Es una práctica que agiliza los procesos, ayuda en el cumplimiento de los planes y los hace más eficientes.

Mediante el intercambio de ideas, las propuestas que se derivan del trabajo en equipo resultan mucho más enriquecedoras y productivas. En un equipo de trabajo, las personas tienden a colaborar por propia iniciativa haciendo uso de sus talentos y experiencias, y con ello contribuyen a alcanzar las metas que se plantearon de manera colectiva, es decir, cada uno se responsabiliza de las metas que todos ayudaron a crear. (IEDF, 2014, p.54)

En el sitio De Gerencia.com, el autor Vecino (2008), propone cinco aspectos claves para el trabajo en equipo, la distribución de roles, la comunicación, el liderazgo, la compensación y el compromiso. Asimismo, señala que entre las características de esta práctica se destacan:

- Conocimiento de la razón de ser del equipo en el cual participan

- Interés por lo que ocurre en la vida del equipo de trabajo
- Contribución al logro esperado
- Sentido de pertenencia no sólo al equipo sino también a la organización
- Saben qué se espera de ellas en su gestión
- Apoyan a otros miembros del equipo cuando estos no desarrollan a plenitud sus compromisos
- Motivan y animan a todo el equipo
- Se alegra sinceramente del triunfo de sus integrantes
- Es solidario cuando debe serlo
- Reflexiona e invita al equipo a revisar los resultados obtenidos
- Integra a los recién llegados

2.6. La motivación en la empresa.

Una habilidad básica para dirigir procesos en las organizaciones es el poder de motivación al colectivo, pero muchas veces los agobios que se derivan de las agendas de trabajo tienden a descuidar ese factor y se procede a la técnica reduccionista y esquemática de "dar órdenes".

La motivación consiste en impulsar a los integrantes de la organización mediante la aplicación de técnicas de comunicación asertiva. Para ello, se requiere proyectar una imagen pública positiva, optimista y activa, dinámica, dependiendo de la situación, del temperamento y las características personales de los líderes en las organizaciones.

Entre los ingredientes claves para motivar se encuentran la persuasión, el diálogo y la empatía, mismos que ya fueron explicados anteriormente. El autor Luis Arturo Quesada Oviedo (2007), nos presenta cinco tipos de motivaciones que se producen en el ámbito laboral, estas son:

- Motivación por logro
- Motivación por competencia
- Motivación por afiliación
- Motivación por autorrealización
- Motivación por poder

Según este autor, todas las personas poseemos estas motivaciones en el ámbito laboral y tienen incidencia significativa en los resultados de la productividad, algunas con mayor intensidad que otras. Son variables que se expresan de forma independientes y la falta de alguna de ellas, puede en consecuencia, afectar negativamente la calidad del trabajo.

Conocer los patrones de motivación en la empresa ayuda a la dirección a diagnosticar cuáles son las actitudes laborales de los empleados. Por consiguiente, se relacionará con ellos de acuerdo al tipo de motivación personal de cada cual, sus estímulos y necesidades particulares.

Debemos motivar a nuestro personal, pero antes, debemos saber qué les motiva, con ello estaremos en una excelente posición para crear el ambiente propicio y aprovechar las oportunidades que él representa, que a la vez se convertirá en una de las mayores fortalezas con que contará la organización. Si sabemos motivar correctamente a nuestro personal, tendremos mayores posibilidades que se automotive y consecuentemente su respuesta inmediata será su productividad; aspecto que debe ser la orientación de toda empresa o institución (Quesada, 2007, p.5).

2.7. Solución de conflictos.

Los conflictos en el ámbito organizacional forman parte de las circunstancias más complejas a las cuales muchas veces no sabemos dar la adecuada atención y solución, para evitar complicaciones que pudieran conducir a una crisis interna.

Desde el punto de vista conceptual, los conflictos son situaciones en las cuales dos o más personas entran en desacuerdo como consecuencia de intereses y perspectivas

contrapuestas. En tal sentido, pensar, actuar y comunicarse desde una posición distinta, que puede o no ser la adecuada, tiende a generar oposición y rivalidad, dando lugar a enfrentamientos que pueden tener distintos tipos de gravedad, según su forma de expresión.

Históricamente, los conflictos han formado parte de la estructuración de las sociedades, desde la comunidad primitiva hasta nuestros días. Es una construcción sociohistórica inherente al ser humano en su concepción como sujeto social. Sin embargo, son fenómenos que tienen posibilidades de prevención y solución, dependiendo del nivel de complejidad y de las características personales de los sujetos o grupos involucrados.

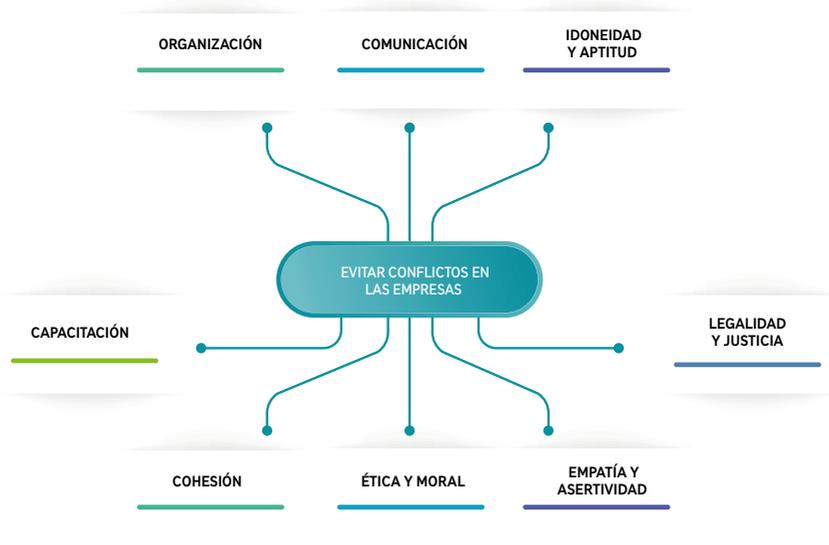
En el ámbito organizacional la mayoría de los conflictos se producen por disímiles causas. La revisión de fuentes documentales y en plataformas digitales se hace alusión a algunas de ellas, pero muchas carecen de lógica y otras se presentan de forma parcelada o inconclusa. Como parte de la experiencia en ámbitos organizacionales y en centros educativos, los autores de este texto proponemos la identificación de las siguientes causas:

- Factores psicosociales distintos (características de la personalidad).
- La falta de colaboración entre las personas.
- La incomunicación, o las inadecuadas formas de interacción entre las personas.
- Conflictos por poder o competencia.

- Dificultades o limitaciones que obstaculizan el cumplimiento laboral.
- La falta de capacitación del personal.
- La irresponsabilidad, descuido o caprichos en el desempeño
- Las prácticas de violencia laboral, violencia de género y sus distintas formas de expresión.
- Aplicación de estilos de dirección obsoletos, autoritarios y rígidos.
- El paternalismo por parte del directivo con determinados empleados, lo cual tiende a generar situaciones de descontento y molestias en el trabajo.
- La falta de organización de los procesos en la empresa. Esto provoca desorden que muchas veces generan conflictos.
- La desmotivación.
- La corrupción y la indisciplina laboral.
- El rumor malintencionado.
- Las divergencias en cuanto a posturas político-ideológicas.
- Cometer injusticias contra los trabajadores.

Si poseer habilidades para la solución de conflictos es vital, mucho más importantes es poseer el tacto y la inteligencia necesaria para evitarlos, sobre todo aquellos que pueden ser perjudiciales para el clima laboral y el normal funcionamiento de los distintos procesos de la empresa. Entonces ¿Cómo evitar los conflictos?

Existen disímiles propuestas que pueden hallarse en plataformas digitales y en bibliografía especializada sobre psicología social y comunicación organizacional. Los autores de este libro proponemos las siguientes categorías:



Esquema 13. Categorías cuya implementación ayuda a evitar conflictos en las organizaciones. Fuente: Elaboración propia.

- *Organización*: facilita un ambiente estructurado, en el cual las personas tengan claridad de los objetivos principales, de sus funciones específicas y de los límites en su actuación cotidiana. Debe existir justicia y coherencia en la distribución de funciones. Un clima organizado evita desorden e indisciplinas que pueden generar situaciones de conflictos.

- *Comunicación*: favorecer los procesos y prácticas de comunicación interna. Aprovechar el uso de los distintos canales adecuadamente. Favorecer espacios de participación y diálogo para todos los empleados por igual.

- *Idoneidad y aptitud*: es importante que las personas que forman parte del colectivo laboral sean idóneos y aptos para ocupar un puesto u ocupar algún tipo de cargo. Muchas veces constituyen estas las causas principales de los conflictos. Por tal motivo es importante poseer un diagnóstico de los públicos internos, y saber delimitar los espacios en los cuales las personas son más productivas y menos proclives a situaciones de conflicto. Por ejemplo: el puesto de secretaria debe ser ocupado por alguien de confianza y discreción. Asimismo, la recepcionista debe ser una persona pausada, respetuosa, educada, y no con un temperamento agresivo. Es en este sentido que desempeña un papel importante la capacitación.

- *Capacitación*: favorece la preparación del personal, no solo desde el punto de vista técnico y para el desarrollo, sino también en función del comportamiento organizacional y del normal funcionamiento de los distintos procesos de la entidad.

- *Legalidad y justicia*: la empresa debe ampararse en mecanismos jurídicos para el funcionamiento y desempeño laboral en su conjunto. Que los empleados conozcan de la existencia de la normativa para evitar situaciones de conflictos e indisciplinas en el ámbito interno.

También, los líderes deben ser justos en su accionar cotidiano. Sobrecargar de trabajo a los empleados, la no tolerancia, el exceso de control, no reconocer los méritos y logros de las personas, imponer sus ideas en detrimento de lo que piensa o siente la colectividad, las actitudes discriminatorias y la puesta en práctica de técnicas de dirección obsoletas, pueden resultar prácticas de injusticia muy peligrosas y generan conflictos que se derivan en situaciones de crisis.

- *Ética y moral:* contar con un código de ética es clave. De esta manera se regulan a las personas sobre la base de los principios y valores que deben ponerse de manifiesto. Propicia el trato respetuoso, la paz y la armonía, etc.
- *Empatía y asertividad:* la empatía permite colocarnos en el lugar de los demás y evitar una postura ofensiva o de resistencia precipitada. La asertividad, por su parte, implica el derecho de las personas a expresar libremente sus sentimientos, emociones y estados de opinión con respeto y ecuanimidad, sin necesidad de herir u ofender a alguien. Ser asertivo en la comunicación entraña claridad y consecuencia en los mensajes y canales que se utilizan para la interacción social.
- *Cohesión:* favorecer un clima laboral donde prevalezca la coherencia, el trabajo en equipo, la solidaridad, el respaldo y compromiso institucional, el entusiasmo, la afinidad y unidad entre las personas.

De seguro, la armonía laboral, la felicidad y el compromiso institucional de los empleados evitan la presencia de conflictos internos en las organizaciones. Sin embargo, también es

importante poseer algunas habilidades para la solución de conflictos, reconociendo que son fenómenos inherentes a los sujetos sociales, y que muchas veces son prácticamente inevitables, a partir de las características psicosociales que distinguen y nos diferencian unos de otros.

Lo primero que deben asumir las personas que se involucran o se encuentran mediando en un conflicto, es la noción de que la solución demanda pensamiento crítico, sin que se le otorgue una magnitud superior al que este realmente posee. Si se magnifica el conflicto, pues tiende a complejizarse y empeorar la situación, e incluso, a suscitarse otros problemas derivativos.

Tener conciencia acerca de la necesidad de solucionar conflictos entre las personas, es ya la primera clave y nos permite concentrarnos en la búsqueda de la solución con la perspectiva de encontrar un final apropiado.

La comunicación interpersonal se constituye como una estrategia de primer orden para la solución de los conflictos en las organizaciones, mediante el diálogo, la persuasión, el uso de un tono de voz pausado, los argumentos consecuentes y aceptables. Es imprescindible generar las condiciones de privacidad y armonía, donde las personas dialoguen con calma y lleguen a entendimiento sin recurrir a prácticas de violencia de ningún tipo.

Las emociones pueden ser las enemigas principales de nuestros actos, por lo tanto, saber controlarlas es otra técnica

a la cual nunca podemos renunciar. Muchas veces los litigios inician por una causa, pero no saber controlar las emociones nos lleva a cometer errores que desvían la situación inicial hacia un conflicto más complejo y aparentemente irremediable.

Es importante que los directivos de las organizaciones conozcan cómo persuadir a los actores involucrados en una situación de este tipo, para que desde su perspectiva, puedan reflexionar y hallar una solución apropiada. Es totalmente inconcebible una postura de parcialidad por afinidad u otro tipo de interés personal. La justicia ha de imponerse bajo cualquier circunstancia, aún y cuando no sea de nuestro agrado la conclusión del caso.

Las habilidades para la *solución de conflictos*, han de constituir una de las principales técnicas de dirección que deben poseer las personas que asumen cargos en las organizaciones. No se trata de lo que está legalmente establecido, pues está demostrado en la práctica que la apelación a recursos jurídicos, si bien forma parte de las funciones de los directivos, pudiera derivar en síndromes de desmotivación individual y colectiva, máxime si determinados casos se pueden solucionar a nivel interno y no requieren de tales análisis.

Existen conflictos en los que se involucran públicos internos, pero que su magnitud o complejidad no requiere en modo alguno apelar a sanciones u otros procedimientos críticos. Si apostamos por la comunicación y la toma de conciencia de las partes mediante el diálogo; si logramos un consenso donde se reconozcan los errores y se diseñen metas para continuar

en un ambiente de paz y armonía, evitando a toda costa complejizar la situación; solo de esta forma podremos educar a las personas y posicionarlas en un nivel donde se reconozca el apoyo y el amparo de un sistema o estructura de dirección justa y competente.

El conflicto puede afectar el funcionamiento del grupo e incluso puede detenerlo porque es una amenaza para la supervivencia de este (...). El arte de practicar el liderazgo, para estimular la comunicación asertiva y el trabajo en equipo, fomentan el clima organizacional al momento de enfrentar un conflicto, considerando a cada una de sus partes, esto es lo que constituye las competencias claves (Pacheco, 2006, p.7).

Cabe señalar, que la existencia de formas distintas de pensar en la organización, no significa que estemos en presencia de un conflicto, aunque pudieran tener su génesis aquí. Los empleados en su totalidad tienen derecho a expresarse libremente en diferentes espacios que la entidad establece, como pueden ser: las reuniones, los eventos, los coloquios, las asambleas sindicales o políticas, etc.

Cuando se manifiestan puntos de vista que se contraponen entre sí, siempre que se comuniquen con el respeto, en el tono y los términos adecuados, en realidad estamos en presencia de una situación de debate y diálogo, pero no de un conflicto.

El conflicto, generalmente, se constituye por oposiciones y desacuerdos que se complementan con acciones de mayor complejidad, cuyas actitudes pudieran producir agresión entre

las personas. El nivel de gravedad no siempre es el mismo, por lo cual los métodos y procedimientos de solución varían.

Pero también algunos conflictos pudieran generar cambios positivos en la entidad, ya que se expresan problemas sobre los cuales se debía trabajar para erradicarlos, toda vez que atentan contra el ambiente pacífico y colaborativo. La clave está en la solución y en los nuevos caminos a seguir, tanto por las estructuras de dirección, como por la colectividad en general.

Desde el punto de vista de la dirección existen dos tipos de conflictos en los cuales el directivo se encuentra involucrado, en el que tiene la función de mediador para la búsqueda de soluciones, por su rol, y cuando se trata de una situación en la cual es una de las partes del conflicto.

Desde su primera posición, la pregunta clave sería: ¿Cómo solucionar un conflicto en la empresa?

Sobre este tema mucho se ha escrito, sin embargo, la práctica demuestra que falta aún más por aprender al respecto. En el presente siglo dirigir o asumir procesos de gestión empresarial también implica conocer las características que distinguen a los sujetos sociales de hoy, donde la presencia y posicionamiento de las TIC, incide en muchas prácticas de interacción social que no se producían en décadas pasadas.

En este sentido, muchos conflictos inician a nivel interpersonal y pueden llegar a convertirse en un tema de connotación e interés público/masivo, si son trasladados a los sitios de redes

sociales u otras plataformas de protesta ciudadana o en blogs personales. Por lo general en estos casos, lejos de constituir una alternativa de expresión democrática, se convierte en una práctica irresponsable y desatinada que agrava el conflicto y entorpece su solución por la vía establecida para ello.

Para varios autores, a los conflictos, o se les afronta, o simplemente se les evade. Enfrentarlos debe implicar soluciones para llegar a un final esperado, pero evadirlos, genera un aplazamiento de algo dañoso que ocurre y que puede complejizarse, generar un clima desagradable y dañar la imagen de la organización.

El *aplazamiento* es otra de las alternativas a las cuales se apela cuando estamos en presencia de un conflicto en la organización, que bien pudiera disolverse y desaparecer por vía natural; pero resulta muy arriesgada, toda vez que le da un margen de tiempo a la situación para crecer, involucrarse otras personas en el hecho y complejizarse cada vez más. Lamentablemente, la segunda posibilidad es la más generalizada.

Si los directivos de una empresa, o los funcionarios que están al frente de departamentos o áreas específicas no se ocupan en resolver el conflicto de forma oportuna y adecuada, las tensiones crecen y las diferencias e enemistades se magnifican hasta producirse indisciplinas laborales, que por el grado de complejidad, implicaría sanciones amparadas en mecanismos jurídicos por los cuales se rige la organización.

Cuando no se busca solución a los conflictos, entonces repercute negativamente en el mal ambiente laboral

en todos los sentidos como: sensación de impotencia, agresividad contenida, depresión, ansiedad... generando problemas de salud, como un obstáculo para el desempeño de trabajo. Por eso es importante arribarlo desde una postura abierta y positiva (Gobierno Vasco, 2011, p. 10).

Los directivos de las organizaciones se encuentran aquí ante un reto para su trabajo, y es quizás la oportunidad que les da la vida laboral para demostrarse a sí mismo y a la colectividad, si es o no una persona con profesionalidad y justicia en su desempeño como líder. Claro, debe corresponderse con la gravedad de los hechos, las circunstancias en que se producen y la personalidad de cada cual, en cómo controlan o no sus emociones.

Algunas ideas para la solución de conflictos (por parte de los directivos):

- Lo primero es tener conocimiento del tipo de conflicto que se produce, su nivel de complejidad o gravedad.
- Diagnosticar las causas que lo originaron
- Conocer las características personales de las partes opuestas, su temperamento y cómo son capaces o no, de manejar sus emociones.
- Determinar qué métodos y procedimientos utilizaremos para la solución del conflicto.
- Escoger el espacio y tiempo apropiados para interactuar, evitándose las interrupciones o el acceso de terceros a la información que se maneja en el interior.

- Exigir desde el inicio la necesidad de usar un tono de voz apropiado, evitar a toda costa el uso de valoraciones negativas, la importancia de mantener la calma, la ecuanimidad, y pedir a las partes que deben aceptar sus errores, lo que no es, en modo alguno, un acto de derrota, sino de dignidad y franqueza.
- Favorecer la comunicación franca y el diálogo en todo momento.

Mediante el diálogo ambas partes se expresan con calma y exponen sus argumentos con respeto y claridad. El directivo no puede interrumpir ni permitir interrupciones por parte de la otra persona. Cada cual tendrá su oportunidad de hablar. Solo se justificará la interrupción del directivo si alguna de las partes viola las exigencias que demanda el análisis. Ejemplo: interrupciones constantes por parte de estos; si una, o ambas partes elevan el tono de voz, o por ofensas u otro tipo de agresión que pudieran constituir indisciplinas.

Si esto sucede y el proceso de negociación no rinde frutos, el directivo se verá obligado a la aplicación de medidas disciplinarias según establece la ley.

- Formular preguntas consecuentes con el hecho para despejar asuntos y dudas.
- En la mayor parte de los casos, los conflictos que se producen en las organizaciones se generan por la incomunicación, por el uso inadecuado de los canales o por mensajes mal intencionados. En tal sentido, resulta importante concientizar a las personas de que ha faltado diálogo, o que no se han comprendido entre ellos en relación a un asunto en particular. Esto puede ayudar a la reflexión y a favorecer acuerdos para que ambas partes asuman sus errores.

- La imparcialidad. La persona que dirige no puede bajo ninguna circunstancia parcializarse con algunas de las partes. Para esto, es imprescindible saber manejar los sentimientos. La clave radica en estar del lado de la justicia y de la verdad.
- Realizar una síntesis de los acontecimientos y exponerla para propiciar que las personas comprendan lo sucedido desde otro punto de vista, y no desde su perspectiva como parte contraria.
- Luego de aclarada la situación, proceder a la solución de forma conjunta mediante el diálogo, la lógica, la persuasión, la reflexión, la crítica constructiva y la autocrítica. No se regresará nuevamente sobre los hechos que dieron lugar al conflicto.
- Optar por la negociación, sin que esto implique opacar o amparar lo mal hecho.

Es posible llegar a un acuerdo mediante la negociación, donde ambas partes involucradas en conflicto ejercen influencia mutua mediante el diálogo. Los directivos de las organizaciones, como mediadores claves ante situaciones como estas, deben negociar con la perspectiva de que no existen ganadores ni perdedores. Según Ovejero (2004) *"Negociar no es imponer tus ideas y ceder no es perder"* (Citado por García; Márquez y Rodríguez, 2007, p.83).

Valero y Altaba (2001), proponen tres momentos muy significativos para el proceso de mediación: *la invitación*, donde se les explica a las personas involucradas en el conflicto con qué objetivo se realizará el encuentro y para qué puede servirles. *El encuentro*, donde los protagonistas son las partes contrarias mediante un proceso de comunicación-reflexión. El acuerdo: *"La vinculación de las partes. La desaparición del mediador porque las partes alcancen un acuerdo lo más rápido posible"* (p.96).

Una vez concluida esta fase, conviene que los directivos como mediadores del conflicto le den seguimiento a lo sucedido y verificar cómo marcha la fase de normalidad. Es necesario revisar si se han cumplido los acuerdos y compromisos que se suscitaron del análisis con las partes del conflicto. Para esto, pudiera resultar valiosa la creación de una comisión de apoyo integrada por no más de tres personas de reconocida experiencia y prestigio a nivel organizacional.

➔ Capítulo 4

ÉTICA, VALORES E INTEGRIDAD ORGANIZACIONAL

4.1. La ética para la gestión empresarial

El término ética tiene su origen terminológico en el vocablo *griego ethos*. Inicialmente estuvo asociado al lugar donde se vive y al carácter o modo de ser de las personas. Conceptualmente está vinculada a la *moral*, si bien se reconocen particularidades que explican que no se trata del mismo principio o cualidad.

La ética entraña las normas adecuadas que se inscriben en el interior de los sujetos, es parte de su conciencia y su proceso de formación individual. La moral por su parte, está determinada por las regulaciones que la colectividad, los grupos o la sociedad en general establecen y que tienden a regular las conductas y actitudes individuales.

Por su condición reguladora, la moral contribuye de manera sustantiva al mantenimiento y preservación de la concordia, el respeto, la estabilidad y el orden a nivel grupal, institucional y social.

Numerosos estudios inscriben a la ética como una rama de la Filosofía, donde dialogan componentes cognitivos, formativos, de juicio, de posturas, las subjetividades, e incluso el factor ideológico. La ética implica un proceso de equilibrio en el cual

entran en diálogo o contraste (lo bueno y lo malo), (lo correcto y lo incorrecto) de las conductas humanas en cualquier espacio en el cual se realicen actividades concretas o se interactúe socialmente. *“La ética no es algo que esté exclusivamente enclavado en la intención subjetiva, sino que incluye necesariamente responsabilidades sociales objetivas”* (Llano, 2003, p. 35-52).

Según plantea la Enciclopedia Británica Online, para hablar de ética es necesario comprender sus áreas de estudio, la moral, la virtud, el deber, la felicidad y el buen vivir.

Un concepto relacionado es el de deontología y se refiere a la teoría normativa que se ocupa en regular acciones de los sujetos ante la sociedad. Se centra en lo que *debe o no debe hacerse*, o qué puede o no denigrar la moral, los principios y valores humanos. Se añade aquí el examen de los deberes y obligaciones que las personas deben cumplir por su condición como sujetos sociales.

La *deontología* en el ámbito profesional se encarga de proponer y justificar los valores por los cuales deben regirse los profesionales según su especialidad, en correspondencia con su desempeño en distintos tipos de organizaciones y entidades.

La ética en el ámbito institucional (ética profesional), se ocupa del examen y normalización de los componentes morales de los individuos que desempeñan funciones determinadas en las organizaciones. Se inscriben todas las normas y reglas por las cuales se rige el comportamiento humano en los espacios donde los sujetos desempeñan su actividad laboral.

Sin embargo, debe señalarse que estas actitudes y formas de actuación no se restringen al ámbito institucional, sino en todos los escenarios y momentos de la vida.

En muchas ocasiones la imagen de no pocas organizaciones se encuentra sujeta a críticas y cuestionamientos en el espacio de lo público, a causa de tendencias inadecuadas de sus directivos o funcionarios en diferentes espacios de socialización, e incluso en los propios sitios de redes sociales.

Para el ejercicio profesional, la ética constituye un componente que no debe subordinarse a lo que socialmente se establece por las organizaciones o por los sistemas sociales, sino que ha de formar parte indisoluble de la conciencia y el raciocinio humano.

En el artículo *Relevancia de la ética en el ejercicio profesional del consultor en imagen*, publicado por los autores José Arturo Salcedo Mena y Rocío Alejandra Salcedo (2013) en el número 81 de la revista Razón y Palabra, se ofrecen algunas ideas relacionadas con la ética profesional. Para los autores,

El comportamiento moral, y por tanto, el de ética profesional, es por esencia libre, consciente y responsable de las consecuencias, independientemente de las buenas intenciones. Por otra parte, los códigos morales, sean sociales, religiosos o profesionales, sólo orientan nuestras decisiones. Y éstas son las que después de haber sido tomadas sufrirán nuestra aprobación y la ajena, o nuestro rechazo y el de los demás. El sentido ético del trabajo tiene su fundamento en la conexión de la dignidad de la persona que lo realiza. (...) Está relacionado con el modo

de llevar a cabo nuestro quehacer e implica entrega vocacional, responsabilidad y honestidad intelectual. La ética profesional es un compromiso con lo que cada ser humano hace (Salcedo y Salcedo, 2013, p. 4-6).

El profesional en gestión empresarial ha de asumir los presupuestos éticos como expresión de la conciencia moral que puesta en práctica en el quehacer cotidiano de la organización, favorece el bienestar colectivo y social, y por consiguiente, contribuye a la integralidad para el desempeño de las funciones administrativas o de gestión propiamente.

Un comportamiento ético en la organización contribuye con el impacto institucional y social, potencia la armonía, las relaciones productivas y los procesos de comunicación fluyen coherentemente generando resultados que superan lo económico.

Los especialistas en gestión empresarial, fundamentalmente quienes asumen cargos directivos o gerenciales están en condiciones óptimas para lograr un desarrollo exitoso e integral de la organización, cuando su actuar y el actuar cotidiano de los funcionarios y trabajadores que integran la entidad, fluyen basados en principios éticos y morales. Una buena actuación ética es simultáneamente una buena actuación profesional. La ética descubre en los hombres algo de más valor que la simple actuación (Morera, 2013).

La ética en las organizaciones no solo entraña una concepción que se reduce a lo estructural y su entorno, sino que debe considerarse como un compromiso y exigencia que concierne a cada persona vinculada directa e indirectamente con la empresa. Es un ingrediente clave para el éxito y un valor

intrínseco de toda actividad económica y empresarial, ya que cualquier actividad empresarial incluye al ser humano. La ética es una exigencia que se hace más significativa mientras mayor es la complejidad social. Si la ética se encuentra inserta en toda actividad empresarial, no puede ser considerada como un Valor Agregado sino como un Valor Componente (Morera, 2013).

En correspondencia con los elementos distintivos de las organizaciones, su tipología funcional (pública, privada, social, etc.), las políticas por las que se rige y la dualidad misión/visión, se establecen los denominados Códigos de Ética. Constituyen un conjunto de normativas y principios por los que debe regirse la organización y cada uno de los miembros que la integran para favorecer un ambiente disciplinado y armónico.

A modo de generalidad, puede aseverarse que entre los objetivos clave de los Códigos de Ética por los cuales se rige el profesional en Gestión Empresarial figura, lograr que se consideren portadores de conocimientos y habilidades para el desempeño diario, en función de contribuir a la sensibilización de los trabajadores y propiciando con ello un ambiente positivo, armónico, equitativo; donde prime la fusión entre la exigencia y la autoridad con la justicia, la honestidad y el humanismo.

Conviene en este punto ofrecer a los lectores la propuesta de elementos que debiera contener el Código de Ética del "Profesional en Gestión Empresarial (IGE)"¹², ofrecidos por Flores (2014),

¹² Puede ampliarse el contenido de la fuente de donde se obtuvo. Disponible en: <https://es.slideshare.net/AngellFlo/codigo-de-tica-del-ige>

Tabla 2. Propuesta de elementos que deben establecer los Códigos de Ética del gestor empresarial..

No	CÓDIGO DE ÉTICA PARA UN PROFESIONAL EN GESTIÓN EMPRESARIAL
1	El IGE tiene el deber de hacer su trabajo al máximo de su capacidad. No puede desempeñarse mediocrementemente de manera intencional.
2	Como ente social y moral, el IGE debe anteponer su formación y valores morales a sus acciones en la empresa.
3	El IGE debe anteponer el bienestar de la empresa a las cuestiones personales, ya sean propias, de colegas o subalternos.
4	El IGE tiene el deber de mantener en secreto las informaciones que, de ser reveladas, perjudicarían a la empresa.
5	El IGE tiene el deber de hacerse responsable ante los clientes y la sociedad por las acciones que dirige dentro de la empresa.
6	El IGE como ente moderador entre las partes de la empresa no puede tomar actitudes que lo lleven a parcializarse con alguna de las partes (amistad, relaciones externas).
7	El IGE tiene el derecho de prohibir dentro de la empresa comportamientos y acciones que atenten contra la moral y las buenas costumbres o el desempeño de la empresa.
8	El IGE debe exhibir una conducta ejemplar, tanto frente a sus subalternos como a sus superiores, así como dentro y fuera de la empresa.
9	El IGE debe anteponer el bienestar social al de la empresa en todo momento.

10	En caso del manejo financiero, el IGE tiene la obligación tanto moral como legal de no hacer uso indebido de los fondos de la empresa.
11	El IGE debe evitar cualquier tipo de discusiones personales en el ambiente laboral, creando las condiciones óptimas dentro del clima organizacional.
12	El IGE tiene el derecho y el deber de protestar en caso de que considere que sus superiores han tomado una decisión errónea que vaya a perjudicar el funcionamiento de la empresa.
13	El IGE tiene el deber de denunciar cualquier acción incorrecta que se produzca en su sitio de trabajo.
14	El IGE debe respetar las ideas de sus colegas o subalternos y tomarlas en cuenta en caso que pudiesen beneficiar la empresa.
15	Del mismo modo, el administrador no puede apropiarse de acciones o ideas de sus colegas o subalternos y darle el crédito que se merece el responsable de las mismas.
16	IGE de empresas tiene el deber de seguir los lineamientos de dirección de la empresa impuesto por sus superiores.
17	Al dar un servicio u ofrecer un producto debe garantizar la satisfacción del cliente.

Fuente: Flores (2014). Código de Ética del IGE.

Para asumir funciones específicas en una organización, es imprescindible reconocer que no basta con la apropiación de habilidades y destrezas para el desempeño de dicho puesto. Se requiere de la adquisición de un sistema de valores y de principios éticos que son imprescindibles y generan resultados tangibles que trascienden al componente humanista por encima del ámbito financiero o material.

En una publicación del Tema 1 del Seminario para Profesores de Economía (2008) y que lleva por título *Economía y Organización de Empresas*¹³, se plantea que para responder a los nuevos retos y desafíos de la contemporaneidad, la ética en la gestión empresarial exige tomar en consideración lo siguiente:

- El crecimiento de la competencia entre empresas hace necesario fidelizar a la clientela mediante prácticas que produzcan confianza y credibilidad (...).
- A medida que las relaciones internas en la empresa se vuelven más complejas es preciso integrar a todos sus componentes identificándolos con su proyecto.
- A medida que el entorno en el que se mueve la empresa se hace más complejo, es más rentable acudir a soluciones éticas en vez de a soluciones jurídicas para resolver problemas con justicia.
- La mayor madurez de los mercados obliga a las empresas a acudir a planteamientos a largo plazo. Si bien a corto

¹³ Profesores de Economía de Aragón, septiembre 2008. Coordinación de Israel Romera Economía y Organización de Empresas 2008. Seminario de Profesores de Economía. Tema 1: La empresa. Disponible en: <http://www.ecobachillerato.com/eoearagon/tema1.pdf>

plazo prácticas poco éticas pueden ocasionar beneficios a las empresas, a largo plazo no será así, si disminuye su credibilidad social.

- La rentabilidad de la empresa depende de su credibilidad social.

En este sentido, debe tomarse en cuenta las relaciones con el entorno y cómo puede afectar a la organización una conducta no ética en sus relaciones cotidianas, o al momento de enfrentar situaciones que se presentan y donde pueden estar involucrados los públicos internos o externos. *"La ética es rentable para la empresa puesto que aumenta la eficiencia de sus sistemas directivos, reduce costes de coordinación internos y externos a la empresa y es un factor de innovación y de diferenciación"*.¹⁴

De referencia constituye el discurso titulado *La ética en la gestión empresarial* del académico Fernando Casado Juan, a propósito de su ingreso como asociado a la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras en 1991 en Barcelona. Aseveró que en el ámbito organizacional,

(...) una actuación ética comporta una satisfacción personal que nos hace sentirnos más felices con nosotros mismos y por tanto con todos aquellos que nos rodean, y en segundo lugar, porque nos va a reportar con toda seguridad unos mayores beneficios a medio y largo plazo en nuestras actuaciones profesionales. (...) darle un

¹⁴ Obtenido del Tema 1: La empresa que corresponde al Seminario de Profesores de Economía y que lleva por título Economía y Organización de Empresas, pp. 1 -19. Disponible en: <http://www.ecobachillerato.com/eoearagon/tema1.pdf>

sentido ético a cada una de las actuaciones profesionales, de modo que en el conjunto de la Corporación se vaya creando un «feeling» de comportamiento ético en cada individuo, en particular, y en la Sociedad, en general. Es esta conciencia de actuar éticamente, la que da sentido a las empresas e instituciones y la que permite la continuidad de las mismas en el entorno que las rodea (Casado, 1991, p. 7).

Síntesis de otras ideas esenciales expresadas en el discurso

- (...) la ética empresarial debe ser, no sólo una aspiración de la sociedad actual, sino también una parte esencial de la cultura organizativa de la misma. Es preciso, incluso, hablar de un conjunto de principios ético-sociales que constituyan, de algún modo, lo que pudiera denominarse la conciencia moral de la empresa.
- Dentro de este ámbito de la toma de decisiones, pueden establecerse incluso principios generales de actuación que podrían constituir un intento de aplicación de los principios de la Ética en el campo empresarial.
- *El objetivo de crear un ambiente moralmente sano en el que las personas no tengan que engañar a nadie para triunfar, se manifiesta en toda su magnitud (Casado, 1991, p. 19-24).*

También señala que antes de la toma de decisiones en la organización los directivos y funcionarios deben replantearse si las soluciones que proponen responden a tres criterios clave: *legalidad* (si se ajusta al marco jurídico por el cual se rige la organización), *de equilibrio* (se activa el sentido de imparcialidad, igualdad y racionalidad, bajo la premisa de que

no existirán injusticias ni favoritismos que puedan denigrar la imagen de la organización ni de ninguno de sus componentes estructurales ni humanos). El tercer criterio está relacionado con la *conciencia y el sentimiento moral*.

- *Se persigue como objetivo que ningún colaborador de la Empresa o Entidad desarrolle, en el ámbito de la Compañía o en el nombre de ésta, acciones ilegales o inmorales que puedan comprometer a las mismas. Cualquier decisión que no responda a estos criterios tan simples no puede encuadrarse dentro de un comportamiento ético prioritario por parte de la Entidad, sino que responde a intereses concretos y no acordes con los valores fundamentales aceptados por la Comunidad.*
- *Es necesaria una verdadera vocación integral de la Compañía o Institución para funcionar éticamente en todos sus niveles y esto únicamente se consigue si existe un verdadero propósito empresarial (...).*
- (...) *la Ética empresarial es, ante todo, la Ética de las personas que componen esa organización que, en aras a realizar la difícil tarea de la toma de decisiones económicas en el tejido social, ha sido reconocida y denominada con el nombre de Empresa (Casado, 1991, p. 19-24).*

4.2. Los valores y cualidades del gestor empresarial.

Con anterioridad se hizo alusión a los valores de la cultura organizacional que son inherentes a la cotidianidad

corporativa. Los valores personales en el ámbito organizacional, por su parte, también son indispensables para el logro de los objetivos que se propone cualquier tipo de institución o grupo humano. Consisten en *“relaciones constantes que se reflejan en el pensamiento y en la acción”* (López, 2004, p.190).

En el siguiente esquema se representan los ocho valores fundamentales para el ejercicio del gestor empresarial.



Esquema 14. Ocho valores clave para la gestión y dirección empresarial. Fuente: elaboración propia.

Síntesis de los valores.

Honestidad: es una virtud y representa la cualidad honesta de las personas, quienes otorgan relevancia a la verdad y a la sinceridad en todo momento de la vida laboral y social. Es respeto por uno mismo y por los demás. Con respecto a las relaciones que se establecen entre la organización empresarial

y su ámbito externo, debe conocerse que la honestidad es indispensable para acercarse a los públicos objetivos,

Vender por vender es una tendencia que no siempre ofrece los resultados esperados. El público, cada vez más, busca una implicación emocional en las marcas que elige. Potenciar una actitud honesta y objetiva es interesante para que el cliente se interese por la marca. La comunicación es un factor muy importante en la búsqueda de la honestidad. Establecer vínculos con la sociedad es necesario. Pero no siempre sabemos cómo actuar ante determinadas situaciones. Debemos aprender a exponer y defender nuestras ideas y valores. Evitar conflictos no debe convertirse en una excusa para evitar ser honestos y darle siempre la razón a la otra parte (Montero, 2017).

El boletín publicado en julio de 2012 por el Grupo Vanguardia, organización radicada en Honduras, se dedicó en su totalidad a abordar el valor de honestidad en el contexto empresarial. (...) entendemos la honestidad empresarial, también llamada honestidad corporativa, como la conducta recta y honrada que lleva a observar normas y compromisos así como a actuar con la verdad, lo que denota sinceridad y correspondencia en lo que se hace, en lo que se piensa y en lo que se dice. (GV, 2012, p.2)

Las personas deshonestas, en cambio, mienten, roban, engañan, acuden a trampas y manipulan con facilidad para lograr sus propósitos.

Honradéz: las personas lo relacionan con la honestidad, aunque su concepción privilegia la transparencia conductual sin que precisamente medie la palabra. Una persona honrada implica

rectitud, integridad, justicia y honestidad a la vez. Representa la oposición total a la corrupción y la manipulación.

Teniendo como punto de partida que la honradez se deriva del honor, puede plantearse que las personas honradas son dignas de respeto, consideración y estima; sujetos que actúan con rectitud y justicia. El ejemplo más fehaciente y cotidiano de honradez se expresa, cuando alguien encuentra un objeto que ha extraviado otra persona y decide devolverlo sin titubear. La honradez se trata de ser absoluta y completamente sincero sobre todo contigo mismo para así poder reflejarlo ante los demás, (...) En el ámbito laboral es muy tomado en cuenta este valor o principio, pues en los negocios la transparencia y equidad son la base para que el mismo surja con buenas bases.¹⁵

Las prácticas engañosas y manipuladoras para el beneficio personal son flagelos que afectan constantemente a los procesos de gestión organizacional de grandes, medianas y pequeñas empresas en todo el mundo. La honestidad y la honradez constituyen oposiciones radicales a estas tendencias.

Es totalmente inconcebible la presencia de directivos o funcionarios deshonestos o deshonrados en las organizaciones. Cuando esto ocurre en un sistema de dirección, el resto de los componentes que se subordinan se desestabilizan, generalmente se reproducen los patrones negativos, desaparece el respeto y la productividad decae.

¹⁵ Definición de Honradez, en: <http://conceptodefinicion.de/>

Los públicos externos, conformados por clientes y la sociedad en general son los más afectados cuando estamos en presencia de instituciones contaminadas por esta plaga. Existen casos donde cae en detrimento la reputación corporativa dando lugar a la quiebra y posible desaparición de la organización.

Laboriosidad: es una virtud que conexas con la dedicación y consagración a la labor que se desempeña. Las personas laboriosas se dedican con amor, esmero, constancia y energía a su trabajo, lo que posibilita la obtención de más y mejores resultados, se gana en cantidad y calidad para beneficio común.

Es un valor que también va de la mano con la solidaridad, pues no solo se trata de hacer bien y mejor nuestro trabajo; cuando somos capaces de ayudar a los demás, también estamos reflejando el valor de la laboriosidad.

Al mantenernos en constante actividad, adquirimos una mayor capacidad de esfuerzo, nos hacemos más responsables y llevamos una vida con orden." Nos permite "(...) ser más productivos, eficientes y participativos en todo lugar (...) La idea de la laboriosidad es que, con esfuerzo, el trabajo se convierte en una fuerza transformadora y de progreso. (ECURED, 2017, p. 1)

Algunas prácticas de laboriosidad en la organización, según la ECURED (2017).

Como es lógico, la laboriosidad se ejercita trabajando, y su primera consecuencia es un trabajo bien hecho. Ejemplos:

- Cumplir los deberes laborales. Es propio de la justicia y la lealtad, y también ejercicio de laboriosidad. Incluye el cuidado de los detalles y acabar bien las cosas, para lograr un trabajo bien realizado.
- Orden en el trabajo y en el horario. Es propio de la virtud del orden pero también práctica de laboriosidad.
- Constancia en el trabajo. Ejercicio de constancia y laboriosidad
- Anteponer el trabajo a la diversión es propio del orden en los ideales, pero también muestra de laboriosidad.
- Tener abundancia de trabajo es lo que más favorece el aumento de laboriosidad -siempre que uno sea responsable-.

Sinceridad: el primer requisito de una persona sincera es decir y reconocer siempre la verdad. Cuando la comunicación en la empresa fluye con sinceridad, la información que circula en distintas direcciones es fidedigna e irrefutable. Solo es posible ganar en respeto y confianza cuando estamos en presencia de líderes y funcionarios honestos, honrados y sinceros; tres valores que van de la mano si bien tienen significados distintos.

Apelar a la sinceridad es una actitud valiosa, aún y cuando se trate de realidades difíciles o situaciones embarazosas para quienes nos rodean. Pero en este sentido, la clave radica en ser oportuno y consecuente con las palabras. Una verdad necesaria requiere del momento, el espacio y el tono apropiado para expresarse.

Ser sincero no implica en modo alguno, ocasionar daño a los demás, sino contribuir al logro de objetivos y a la solución de conflictos adecuadamente. Cabe aludir al proverbio popular que asevera que "Una verdad malintencionada puede ser más dañina que una mentira piadosa". Para ser sincero, no es necesario utilizar conocimientos particulares de las personas que nos rodean para denigrar su imagen u ocasionar perjuicios ante la colectividad. La verdad en la empresa debe estar acompañada de la discreción, y en ocasiones, existen casos en los cuales acudir a ella debe hacerse cuando sea preciso y para fines necesarios.

Mentir, por su parte es un defecto que trae consigo el deterioro de la moral y de la ética en la organización. Es totalmente impropio apelar a informes manipulados e incorrectos, transmitir expectativas ilusorias o manejar datos falsos relacionados con los procesos económicos y sociales de la empresa.

En estos ámbitos la mentira tanto como la corrupción, es similar a un virus o una plaga, que si es practicada por los sistemas de dirección, tiende a reproducirse, masificarse y naturalizarse.

Modestia: el término proviene del latín modestia y significa la cualidad que tiende a moderar los actos y pensamientos de las personas impidiendo la creencia de supremacía o autosuficiencia sobre los demás. Es el valor y cualidad del carácter que mayor relación tiene con la honradez, la humildad y la honestidad.

Las personas que dirigen procesos en las organizaciones jamás deben percibir a sus trabajadores como competidores,

adversarios o personas inferiores. Los resultados que los trabajadores alcanzan con su desempeño cotidiano también son logros colectivos para la dirección y la entidad en general.

Ser modesto o humilde no significa sentirse inferior o sin derechos, ni mostrarse conformista con los acontecimientos o decisiones excluyentes. Es un valor que coloca a las personas en igualdad con respecto a quienes les rodean, pero jamás como superiores. Significa lo opuesto a la autosuficiencia conductual de las personas. Las personas modestas no presumen de virtudes ni éxitos ante los demás. Es un término opuesto a la vanidad, el yoísmo, la pedantería o vanagloria, al egoísmo y al individualismo.

Cabe señalar que en ocasiones el término es comprendido como expresión de debilidad, timidez o sencillez. Se tiende a creer que las personas modestas no se aprecian a sí mismas. Sin embargo, a criterio particular, de lo que en realidad se trata no es de subestimarse, sino de valorarse en igualdad de derechos y condiciones con respecto a las demás personas. Nunca se colocan en posición de competencia con respecto a los demás, ni se sienten por encima de alguien en ningún aspecto de la vida. Reconocen tanto sus potencialidades, como sus errores y debilidades, lo que contribuye a la satisfacción personal. Les cautiva aprender de los demás, interactuar y compartir ideas.

Otras veces el término es utilizado para expresar carencias o necesidades económicas; se suele escuchar: "Es una persona que vive modestamente".

Solidaridad: acto de ser solidario con aquellas personas que nos rodean y necesitan de nuestra ayuda para realizar

determinadas tareas. Algunos conceptos afines son: colectividad, unidad, hermandad, generosidad, fraternidad, sociabilidad, colaboración, cooperativismo, etc. No se trata de asumir el trabajo o funciones que le corresponde a los demás, sino de colaborar desinteresadamente para alcanzar metas que pueden resultar necesarias para el bien común. Cuando somos capaces de entregarnos al prójimo, comúnmente somos tratados de igual forma.

La solidaridad es lo opuesto del individualismo, lo que significa,

(...) una concepción política y filosófica según la cual cada mujer, cada hombre, sería una entidad aislada, curvada sobre sí misma, que sólo tendría que recurrir a sus semejantes por motivos de utilidad, de seguridad o de placer. Su lema popular sería el de Juan Palomo: "yo me lo guiso y yo me lo como". Cuando, en realidad, no es que cada ser humano se asocie con los demás cuando le conviene, es que es socio nato de una comunidad a la que pertenece esencialmente, porque el hombre es por naturaleza social (Llano, 2003, p. 35-52).

Las personas individualistas y egoístas piensan y actúan en beneficio propio en detrimento del bien colectivo. "Si se adopta el enfoque individualista, la responsabilidad social de la empresa aparece como un factor negativo que se viene a unir a otras dificultades más o menos forzadas y arbitrarias" (Llano, 2003, p. 35-52).

Humanismo: para hablar de humanismo en el contexto de las organizaciones primero debe entenderse que, las empresas por

ejemplo, son espacios conformados por subsistemas integrados por recursos materiales, financieros y por el capital humano.

El capital humano se conforma por personas; seres humanos que viven en sociedad, que se expresan, callan, tienen temores, inseguridades, esperanzas, preocupaciones o ansiedades, con alta o baja autoestima; personas alegres y entusiastas; otros que sufren y pueden llorar por determinadas situaciones personales, familiares o en la propia entidad; con necesidades emocionales o económicas. Seres que aman y se decepcionan; jóvenes con perspectivas distintas y que no por eso significa que sean inadecuadas; mujeres que sufren violencia de género y madres solteras en desventaja que hacen los más grandes sacrificios para favorecer a sus hijos lo necesario para la vida y la educación, hombres que viven solos, personas tristes o enfermas, etc.

Cuando los directivos o funcionarios que asumen tareas concretas en las empresas consideran estas características humanas como conocimientos elementales antes organizar los procesos, tomar decisiones y para la comunicación interpersonal, podemos afirmar que se implementa el valor o principio humanista en la organización.

El humanismo se nutre de otros valores y cualidades, fundamentalmente de la solidaridad; del contenido social implícito en las relaciones de producción que tienen lugar en las organizaciones y en la sociedad en general.

Los trabajadores han de ser interpretados como los elementos que dan vida a la organización, sin ellos no hay desarrollo

posible. Las personas nunca deben concebirse como un gasto, sino como eslabones activos, con deberes, pero también con derechos y oportunidades en la vida, que requieren de un trato justo, digno y respetuoso, el humanismo tiene sentido cuando se ejerce desde la preocupación hacia las personas que forman parte de la empresa (Pérez, 2015).

En numerosas empresas privadas de las sociedades capitalistas el componente humanista constituye un valor marginado. Existen instituciones donde se privilegia lo económico en detrimento de lo social y en tales circunstancias, las personas son vistas y tratadas como eslabones de una estructura y no como seres humanos.

Estamos en presencia del humanismo cuando se otorga valor supremo a las personas por encima de las cosas, donde se antepone el espíritu sobre la materia.

El humanismo empresarial debe implicar una primacía de las personas sobre las estructuras organizativas. El trabajador como activo de un proceso que hace a la empresa un bien social que se debe proteger. De alguna manera, se trasciende el concepto de bien privado para convertirlo en bien social (...). Una actitud humanista en la dirección empresarial vendría a suponer, que aceptando que el beneficio es necesario, se tendría que notar que se busca el progreso empresarial por las personas que la integran y no sólo por el beneficio obtenido. (Pereda, 2015, p. 1).

Según la Encíclica *Laborem Exercens*, el humanismo en las empresas exige las medidas siguientes:

- Retribuir justamente, sabiendo que el salario debe contribuir a la viabilidad de la empresa, debe ser consistente internamente y competitivo externamente, con la finalidad de seleccionar y retener a los mejores.
- Cordialidad en el trato, teniendo en cuenta que quien no sabe mandar cordialmente, no sabe mandar. Por tanto, una actitud humanista excluye el autoritarismo y la indiferencia.
- Carrera profesional, considerando que la falta de horizonte y futuro profesional implica desmotivación y falta de ilusión. Una actitud humanista vela por buscar horizontes de promoción y desarrollo de las personas, a través de diversos mecanismos, entre los que destacan la formación y la movilidad.
- Participación, comunicación e información, como elementos que formalizan un contrato psicológico entre el trabajador y la empresa, fortalecen los vínculos de pertenencia y la implicación y adhesión a los objetivos y metas por alcanzar como organización (Citado por Pereda, 2015, p. 1).

Se trata de garantizar un entorno humano, en el cual predomine un ambiente sano, justo, solidario; donde se favorezca el desarrollo integral de cada trabajador mediante un clima armónico, de bienestar y satisfacción, libre de sufrimiento y malestar.

Debe reconocerse que la puesta en práctica del componente humanista trasciende al ámbito externo de la organización, máxime si se trabaja para una sociedad que se beneficia con los productos, bienes o servicios que garantiza la empresa, sin obviar también a quienes colaboran con ella.

Es tarea urgente en nuestros días renovar con sentido humano la vida empresarial. Humanizar la empresa, humanizar sus estructuras y su atmósfera, humanizar sus relaciones internas y externas constituye un imperativo capital en estos momentos de grave crisis por los que atravesamos (...) *el humanismo ha de ser el alma de la empresa para que ésta pueda cumplir su función social y funcionar de manera adecuada, contribuyendo así al bien común* (Medrano, 2011, p. 1).

El derecho a que se reconozcan y se valoren justamente los resultados y logros de los trabajadores en su desempeño laboral es otro aspecto que no debe obviarse en este sentido. Cuando un directivo empresarial favorece el estímulo y motivación de los trabajadores a partir de sus potencialidades y resultados ante el resto de la colectividad, aplica una de las cualidades necesarias, el poder de recompensa. *“Los directivos influyen en el comportamiento de los miembros de su equipo mediante la recompensa extrínseca (sueldos, ascenso por méritos, gratificaciones) y recompensas intrínsecas (elogios, más poder, promoción, más autonomía, reconocimiento en público)”* (Zayas y Cabrera, 2006, p.91).

Responsabilidad: es un valor que proviene de la conciencia de las personas. El primer requisito de la responsabilidad radica en el cumplimiento con el deber, según concierne a cada

persona vinculada a la organización, a saber: de dirección, de gestión, administración, jurídico, de comunicación, o las funciones que desempeña un obrero común. "(...) es una dimensión constitutiva de la libertad. No representa algo así como su contrapartida negativa, una especie de "pero" que se le haya de poner a nuestra autónoma capacidad de decisión y realización (...)" (Llano, 2003, p. 35-52).

La responsabilidad también implica, tacto y cuidado en las acciones (un acto responsable), procurando con esto no cometer errores que puedan ocasionar perjuicios y conflictos.

La auto preparación constante de las personas que están vinculadas a la organización, poner sus conocimientos e iniciativas en función del mejor desempeño profesional, para el éxito de la institución y con perspectiva de bien social, es otra expresión de responsabilidad. Asimismo, (...) viene dada por un cargo, un rol o una circunstancia, como un puesto de trabajo o la paternidad. En una sociedad, se espera que las personas actúen de forma responsable, ejerciendo sus derechos y desempeñando sus obligaciones como ciudadanos. (...) la responsabilidad obedece a cuestiones éticas y morales.

La responsabilidad social de la empresa

Un concepto afín es el de responsabilidad social de la empresa, la cual se logra cuando la institución está integrada por personas capacitadas, comprometidas con su labor y resueltamente responsables.

La responsabilidad social aparece como una realidad netamente positiva que potencia el cumplimiento de sus finalidades institucionales y contribuye a que la organización sea un ámbito de diálogo en el que cada uno de sus miembros da lo mejor de sí mismo al empeño compartido (Llano, 2003, p. 35-52).

Resulta de mucho valor para la responsabilidad social, garantizar la capacitación de los empleados, propiciar la innovación y la creatividad, generar diálogos necesarios con los distintos tipos de públicos mediante el uso de los medios de comunicación masiva o a través de canales o soportes con los que cuenta la organización.

Asevera Llano (2003), que la esencia de la responsabilidad social de las empresas en la actualidad radica en el hecho de convertirse en entidades capaces de suscitar nuevas realidades que propicien la calidad de vida de su entorno social. No se trata en modo alguno de las tendencias consumistas, de derroche, o la sacralización a lo material en detrimento de lo humano, y que tanto se promueven en las sociedades capitalistas contemporáneas.

(...) por el contrario, tiene como base el respeto a la dignidad de la persona humana y la atención a sus operaciones superiores, entre las que destacan el conocimiento y el despliegue efectivo de la libertad. El nombre de tal calidad de vida es hoy humanismo (...) El gran desafío de la responsabilidad social de la empresa sólo puede ser aceptado por las personas dotadas de una auténtica humanidad (Llano, 2003, p. 35-52).

Se derivan de los ocho valores clave dieciséis cualidades que deben tener los especialistas en Gestión Empresarial y que son necesarias para el desempeño de sus funciones profesionales.

Sobre el altruismo.

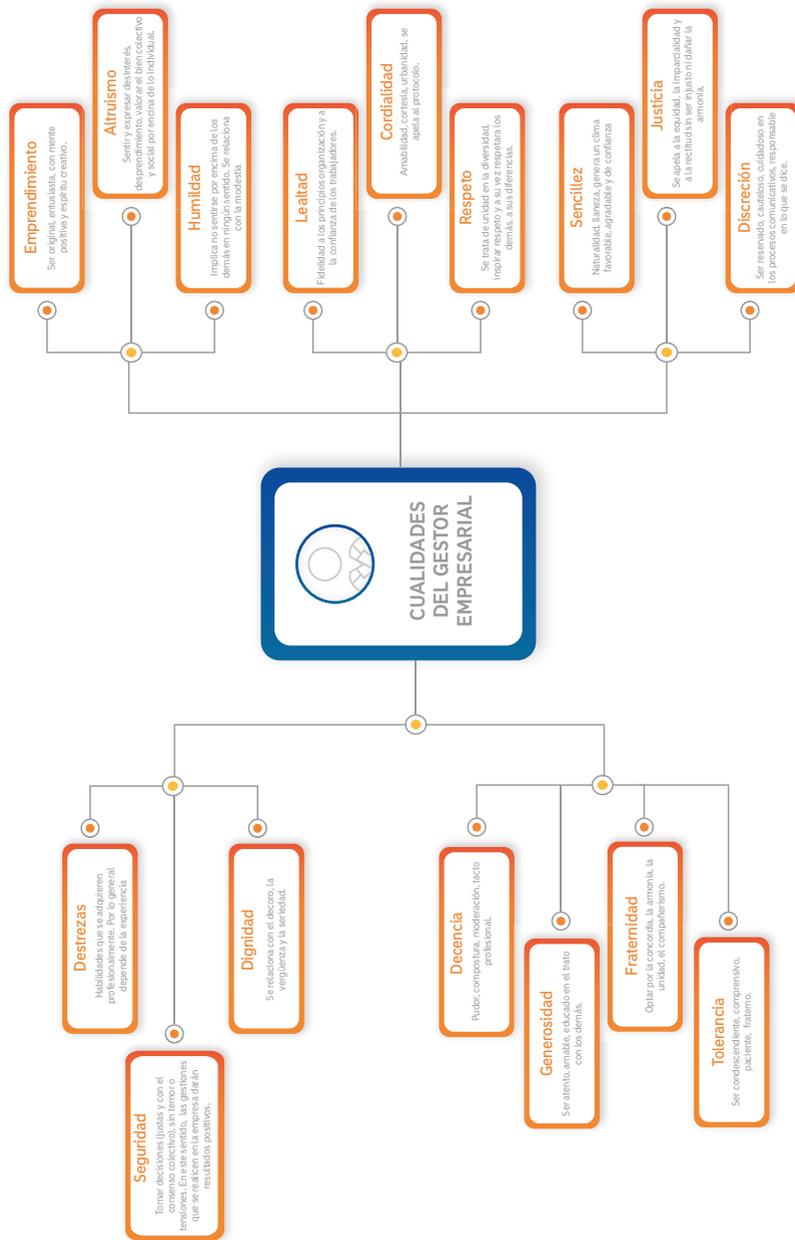
La palabra altruista se deriva del término francés altrui, que significa "de los otros". Las personas altruistas expresan amor al prójimo y son capaces de dedicarse a los demás sin esperar nada a cambio. Ser solidario, fraterno y desprendido de los bienes materiales son otras expresiones del altruismo.

Algunos actos altruistas pueden ser:

- Proporcionar bienes materiales a las personas necesitadas
- Compartir lo que tenemos con nuestros compañeros y amigos
- Compartir nuestro tiempo, atención, esfuerzo y ofrecer consejos y consuelo cuando alguien emocionalmente lo necesita en circunstancias depresivas o estresantes.
- Los actos heroicos que se realizan para salvar vidas, defender y proteger a las personas de situaciones de peligro.

Con respecto a los bienes materiales, no significa dar lo que nos sobra, su expresión más humana radica cuando somos capaces de compartir con solidaridad y satisfacción lo que tenemos.

Estudios realizados por la Fundación para la Salud Mental de Reino Unido, afirma que ser voluntario para el bien ajeno reporta beneficios para nuestra salud mental y para nuestro bienestar en general. Ayudar a los demás sin esperar recibir nada a cambio aporta muchos más beneficios de lo que creemos (...) ser altruista mejora nuestra confianza, nuestra felicidad y nuestro optimismo (Romero, 2017, p. 1).



Cabe decir que estos términos a veces son tratados por los autores, espacios profesionales y plataformas de divulgación científica de distintas formas, donde varias cualidades pueden ser entendidas como valores en sí y viceversa. Asimismo, existe disociación cuando se habla de valores empresariales y valores personales, si bien existen puntos analógicos y determinantes entre estos.

En ocasiones, también se evidencian contradicciones y ambigüedades que tienden a complejizar y obstaculizar la comprensión de las esencias de cada uno de los valores corporativos y de sus formas de expresión en las organizaciones.

A criterio particular, no deben confundirse los ocho valores clave con algunas cualidades y habilidades cotidianas (emprendimiento, respeto, cordialidad, tolerancia, seguridad, etc.), aunque reconocemos que existen profundas imbricaciones y nexos desde el punto de vista conceptual. Queda claro que los valores personales y sus esencias están determinados por los modos y características particulares de cada sujeto. No es posible hablar de honestidad, si no entra en debate la dignidad, el respeto, la humildad y la decencia humana.

Conviene presentar a los lectores el esquema realizado por el sitio Comunidad Industrial auspiciado por la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. En el mismo, se presenta una fusión sintética entre elementos éticos, principios, valores y prácticas para la gestión empresarial como un círculo de interconexión y diálogo.

Esquema 15. Principales cualidades para el ejercicio de la gestión y dirección empresarial. Fuente: elaboración propia



Esquema 16. Elementos éticos, principios, valores y prácticas para la gestión empresarial. Fuente: Comunidad Industrial (2017).

La puesta en práctica de los distintos valores y cualidades en el desempeño organizativo, tanto para el logro de objetivos, la realización de tareas concretas, como en las relaciones interpersonales cotidianas que transversalizan las dinámicas laborales, favorecen la concepción integral del gestor empresarial, o lo que bien podemos denominar como ejemplaridad e integridad profesional.

4.3. La integridad profesional y organizacional.

Podemos hablar de integridad, tanto en las personas como en las empresas desde el punto de vista estructural, siempre que haya integralidad en los conocimientos, habilidades en función del desempeño laboral y cuando

estén presentes los valores y principios éticos y morales mencionados anteriormente, (integridad profesional e integridad organizacional).

No es correcto reducir este concepto al hecho de decir siempre la verdad y de ser una persona correcta y educada, como se acostumbra a relacionarse. Integridad es una actitud que podemos incorporar en nuestra vida diaria y en nuestra actividad profesional enriqueciendo ambas y mejorando el rendimiento (Cueto, 2010, p. 1).

En el contexto de las organizaciones es un concepto análogo al de ejemplaridad. Ser ejemplo implica ser integral, mediante la dedicación plena al trabajo, la puntualidad y la asistencia necesarias, las adecuadas prácticas y procesos de comunicación interna y las excelentes relaciones con los públicos externos (colaboradores, medios, clientes) y sociedad en general; perfeccionar las estrategias y políticas que favorezcan el componente humanista en la organización, o sea, humanizar las relaciones entre las personas y las relaciones entre la empresa y su entorno.

Varios autores se refieren al concepto de integridad moral, considerando que para ser íntegro, debe cumplirse con los presupuestos éticos y morales necesarios. Una persona es íntegra al comportarse de una manera consecuente con sus actos, en los que, antes de actuar, analiza y diferencia entre lo que es correcto y lo que no. Además, la integridad moral está basada en principios y valores sólidos bien definidos (Cáceres, 2015, p. 1).

Según el especialista en Marketing y Comunicaciones de empresa, José Felipe Zárate Palomino (2013), ser justo en las decisiones que se toman en las organizaciones, es el primer principio del liderazgo; lo que solo es posible con la integridad de nuestros actos. Obrar correctamente, de acuerdo a normas y principios éticos y morales, (...) no necesariamente lo más conveniente para los intereses, es el cumplimiento del deber como misión. Implica obrar de acuerdo a los principios de verdad, de respeto a los compromisos contraídos y de honestidad consigo mismo y con los demás (Zárate, 2013, p. 1).

Tomar como ejemplo los antecedentes que nos vienen de empresas de renombre de numerosos países capitalistas de Occidente, nos demuestra que no siempre existe correspondencia entre la acción y la palabra. Los escándalos que han involucrado a empresas de gran envergadura y con un discurso público que proclamaba los valores éticos, han dejado un halo de desconfianza tanto en el ámbito de la actividad empresarial como también en la sociedad en general (Scarinci de Delbosco, 2014, p. 1).

En el trabajo titulado, La empresa, el éxito y... ¿La integridad?, la profesora Scarinci de Delbosco (2014), del Área Académica Empresa, Sociedad y Economía (IAE), de Buenos Aires, Argentina, expone algunas ideas relacionadas con la integridad que resultan necesarias para los profesionales de la especialidad en Gestión Empresarial.

- Una conducta íntegra genera confianza, pero también implica un equilibrio exigente para vivir los mismos valores en todos los ambientes y las circunstancias.
- Luchar por la integridad significa buscar la coherencia entre lo que se dice valorar y lo que se hace, o lo que se pide que hagan otros; también comporta haber implementado estrategias eficaces para resistir a las presiones contrarias a la integridad que frecuentemente aparecen sobre todo en el ejercicio de cualquier forma de poder.
- La importancia de tener ideas claras sobre la integridad para actuar coherentemente se ha percibido ya desde hace un tiempo. La literatura especializada puede organizarse según tres focos diferentes:
 - (...) integridad a través del concepto de éxito: es exitosa la persona que puede vivir y actuar sin traicionar, aun bajo presión, ninguno de sus valores.
 - Esto mismo se puede decir respecto de la empresa exitosa, porque ese carácter de empresa íntegra le garantiza una serie de beneficios:
 1. Una clara identidad, inspiradora de sus proyectos y de su estilo a través del tiempo.
 2. Una trayectoria reconocible, que la hace sustentable y que la convierte en actor social de gran confiabilidad.
 3. Una empresa cuya actividad se alinea con el bien común, dotándola de sentido trascendente.

Las ideas aquí expuestas constituyen aportes de referencia que han de servir como guía para el ejercicio ético profesional del gestor empresarial. Asimismo, cada organización, en consonancia con sus propósitos estructurales y sociales, puede trazar políticas y estrategias encaminadas a la elaboración de un código de ética que privilegie las actividades o funciones de dirección, administración o gestión. Queda este punto como un tema para ampliar y profundizar por las comunidades académicas que cuentan con las carreras de en Gestión Empresarial, Administración de Empresas o en las que se estudian las carreras de Administración Pública, Ingeniería Industrial, incluso Comunicación.

REFLEXIONES FINALES.

Hablar de formación profesional en la actual centuria, también requiere que se consideren las mediaciones económicas y sociales, la revolución tecnológica con el auge de las TICs, las tendencias emergentes de estructuración laboral a escala global y particularmente en Latinoamérica y el Caribe, a causa de las políticas neoliberales que afectan gravemente las economías y sistemas sociales de los países subdesarrollados, el desempleo, la desigualdad, las brechas digitales, y cómo se advierten prácticas y movimientos contrahegemónicos que emanan desde las instituciones y organizaciones en defensa de los derechos de la ciudadanía marginada, o lo que bien se ha denominado desde hace ya años, los sectores subalternos.

El ámbito empresarial contemporáneo en Latinoamérica se encuentra sujeto a cambios sociales y desafíos complejos matizados por el incremento de la competitividad corporativa, el auge de las TIC, el ensanchamiento de la fuerza tecnológica de trabajo, la crisis económica mundial y el posicionamiento de corporaciones transnacionales que por día saquean los recursos naturales de nuestros pueblos, e imponen modelos de desigualdad y sometimiento.

Los profesionales en comunicación y gestión empresarial, por su ejercicio como directivos o funcionarios no pueden estar al margen de ello, para lo cual resulta indispensable la implementación de estrategias y políticas encaminadas a revitalizar el desarrollo institucional y social mediante la convergencia y fortalecimiento de las técnicas de dirección, los valores, la ética, la comunicación, las acciones de capacitación, etc.

La formación integral del profesional de esta especialidad requiere de la apropiación de un sistema de contenidos que no se restrinja a las simples habilidades que entrañan la administración y la gestión. Se trata de prácticas, destrezas, valores y principios, que desde una concepción holística y desde la perspectiva crítico-interpretativa contribuyan a la integración e integralidad de conocimientos que se traducen en resultados tangibles en las instituciones y en la sociedad en general.

Este libro apela a la perspectiva interdisciplinaria, para lo cual nos apoyamos en diferentes áreas y campos de las humanidades, las ciencias sociales y las ciencias económicas y empresariales para favorecer reflexiones lo más holísticas posibles.

Los temas que se proponen, así como las habilidades y valores que entraña este texto para los estudiantes y profesores en comunicación y gestión empresarial, constituyen una propuesta teórico-metodológica que cumple con la significación y parámetros necesarios para ser generalizada en la enseñanza de las distintas universidades de Ecuador. También se convierte en un producto de investigación valioso para implementarse en la educación en postgrado.

Los temas aquí abordados proponen contribuir a la formación profesional integral del especialista en comunicación organizacional y gestión empresarial; no obstante, queda pendiente para futuras publicaciones, el tratamiento de otros contenidos que resultan de valor y que no han sido suficientemente abordados en publicaciones especializadas, a saber: identidad corporativa, gestión de proyectos, género, cultura organizacional, relaciones con los medios e interinstitucionales, etc.

Si bien es cierto, que la profesionalidad se adquiere con la experiencia y las dinámicas en que transcurre la vida laboral; los conocimientos se van ampliando y profundizando con el desempeño cotidiano de la profesión. Es necesario garantizar la formación para los profesionales en comunicación organizacional y gestión empresarial desde la integralidad, con mayor solidez y profundidad en los conocimientos, unido al encargo institucional, y sobre todo, al compromiso con la sociedad para la cual se labora.

Son las organizaciones, y particularmente las empresas y corporaciones, ámbitos en los cuales se remedan prácticas de funcionamiento y socialización que exigen de la integralidad de conocimientos para la integridad profesional, ambas categorías dan cauce a la profesionalidad en su amplitud y se construyen cotidianamente mediadas por los valores y los principios éticos y morales.

De este modo, concluye nuestro modesto esfuerzo, con la convicción esperanzada de que un mundo mejor es posible, como también es viable un entorno organizacional más equitativo y justo, donde se privilegie la comprensión social y humanista de todos los públicos que se involucran en estos espacios. Pero alcanzarlo solo es posible cuando se producen desplazamientos, se corrigen o erradican errores del pasado y se actúa desde sistemas de valores y pensamientos, a tono con lo que exigen las sociedades contemporáneas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abreu, Anaya, Iván. (2012). *El fracaso de los directivos: tres claves para reconocerlo*. En Habilidades directivas. Disponible en: https://www.tendencias21.net/El-fracaso-de-los-directivos-tres-claves-para-reconocerlo_a13948.html

Aguilera, Jorge. (2009). *Cultura comunicativa en la organización*. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/cultura-comunicativa-organizacion/>

Alonso, Alonso, M. Margarita y Saladrigas, Medina, Hilda. M. (2006). *Teoría de la Comunicación. Una introducción a su estudio*. La Habana, Cuba: Pablo de la Torriente.

Arnold, R. (2001). *Formación profesional. Nuevas tendencias y perspectivas*. Montevideo: CINTERFOR.

Asad, Elías Jorge. (2012). *Generar una Empresa Participativa*. Disponible en: <https://ideasygestion.wordpress.com/2012/01/11/generar-una-empresa-participativa/>

Banco Mundial. (1995). *Toward Gender Equality. The Role of Public Policy*. Washington, D.C.

Bárbara, Galván (2011), *Temas relacionados con la evaluación de la capacitación*. En: <http://barbaragalvangnz.blogspot.com/>

Beltrán, L. Ramiro. (2014). *Adiós a Aristóteles: la comunicación horizontal*. Obtenido de: <http://www.rebellion.org/docs/54654.pdf>

Blanchard, K.; O'connor, M. (1997). *Managing by Values*. San Francisco: Berret-Koehler. Publicado en España por Gestión 2000 con el título: Dirección por valores.

Buenahora, Eulalia. (2002). *El entorno Empresarial y el desarrollo de competencias*. Reflexiones. Revista Aquichán, vol. 2 no.1, Bogotá. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_serial&pid=1657-5997&lng=en&nrm=iso

Business School. (2016). *Cómo gestionar bien el tiempo para tener una organización más eficiente*. Disponible en: <https://www.fundesem.es/bt/publicacion-como-gestionar-bien-el-tiempo-para-tener-una-organizacion-mas-eficiente>

Cáceres, Luis David. (2015). *Integridad en La Cultura Organizacional*. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/291866442/Integridad-en-La-Cultura-Organizacional>

Calviño, Manuel. (2004). *Actos de comunicación desde el Compromiso y la Esperanza*. Editorial Logos. La Habana. Cuba.

Campos, Rodríguez, F. Magdalena & Méndez Ávila A. Roseli. (2015). *Estudio de la gestión empresarial y su efecto en el desarrollo de las PYMES del Cantón San Jacinto de Yaguachi, 2013-2014*. Tesis de Licenciatura en Gestión Empresarial. Milagro: Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales, Universidad Estatal de Milagro.

Carnota, Lauzán, Orlando. (1987). *Teoría y Práctica de la Dirección Socialista*. La Habana: Editorial Universidad de la Habana.

Casado Juan, Fernando. (1991). *La ética en la gestión empresarial*. Discurso de ingreso como miembro de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. Barcelona: Publicaciones de la RACEF.

Castillo Pérez, E. Isaác. (2018). *Técnicas de dirección y liderazgo*. Entrevista inédita para el estudio. Centro de Comunicación para el Desarrollo. Departamento de Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos (UCF). Cuba.

Comunidad Industrial. (2017). *Valores y principios*. Disponible en: <http://comunidad.udistrital.edu.co/geit/>

Cruz, Sánchez, Armando. (2005). *La dirección por objetivos. Cómo hacer en Cuba*. Manual de Técnicas de dirección. La Habana: Publicaciones ACPA.

Cueto, Saco, Diego. (2010). *La integridad en las organizaciones*. Disponible en: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/.../la-integridad-en-las-organizaciones/>

Davis, K. y W. Werther. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*, Ed. Mc Graw-Hill, México.

Definición.de. (s.f). *Organismo*. Disponible en: <https://definicion.de/organismo/>

Delors, J. (1998). La educación encierra un tesoro. Informe a la Unesco de la Comisión Internacional sobre Educación para el Siglo XXI. París.

ECURED. (2017). *Laboriosidad*. Disponible en: https://www.ecured.cu/Categor%C3%ADa:Valores_morales

FAVA-SENA. (s.f). *Resolución de Conflictos y Toma de Decisiones*. Disponible en: https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/121518_1_VIRTUAL/OAAPs/OAPP8/aa2/resolucion_de_conflictos/oc.pdf

Fernández, Collado, C. (1997). La Comunicación en Organizaciones. Pueblo y Educación, Ed. Trillas, México.

FLASCO-Ecuador. (2012). *Research Master's Programs - Economía y Gestión Empresarial*. Disponible en: <https://www.flasco.edu.ec/portal/en/academico/detalle/especializacion/economia-y-gestion-empresarial.18>

Flores López, Ángel Adrián (2014). *Código de Ética de la Ingeniería en Gestión Empresarial*, del IGE y su Perfil Profesional. Disponible en: <https://es.slideshare.net/AngellFlo/codigo-de-tica-del-ige>

Formanchuk, Alejandro. (2015). *60% de los problemas en una empresa son por mala comunicación*. Disponible en: <https://www.formanchuk.com.ar/todosignifica/mala-comunicacion/>

Fundora, Arencibia, Odalis. (2007). Diagnóstico de valores personales y organizacionales en la Empresa Comercial

SUME. Tesis en Opción al Grado de Master en Ciencias de la Comunicación. La Habana: FCOM-UH.

Galván, Bárbara. (2011). *Tipos de capacitación*. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/51776688/Comision-Mixta-de-Capacitacion-Tipos-de-Capacitacion>

Gambetta, Marcelo. (2015). *Estrategias de capacitación desarrolladas en un entorno corporativo estatal en Uruguay*. Cuadernos de Investigación Educativa. vol.6, No.2. Montevideo diciembre. DOI: <http://dx.doi.org/10.18861/cied.2015.6.2.37>

García, Luís A.; Márquez Ravelo, Ricardo & Rodríguez, Rubén. (2007). *Prevención y resolución de conflictos*. Curso PUDE. Fundación Empresa & Departamento de Psicología Evolutiva y de la Educación. Universidad de La Laguna. Disponible en: http://www.arona.org/portal/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/O_6074_1.pdf

García, Salvador. (2011). Dirección por valores (DpV). Instituto de Formación Continua. Universidad de Barcelona. Disponible en: [http://enfoc.cat/uploads/2878/files/Direccion%20por%20Valores%20\(DpV\).%20UB.%202011.%20.pdf](http://enfoc.cat/uploads/2878/files/Direccion%20por%20Valores%20(DpV).%20UB.%202011.%20.pdf)

García, S. & Dolan, S. (1997). *La Dirección por Valores: el cambio más allá de la Dirección por Objetivos*. Madrid: McGraw-Hill-IESE.

González Morales, J. César. (s.f). *Comunicación y subjetividad: Apuntes para la investigación*. Documento en soporte digital.

GV. (2012). *Honestidad Empresarial*. Disponible en: http://vanguardiahn.com/boletin/boletin_julio_2012.pdf

Haberkorn, Ernesto. (2003). *Gestión empresarial con ERP*. Primera edición, Microsiga Intelligent, Sao Paulo.

Hernández Palma, Hugo Gaspar. (2011). *La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas*. Revista Escenarios, vol. 9, No. 1, enero-junio.

Horrutiner, Silva, Pedro. (2006). *La formación de profesionales de la educación superior cubana*. Revista Educación Universitaria, año 99, n.2, Matanzas.

IEDF. (2014). *Trabajo en equipo y manejo de conflictos / Comunicación eficaz*. Serie Talleres de participación ciudadana. Disponible en: <http://secure.iedf.org.mx/depc/capacitacion/pdf/curso18.pdf>

ILO.ORG. (2007). *Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano (INADEH)* http://www.ilo.org/pubcgi/links_ext.pl?http://www.inadeh.edu.pa/+spanish

INET. (2001). *Formación Profesional Materiales de trabajo para la formulación de un Acuerdo Marco*. Disponible en: www.oei.es/historico/eduytrabajo2/FPDefinitivo.PDF

Javier Pereda Pérez (2015). *El Humanismo en la empresa*. Disponible en: <http://depersonasyrecursos.blogspot.com/2015/10/el-humanismo-en-la-empresa.html>

José Llisterri, Juan; Nicolo Gligo, Oriol Homs & Domenec Ruíz-Devesa. (2014). *Educación técnica y formación profesional en América Latina*. El reto de la productividad. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva N°13. Banco de Desarrollo de América Latina.

KohTzabGibránDavid.(2014). *La importancia de la comunicación organizacional*. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-comunicacion-organizacional/>

Koontz H. y Wehrich H. (1994). *Administración. Una perspectiva global*. 10ma. edición. México: Editorial McGRAW-HILL.

Lasswell, Harold, Bruce L. Smith y Ralph O. Casey. (1946). *Estructura y función de la comunicación de las masas*. Propaganda, Comunicación and Public Opinión: A Comprehensive Reference Guide. Publicado en: Moragas Spá, Miquel. (1985). *Sociología de la comunicación de masas*, tomo II, Barcelona: Gustavo Gilli.

Lewin, Kurt. (1973). *Dinámica de la Personalidad*. Madrid: Editorial Moratá.

Lewin, Kurt. (1951). *Field theory in social science*, Londres: Tavistock Publications.

Llano, Alejandro. (2003). *Responsabilidad y humanismo en la empresa actual*. Discurso ofrecido a la Asamblea de Antiguos Alumnos del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) en Madrid, el 22 de noviembre de 2003. Madrid.

López Bombino, L. R. (2004). Una reflexión sobre moralidad y valores. La Habana: Editorial Félix Varela.

LRH (2015). Tipos de capacitación de personal. Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/>

Martín, Serrano, Manuel. (1986). La producción social de la comunicación. Madrid: Ed. Alianza S.A.

Martín, Barbero, Jesús. (1990). Comunicación, campo cultural y proyecto mediador. Diálogos de la comunicación, No. 26, pp. 7-15, FELAFACS, Lima, Perú.

Matías, Riquelme. (2017). Capacitación. *Los beneficios de capacitar a los empleados de la empresa*. Disponible en: <https://www.webyempresas.com/capacitacion-los-beneficios-de-capacitar-a-los-empleados-de-la-empresa/>

Medrano, Antonio. (2011). *Importancia de la visión humanista para la empresa*. Humanitum Iratus. Disponible en: <http://humanismoyvalores.blogspot.com/2011/02/importancia-de-la-vision-humanista-para.html>

Mercadé, Anna. (2015). *Las 10 habilidades directivas esenciales*. Disponible en: <https://www.deustoformacion.com/blog/empresa/10-habilidades-directivas-esenciales>

Montero, Maldonado, Zulay. (2017). *Honestidad en la empresa*. Disponible en: <http://filmijob.com/blog/honestidad-en-la-empresa/filmijob.com>

Morera, Cruz, José O. (2013). *Importancia de la ética en la administración de empresas*. Gestipolis. Disponible: <https://www.gestipolis.com/importancia-etica-administracion-empresas/#autores>

NSQE. (2017). *Por qué estudiar Gestión Empresarial?* Disponible en: <https://www.nosequeestudiar.net/carreras/gestion-empresarial/>

Olivetto, Ocampo, J. Alberto. (2008). *Gestión empresarial*. Monografías.com. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos72/gestion-empresarial/gestion-empresarial.shtml>

Pereda, Pérez, Javier. (2015). *El humanismo en la empresa*. Disponible en: <http://depersonasyrecursos.blogspot.com/search/label/Valores>

Pérez, Guerra, Yaila. (2016). *Fortalecimiento de la gestión empresarial en las pequeñas y medianas empresas en Ecuador, a partir del uso de herramientas cualitativas y cuantitativas*. INNOVA Research Journal, vol. 1 Núm. 10. Disponible en: <http://www.journaluidegye.com/magazine/index.php/innova/issue/view/14>

Peters, T. (1993): Reinventando la excelencia. *El Magement liberador*. Barcelona: Editorial B.

Quesada Oviedo, L. Arturo. (2007). *El poder de la motivación*. Disponible en: http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/P0001_File_El%20poder%20de%20la%20motivaci%C3%B3n.pdf

Rivero, Hernández, Magda. (2013). Comunicación Institucional. Conferencia impartida en el aula de postgrado de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, 27 de mayo de 2013. Módulo Comunicación Institucional, XIII edición de la Maestría en Ciencias de la Comunicación.

Rivero, Hernández, Magda. (2010). Bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del Estado (OACE). Tesis en opción al grado de Doctora en Ciencias de la Comunicación. La Habana, Cuba.

Robbins, Stephen P. (1998). La administración en el mundo de hoy. México: Prentice Ha.

Robbins, Stephen P. y Coulter M. (1996). Administración. Quinta edición. México: Editora Prentice Hall.

Robbins, Stephen P. (1996). Comportamiento organizacional. Octava edición. México: Prentice Hall-Pearson.

Rodríguez, Garay, Rubén. (2009). *La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*. Revista Invenio 12, 22.

Rodríguez, Guerra, Ingrid. (2004). Cultura organizacional. Investigación en soporte digital. La Habana: FCOM-UH.

Rojas, Ramírez, Gerardo y Comendador Prol, Ana Estrella. (2014). *Recomendaciones didácticas para perfeccionar la*

aplicación del modelo de la mediación empresarial en la solución de los litigios económicos desde la asignatura derecho económico. Revista Caribeña de Ciencias Sociales. Disponible en: <http://caribeña.eumed.net/litigios-economicos/>

Romera, Israel (coord.). (2008). Tema 1: La empresa. Economía y Organización de Empresas. Seminario de Profesores de Economía. Disponible en: <http://www.ecobachillerato.com/eoearagon/tema1.pdf>

Rubio, Domínguez, Pedro. (2006). *Introducción a la gestión empresarial*. Málaga: Edición electrónica EUMED.

Salcedo, Mena, Arturo & Salcedo Mena, Alejandra. (2013). *Ética en el ejercicio de la profesión*. Disponible en: <https://www.scribd.com/doc/102750283/Unidad-4-Etica-en-El-Ejercicio-de-La-Profesion>

Sarah Romero. (2017). Los beneficios de ser altruista. Disponible en: <https://www.muyinteresante.es/salud/.../los-beneficios-de-ser-altruista-301402315189>

Scarinci de Delbosco, Paola. (2014). *La empresa, el éxito y... ¿La integridad?*. 4Miradas.com. Disponible en: <https://4miradas.com/blog/2014/09/22/la-empresa-el-exito-y-la-integridad/>

Schein, Edgar H. (1996). El liderazgo y la cultura organizacional. El líder del futuro - nuevas perspectivas, estrategias y prácticas para la próxima era. Fundación Peter Drucker. Editorial Deusto. Versión que obtenida de: http://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/materiales/mangani.3510/El_liderazgo_y_la_cultura_organizacional_-_Edgar_H._Schein.pdf

Schein, Edgar. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas. Barcelona, Plaza & Janés, Schvarstein, Leonardo. Buenos Aires.

Schein, Edgar. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza y Janés. Barcelona.

Segura, Vitoria Alexandra. (2012). *10 claves para aprovechar mejor el tiempo*. Disponible en: <http://noticias.universia.es/en-portada/noticia/2012/01/26/907308/10-claves-aprovechar-mejor-tiempo.html>

Significados.com. (2017). *Responsabilidad*. Disponible en: <https://www.significados.com/responsabilidad/>

Significados.com. (2018). *Significado de Responsabilidad*. Disponible en: <file:///responsabilidad/>

Smith, E., y Mackie, D. (1995). *Social psychology*. New York: Ed. Worth Publishers.

Stoner, James y colaboradores. (2007). *Administración*. Quinta edición. La Habana: Editorial Félix Varela.

Thompson, Ivan. (2007). *Concepto de Organización*. Disponible en: <https://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>

Trafficamerican. (2017). *Expourense firma un convenio de colaboración y asesoramiento con el INADEH de Panamá*.

Disponible en: <https://trafficamerican.com/expourense-firma-convenio-colaboracion-asesoramiento-inadeh-panama/>

Trelles, Rodríguez, Irene. (2004). *Del origen y razón de existir*. Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. Pueblo y Educación, La Habana.

Trelles, Rodríguez, Irene. (2001). *Comunicación organizacional*. Selección de Lecturas. La Habana: Editorial Félix Varela.

Trelles, Rodríguez, Irene. (2001). *Comunicación y cultura organizacional: entramados e interrelacionados*. Revista Espacio, 5, 38-40.

UMET. (2017). *Carrera de Gestión Empresarial*. Disponible en: <http://www.umet.edu.ec/16-oferta-academica/pregrado/guayaquil/12-gestion-empresarial.html>

UNIVERSIA PERÚ. (2017). *Cómo promover el desarrollo integral de estudiante*. Disponible en: <http://noticias.universia.edu.pe/en-portada/noticia/2011/12/02/893975/promover-desarrollo-integral-estudiante.html>

UNIBOYACA. (2017). *Administración Financiera y de Sistemas*. Objetivos de formación. Disponible en: <http://www.uniboyaca.edu.co/index.php>

UNIBOYACA. (2017). *Gestión Empresarial*. Disponible en: www.uniboyaca.edu.co/facultades/FCAC/index.php...de.../566-gestion-empresarial

UPC. (2017). Carrera de Ingeniería de Gestión Empresarial. Disponible en: <https://n9.cl/vg6vz>

Valero, G. del Rosario. (2016). *La soberbia. ¿Qué es ser prepotente?* Disponible en: <http://www.efesalud.com/la-soberbia-que-mira-por-encima-del-hombro/>

Valois Cubillos, Néstor D. (2015). Integralidad de la gestión desde la transdisciplinariedad. Revista Signos, vol. 7, No.1.

Vecino, Jose Manuel. (2008). Trabajo en equipo. Disponible en: http://www.degerencia.com/articulo/importancia_del_trabajo_en_equipo_en_la_organizacion

Webscolar. (s.f). La Comunicación en el proceso educativo (comunicación educativa). Disponible en: <http://www.webscolar.com/la-comunicacion-en-el-proceso-educativo-comunicacion-educativa>

Zamora, Manuel. (2015). La comunicación organizacional externa, como elemento del perfeccionamiento empresarial. Monografias.com. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos83/comunicacion-organizacional-externa/comunicacion-organizacional-externa.shtml#comunicacc>

Zárate, Palomino, José Felipe. (2013). Integridad y los valores de la organización. Gestipolis.com. Disponible en: <https://www.gestipolis.com/integridad-valores-organizacion/#autores>

Zayas, Agüero, P. Manuel. (2016). La comunicación interpersonal. España: Editorial Academia Española EAE.

Zayas, Agüero, Pedro M & Cabrera Ferreiro, Niurka. (2006). Liderazgo empresarial. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.



utic

www.utic.gov.co

DIRECCIÓN
GENERAL DE
INVESTIGACIÓN

ISBN: 978-9978-395-93-6



9 789978 395936