

**UNIVERSIDAD DE PALERMO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA**  
**TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

ALUMNA: DAFNE BERMAN

PROFESOR TUTOR ACTUANTE: HORACIO GAITO

FECHA DE ENTREGA: 06/06/08

## **LA COMUNICACION INTERNA EN LAS EMPRESAS**

### **Cómo elevar el nivel de satisfacción laboral y aumentar el rendimiento**

*Sea cual sea la naturaleza de un negocio, todos en la empresa deben saber qué pasa.*

Francis Hensselbein, 1996

*Communication is organization in action*

J. Douglas Brown, 1973

## Índice:

Introducción.....	3
Problema a desarrollar.....	3
Objetivos.....	4
• Generales.....	4
• Específicos.....	4
Elección del tema.....	5
Desarrollo.....	6
• Metodología.....	6
• Muestra.....	6
• Procedimiento.....	7
Marco teórico.....	7
Resultados de encuesta de clima laboral.....	8
Comunicación, motivación y satisfacción laboral.....	14
Comunicación y empowerment.....	18
Comunicación y cultura.....	21
Comunicación interna, formal e informal.....	28
• ¿De que saber hablamos?.....	30
• Programas de comunicación.....	33
• Redes de comunicación.....	35
Conclusión.....	38
Bibliografía.....	40
Anexo (Encuesta de clima laboral).....	42

## INTRODUCCION

### Problema a desarrollar

¿Cómo perciben los empleados la eficacia e integridad de una cultura comunicacional? ¿Se fomenta la comunicación interna en las empresas? ¿Qué deben hacer los directivos para posibilitar una comunicación abierta y positiva? ¿Se aplican estrategias y programas comunicacionales para alinear al personal detrás de una visión empresarial y establecer canales de participación conjunta en el interior de las organizaciones?

La tendencia actual de los estudios organizacionales es considerar el *capital humano* como una parte fundamental del activo de las empresas. Esta misma tendencia plantea la necesidad de preservar y/o aumentar el grado de satisfacción laboral para incrementar el rendimiento de los trabajadores y optimizar la competitividad de la empresa en el mercado.

Por otra parte, la comunicación es esencialmente una producción de sentidos, de identidades y de significados; establece lazos, une y unifica, y a través de ella se construye la cultura de una empresa y el sentido de pertenencia a la misma. Por medio de la comunicación, el capital humano reconoce su rol en la organización y la contribución que realiza con su tarea. Más precisamente, a través de programas de *comunicación interna* es posible transmitir los objetivos de la organización, la labor a cumplir por parte de los empleados, constituyendo una estrategia empresarial decisiva para elevar el nivel de satisfacción laboral del capital humano. De tal modo, la comunicación interna en toda organización resulta un canal ideal para expresar reconocimiento, motivar, brindar capacitación, crear certidumbre, trabajar en equipo, conciliar conflictos y, naturalmente, informar. Todas cuestiones que inciden en la productividad de las empresas -su activo- al fomentar el rendimiento del personal alineando sus intereses con los de la empresa.

En efecto, una comunicación deficiente es aquella que no logra alinear significados y objetivos y pone en peligro la satisfacción laboral y la productividad del capital humano. Cuando el canal comunicacional de una organización es inconducente, esta se ve afectada al descuidar y desatender la transmisión de información, su calidad y su poder persuasivo. Es cuando el nivel motivacional de los empleados baja, al igual que aumenta la

disconformidad e indiferencia, asimismo los medios de comunicación interna de índole informal adquieren preeminencia frente al mensaje institucional.

En consecuencia, el personal que comparte, participa y se alinea con los objetivos de la organización al identificarse con ella tiene mayores posibilidades de acceder a un estado de satisfacción laboral. En este contexto, los programas comunicacionales deberían fomentar la transparencia de la información y la participación del capital humano a través de sugerencias y opiniones sin que se sientan amenazados por darlas, con el objeto de fortalecer el vínculo entre empleados y líderes y consolidar la cultura de la empresa como su éxito económico. ¿Cuáles son las herramientas para evaluar si el personal de las empresas está conforme o insatisfecho y cómo se puede revertir una mala comunicación interna? El presente trabajo se dedica a investigar y analizar el problema.

## **Objetivos del trabajo**

### **i General**

Indagar las consecuencias de la comunicación laboral en el interior de las organizaciones.

### **ii Específicos**

1) Identificar las variables que obstaculizan y opacan la comunicación interna. Evaluar si estas mismas variables son causa de conflictos entre personal de línea y personal superior, y si dan motivo a estados de indiferencia, desatención, estrés, bajo rendimiento e insatisfacción laboral de los empleados.

2) Evaluar el grado de eficacia de las modalidades de comunicación entre líderes y subalternos según los requerimientos de rendimiento, satisfacción laboral y exigencias del mercado.

3) Examinar el vínculo entre satisfacción laboral y comunicación a través de los efectos de la comunicación formal e informal, y cómo interviene esta en la construcción de una cultura empresarial portadora de identidad que permite el alineamiento de los empleados con los objetivos de la organización.

## **Elección del tema**

El presente trabajo final integrador es el resultado de la práctica de residencia realizada bajo la dirección del Licenciado Horacio Gaito. La misma se basó en un reconocimiento de los aspectos que comprenden la administración del capital humano de una empresa y en la posterior evaluación de la “Encuesta de clima laboral” dirigida a un conjunto de personas del área de recursos humanos de diferentes empresas locales durante el curso de “Atracción del Capital Humano” y el seminario de “Gestión de Recursos Humanos”.

A lo largo de la residencia se pudo comprobar, que en el marco de la administración empresarial local, el área de recursos humanos se encuentra en expansión a través de un lento pero incipiente proceso de modernización. De acuerdo con el grado de evolución de esta área, su gestión incluye la selección del personal, su evaluación y capacitación, la implementación de un sistema de compensaciones, y el desarrollo de la comunicación interna de la empresa.

Durante la práctica de residencia se pudo constatar también, según la información arrojada por la encuesta sobre clima laboral y la opinión manifiesta de los asistentes a curso y seminario impartidos, que las dificultades en la comunicación entre empleados y líderes, la desconfianza en el valor de la comunicación, sumado a la carencia de recursos, la falta de espacios de trabajo adecuados, la disconformidad ante el sistema de compensaciones y la existencia o ausencia del trabajo en equipo daban lugar a estados de indiferencia o resignación y a un notorio conformismo, carente de expectativas de crecimiento o iniciativa de cambio. Por lo tanto se pudo apreciar, además, que esta tendencia dominante entre los participantes del curso y en los casos encuestados atentaba en contra del nivel de satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados.

Este cuadro de situación motivó la necesidad de confrontar los problemas relevados con el marco teórico especializado. El resultado de esta investigación da origen al presente escrito que se centraliza en el estudio de la comunicación interna empresarial como un dispositivo aglutinante e integrador capaz de revertir problemas organizacionales en la

administración de los recursos humanos, en tanto vía de superación de las dificultades reconocidas durante la práctica de residencia.

## **DESARROLLO**

### **i. Metodología**

Se aplicó el método de encuesta. Se tomó en cuenta el testimonio de los asistentes al curso, los cuales en su mayoría hombres y una sola mujer, pertenecen a diferentes empresas, tienen una actividad de desempeño dentro de la empresa, pertenecen a distinto nivel de organización, tienen una edad variada entre de 35 a 55 años y una antigüedad de 4 a 20 años. Se tomaron las respuestas de los encuestados, las que luego fueron analizadas y confrontadas con los planteos teóricos y la bibliografía. La misma también sustenta el diseño de la encuesta, respondiendo a los actuales lineamientos organizacionales en la administración de los recursos humanos y de la empresa en general.

#### **Muestra:**

La encuesta sobre clima laboral fue respondida por especialistas del área de recursos humanos con diferentes niveles operativos en empresas cuya identidad se preserva. Todos tienen un superior al que deben remitirse y una edad predominante entre 26 y 35 años. La misma sirvió de instrumental de trabajo e incluye, además, una calificación efectuada por los encuestados sobre los distintos aspectos organizativos de las empresas a las que pertenecen. De acuerdo con los objetivos específicos planteados anteriormente, se usó esta información para evaluar los niveles de satisfacción laboral y rendimiento y la incidencia en ello de la calidad comunicacional de las empresas.

Cantidad de encuestas: 10

Cantidad de preguntas: 38

Tipo de preguntas: abiertas/cerradas

Procedimiento:

1. Selección de 10 casos.
2. Interpretación y evaluación de los resultados.
3. Delimitación de problemas a desarrollar de acuerdo con los objetivos.
4. Análisis de las respuestas tomando como guía el marco teórico y la apreciación cualitativa como analítica.
5. Partiendo del reconocimiento de la situación, se examinaron posibles soluciones para el fortalecimiento de los vínculos interpersonales a través de una comunicación interna eficiente, que permita aumentar el rendimiento de los empleados y su grado de satisfacción en el marco de una empresa.
6. Se propone una conclusión sobre cuáles deben ser los objetivos de la comunicación en las organizaciones y los requisitos que debe cumplir.

## **ii. Marco Teórico**

¿Para qué sirven las encuestas?

Las encuestas laborales son un recurso para establecer contacto con las opiniones, necesidades y aspiraciones del personal. Al respecto, Friedman, Hatch y Walter (2000) han escrito:

Iniciar la comunicación desde el principio facilita la aceptación de los empleados, [...] se espera de ellos que participen dando sus opiniones y recibiendo *feed-back*. [...] Se pretende involucrar a toda la organización buscando sus opiniones sobre un amplio abanico de cuestiones relativas a la cultura interna y al capital humano, que permitan identificar los puntos clave y establecer prioridades. Esta información servirá para una evaluación general de las políticas de capital humano, del diseño de nuevas políticas, y para hacer un seguimiento continuo (p. 62).

En efecto, la elaboración de una encuesta es una práctica habitual en la administración de los recursos humanos. Generalmente son de carácter anónimo para



preservar la veracidad de las respuestas y establecer un adecuado cuadro de situación. En el caso de la encuesta sobre clima laboral estudiada durante la pasantía, su objetivo era recabar información sobre los niveles de satisfacción laboral, y para su diseño se partió de un modelo organizacional básico. La medición efectuada tenía como fin evaluar las condiciones en las que trabajan los empleados, y si éstas facilitaban o dificultaban su desempeño; además, se proponía: “[...] Medir el nivel de satisfacción con respecto a la tarea que realiza cada uno (como individuo y como parte de un equipo), y a la adecuación de las decisiones adoptadas por la empresa”. El objetivo final era “[...] plantear actividades que permitan mejorar la comunicación, la integración, los procesos de trabajo y el desempeño general” .

Sorondo (2000) destaca la importancia de las mediciones como factor motivacional cuando los resultados se usan para la planificación de programas de crecimiento personal:

Una empresa debe contar con estrategias de medición del desempeño para poder evaluar y transmitirle a su personal su opinión sobre su trabajo. De este modo se logra incentivar a las personas a mejorar, superar problemas y evolucionar. [...] Pero sean tests, cuestionarios u otro método, este debe ser equitativo, riguroso, imparcial, comprensible y específico y crear un clima laboral que le permita a la empresa crecer y desarrollarse, dando la posibilidad de crecimiento personal (p.177).

### **Resultados de la encuesta de clima laboral**

Las encuestas al personal permiten recabar datos con miras a aplicar soluciones y efectuar un seguimiento de los resultados. Al respecto, es preciso destacar que los asistentes al curso expresaron escepticismo o desconfianza respecto de los beneficios que podían obtener contestando las encuestas de las empresas donde trabajaban y también temor por que sus opiniones fueran usadas para perjudicarlos. Así se pudo inferir *a priori* una deficiente operatividad en el área de los recursos humanos en las empresas y, en particular, una insatisfecha situación comunicacional.

*Con respecto al vínculo empleado-empleador:*

. El personal de recursos humanos, asistente al curso, mostraba conformidad con los objetivos de las empresas.

. Se percibía altos niveles de acatamiento pero la ausencia de un compromiso emocional por parte de los encuestados, prevaleciendo una relación de cumplimiento y respeto por los objetivos de la organización sin una identificación relevante con los mismos.

*Con respecto al trabajo en equipo:*

. En general, los encuestados afirmaron que estarían más satisfechos si sus sugerencias fueran tenidas en cuenta en una insistente demanda por ser escuchados, de un mejor diálogo y valoración de sus opiniones.

*En cuanto al sistema de compensaciones:*

. Se mostraba resignación o ausencia de expectativas de mejoras inmediatas. En cuanto a los ingresos, los encuestados aceptaron la caída del salario como un hecho coyuntural e implícitamente reconocieron que su compensación actual no se basaba en su labor personal sino en la situación general del mercado: no se ganaba lo suficiente, pero no por el mal rendimiento sino por los bajos niveles salariales. En consecuencia, los encuestados mostraban conformidad ya que su situación salarial era un reflejo de las circunstancias del mercado. Pese a reconocer que quisieran estar mejor pagos, prevalecía un alto nivel de comprensión y aceptación de las condiciones vigentes. La tímida expresión de la ambición personal era notoria.

*Respecto del trabajo diario:*

. Se pudo inferir un escaso desarrollo de la comunicación interna, formal o institucional, ya que no se mencionaban programas ni mecanismos específicos que permitieran detectar su existencia.

. Hubo una fuerte insistencia en la escasez de recursos, de tecnología e infraestructura, y muy especialmente, una reiterada demanda de espacios de trabajo adecuados para las tareas desempeñadas por los encuestados.

. Se detectó la ausencia de técnicas de *empowerment*, *coaching* y *mentoring*,

reuniones de calidad, y entrevistas programadas con superiores.

*Puntajes establecidos:*

El puntaje asignado por los encuestados respecto de la comunicación interna en la organización a la que pertenecían alcanzó el promedio de 6 puntos. Aquellas variables que podían complementar esta respuesta y mejorar la evaluación específica sobre la situación comunicacional prevaleciente, como son el grado de satisfacción laboral y rendimiento, la presencia de una cultura organizacional, la estimulación de una sinergia en el trabajo en equipo y la gestión de programas comunicacionales, permitieron determinar el bajo nivel de expectativa en cuanto a un mejoramiento concreto de la situación comunicacional.

Mientras que, en la actualidad, los estudios sobre recursos humanos apuntan a la estimulación de la iniciativa y el talento junto con la motivación, la medición mostraba: un empleado en relación de dependencia a lo único que podía aspirar era aceptar las reglas de juego vigentes. La impresión general era la falta de ambición de grandes cambios por parte del personal que trabajaba en el área. Y la mayor contradicción que se desprendía de los resultados era la notoria cantidad de respuestas ‘satisfactorias’ que no mantenían correspondencia con el escaso nivel de entusiasmo y motivación manifestados.

Si bien en los últimos años la importancia del departamento de recursos humanos es un hecho local a destacar, dada la demanda de puestos de trabajo en el sector, la modernización de esta área, de acuerdo con la muestra analizada, no alcanza niveles óptimos; más bien, los resultados arrojados planteaban la presencia de un territorio virgen.

¿Qué significa modernizar la administración del capital humano? ¿Cada sociedad debería crear su propio modelo adaptado a sus necesidades y cultura? Sea como sea, en la actualidad se torna imposible eludir un replanteamiento del vínculo entre empleado y empleador si lo que se pretende es el aumento de la productividad. En este sentido, la comunicación laboral resulta una estrategia integradora capaz de construir vínculos sólidos y sustentables en el tiempo, y de achicar el distanciamiento alimentado por el temor, la desconfianza y la indiferencia de ambas partes, empleado y empleador.

Según los datos arrojados por la encuesta y las afirmaciones de los participantes

durante el curso, ¿existe una verdadera voluntad de cambio de mentalidad en los empleados y en las empresas donde trabajan? ¿No se plantea una sustancial asimetría entre una situación y otra que es ideal? ¿Estamos en vías de la creación de una consciencia empresarial que funcione de acuerdo con lineamientos superadores? La diferencia es insoslayable. En tanto Robbins define el concepto de satisfacción laboral como la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan que deberían recibir; en las respuestas provistas por las muestras analizadas lo más próximo que se puede inferir es un estado de insatisfacción que se precia como satisfactorio.

La encuesta de clima laboral refleja que los empleados no reciben toda la información y capacitación que desean; de las respuestas se induce también que muchos comprenden deficientemente el valor de su labor y ninguno expresa una clara necesidad por aumentarlo dada la coyuntura a la que aluden. Todos reconocen que faltan recursos y en ninguno de los casos se muestra ambición e iniciativa propia o en tal caso esta se manifiesta con tenuidad.

El sistema organizacional al que pertenecían los encuestados mostró la falta de visión del poder para dar oportunidades de participación, dada la creciente necesidad de profundizar la comunicación con los jefes departamentales, que se trasluce en las muestras. La demanda de ser escuchados con mayor atención estuvo presente en el 80% de los consultados y en una proporción menor, pero destacable, había una crítica a la forma en cómo eran escuchados. Aunque se los consultase, finalmente sus sugerencias no eran tomadas en cuenta.

Los encuestados no dudaron ni dejan dudas al manifestar su deseo de ser escuchados. ¿De cobrar mayor auge los programas de trabajo en equipo y comunicación interna, no aumentarían, entonces, los niveles de satisfacción laboral y rendimiento y no se reforzaría el sentido de pertenencia, déficit importante que las muestras plantean?

El factor humano genera distorsiones. Un conjunto de personas que se unen para alcanzar objetivos comunes no puede sobrevivir sin comunicación. Tal como lo corroboran las encuestas, un 'jefe' siempre es cuestionado, y quienes carecen de similar poder suelen considerarse tanto o más idóneos que aquellos que lo detentan. Igualmente, en las muestras no se registran respuestas en las que sea reconocible el espacio correspondiente de cada uno

dentro de la organización ni tampoco hay una referencia clara a oportunidades de promoción y entrenamiento. La demanda directa de un mayor diálogo y de una participación en la toma de decisiones se complementa con el deseo implícito de aprender.

Los empleados mantienen una relación disímil con los lineamientos de las empresas donde trabajan. Puede existir una identificación o un vínculo polémico y los programas comunicacionales pueden contribuir para alcanzar una máxima alineación de valores compartidos, siempre que la cultura de las empresas sea capaz de sustentarlos. Es la gestión efectiva lo que cuenta y no las intenciones. De nada sirve mandar empleados a un curso de capacitación o solicitar que contesten encuestas, si en definitiva prevalecerá la resistencia al cambio.

Las respuestas de los consultados dan lugar a plantear reclamos sobre la infraestructura, la pobreza de recursos tecnológicos, la escasa participación y las compensaciones, el conformismo es lo que prevalece.

Las visiones genuinamente compartidas requieren de una conversación permanente donde los individuos no sólo se sientan libres de expresar sus sueños, sino que aprendan a escuchar los sueños ajenos, algo que los concurrentes al curso estuvieron lejos de exponer y las respuestas de las muestras también escamotean. Indudablemente, la satisfacción laboral se presentaba como una variable a afianzar.

Es indudable que las muestras relevadas dan cuenta del conocimiento que los encuestados poseen acerca de los objetivos de la empresa. La cuestión es evaluar cuáles son los alcances de ese saber, si es un buen motivador para la optimización del trabajo y si contribuye realmente a elevar los grados de satisfacción. Llegado a este punto la pregunta es: ¿cómo habían internalizado la misión de las empresas y la filosofía más alta de sus gerencias?

Uno de los conflictos expuestos por los participantes del curso era que sus jefes ocultaban información y que de algún modo ellos hacían lo mismo por temor o desconfianza. Este hecho hacía inferir que la calidad de la comunicación estaba entorpeciendo el vínculo entre las partes y aumentando los niveles de disonancia. En ninguno de los casos relevados reconocían otros objetivos de las empresas que no fueran el de vender más y el de tener buen trato con los clientes externos; la homogeneidad en las respuestas es destacable, al igual que la inferencia posterior de la escasa consideración que

se tenía del capital humano como factor de crecimiento

En las muestras evaluadas no se mencionan herramientas comunicacionales, ni se hace referencia a un formato en particular. Cuando los consultados reclamaban una mejora se remitían al esquema en la trasmisión de mando e implícitamente al estilo gerencial. . Más bien los canales de comunicación dominantes eran de índole informal, lo que quizá fuera un dato positivo, pese a la falencia comunicacional detectada dada las deficiencias en la comunicación formal de las empresas.

Las muestras reflejan que las organizaciones con menores recursos conservan una modalidad predominantemente informal en la comunicación. Las falencias se refieren a la falta de escucha y se infiere la ausencia de canales que comuniquen efectivamente al personal de línea con los directivos. Pero pese a esta aparente ausencia de programas de comunicación global, formal o en red, la conformidad en la relación con los compañeros de trabajo permite afirmar que los niveles de comunicación informal son altos y productivos. Ningún encuestado mostró estados de ansiedad o angustia por falta de información o por desconocimiento. A pesar de la demanda de participar activamente en la toma de decisiones, al calificar el estado comunicacional en las empresas los puntajes oscilaron entre 9 y 4 puntos, siendo el promedio general 6. Evidentemente, había una carencia focalizada en el circuito formal y la ausencia de estrategias comunicacionales se convertía en un dato a tener en cuenta.

Los empleados asumen conductas diferentes al momento de manifestar su insatisfacción, la reacción dominante en los casos relevados durante la residencia fue la de una espera pasiva pero optimista para que la situación mejore, mostraron un conformismo y baja motivación preocupantes. Muchos se refirieron al sistema de remuneraciones; otros, a la mala comunicación. En unos y en otros resalta la escasa proyección de su trabajo y en su mayoría ninguno pudo referirse al futuro como una dimensión concreta de crecimiento.

### **Comunicación, Motivación y Satisfacción Laboral**

En el área de recursos humanos toda organización se comunica mediante su política

de capital humano y su administración transmite significados a través de las disposiciones que toma. Esta comunicación incide en la motivación de los empleados a través de mensajes que trascienden específicamente el lenguaje verbal. En este sentido, de las muestras de la encuesta se infiere que el estilo gerencial y los sistemas de valoración y recompensas son variables a revisar y optimizar cuando se pretende mejorar el 'clima de trabajo' fortaleciendo a su vez los niveles de motivación y satisfacción laboral.

Para Robbins (1996), la motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación. En consecuencia, la compatibilidad entre el trabajador y las condiciones generales del trabajo será determinante de los niveles de satisfacción personal e institucional. Una posible metodología para evaluar y prever los factores desmotivacionales que atentan contra la autoestima de los empleados y aceleran la pérdida del valor económico de la empresa es el enfoque sistémico de la organización (Senge, 1992). Así, al percibirla como un todo orgánico, se admite que cada elemento influye sobre los otros modificando la totalidad.

El enfoque sistémico aplicado a la administración de los recursos humanos permite detectar integralmente los problemas de motivación laboral. De tal suerte que las estrategias disparadoras de una alta motivación de la gente, o por completo inhibitorias de la misma, repercuten directamente sobre la productividad. En el interior del sistema, el estilo gerencial comunica un conjunto de valores e imprime un sello a la organización creando cultura y acarreando consecuencias en la conducta de las personas y en su rendimiento. Sorondo (2000) lo corrobora: "Investigaciones llevadas a cabo en los Estados Unidos por la consultora *Hay-McBer* sostienen que el estilo gerencial tiene un impacto aproximado del 70 % sobre el clima organizacional, y que éste último incide en un 30% sobre los resultados de la empresa" (p.172).

Sorondo no sólo estudia aquellos aspectos que dependen del nivel gerencial, este autor describe aquellos factores desmotivacionales que se presentan en el marco del cuadro comunicacional y en recursos humanos:

.Escasa visibilidad y falta de atención: [...] Para el personal es muy importante tener un contacto directo y frecuente con sus jefes para poder conocerlos y hacerse conocer, para dar sus opiniones sin intermediarios, para escuchar directamente de

sus directivos la visión y objetivos de la organización, para recibir recompensas valorativas personalmente y si es en público mejor. [...] Todo lo que implica el reconocimiento debe ser transmitido personalmente.

.El doble mensaje: [...] Toda falta a la verdad provoca sentimientos muy negativos en el personal, crea escepticismo y desconfianza en la conducción, coarta la iniciativa y la lealtad. [...] En la actualidad, la ética sostenida en una cultura sana defiende la honestidad y la integridad como los valores que es preciso crear, alimentar y comunicar. La ambigüedad y la contradicción, lo mismo que las falsas promesas disminuyen la satisfacción laboral y el rendimiento. [...] Es el ejemplo de una mala comunicación económicamente destructiva.

.La crítica negativa: [...] Reforzadores, retroalimentación y *feedback* son los recursos con los que se cuenta oralmente para comunicar reconocimientos. [...] También para aplicar mensajes correctivos, pero el abuso y la arbitrariedad, y la manipulación de la crítica disminuye el rendimiento.

.Subutilización de las capacidades personales y tolerancia de bajo desempeño: [...] Una persona que se halle realizando tareas que se encuentran por debajo de su conocimiento y experiencia pierde motivación, se aburre y rinde menos. Otro tanto sucede con las injusticias, las anomalías, el no reconocimiento por los logros o la llamada de atención por los errores. [...] La inequidad provoca apatía laboral y limita la productividad (p.173- 175).

Por su parte, Robbins (1996) tiene en cuenta otros condicionantes de los niveles de satisfacción y por ende del clima laboral: los sistemas salariales, las políticas de ascenso que los empleados consideren justas y la importancia de la integración de la personalidad al empleo; tres factores cuyo tratamiento constituye un mensaje en sí mismo, al ser reflejo fiel de la valoración que la empresa tiene del personal y de la inquietud que tenga por motivarlo.

El mismo autor observa cómo los empleados asumen conductas diferentes al momento de manifestar su insatisfacción: a través de la búsqueda de otros empleos (rotación de personal); por medio del intento activo y constructivo de mejorar la situación laboral aportando sugerencias a los supervisores; mediante la actividad sindical; con



reacciones reactivas, como resentimiento, indiferencia o desidia; y en muchos casos, a través de una espera pasiva pero optimista para que la situación mejore.

La escasa proyección personal y el tenue reconocimiento laboral afectan directamente el rendimiento. El trabajo debe comportar un desafío y consolidar en forma permanente la responsabilidad personal. Robbins en coincidencia con Sorondo, sostiene que aquellos empleos que no representan un desafío importante producen aburrimiento tanto como el exceso de desafíos produce frustración. Y prácticamente toda la literatura sobre recursos humanos de la última década tuvo como móvil desarrollar estrategias organizacionales adjudicándole una importancia crucial al capital humano en los procesos de producción.

En la actualidad, la literatura especializada también advierte que se requiere de un organizado sistema comunicacional, además del salarial, para reforzar el rendimiento. La comunicación se ha convertido en un recurso para revertir errores y emprender procesos de construcción de sentido que permitan constituir una subjetividad capaz de integrarse a la organización. De esta manera, las variables que afectan los grados de motivación y satisfacción laboral y la consideración del fenómeno comunicacional como integrador de los significados circulantes en el interior del sistema -capaces de comportar en sí mismos un valor agregado- permiten reconsiderar los resultados arrojados por la encuesta.

El trabajo -cuando lo hay- genera autoestima, seguridad y contención; y la comunicación permite reorientar y corregir procesos, siempre y cuando sea ese el objetivo de la empresa. La manera en que la organización encare esta gestión será decisiva para la generación de reacciones positivas o negativas del personal, para motivarlo o promover su abulia o conformismo.

En este sentido, Bob Nelson (1996) enseña una amplísima gama de recursos para aplicar recompensas y plantea un esquema comunicacional de retroalimentación permanente. El lema de Nelson es tan convincente como estimulante: “se refuerzan actitudes y se recompensan resultados”. Para él el reconocimiento es la máxima motivación; y del acierto en la forma de comunicarlo dependerá su efectividad.

En el libro compilado por McFarland, Senn y Childress (1997), la famosa Mary Kay Ash, fundadora y Chairman emérita de Mary Kay Cosmetics, revela su propia fórmula

para saldar la insatisfacción de sus vendedoras: “Aquí, elogiamos a nuestra gente para que tenga éxito constantemente. Reciben cintas, certificados, premios, diamantes y viajes exóticos. Intercambiamos las palabras: ‘Puedo, quiero, debo’. Subrayar sus éxitos es un punto clave para hacerlas sentir confiadas [...] y que se sientan importantes. Si usted las honra y les sirve, ellas lo honrarán y le servirán a usted” (p. 141). ¿Qué tan lejos o tan cerca de semejante visión empresarial se revelan las muestras analizadas?

En el presente, dos procesos en el área de los recursos humanos están ganando protagonismo: por un lado, un cambio profundo del ejercicio del poder que comienza a sustentarse en estructuras organizacionales planas, en el liderazgo facilitador y en la labor colectiva por encima de los individualismos; por el otro, se sabe que la revalorización del conocimiento y los procesos de aprendizaje estimulan la responsabilidad y el dominio personal de los empleados (Senge, 1992). Es claro, los procesos de comunicación interna deberían alcanzar una óptima dinámica que se adapte a estos cambios. El empleado debería comprender cuál es su rol y qué lugar ocupa en la empresa, y el área de recursos humanos debería reforzar los programas de evaluación de desempeño que puedan brindarle al personal la oportunidad de revisar su trabajo, ser evaluado y autoevaluarse, corregirse y superarse y fijarse nuevas metas en un proceso de entendimiento de sus necesidades y las de la empresa.

Indudablemente, los grados de satisfacción laboral no dependen con exclusividad de que exista un idóneo programa de comunicación interna; tampoco del buen manejo de las estrategias de reconocimiento o de la justa distribución del salario. En el sistema organizacional es preciso una escucha atenta y el deseo de conocer al otro, dos de los actos comunicacionales quizá más básicos. “La nueva organización deberá ser un centro de comunicaciones que dirige una red de relaciones, basadas tanto en la información como en la sensación de pertenencia de quienes actúan conectados” (Arru, 2000, p.67). Si bien esta “sensación de pertenencia” parecía estar instalada en la consciencia de los encuestados, su significación parecía estar escasamente desarrollada.

## **Comunicación y empowerment**

La opinión y el saber son un valor agregado del capital humano y es preciso crear estructuras organizacionales adecuadas para que ambos puedan circular de modo multidimensional, con la menor distorsión e interferencia posible, al servicio de los intereses de la organización.

McFarland, Senn y Childress afirman que la capacidad para tratar a la gente, motivarla y organizarla son los nuevos factores críticos de éxito para la rentabilidad empresarial, y Thomas Gerrity (McFarland, Senn y Childress, 1997) insiste en este cambio de perspectiva en la organización del trabajo:

Para este período crucial de la historia se necesitan nuevos paradigmas. [...] En primer lugar, el entorno de la sociedad está cambiando rápidamente; en segundo lugar, la gente está cambiando. [...] El poder se origina ahora en la capacidad de desarrollar la confianza y la honestidad, de desarrollar equipos de colaboradores y de darle empowerment a cada miembro del equipo para que participe totalmente (p. 51).

El individualismo de los ochenta fue reemplazado por el trabajo en equipo y los niveles gerenciales de la organización han tenido que modificar su estilo y su estrategia comunicacional aun con resistencias. En otras palabras, el poder como imposición o como manifestación autoritaria ha dejado de ser rentable. Ya no valen las órdenes gestionadas de modo unilateral y jerárquicamente. El conocimiento y la información se han democratizado y con ellos el poder y la función de management tuvieron que redefinirse. Y en este renovado entorno, la carencia de una participación efectiva inhibe el buen rendimiento. William Solomon, (McFarland, Senn y Childress, 1997) Chairman y CEO de Industrias Austin en los Estados Unidos se refiere a la situación actual de sus empleados: “Todos perciben ese sentido de la responsabilidad, de apropiación y de participación” (p. 54).

En el antiguo paradigma, el poder considerado como la capacidad de ejercer influencia en la conducta de los otros, de tal modo de lograr que una persona realice algo que no haría si no mediara una decisión de otro, requería de una relación de dependencia; hoy la palabra de moda es *empowerment*, una estrategia para obtener el máximo rendimiento de los empleados estimulándolos a una más amplia participación a través del

conocimiento y la autogestión. Más exactamente, ‘dar empowerment’ significa fomentar la liberación del talento y la energía de la gente para el desarrollo de la responsabilidad personal y la confianza. Sorondo alude a esta nueva modalidad de trabajo:

Aquí se pone en juego la responsabilidad y la confianza, ya que la falta de delegación es un desmotivador profundo. En la actualidad el empowerment precisamente termina con cualquier tipo de sumisión. Un jefe muy controlador que no sabe delegar, lo que está haciendo es cercenar el rendimiento de su colaborador inmediato. Lo incapacita para la toma de decisiones y suprime su capacidad de riesgo (p. 174).

Efectivamente, empowerment significa liberar el potencial a través del aprendizaje; su incorporación como programa estratégico dentro del área de recursos humanos reclama un modelo de organización plana y flexible y equipos informales de colaboración. Además, requiere de una política comunicacional que establezca qué y cuánto informar, cómo y a quiénes hacerlo, y sea capaz de desarrollar prácticas de información ágiles y cercanas.

La noción de empowerment es complementaria de un nuevo modo de pensar la autoridad y el liderazgo dentro de un modelo organizacional en el que la responsabilidad y el cumplimiento son compartidos por todos los integrantes de la organización. A su vez, se le da un altísimo valor al conocimiento, la educación y la iniciativa propia. Pero, fundamentalmente, lo que está en juego es un nuevo modelo de pensamiento en torno a la representatividad y la delegación del poder. En este contexto, ¿quién quiere recibir órdenes o ser desoído?

Empresarios y consultores valoran una modalidad comunicacional que propicie un dinámico traspaso de conocimiento y el *feed-back* efectivo. Sandford McDonnell, chairman emérito de McDonnell Douglas Corporation (McFarland, Senn y Childress, 1997) advierte que: “Una de las mejores maneras de darle empowerment a la gente es ayudarla a que desarrolle su autoestima. Se logra buscando su consejo y sus recomendaciones sobre la mejor manera de hacer el trabajo. Esto desarrolla su sentimiento de que son apreciados y queridos, y de que son parte vital del equipo” (p. 73); por su parte, Bárbara Levy Kipper, chairman de la compañía Chas Levy (McFarland, Senn y Childress, 1997) sostiene: “[...] La

persona que está más cerca de una situación dada es la que sabe mejor cómo manejarla. Cuanto más voces se escuchen, más fuerte será la organización” (p. 64).

Mientras en las estructuras orgánicas el mando se encuentra descentralizado, existe una red de información amplia, formal e informal, una participación conjunta en la toma de decisiones, y la coordinación se logra por medio del intercambio de opiniones, del diálogo y la discusión; en las estructuras mecanicistas las jerarquías de poder están bien definidas y la información está centralizada. Es el clásico modelo ‘militar’ que tuvo auge hasta finales de los setenta y, como dejan traslucir las respuestas de los consultados, aún hay resabios del mismo, dada la poca participación directa o indirecta en la resolución intelectual de los problemas de la empresa. Contrariamente, Robert Reich (McFarland, Senn y Childress, 1997) afirma: “Las organizaciones se están convirtiendo en redes descentralizadas en vez de ser entidades jerarquizadas y del poder porque menos gente puede dominarlo y controlarlo todo” (p. 51).

En la actualidad, la figura del líder posee un rol central en la producción y transmisión de sentido. Su poder se basa en su capacidad de crear consenso y se le exige extrema sensibilidad para escuchar y persuadir, buen trato y respeto por su gente, saber qué les interesa, motivarla, cuidarla y ser reconocido por ella. Significa fundamentalmente que la gente le importa. Los compiladores McFarland, Senn y Childress describen del siguiente modo esta forma de liderazgo: “Vemos una nueva generación de líderes que se desempeña mejor con base en un “poder de relación”, y que cree que todas y cada una de las personas cuentan y necesitan ser valoradas y tratadas como personas únicas” (p. 51).

En efecto, el ejercicio de la autoridad tiende a sustentarse cada vez más en el cuidado y la participación. En los modelos organizacionales en boga el líder establece relaciones laborales que se caracterizan por la confianza recíproca, el respeto por las ideas de los subordinados y la consideración de sus sentimientos. Robert L. Crandall, Chairman y Presidente de American Airlines sintetiza esta función destacando el perfil ético de este nuevo esquema de poder (McFarland, Senn y Childress, 1997): “Para ser un líder efectivo uno tiene que tener los más elevados estándares éticos. [...] Uno tiene que ser un modelo, y debe crear una atmósfera de comportamiento ético en la organización” (p.127).

No obstante, Robbins admite que siempre existe una brecha, por más pequeña que

sea, entre jefe y empleado, y que esta brecha es de índole psicológica, porque al representar al poder, un líder nunca satisface plenamente las expectativas de sus subalternos: “El líder está limitado en un sistema social en el cual los miembros tienen expectativas de la conducta idónea y las personas se esfuerzan por modificar la conducta del líder. La conducta del líder está limitada por las demandas de otros” (p. 413). Coincidentemente, para Maristany (2000) los niveles de conflictividad son siempre altos: “El primer objetivo de Recursos Humanos es ayudar a que la empresa desarrolle su actividad con el nivel de conflicto lo más bajo posible. De esta manera la energía de los miembros se aplicará a las funciones de cada uno y no a los conflictos entre ellos; en consecuencia, la empresa dispondrá de mayor energía para su actividad” (p. 6). Esta instancia de conciliación es sumamente importante para la creatividad, la interconexión y la satisfacción laboral.

¿Cuánto más ganarían las empresas de llegar a satisfacer estas necesidades, dadas las advertencias de la literatura especializada en torno a profundizar la comunicación y los programas de empowerment y liderazgo? De no hacerlo, el fantasma de la desmotivación seguirá siendo una amenaza, lo mismo que la ausencia de protagonismo del personal, en aquellas organizaciones que administran sus recursos humanos en función de sus ganancias inmediatas pero difícilmente sostenibles a largo plazo. De tal suerte, el conocimiento especializado y el trabajo en equipo se convierten en factores clave para la productividad.

## **Comunicación y cultura**

Cuando se forma parte de una estructura organizacional, el vínculo forjado con ella puede asumir una infinidad de matices: desde un alto grado de identificación y apoyo, hasta una relación que se piensa carente de proyección. No obstante, la autoestima, la vocación y los proyectos de vida están implicados en la actividad laboral y se vuelve perentorio que las organizaciones comprendan la trascendencia de este hecho. A su vez, la importancia del trabajo individual realizado en una organización, los valores compartidos con ella y el nivel de sintonía y acuerdo existentes son fundamentales para preservar el nivel de satisfacción laboral. La literatura especializada así lo promueve, aunque los resultados de la encuesta sobre clima laboral no den cuenta cabal de esta circunstancia. Se trate de un atraso

cultural o económico, los resultados de la encuesta responden a trabajadores de empresas con inquietudes de cambio y poco desarrollo de los recursos humanos.

Las personas poseen una opinión sobre su trabajo y constantemente la expresan con su conducta, actitud y sus actos. Robbins diferencia tres actitudes distintas en el comportamiento laboral de una persona: 1. Una persona muy satisfecha en términos laborales adopta actitudes positivas respecto del trabajo, mientras que una persona insatisfecha con su trabajo adopta actitudes negativas; 2. Los empleados que están muy interesados en su trabajo se identifican mucho con el tipo de actividad que realizan y se preocupan por ella. El interés laboral se refiere al grado en que una persona se identifica con su trabajo, participa en él de manera activa y considera que el rendimiento es importante para la autoestima; 3. La tercera actitud laboral es la entrega a la organización, el empleado se identifica con sus metas y quiere seguir perteneciendo a ella. Su posición personal es de lealtad y participación. Crear condiciones de trabajo adecuadas para que estas tres actitudes puedan salir a la luz significa no sólo seleccionar a la gente apropiada, sino también que los objetivos a alcanzar por el departamento de recursos humanos sean precisamente esos. Pero las encuestas demuestran que no siempre es así; en los consultados se registran tenues reflejos de que algo semejante ocurra. Sin embargo, hay una estrecha dependencia entre la consistencia de una cultura organizacional y las estrategias que gestiona el área de recursos humanos; tanto, que sería inútil ocuparse de las variables que hacen a la satisfacción y al rendimiento, si previamente no se comprende que la cultura de una empresa es la que establece los lineamientos de su administración del capital humano. La razón es bien simple: para evaluar las dificultades en el trabajo es preciso tener en cuenta la cultura empresarial que las propicia, especialmente, si es coherente con los valores que defiende y si existe correspondencia entre lo que expresa en su discurso y las medidas que toma.

El acto que funda a una organización, el momento de su gestación, es la formulación de su identidad. Sin este ejercicio de producción de sentido le sería imposible llevar adelante su negocio exitosamente. En este proceso, la organización explicita cuáles serán sus objetivos, los motivos que la han originado, las metas que se propondrá a largo plazo y los valores éticos en los que se sostendrá. De este modo, crea su propia cultura, la significación que la engloba e identifica, la cual constituye su posibilidad de existencia.

Sexe (2001) explica cómo la teoría del discurso social, que estudia la producción de sentido de los discursos circulantes, reposa en una doble hipótesis: por un lado, toda producción de sentido es de naturaleza social; por el otro, todo fenómeno social es un proceso de construcción de sentido. El trabajo es un hecho social y la actividad empresarial también. Consecuentemente, el fenómeno de la comunicación se produce en su relación inmediata y constitutiva de una cultura que engloba los deseos de muchos. La comunicación interna empresarial expresa el poder de la organización y este poder se materializa en una cultura; cuánto más transparente y persuasiva sea, contará con mayor cantidad de votantes entre sus clientes internos. Robbins aporta claridad: “La cultura da identidad, significa. [...] La organización tiene personalidad como las personas [...] tiene sentimientos y carácter. [...] Tiene influencia en las actitudes y conductas del personal [...] en la vida de los miembros” (p. 619).

La cultura de la empresa tiene por objeto transmitirle a los empleados lo que se espera de ellos, lo que pueden hacer y lo que no, estableciendo normas de conductas aceptables, reglamentos y objetivos. Quizás una de las definiciones más pragmáticas de ‘cultura empresarial’ sea la compilada por McFarland, Senn y Childress cuando afirman que es: “La manera como hacemos aquí las cosas para asegurarnos que tenemos una organización” (p.145). Así, por medio de la construcción de una cultura, la empresa es capaz de ponerse en marcha y seleccionar las estrategias de persuasión que le permitan generar una visión compartida con los individuos que la conforman y con sus potenciales clientes externos. Pero sólo si alcanza cohesión interna podrá proyectarse como corporación, pues su crecimiento dependerá de su capacidad para transmitir significados desde adentro y luego hacia afuera.

Robbins agrega mayores especificaciones: “La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y distingue a una organización de otras” (p.620). Para este autor, los aspectos que definen la identidad de una empresa son los siguientes:

- . El grado en que los miembros de la organización se identifican con ella como un todo y no sólo por el trabajo que realizan;
- . El grado en que las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a



personas;

- . El grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización;
- . El grado en que se fomenta que las unidades de la organización funcionen en forma coordinada o interdependiente;
- . El grado en que se emplean reglas, reglamentos o se realiza una supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados;
- . El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados, al costo de contemplar errores;
- . El grado en que se distribuyen las recompensas como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento de los empleados y no por su antigüedad, los favoritismos u otros factores ajenos al rendimiento;
- . El grado en que se fomenta que los empleados expresen abiertamente sus conflictos y críticas;
- . El grado en que la administración se perfila hacia las metas o resultados y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos;
- . El grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo.
- . Así mismo, el grado de aceptación y respeto a las subculturas y departamentos geográficamente distantes.

La lista es por demás exhaustiva y convincente, ya que alude a condiciones laborales y organizacionales óptimas. Cuando una organización establece su conjunto de principios rectores todos sus integrantes pueden ser movilizados rápidamente y su potencial liberado para alcanzar la excelencia. Sin embargo, esta posibilidad de crear adhesión depende de lo transparentes y justos que sean los valores que defiende, pues entonces la organización aumentará su consenso y esta influencia se proyectará al exterior.

El trabajo en la empresa, en tanto práctica económica, ética y social, condiciona estilos de vida, la identidad personal, el estatus, los niveles de confort y la adquisición de bienes, modelando así la vida privada. Este condicionamiento adquiere renovada importancia en contextos de precariedad laboral, ya que el vínculo con las organizaciones

genera seguridad y prestigio. Desde la ética, uno de los conceptos más preciados en los estudios sobre recursos humanos es el de 'cultura sana' que alude a la necesidad de integrar los valores éticos a la administración del capital humano. Nuevamente, McFarland, Senn y Childress aportan luz a esta cuestión: "Al acercarnos a una clase trabajadora cada vez más diversificada, en la que respetamos más y aprovechamos mejor las diferencias de las personas, vemos la enorme necesidad de tener una cultura de valores compartida por todos, que sirva como fuerza de unificación" (p. 123), y luego agregan: "La desconfianza, la deshonestidad, la política y las agendas ocultas no tendrán lugar en esta cultura sana y nueva. [...] Es necesario que las relaciones y la comunicación en toda la empresa sean confiables, abiertas y honestas" (p.144).

Sería un error considerar esta visión como filantrópica y desinteresada. Este interés por la ética y la integridad personal en el marco empresarial nace de reconocer a ambos como factores de crecimiento económico. Así, una cultura es verdaderamente sana cuando los valores para el éxito son compartidos por todos e indican cómo trabajar para contar con un equipo cohesionado y productivo. Bárbara Levy Kipper, Chairman de Chas Levy Company (McFarland, Senn y Childress, 1997) afirma al respecto: "Existe un enorme entusiasmo dentro de una organización que comparte valores éticos y su visión. En todos los niveles, los buenos líderes deben demostrar realmente su ética e integridad y trabajar continuamente en comunicar en forma clara estos valores" (p.128).

Los conflictos que surgen en el interior de una empresa se producen a partir del rechazo de su visión y cultura, de ahí que la disonancia en tanto falta de coincidencia entre los valores de la organización y los empleados siempre sea un potencial foco de conflicto e influya directamente en los niveles de satisfacción, motivación y rendimiento.

Los estudios actuales aseguran que cuánta más comunidad exista entre la visión empresarial y la constelación de valores del trabajador los índices de satisfacción laboral aumentarán. Justamente, el área de recursos humanos debe ocuparse de mantener lo más alto posible el nivel de identificación. Es más, Senge distingue por parte de los empleados distintas maneras de relacionarse con la visión de los directivos: "La relación respecto de la visión puede ser de alistamiento, compromiso o acatamiento" (p. 275). Es decir que hay diferentes grados de acatamiento, hasta llegar a la apatía o la desobediencia.

¿Cómo interpretar en los casos encuestados la alta conformidad prevaleciente pero

la falta de una plena adhesión? León Festinger (Robbins, 1996) a finales de los años cincuenta propuso el concepto de ‘disonancia cognoscitiva’, proveniente de la teoría del mismo nombre, para aportar soluciones a situaciones de insatisfacción laboral. Pese a su antigüedad, la teoría de la disonancia cognoscitiva pone en evidencia un conflicto proveniente del viejo modelo de la administración organizacional al que los nuevos paradigmas intentan superar para achicar la brecha de inconformismo en el personal. Disonancia significa inconsistencia, falta de coincidencia entre conducta y actitud, entre el decir y el hacer; algo que genera contradicción y disgusto cuando afecta a los valores personales. Un ejemplo frecuente es aquello que la empresa considera justo y es valorado como injusto por parte de los empleados. Precisamente, esta diferencia afecta el vínculo con la organización pues, justamente, el enfrentamiento entre empresarios y personal surge de esta disonancia, y puede dar lugar al individualismo extremo, a la apatía o la desidia en cualquiera de las partes.

Cuando hay identidad de valores, hay una cultura compartida; entonces existe acuerdo en las decisiones, en las estrategias, en la gestión. Toda administración debe alinear significados para poder afirmar: “vamos todos para el mismo lado”. Entonces existe la motivación necesaria, y una encuesta sobre clima laboral puede arrojar información muy útil que será tomada en cuenta porque los empleados no temen y la empresa es consistente. Desde esta perspectiva, debe haber una correspondencia entre los programas comunicacionales, la política en recursos humanos y los principios rectores de la organización; de lo contrario, la falta de coherencia e inconsistencia genera distancia, rechazos, decepción y enconos, afectando directamente el crecimiento. Siguiendo este argumento, en las muestras se observa la baja incidencia cultural de las organizaciones y la ausencia de un discurso consistente es notoria. Si bien ningún consultado mostró enojo, tampoco su identificación era tal que dejara percibir que tenía puesta la ‘camiseta de la empresa’.

La cultura empresarial debe ser consensuada: cuanta más consonancia exista entre las opiniones de los empleados y los valores de la institución habrá una mayor unidad de intereses. Sería un despropósito inferir que las empresas a las que pertenecen los encuestados no operan desde una cultura. De hecho, brindarle a la gente la posibilidad de asistir a un curso de capacitación era una actitud positiva que reflejaba una visión sobre el

capital humano; no obstante, se percibía en los participantes, todos trabajadores del área de recursos humanos, la falta de reflexión respecto de las características del nexo empleado-empresa y muy significativamente la escasa implicancia emocional y la debilidad de la visión compartida, ambas consideradas instancias clave para una organización exitosa.

En tanto la visión empresarial expresa el ‘polo norte’, la dirección que la gente debe seguir, el presidente de The Procter& Gamble Company (McFarland, Senn y Childress, 1997) realiza su defensa de la siguiente manera: “La visión es el cuadro general. Ayuda a ver el futuro de una manera mucho más clara. [...] Así mismo, es en extremo valiosa para recobrar el espíritu, el sentimiento y el compromiso de nuestra gente. Es un motivador poderoso para cada persona y para toda la organización. [...] Con visión, los grupos se convierten en comunidad. La visión es un instrumento poderoso para la comunicación y un catalizador para el logro” (p.101).

En teoría, la visión de una empresa debe ser unificadora y marcar el rumbo a seguir, y la comprensión de la misma como el apoyo que le brinden los empleados, involucra las emociones. Senge (1992) se ha ocupado de estudiar cómo se articula una visión colectivamente y la importancia de su origen ‘afectivo’:

Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. (p.262); [...] Fuerza de intereses y aspiraciones comunes, la visión compartida es vital para la organización porque brinda concentración y energías para el aprendizaje. Las visiones compartidas apelan tan naturalmente al coraje que la gente ni siquiera repara en la dimensión de ese coraje. [...] No hay organización inteligente sin visión compartida. Sin la búsqueda de una meta que la gente desee alcanzar. Las visiones compartidas surgen de visiones personales. Las organizaciones que procuran desarrollar visiones compartidas alientan a los miembros a desarrollar visiones personales” (p.268).

Como cierre de este apartado, McFarland, Senn y Childress contribuyen a esclarecer en qué consisten las alternativas de un proceso de transformación que apunta a un cambio de paradigma y mentalidad en torno a la gestión del capital humano. En el enfrentamiento “cultural” al que ellos aluden se oponen dos modelos de la práctica empresarial para ser

sustituido uno por otro:

- . El liderazgo jerárquico por el liderazgo compartido.
- . Territorios propios y estructuras piramidales por equipos y redes con empowerment.
- . Oportunismo y falta de principios por ética e integridad
- . Agendas ocultas, deshonestidad y falta de franqueza por una comunicación abierta, fluida y honesta.
- . Desconfianza y temor por confianza
- . Orientación a corto plazo, y estrictamente motivada por las ganancias, por un servicio de excelencia y calidad a largo plazo.
- . Aislacionismo y separación por responsabilidad social y comunitaria.
- . Reglas estrictas y políticas rígidas por una flexible, fluida y rápida respuesta.

La cultura crea valor agregado al unificar bajo una misma visión los objetivos de un grupo de personas. Todo cambio genera resistencias y para que sea posible llevarlo a cabo es preciso crear consciencia, sensibilidad y visión. ¿No es significativa la ausencia de conflicto que muestran las encuestas realizadas a un conjunto de empleados *senior* del área de recursos humanos? El bajo nivel de conflictividad es tan llamativo como la falta de entusiasmo, y ambos aspectos revelan la necesidad de un cambio.

### **Comunicación interna, formal e informal**

Este trabajo ya se ha referido a la producción de sentidos como acto primario en el proceso de la significación y de cómo en la actualidad el rendimiento económico de una organización depende de un conjunto de significados que se construyen a partir de su producción discursiva; la misma es la portadora de valores éticos y de una visión, capaz de motivar o no, al conjunto de los empleados.

Asimismo, en el marco de la administración empresarial, se valora la circulación de la información y del conocimiento como valores agregados capaces de incidir en el

aumento de la rentabilidad. Según las tendencias actuales, en comunicación interna no hay nada más efectivo que la verdad, y en términos empresariales la misma asumirá la forma que pueda asegurar buenas ganancias. En base a esta premisa, la comunicación interna ha cobrado protagonismo, ya que los programas comunicacionales ofrecen renovados recursos para consolidar la cultura empresarial y transmitirla colectivamente. Hoy es preciso que todos sepan, que el saber deje de ser considerado una propiedad privada y que pueda transformarse en una experiencia colectiva al servicio de la organización. En contraposición, la ausencia de comunicación transmite un mensaje que remite a la indiferencia y al descuido como consecuencia de un bajo nivel de valoración del saber que aportan los trabajadores.

En el diseño organizacional la ‘información’ es un instrumento de poder (Robbins, 1996), y un transparente manejo de la misma posibilita el consenso cuando este es capaz de achicar efectivamente los niveles de disonancia. A su vez, cada empresa genera un estilo particular de comunicación, con una historia, cultura y modalidades propias, tal como lo explica Sotillo (2000) en la siguiente cita:

[...] En una organización se generan múltiples mensajes que se repiten en la forma e incluso en los contenidos. Estas redundancias surgen de ciertas normas implícitas que sintetizan, en un momento determinado, el peso de las tradiciones y la historia, el estilo de mando, el tipo de cultura, el quehacer cotidiano, etc. Es en cierto modo una forma de aprendizaje por mimetismo. Todo esto configura un discurso propio y un modo propio de hacer las cosas en cada empresa. Por tanto, la organización no puede existir sin comunicación, y la comunicación no puede suceder sin la existencia de mensajes, sean estos verbales o no. Se abre, entonces, una nueva forma de análisis de la comunicación interna donde el mensaje se constituye en el eje central de la comunicación organizacional (p.1).

Para poder responderla, el pragmático empresario norteamericano, Richard Ross (Nelson, 1996), explica los puntos a considerar: “Para sentirse realmente inmersos en la cultura corporativa, los trabajadores deben saber por qué existe la empresa, cuáles son sus valores fundamentales y cómo cuida de sus clientes” (p. 30).

Se ha aludido también a la existencia de un nuevo paradigma en la administración del capital humano, donde este es reconocido como un activo a preservar; y es importante reparar si esta valoración se refleja en los datos recabados. Ya se trate del saber que los encuestados tienen respecto de la organización, como del reconocimiento que esta tiene de sus empleados, el resultado será una consecuencia de la calidad comunicacional existente.

Sólo a partir de una cultura integral que contemple todas las aristas del crecimiento, se puede proponer programas comunicacionales efectivos que evidencien la preocupación por superar la desinformación y las distorsiones. De lo contrario, se pone en peligro la alineación de la organización en torno a una cultura en la que los empleados se sientan reconocidos, respetados y valorados y puedan dar lo mejor de sí, pero ¿qué características debería tener la comunicación de esta clase de cultura?

Como explica Formanchuk (2001), toda línea de gestión en comunicaciones debe dar cuenta de los cambios que acontecen en la sociedad prestando atención al hecho de que el modelo económico produjo una traslación en su forma de ponderar el valor; el mismo, de ser cuantitativo a pasó a ser cualitativo, y de ser tangible, pasó a ser intangible. Es este código de valores emergente el que dio motivo a novedosas apreciaciones sobre las modalidades más convenientes para establecer el vínculo con el capital humano.

### *¿De qué saber hablamos?*

Existe un nexo entre los mensajes circulantes en la empresa y el nivel de motivación laboral. Los mensajes pueden ser verbales o no verbales pero siempre comportan una valoración y su transmisión es crucial para el buen o el mal rendimiento, lo que significará recibir lo mejor o lo peor de cada individuo. El fin de que todos los integrantes de la organización se sientan reconocidos y reciban el estímulo necesario para trabajar eficientemente es una decisión a tomar; están en juego los contenidos y las herramientas de transmisión del mensaje elegido.

Cuando Formanchuk, en “¡Basta de revistas internas! Las herramientas no son mágicas”, se pregunta por los beneficios de una eficiente comunicación interna, muy didácticamente pone en evidencia el cambio de paradigma anteriormente aludido:

Supongamos que tenemos, por un lado, un empleado a quien no se informa qué es lo que se espera de él, no se le explican cuáles son los planes de la empresa para el año próximo, no se lo escucha ni se valoran sus ideas y sugerencias, no se lo integra a una cultura compartida; y, por otro lado, un empleado al que sí se le brinda todo lo anterior. [...] ¿Quién supone usted que tendrá un mejor desempeño laboral? ¿El empleado al que tratamos como una persona plena e inteligente o el que obligamos a encerrarse en sí mismo? (p.1).

Nelson, especialista en estrategias motivacionales, explica que los empleados le dan gran importancia a obtener información sobre su trabajo, la valoración de desempeño y la marcha de la empresa; cuando dicha información se les comunica en forma personal y oportuna, la aprecian todavía más. Luego menciona tres clases de fantasmas que debe alejar la comunicación organizacional: la incertidumbre de cómo soy valorado, la incertidumbre acerca de los planes de la empresa y, por último, la falta de información acerca de las expectativas de los directivos y de los empleados. El especialista asegura que cuando se desconocen estos temas no existe posibilidad de motivación alguna.

La ausencia de información, el silencio o la indiferencia son los más altos desmotivacionales. Los efectos que provocan en el personal son analizados también por Robbins: “Cuánto menos incertidumbre, mayor satisfacción laboral. Las distorsiones, la ambigüedad, la incongruencia, aumentan la incertidumbre, y por tanto, tienen consecuencias negativas para la satisfacción” (p.367). Volviendo a la encuesta sobre clima laboral, se podría afirmar que no se percibe en los datos recabados altos niveles de incertidumbre e indiferencia, no obstante la falta de entusiasmo dominante continúa planteando un problema no resuelto y los estudios sobre recursos humanos deberían aportar luz a esta incongruencia.

Castillo (2003) sostiene que el área de comunicación debe focalizar su esfuerzo en el diagnóstico de una cultura organizacional, en la redefinición del cliente interno, en la definición de la identidad e imagen institucional, en establecer estilos de comunicación interna, en detectar ruidos en la comunicación, en proponer medios internos formales de comunicación, en saber comunicar en tiempos de cambio, en saber comunicar en tiempos



de crisis, y en establecer un vínculo efectivo entre comunicación y liderazgo. Y agrega: "... se debe buscar la satisfacción para el cliente interno y externo, los accionistas y el proveedor" (p.77). Por su parte, Chavez (2000) corrobora lo dicho hasta el momento: "Los nuevos retos a la eficiencia han puesto en primer plano el papel de los recursos humanos como actores conscientes de la misión de la organización" (p.63). Por último, Formanchuk advierte sobre los efectos de la mala comunicación, en una descripción a tener en cuenta para precisar la evaluación de las muestras, dadas las instancias no resueltas:

[...] los beneficios de contar con una buena comunicación interna son beneficios monetarios concretos y no una extravagancia que se permiten las empresas multinacionales....

Una mala comunicación afecta el trabajo: se demoran, se duplican o se pierde calidad en las tareas, baja la productividad, hay desmotivación e incertidumbre. Es necesario que las organizaciones perciban la complejidad que envuelve a la acción de comunicar para que por fin le asignen el valor que verdaderamente tiene y encomienden su gerenciamiento [...] Todavía no existe en la Argentina una consciencia empresarial sobre la importancia y el valor (monetario, concreto) que representa tener buenas comunicaciones internas y externas (p. 60-61).

¿Por qué las respuestas a la encuesta no mencionaban con más detalle la inacabada información suministrada a diario, cuando la baja motivación personal delataba la existencia de un problema? ¿O el bajo nivel motivacional se remitía exclusivamente a cuestiones de tecnología, compensaciones y espacio de trabajo? La escasa consciencia de la dimensión del problema comunicacional referida por Formanchuk nos remite a una falencia cultural de la que los encuestados, trabajadores del área de recursos humanos, mostraban ser partícipes.

*Programas de comunicación*

La comunicación interna nace en respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. Respecto del funcionamiento operativo de los programas de comunicación, Muñiz González (2003) plantea la necesidad de unificar los discursos de la organización, evitando al máximo las discordancias y propone un modelo diseñado para empresas con estructuras orgánicas: “Hoy se entabla una relación íntima e implicación mutua entre cohesión organizacional y unidad del discurso. . . toda desconexión entre los distintos ámbitos o niveles de la comunicación estará indicando una falla orgánica” (p.63).

Entre los objetivos que debería alcanzar todo programa de comunicación, este autor enumera los siguientes:

- .Construir la identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación;
- . Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad;
- .Romper con las trabas de los departamentos que funcionan de manera independiente y que se bloquean entre sí;
- .Informar individualmente a los empleados;
- .Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa;
- .Permitirle a cada integrante expresarse ante la dirección general cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización;
- . Promover una comunicación a todas las escalas;

La organicidad de una empresa es determinante de su evolución y una necesidad cultural. Chavez (2000) se explaya sobre esta visión. Para este consultor superar la fragmentación no es resolver un mero problema organizativo: significa arrasar con el mito de la especialización a favor de la construcción orgánica. Por eso mismo, el autor recomienda programas comunicacionales capaces de coordinar diferentes áreas y departamentos. Desde esta perspectiva, la comunicación global no es una simple fórmula metodológica sino la consigna de un cambio cultural:

[...] El que toda acción de comunicación parcial deba entenderse y gestionarse como una manifestación del discurso global de la organización plantea un desafío difícil: articular áreas tradicionalmente inconexas y frecuentemente divergentes,

vencer la rigidez del sistema departamental y crear cauces de actuación no convencionales (p.63).

Potenciar la comunicación interna no significa aumentar su volumen sino su calidad:

La comunicación interna es prácticamente sinónimo de organización: la trama conversacional a través de la cual se materializa el mecanismo operativo. El núcleo de la comunicación interna es la “identificación”: a través del diálogo productivo los copartícipes se reconocen en un compromiso común (dicen: “nosotros”). La comunicación interna es un sistema de vínculos mucho más complejo que el conjunto de canales oficiales convencionalmente denominados “medios de comunicación interna”. Extremando los términos, dichos medios podrían considerarse paliativos de una comunicación interna poco fluida. (p. 64). [...] Para detectar el eslabón débil de la gestión comunicacional preguntémosnos, entonces, por las claves de la coherencia comunicacional [...] Dichas claves son: estrategia explícita y control centralizado. [...] La empresa suele carecer de una estrategia de identidad y comunicación, es decir, ignora cómo quiere ser, cómo debe comunicar. [...] Ausente esta voz de mando, difícil que todos remen para el mismo lado (p.66).

En consonancia con las apreciaciones de Chavez, Formanchuk (2001) en el artículo digital “¡Basta de revistas internas! Las herramientas no son mágicas”, diferencia entre formatos y contenidos, subrayando la ineficiencia de los denominados medios de comunicación interna cuando falta una visión empresarial o esta no se adapta a los requerimientos actuales.

Una herramienta puede colaborar con la comunicación de la empresa, pero no puede mejorarla. Si una empresa arrastra vicios como difundir mensajes contradictorios, brindar poca información, abusar del doble discurso o no ser coherente entre lo que dice y lo que hace, de poco le va a servir que esos mismos

“mensajes enviados” salgan editados en una revista, por más linda, bien escrita o diseñada que esté. Para ser más directo: el hecho de que una empresa edite una revista no significa que esté haciendo comunicación interna y mucho menos que la esté gestionando de manera adecuada. [...] El soporte no determina la esencia del mensaje aunque pueda colaborar con la transmisión del mismo (p.1).

### *Redes de comunicación*

La comunicación interna debe apuntar a singularizar a cada integrante de la empresa de modo de tener mayores probabilidades de convertirse en una red de puntos intercomunicados. Las empresas disponen de un amplio repertorio de herramientas y formatos para comunicar, lo que le permite, de acuerdo con su cultura y visión, controlar la dimensión informativa y afectiva de los mensajes como su grado de formalidad. Está en manos del área de recursos humanos y de la dirección general acordar un plan y llevarlo adelante.

Muñiz González describe distintos tipos de comunicación interna según el destinatario. Esta puede ser ascendente, que es la que se realiza de abajo hacia arriba en la jerarquía, o descendente, que se realiza desde arriba hacia abajo. Cada una requiere de herramientas diferentes de comunicación. Los estudios realizados coinciden en que la mejor forma de comunicación descendente es la relación personal complementada muy a la par con la utilización de soportes digitales y escritos; por ejemplo, con tableros de anuncios, periódicos internos, cartas al personal, jornadas de puertas abiertas, reuniones de información, entrevistas individuales. Por otra parte, entre las vías ascendentes se encuentran las entrevistas, los programas de sugerencias, una sección apropiada en el periódico interno, por correo, buzones de sugerencias e intranet. Esta enumeración remite a todos los recursos formales a los que puede apelar la dirección para establecer una red comunicacional que pase por todos y se destaque por su transparencia y visibilidad. Desde este punto de vista, las muestras consultadas manifiestan una notoria carencia pues hay escasas menciones a soportes concretos.

En cuanto a los canales de comunicación de índole informal, habitualmente no son

planeados, más bien son vías alternativas que reinterpretan la información oficial. Estas vías no oficiales suelen incrementar su incidencia cuando hay una profunda falencia en los canales oficiales pero también cuando hay una fluida comunicación capaz de brindar dinámica al intercambio cotidiano de conocimiento e iniciativas; en uno o en otro caso dependerá su visibilidad u ocultamiento.

El ejemplo más emblemático de un tipo de contenido que escapa al control institucional es el chisme, un fenómeno comunicacional que puede resultar nocivo, a menos que se aprenda de sus condiciones de existencia. Los rumores se originan cuando hay una concreta demanda de información y ésta no se produce o es lo suficientemente ambigua como para no satisfacer la necesidad de la misma. En consecuencia, los empleados atraviesan por estados de ansiedad, angustia, expectativa y reponen por sus propios medios el vacío informativo. Si bien el rumor escapa al control de la administración, los empleados pueden llegar a considerarlo más creíble y fidedigno que los comunicados formales de la dirección. Cuando esto sucede el efecto es verdaderamente nocivo, ya que se pierde tiempo en especulaciones que pueden alejar al personal de la verdad ‘oficial’, y precisamente esta ambigüedad es uno de los más grandes desmotivadores laborales.

Marco Arru opina: “Un objetivo básico a la hora de trabajar en comunicaciones internas es evitar los rumores, las especulaciones, los supuestos y la incertidumbre, ya que estos afectan directamente los resultados de los proyectos y la productividad general de la empresa. Y una gran ayuda es la comunicación directa (cara a cara), [...] luego la planificación y la coordinación de acciones, así como los medios impresos y electrónicos” (p 64).

El cambio paulatino de relaciones de poder tradicionales hacia una nueva clase de vínculo que reconoce en el capital humano la capacidad de enunciar mensajes útiles a la empresa da cabida a modos comunicacionales más informales y alienta a achicar la distancia entre directivos y personal de línea. Cuando la informalidad se da dentro de un marco de contención formal puede resultar sumamente exitosa. Por esta razón, el trabajo diario exige cada vez más un contacto directo y permanente entre empleados, sus pares, jefes inmediatos y directivos. No obstante, la comunicación informal adquiere un matiz negativo en las empresas con estructura piramidal, en estos casos sólo revela que los programas de comunicación institucional son insuficientes. Sin embargo, cuanto más

orgánica es la estructura de una organización, surge la necesidad de admitir y aprovechar aquellos canales informales que posibilitan la circulación del saber entre destinatario y receptor en forma horizontal, y este hecho provoca el surgimiento de redes de comunicación más democráticas y abiertas.

La confianza de Robbins en la comunicación le permite no desechar ninguna de las direcciones que pueda asumir el saber en una empresa, y apunta: “El uso de canales laterales, verticales e informales aumentará el flujo de la comunicación, reducirá la incertidumbre, e incrementará el rendimiento y la satisfacción del grupo” (p.367). Por su parte, Formanchuk (2001) sostiene: “Los nuevos modelos de comunicación interna exigen una revalorización de los agentes productores de discursos ‘no oficiales’ dentro de la amplísima red tejida por las relaciones informales. La aceptación de esta red como parte de la estructura organizacional será el primer paso para aprovechar la riqueza de sus canales y transformar su comunicación en una ventaja competitiva” (p.81).

Una red comunicacional donde todos son considerados es un motivador decisivo, pues implica una valoración de cada integrante, de lo que sabe y de su lugar en la estructura laboral. La elección de adecuados canales de comunicación emerge de la cultura de la empresa, de la valoración que tiene de sus empleados y del vínculo que desea estrechar con ellos. La inexistencia canales abiertos entre el personal y la dirección fomenta emociones que van desde la incertidumbre, la indiferencia, la preocupación y la confusión al miedo. Este vacío que pervive en la actualidad en muchas empresas tendrá que ser menor, si se pretende forjar relaciones laborales sustentadas en el respeto mutuo, la valoración y el rendimiento.

## **CONCLUSION**

Los objetivos del presente trabajo fueron desarrollados gracias al soporte teórico de la bibliografía, la cual no sólo funcionó como referente permanente posibilitando la actitud crítica, sino que paralelamente generó un cuestionamiento sobre la diversidad cultural en la era global, pues surgía un contraste al confrontar la lectura bibliográfica, que describe en detalle los lineamientos del nuevo paradigma organizacional y los resultados obtenidos en la encuesta realizada por la consultora de Horacio Gaito.

Este contraste exige el esfuerzo de evaluar qué cambiar, cómo hacerlo y para qué. Incorporar conceptos y prácticas que puedan dar solución al descontento o la abulia de los trabajadores y mejorar la administración de los recursos humanos constituye un desafío que exige una doble actitud: por un lado, la intención de modernizar un área; por el otro, definir una visión empresarial que se adapte a los requerimientos locales y las necesidades del personal sin perder de vista las pautas culturales y económicas globales.

La necesidad de incrementar la motivación para aumentar la productividad exige reformular las condiciones de ser y hacer de los trabajadores. Hoy se reclaman empleados con capacidad de decisión para actuar en una administración cada vez más compartida. Mientras la década de los noventa impuso una exigencia: la de innovar y otorgar mayores facultades al personal; y el nuevo paradigma promueve el colectivismo como modo de organización frente al individualismo extremo.

La diversidad cultural, la competencia extrema, las exigencias de una permanente readaptación al contexto, la flexibilización en los planes, en las normas, en la conducta y en las habilidades y el furioso avance de la tecnología, han incrementado la sensación de inestabilidad, inseguridad e incertidumbre en los individuos. El presente exige riesgo y audacia individual en mayor proporción. Mientras se evalúa de modo negativo la depresión y la ansiedad, en tanto actitudes de carácter reactivo que atentan contra la realización personal, la palabra del momento parecería ser la ‘proactividad’ (Berg, 2004), la cual valoriza la creatividad e iniciativa personales junto a la capacidad de dar y compartir.

¿Qué pueden brindar los programas de comunicación?, recursos para enfrentar estos cambios. Hay un punto de unión entre los resultados de las encuestas y el material teórico: la necesidad de comunicación, de escuchar y dialogar hacen a la estimulación de la satisfacción laboral. Las encuestas ponen en evidencia este reclamo, y muestran la

ambición de una interacción fluida en el intercambio de ideas y opiniones. Otro punto de coincidencia es la necesidad de innovación, capacitación y modernización.

El hombre es un ser que navegará siempre en las aguas abiertas del sentido. Una organización que aspire a sobrevivir en el contexto actual tendrá que mantener un diálogo con sus empleados. Cuando los empleados son escuchados piensan que sus ideas son más valiosas. Pero son las acciones las que prueban si una empresa es responsable y valora a sus recursos humanos. La esencia de la visión de las organizaciones también se encuentra en lo íntimo de todo ser humano: un deseo muy fuerte de hacer la diferencia y ser reconocido.



## BIBLIOGRAFIA GENERAL

Marco, A. (2001) "El fin de la comunicación interna". En *Recursos Humanos en la Argentina*. Tomo 2, Artículos y trabajos de investigación publicados en Vínculos entre octubre de 2000 y septiembre de 2001. Buenos Aires: ADRHA.

Berg, Y. (2004) *The power of Kabbalah*. Estados Unidos: Kabbalah Center internacional.

Castillo, A. (2003) "En comunicación, ¿está todo dicho?". En *Recursos Humanos en la Argentina* tomo 3. Artículos y trabajos de investigación publicados en Vínculos entre octubre de 2001 y septiembre de 2002. Buenos Aires: ADRHA.

Chavez, N. (2000) "Comunicación interna, comercial e Institucional: Sinergia y Credibilidad". En *Recursos Humanos en la Argentina*, Tomo 1. Artículos y trabajos de investigación publicados en Vínculos entre septiembre de 1999 y agosto de 2000. Buenos Aires: Editorial Estrada.

Formanchuk, A. E. (2001) ¡Basta de revistas internas! Recuperado el 29 de septiembre de 2005, de [http://www.sht.com.ar/archivo/temas/basta\\_revistas.htm#Autor](http://www.sht.com.ar/archivo/temas/basta_revistas.htm#Autor)

Formanchuk, A. E. (2001) Comunicación interna: ¿se puede medir su beneficio económico? Recuperado en 30 de septiembre de 2005, de [http://www.sht.com.ar/archivo/temas/com\\_medir.htm#Autor](http://www.sht.com.ar/archivo/temas/com_medir.htm#Autor)

Formanchuk, A. E. (2001). "Comunicación interna, externa e imagen corporativa: nuevos paradigmas para una economía global". En *Recursos Humanos en la Argentina*, Tomo 2 Buenos Aires: ADHRA.

Friedman, B.; Hatch, J.; W., D. M. (2000) *Atraer, gestionar y retener el Capital Humano*. España: Paidós.

Gaito, H. (2005) Curso de Atracción del Capital humano de las Organizaciones. Buenos Aires: Lic. Horacio Gaito. Mail:hgaito@cponline.org.ar

McFarland, Lynne J.; Senn, Larry E.; Childress, J. R. (1997) *Liderazgo para el siglo XXI*. Diálogo con 100 líderes destacados. Colombia: McGraw Hill.

Maristany, J. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. Perú: Pearson Education S.A.

Muñiz González, R. (2003, 21 de enero) Comunicación interna. Recuperado el 29 de septiembre de 2005, de <http://www.rppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm>

Nelson, B. (1996) *1001 Formas de recompensar a los empleados*. Colombia: Grupo editorial Norma.

Robbins, S. P. (1996) *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall, Sexta

edición.

Senge, P. M. (1998) *La quinta disciplina*. España: Granica

Sexe, N. (2001) *Diseño.com*. Argentina: Paidós

Sorondo, J., 2000. “La Productividad Humana -Factores motivacionales-”  
*Recursos Humanos en la Argentina*, p. 175. Buenos Aires: Editorial Estrada.

Sotillo, R. (2000) Comunicación Interna: Información, Conocimiento y Relación.  
Recuperado el 29 de septiembre de 2005, de <http://www.capitalemocional.com.ar/>

## **BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA**

Douglas B., J. (1973) *The human nature of organizations*. EEUU: Amaron.

Drucker, P. F. (1977) *La nueva sociedad*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana, tercera edición.

Hesselbein, F., Goldsmith M. & Beckhard, R. The Drucker Foundation (2005) *El líder del futuro*. Argentina: Grupo editorial Planeta/ Ediciones Deusto, La Nación.

*Recursos Humanos en la Argentina* (2000) Artículos y trabajos de investigación publicados en Vínculos entre septiembre de 1999 y agosto de 2000. Buenos Aires: Editorial Estrada.

*Recursos Humanos en la Argentina* (2001) Tomo 2. Artículos y trabajos de investigación publicados en Vínculos entre octubre de 2000 y septiembre de 2001. Buenos Aires: ADRHA.

*Recursos Humanos en la Argentina* (2003) Tomo 3. Artículos y trabajos de investigación publicados en Vínculos entre octubre de 2001 y septiembre de 2002. Buenos Aires: ADRHA.

# ANEXO

**A continuación se transcribe el Cuestionario de la Encuesta de Clima Laboral realizada al final del Curso de Capacitación Laboral.**

## Introducción

La empresa se propone medir el nivel de satisfacción con la tarea que realiza cada uno (como individuo y como equipo), y la adecuación de las decisiones adaptadas por la empresa.

Por esta razón quisiéramos contar con información mas acabada por sobre las experiencias personales de los empleados, profesionales y técnicos. Como se siente Ud. En relación a la empresa, a su ambiente de trabajo, a las condiciones estructurales y coyunturales que facilitan o dificultan su desempeño.

Distintas opciones son esperables, por cuanto las condiciones y las expectativas de cada uno pueden diferir. Pero, como una primera aproximación, creemos que este cuestionario puede darnos una visión acerca de las opciones de nuestro personal en los distintos niveles de adecuación, como para poder plantear actividades que permitan mejorar la comunicación, la integración, los procesos de trabajo y el desempeño general.

La presente encuesta es totalmente anónima, y su participación es muy importante para que los datos aquí recogidos tengan validez estadística.

Sea sincero, medite cada una de las preguntas y deposite la Encuesta en un sobre sin identificación en la urna habilitada en Recursos Humanos.

## Datos Básicos

- 1- Actividad que desempeña
- 2- Nivel organizacional
- 3- Edad
- 4- Antigüedad

## Organización

- 5- ¿Conoce Ud. Cual es el principal objetivo de la empresa?  
Si No
- 6- ¿Cuál cree que es?
- 7- ¿Se siente Ud. Participe del objetivo de la empresa?

- 8- ¿Cree que su trabajo es valorado?
- 9- ¿Sabe Ud. La importancia de su trabajo?
- 10- ¿Esta contento con el trabajo que desarrolla?
- 11- ¿Sus objetivos laborales son compatibles con la empresa?
- 12- ¿Se siente presionado por el trabajo?
- 13- Esta orgulloso de trabajar en la empresa?

#### Trabajo en equipo

- 14- ¿Siente que se trabaja en equipo?
- 15- ¿Tiene buena comunicación con su superior?
- 16- ¿Su superior le dedica suficiente tiempo a Ud.?
- 17- ¿Esta de acuerdo con la forma de conducción que ejerce su jefe?
- 18- ¿Se siente presionado por su superior?
- 19- ¿Se siente discriminado?
- 20- ¿Se siente escuchado en sus propuestas?
- 21-¿Esta Ud. Conforme con su desempeño dentro de su sector?
- 22- ¿Tiene problemas de comunicación con sus pares?
- 23- ¿Se le comunica las razones de las decisiones?
- 24- ¿Piensa que su superior puede mejorar la forma de trabajo?
- 25- ¿Desea ser transferido a otro sector?

#### Compensaciones

- 26- ¿En relación a sus pares, se siente bien remunerado?

- 27- ¿Con respecto al mercado, se siente bien remunerado?
- 28- ¿Cree que el sistema remunerativo es equitativo?
- 29- ¿Esta satisfecho con su cobertura medica?
- 30- ¿Cree Ud. Que merece un incremento en su remuneración?

#### Trabajo Diario

- 31- ¿Piensa que se puede mejorar los procedimientos que desempeña?
- 32- ¿Cuenta con todos los elementos para realizar su trabajo diario?
- 33- ¿La implementación de nuevos sistemas, ayudaría a mejorar su trabajo?
- 34- ¿Se siente orgulloso del trabajo que hace?
- 35- ¿Es el ambiente de trabajo cómodo para desarrollar las tareas?
- 36- ¿Necesita incorporación de tecnología para mejorar su productividad?
- 37- ¿Desarrolla sus tareas con la calidad esperada por la empresa?
- 38- ¿Para mejorar su desempeño que necesitaría?

- Capacitación
- Trabajo en equipo
- Tecnología
- Incremento de salario
- Mejor espacio físico
- Otro

#### Resumen

Finalmente, le solicitamos que, como resumen de sus opiniones califique de 1 a 10 cada uno de los siguientes ítems respecto de la empresa.

- Imagen Institucional:
- Atención al Cliente:
- Procesos Administrativos.
- Actualización Tecnológica:
- Trabajo en Equipo.
- Gestión de Compras:
- Ambiente de Trabajo:
- Capitación:

Perspectivas de Desarrollo:  
Comunicación Interna:  
Seguridad:  
Gestión de Sistemas:  
Gestión Comercial:  
Gestión de Recursos Humanos:  
Atención a Proveedores:  
Sistemas Informáticos Actuales:

Si Ud. Quiere expresar su opinión en forma mas extensa sobre alguno de los puntos de la encuesta, o si quiere hacerlo sobre otro tema no incluido en la encuesta, hágalo en la siguiente carilla.

