

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

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



**ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN GERENCIAL EN LA EMPRESA  
“ALIMENTOS DEL FUERTE”**

**T E S I S**

**Que para obtener el grado de**

**MAESTRO EN  
COMUNICACIÓN**

**Presenta**

**FERNANDO CASTRO ADAME**

**Director de la Tesis:** Dr. Abraham Nosnik Ostrowiak

**Revisores de la Tesis:** Dr. Juan Francisco Escobedo Delgado  
Mtra. Ivonne Castro Cota

**México, D. F.**

**2004**

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**  
**Resumen del Trabajo de Titulación**

**Alumno:** Castro Adame Fernando.

**Título del trabajo:** Análisis de la Comunicación Gerencial en la empresa “Alimentos Del Fuerte”.

**No. de páginas:** 337.

**Grado:** Maestría.

**Departamento:** Comunicación.

**Año:** 2004.

**Director del Trabajo de Titulación:** Dr. Abraham Nosnik Ostrowiak

**CONTENIDO**

• **INTRODUCCIÓN**

**A) Objetivo General.**

Analizar el estado actual de la comunicación y habilidades gerenciales en **Alimentos Del Fuerte** y, cómo contribuyen a generar integración, coordinación y espíritu de equipo en la empresa, como sistema organizacional.

**B) Objetivos Específicos.**

- ⊙ Evaluar el grado en el que los mandos medios e intermedios, perciben el estado de las siguientes variables en la empresa: integración entre niveles jerárquicos; coordinación entre áreas de trabajo; espíritu de equipo; barreras en los flujos de información; y rumores.
- ⊙ Evaluar la frecuencia con la que los mandos medios e intermedios, se perciben retroalimentados en su desempeño laboral, por parte de sus superiores.
- ⊙ Precisar la jerarquía de fortalezas en términos de habilidades gerenciales, presente en los mandos medios e intermedios de la empresa.
- ⊙ Indagar la actitud hacia la comunicación, como una habilidad esencial en el desempeño de todo gerente y/o jefe, por parte de los mandos medios e intermedios de la empresa.
- ⊙ Conocer la opinión de los mandos medios e intermedios, respecto a la contribución de la comunicación, en la gestión empresarial.
- ⊙ Determinar los principales problemas de comunicación, que perciben los mandos medios e intermedios en la empresa.

- ⊙ Identificar las soluciones propuestas por los mandos medios e intermedios, para resolver los principales problemas de comunicación que perciben en la empresa.
- ⊙ Detectar las principales necesidades de información, que presentan los mandos medios e intermedios en la empresa.

### **C) Justificación.**

Diversos estudiosos de las organizaciones y de los procesos gerenciales, entre ellos, Peter Drucker, Abraham Nosnik y Salvador Sánchez, otorgan a los mandos medios, es decir, al segmento gerencial, una importancia crucial en el desempeño óptimo del sistema organizacional, al constituirse en los nodos que interconectan las directrices estratégicas (emanadas de la alta dirección y dirección) y el trabajo que se opera en la base de la Organización, a través de la articulación de la infraestructura de recursos productivos y, los procesos de apoyo gerencial. En el capítulo cinco del marco teórico, se ahonda en este aspecto.

A su vez, autores como Chester Barnard, Henry Mintzberg, Myers y Myers, Roger D'Aprix, Gerald Ferris, Joan Costa, Eva Kras, José Giral, Carlos Fernández Collado, Horacio Andrade, Abraham Nosnik y Salvador Sánchez, entre otros, conciben a la comunicación como una función básica, primordial, neurálgica y estratégica del ámbito de competencia de los gerentes y, de la Organización, en su conjunto.

Especialmente, hoy en día que vivimos la era de la *Sociedad Postindustrial* (economía global e informacional), cuyo nuevo paradigma de Organización se caracteriza por impulsar una cultura de trabajo en equipo, aprendizaje compartido, innovación, mejora continua, calidad total, así como una cultura de servicio interno, además de externo, la *Comunicación* se erige en el factor angular y estratégico, en toda gestión organizacional.

Bajo estas premisas, se plantea la presente investigación, la cual busca adentrarse en el mundo de los gerentes y los jefes y, en su visión del impacto de la comunicación, tanto en el desempeño gerencial, como organizacional.

Además, busca contribuir significativamente al estudio de la *Comunicación Gerencial*, vía la reflexión teórica y documentación empírica, aportando, consecuentemente, elementos tendientes a lograr la excelencia en la ejecución gerencial y, en la Organización en su conjunto.

- **DESARROLLO**

**D) Metodología.**

El presente trabajo, es una investigación de carácter ex post-facto transeccional descriptiva. Su propósito central, es aproximarse a responder a la pregunta: ¿Cuál es el estado actual de la comunicación y habilidades gerenciales en **Alimentos Del Fuerte** y, cómo contribuyen a generar integración, coordinación y espíritu de equipo en la empresa, como sistema organizacional?

El Universo de mandos medios e intermedios, constituyó los sujetos de estudio. Dicho Universo, se encuentra conformado por nueve gerentes (mandos medios) y cincuenta y cinco jefes (mandos intermedios), adscritos a *Planta La Corona* y *Planta Santa Rosa*, que integran la empresa **Alimentos Del Fuerte**.

El Instrumento de medición que se aplicó, fue un cuestionario para ser autoadministrado por los propios sujetos de estudio. El cuestionario se diseñó en formato de escalamiento Likert, e incluyó, a su vez, cuatro preguntas abiertas y, dos preguntas más, con una lista preconstruida de opciones de respuesta. Durante la segunda quincena de febrero y la primera quincena de marzo de 2002, se llevó a cabo la aplicación de los instrumentos de medición.

Cabe resaltar que, la presente investigación, contiene dos tipos de referentes: cuantitativos y cualitativos. Con el fin de analizar la evidencia empírica, que arrojan los datos cuantitativos, se realizó el análisis estadístico descriptivo de cada una de las variables de estudio, con el apoyo del software: SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales).

A la par, se realizó el ejercicio de entretejer dichos datos cuantitativos con los referentes cualitativos, a fin de ofrecer mayor fuerza argumentativa, a la posible explicación de los hallazgos encontrados. De manera sucinta, los comentarios críticos vertidos, se efectúan a la luz de la reflexión conceptual-teórica y, de los documentos institucionales de la empresa.

**E) Resultados.**

Algunos de los resultados obtenidos en este trabajo, son:

**a. Integración: Interacción vertical óptima, entre niveles jerárquicos.**

En lo que respecta al grado en el que los sujetos de estudio perciben una interacción vertical óptima, entre niveles jerárquicos en la empresa, un 45.3% de los sujetos de estudio percibe que no es óptima. A su vez, un 31.3% opina que sí. Por otra parte, poco más de una quinta parte de los sujetos de estudio (23.4%), se mantiene en una postura indefinida. El

elevado porcentaje de los sujetos de estudio, que percibe que la interacción vertical entre niveles jerárquicos de la organización, no es óptima, refleja la dificultad de *integración* que están experimentando dichos niveles jerárquicos.

**b. Coordinación: Interacción horizontal óptima, entre áreas de trabajo.**

En lo que se refiere al grado percibido por los sujetos de estudio, respecto a una interacción horizontal óptima entre áreas de trabajo de la empresa, un 50.0% de los sujetos de estudio percibe que no es óptima. En contraste, un 28.1% opina que sí. Por otra parte, aquí también, poco más de una quinta parte de los sujetos de estudio (22%), se mantiene en una postura indefinida.

El elevado porcentaje de los sujetos de estudio, que percibe que la interacción horizontal entre áreas de trabajo no es óptima, refleja claramente la dificultad de *coordinación* que están experimentando dichas áreas funcionales. Por tanto, la comunicación horizontal, constituye un problema especialmente crítico, para la empresa ADF.

**c. Espíritu de Equipo: ambiente de apoyo mutuo, para el cumplimiento de los objetivos comunes de la empresa.**

Poco más de la mitad de los sujetos de estudio (51.6%), expresa su desacuerdo respecto a que en la empresa ADF, se vive un *espíritu de equipo*, es decir, un ambiente de apoyo mutuo, para el cumplimiento de los objetivos comunes que se persiguen en la empresa. Precisamente, la falta de una cultura de trabajo en equipo, constituye el principal problema de comunicación en ADF, de acuerdo con lo expresado por los propios sujetos de estudio, en el apartado cualitativo de la presente investigación.

**d. Autodiagnóstico de Habilidades Gerenciales: Jerarquía de Fortalezas en términos de en términos de habilidades gerenciales, presente en los mandos medios e intermedios de la empresa ADF.**

**Primera Fortaleza:** *Habilidades Técnicas.*

**Segunda Fortaleza:** *Habilidades Conceptuales.*

**Tercera Fortaleza:** *Habilidades Interpersonales.*

**e. Principales Problemas de Comunicación en la empresa.**

Los Principales Problemas de Comunicación, que están presentes en la empresa, son:

1) Falta de trabajo en equipo; 2) Falta de desarrollo de habilidades de comunicación; 3) Falta de información; 4) Barreras / Distorsión en información; 5) Falta de un sistema de comunicación formal; 6<sup>a</sup>) Rumores; 6<sup>b</sup>) Falta de oportunidad y

claridad en la información; 6<sup>c</sup>) Falta de compromiso; 7<sup>a</sup>) Falta de una cultura organizacional sólida; 7<sup>b</sup>) Problemas de Organización Interna; 7<sup>c</sup>) Mala administración del tiempo; y 8) Falta de políticas de comunicación.

- **CONCLUSIONES**

A la luz del análisis de los documentos institucionales de **Alimentos Del Fuerte** (ADF), es justo destacar que dicha empresa, presenta importantes rasgos distintivos del nuevo paradigma de Organización Postindustrial. Entre ellos, una Marcada orientación al cliente (externo); Innovación en productos y procesos; Enfoque a la calidad total; y Preocupación por los impactos y las responsabilidades sociales.

En este contexto, ADF ha gestionado estratégicamente sus procesos de comunicación externa. Sin embargo, no ha logrado hacer lo mismo, con los procesos estratégicos de comunicación interna, tal como lo revelan los hallazgos encontrados en el estudio empírico.

Principalmente, se aprecia debilidad (área de oportunidad), en el proceso de *comunicación gerencial* (creación de un ambiente cohesivo, sinérgico y de efectividad entre niveles y áreas), así como en los procesos de *comunicación corporativa interna* (difusión masiva de información al personal, acerca de aspectos relevantes de la empresa como un todo); *comunicación directiva* (movilización de apoyos comunicativos interpersonales y grupales, para explicar y aclarar lo difundido masivamente, por la comunicación corporativa interna); *comunicación administrativa* (recursos de información para reforzar la organización interna); *comunicación personal efectiva* (desarrollo de habilidades de comunicación interpersonal); y en las *habilidades gerenciales de comunicación* (desarrollo de habilidades de cada jefe, como líder).

Asimismo, cabe resaltar que la empresa ADF, ha concentrado sus esfuerzos en la inversión en *recursos materiales* (instalaciones, tecnología y otros equipamientos), lo cual es muy importante para una agroindustria que busca reinventarse y modernizarse, a fin de mantenerse por el sendero competitivo. Sin embargo, los tradicionales factores de la producción (bienes materiales), por sí solos, no constituyen ventajas competitivas en la nueva economía informacional y global.

Lo anterior, porque en la era postindustrial, la fuente de la competitividad y productividad, se encuentra constituida por la información y el conocimiento, es decir, por bienes intangibles.

En este tenor, ADF ha descuidado la inversión en otros recursos productivos estratégicos, tal como lo representan los recursos internos de *gestión* (know-how y administración efectiva del tiempo) y, los recursos de *clima laboral* (recursos sociales). Asimismo, ha desatendido la aplicación eficaz de los *procesos de apoyo al uso de la infraestructura*: comunicación oportuna, información veraz y relevante, educación y entrenamiento y, motivación.

Las premisas vertidas con antelación, apuntan hacia la ausencia de una visión sistémica, holística, es decir, hacia la ausencia de un pensamiento sistémico, en la conducción organizacional de ADF.

Así, el reto que tiene por delante la empresa, es el de lograr transitar hacia una Gerencia Sistémica y, para ello, requiere que se le conciba y gestione, bajo un modelo de Organización *Sociosistémico*. Esto, con el propósito de que la empresa haga frente a las presiones ejercidas por el nuevo ambiente de la economía global e informacional, caracterizado por un entorno dinámico, cambiante y complejo.

Una Gerencia Sistémica, conduce la interacción de las *partes* (recursos y procesos productivos), centrándose en el desempeño del conjunto o *todo* (empresa) del cual forman parte dichos elementos, no en su desempeño por sí solo.

A su vez, un enfoque *Sociosistémico* de Organización, tiene el *desarrollo* como objetivo principal: su propio desarrollo, el de sus partes y el de los sistemas generales a los que integra. Es decir, busca permanente generar *calidad de vida*, tanto para el sistema organizacional como un *todo*, como para cada una de sus *partes* y demás *sistemas generales* con los que interactúa.

El imperativo que representa para la empresa ADF, el transitar hacia los nuevos modelos de gestión *sociosistémicos* y, en consecuencia, hacia modelos de *comunicación productiva*, se debe, como ya se ha establecido anteriormente, a las presiones internas y externas que ejerce sobre la Organización, un entorno cada vez más dinámico, cambiante, complejo, plagado de incertidumbre y, al correspondiente desafío que tiene la empresa de sobrevivir, prosperar y permanecer competitiva, durante la nueva era postindustrial (economía global e informacional), que hoy le toca vivir.

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	v
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	viii
<b>Primera Parte: Marco Teórico</b>	
<b>CAPÍTULO 1: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	12
1.1.- Título .....	12
1.2.- Objetivo General .....	12
1.3.- Objetivos Específicos .....	12
1.4.- Preguntas de Investigación .....	13
1.5.- Justificación .....	15
<b>CAPÍTULO 2: ORGANIZACIÓN Y PENSAMIENTO SOCIOSISTÉMICO</b> .....	17
2.1.- La naturaleza sistémica de la organización .....	18
2.2.- Tipos de sistemas y modelos .....	32
2.2.1.- Sistemas Deterministas .....	34
2.2.2.- Sistemas Animados .....	35
2.2.3.- Sistemas Sociales .....	36
2.2.4.- Sistemas Ecológicos .....	36
2.3.- Modelos de sistemas aplicados a las organizaciones .....	37
2.3.1.- Modelos Deterministas de organizaciones .....	37
2.3.2.- Modelos Animados de organizaciones .....	41
2.3.3.- Modelos Sociosistémicos de organizaciones .....	44
2.4.- Las Funciones sociales de un Sistema Social .....	51
<b>CAPÍTULO 3: EL PARADIGMA ORGANIZACIONAL POSTINDUSTRIAL</b> .....	54
3.1.- El Postindustrialismo .....	55
3.2.- El Fenómeno de la Globalización .....	58
3.3.- Implicaciones de la globalización económica para las organizaciones .....	61
3.4.- La posición competitiva de México en el mundo .....	63
3.5.- Factores que inciden en la competitividad de México y sus empresas .....	64
3.6.- El nivel de competitividad de las empresas mexicanas .....	65
3.7.- Información y Conocimiento: Recursos esenciales de la productividad y competitividad .....	69
3.8.- La Organización Inteligente .....	71
3.9.- La Nueva Forma Organizativa de la Era Postindustrial: El Modelo Horizontal o en <i>Red</i> .....	77
3.9.1.- La Organización basada en la Responsabilidad .....	80
3.9.2.- La Organización Circular: una Jerarquía Democrática .....	84
3.10.- Empresas mexicanas que han transitado exitosamente, a los nuevos modelos de organización del paradigma postindustrial .....	90
<b>CAPÍTULO 4: SISTEMA DE JEFATURA Y GERENTES</b> .....	96
4.1.- Autoridad y Sistema de Jefatura .....	96
4.2.- La Gerencia y sus funciones .....	101
4.3.- El Gerente y sus responsabilidades .....	106
4.4.- Tipología de autoridad y cultura gerenciales .....	109
4.5.- El fenómeno del liderazgo .....	113
4.6.- Consecuencias de la incompetencia gerencial .....	119
<b>CAPÍTULO 5: COMUNICACIÓN GERENCIAL</b> .....	121
5.1.- La Comunicación Organizacional .....	122
5.2.- Plan General de Comunicación .....	124
5.3.- La Comunicación Gerencial .....	128

5.4.- Cultura de comunicación del empresariado mexicano .....	138
5.5.- La importancia estratégica de la comunicación en las organizaciones .....	139
5.6.- El desarrollo de habilidades comunicativas .....	140
5.7.- Los principales problemas de comunicación en las organizaciones .....	145
5.8.- La Comunicación Productiva: El Nuevo Enfoque Teórico .....	149

**CAPÍTULO 6: IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS  
EN LA ECONOMÍA MEXICANA .....** 160

6.1.- Panorama General de la Agroindustria en México .....	160
6.1.1- Número de unidades empresariales .....	160
6.1.2- Empleos en la Industria Manufacturera .....	161
6.1.3- Contribución al PIB Nacional .....	162
6.1.4- Crecimiento promedio anual .....	162
6.1.5- Importaciones .....	163
6.1.6- Principales Alimentos Procesados Importados .....	163
6.1.7- Origen de las importaciones mexicanas de Alimentos Procesados .....	164
6.1.8- Exportaciones .....	164
6.1.9- Principales Alimentos Procesados Exportados .....	164
6.1.10- Destino de las exportaciones mexicanas de Alimentos Procesados .....	165
6.1.11- Competencia Internacional de la Industria Mexicana de Alimentos Procesados .....	165
6.2- Panorama General de la Agroindustria en Sinaloa .....	168

**CAPÍTULO 7: PERFIL DE ALIMENTOS DEL FUERTE .....** 170

7.1.- Antecedentes Históricos .....	170
7.2.- Giro y tipo de Sector Productivo .....	173
7.3.- Estructura Corporativa .....	175
7.3.1- Ubicación de CORFUERTE dentro de DESC .....	175
7.3.2- Organigrama de CORFUERTE en su primera línea .....	176
7.3.3- Tamaño de la Empresa .....	176
7.4.- Objetivos Estratégicos de CORFUERTE .....	177
7.5.- Cultura Organizacional .....	178
7.5.1.- Misión, Visión y Valores .....	178
7.5.2.- Modelo de Administración por Calidad .....	179
7.5.2.1.- Lineamientos principales del proceso de calidad .....	180
7.5.3.- Factores Clave de Éxito .....	180
7.6.- Principales categorías del Negocio .....	181
7.6.1.- Productos de Marca Propia .....	181
7.6.2.- Productos Industriales y de Food Service .....	183
7.6.3.- Productos de Exportación .....	184
7.6.4.- Distribución de Productos de Marcas Reconocidas de terceros .....	184
7.7.- Infraestructura .....	185
7.7.1.- Plantas Productivas .....	185
7.7.1.1- Capacidades de las plantas .....	186
7.7.2.- Infraestructura Tecnológica .....	187
7.7.3.- Infraestructura de Comunicaciones y Sistemas .....	188
7.7.4.- Centros de Distribución (Cedis) .....	188
7.8.- Principales Mercados, Clientes y Consumidores .....	189
7.9.- Investigación y Desarrollo .....	191
7.10.- El Marco Legal de la empresa .....	192
7.11.- La Posición de la empresa en la Competencia de la Industria Alimentaria .....	193

**Segunda Parte: Estudio Empírico**

**CAPÍTULO 8: MARCO METODOLÓGICO .....** 196

8.1.- Diseño de investigación .....	196
8.2.- Pregunta central de la investigación .....	197

8.3.- Universo .....	197
8.4.- Matriz de Variables .....	199
8.5.- Definición conceptual de los sujetos de estudio .....	203
8.6.- Instrumento de la investigación .....	203
8.7.- Trabajo de campo .....	203
8.8.- Plan de análisis .....	204
<b>CAPITULO 9: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>205</b>
9.1.- Barreras en los flujos de información .....	205
9.2. - Integración: Interacción vertical óptima, entre niveles jerárquico .....	211
9.3. - Coordinación: Interacción horizontal óptima, entre áreas de trabajo .....	218
9.4. – Rumores .....	224
9.5. - Retroalimentación sobre el desempeño .....	229
9.5.1.- Retroalimentación acerca de lo que se ha hecho bien y mal, en el trabajo .....	229
9.5.2.- Retroalimentación, respecto a lo que hay que mejorar en el trabajo .....	231
9.5.3.- Retroalimentación para corregir a tiempo, las deficiencias presentadas en el desempeño .....	233
9.6.- Espíritu de Equipo: ambiente de apoyo mutuo, para el cumplimiento de los objetivos comunes de la empresa .....	235
9.7.- Principales Problemas de Comunicación en la empresa .....	240
9.8.- Soluciones para los Problemas de comunicación en la empresa .....	254
9.9.- Actitud hacia la comunicación, como una habilidad esencial en el desempeño de todo gerente y/o jefe .....	264
9.10.- Contribución de la Comunicación, en la gestión empresarial .....	267
9.11.- Autodiagnóstico de Habilidades Gerenciales: Jerarquía de Fortalezas en términos de habilidades gerenciales, presente en los mandos medios e intermedios de la empresa ADF .....	272
9.11.1.- Habilidades Técnicas .....	272
9.11.2.- Habilidades Conceptuales .....	273
9.11.3.- Habilidades Interpersonales .....	274
9.12.- Principales necesidades de Información en la empresa .....	276
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>279</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>301</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>320</b>
<b>ANEXO “A” .....</b>	<b>332</b>
<b>ANEXO “B” .....</b>	<b>335</b>
<b>ANEXO “C” .....</b>	<b>336</b>
<b>ANEXO “D” .....</b>	<b>337</b>

## AGRADECIMIENTOS

En primera instancia, quiero expresar mi agradecimiento, a quien me tuvo presente en su pensamiento, mucho antes de regalarme el don de la vida. ¡Gracias! a quien primero creyó y confió en mí y, lo sigue haciendo: ¡Dios, nuestro Padre bueno! Y, no puedo dejar de agradecer de manera muy especial, a mi madre del cielo, María.

Quiero externar también, mi más profundo agradecimiento, a mis padres: Beatriz Adame y Leonardo “Nayo” Castro; a mis hermanos y demás familiares, por el aliento y comprensión que me han brindado siempre, especialmente en el curso de estos intensos años de formación, en los estudios de maestría.

De igual forma, hago patente el agradecimiento y reconocimiento, a mis profesores del postgrado: Mtra. Margarita Maass; Dr. Jesús Cortina; Mtra. Claudia Benassini; Mtra. Inés Cornejo; Dra. María Antonieta Rebeil; Dr. Abraham Nosnik; Mtro. Salvador Sánchez; Mtro. Fernando Gutiérrez; Dr. Sergio Inestrosa; Dr. Jorge González; Dr. Jesús Galindo; Mtra. Magdalena Orta; Mtro. Manuel Gameros; Dr. Ernesto Villanueva; Dr. Jesús Elizondo; y Dr. Juan Francisco Escobedo.

A ellos, ¡Gracias! por enriquecerme, tanto en el ámbito profesional, como personal, al compartirme sus conocimientos, experiencias, convicciones e ideales.

Justo es, también, agradecer y reconocer, a las autoridades educativas de la Universidad de Occidente y de la Universidad Iberoamericana, cuya visión, compromiso y esfuerzo compartido, han hecho posible este trascendental proyecto académico.

¡Gracias! Mtro. Vicente López Portillo Tostado, Rector de la Universidad de Occidente, por su liderazgo, por la confianza y apoyo generoso que me ha brindado, para realizar mis estudios de postgrado.

¡Gracias! Mtro. Enrique González Torres, Rector de la Universidad Iberoamericana.

¡Gracias! Dr. Juan Francisco Escobedo Delgado, Coordinador de la Maestría en Comunicación de la Universidad Iberoamericana.

A ustedes, nuestras autoridades educativas, ¡Gracias! por comunicarme la excelencia.

De manera sucinta, agradezco a las autoridades de la empresa Alimentos Del Fuerte, el interés mostrado en este proyecto de investigación, así como las facilidades otorgadas para la consecución del mismo. ¡Gracias!, por esta experiencia de aprendizaje compartido.

Asimismo, quiero agradecer de todo corazón, a la Dra. María Antonieta Rebeil Corella, la dirección de esta tesis de maestría.

¡Gracias! por su atinada asesoría, por la dedicación y paciencia que me ha conferido.

Sus observaciones, han sido fundamentales para la elaboración de un trabajo de tesis, con rigor teórico y metodológico.

Finalmente, quiero externar mi aprecio y agradecimiento al Dr. Abraham Nosnik Ostrowiak, por el tiempo que tan generosamente destinó, a la revisión del presente trabajo de tesis.

Sus valiosos comentarios y consejos, han contribuido a imprimirle una mayor fuerza argumentativa y crítica holística, a la versión final de este trabajo.

Especialmente, ¡Gracias! Dr. Nosnik, por compartirme generosamente, la riqueza intelectual y humana de su persona.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, es una investigación de carácter ex post-facto transeccional descriptiva.

Su propósito central, es aproximarse a responder a la pregunta: ¿Cuál es el estado actual de la comunicación y habilidades gerenciales en **Alimentos Del Fuerte** y, cómo contribuyen a generar integración, coordinación y espíritu de equipo en la empresa, como sistema organizacional?

En cuanto al contenido de la tesis, ésta se compone de dos partes: Marco Teórico y Estudio Empírico.

El primer capítulo del marco teórico, inicia con la presentación del proyecto de investigación, en el cual se visualiza: Título; Objetivo general; Objetivos específicos; Preguntas de investigación; y Justificación.

En el segundo capítulo, se reflexiona en torno a por qué la Organización es un Sistema, así como la necesidad urgente e irrenunciable de que las organizaciones, hoy por hoy, se conciban y gestionen, bajo un enfoque *Sociosistémico*.

El tercer capítulo, descifra la configuración de la *Sociedad Postindustrial* y, sus implicaciones para las organizaciones del siglo XXI. Específicamente, se exploran los nuevos paradigmas de Organización Postindustrial, que constituyen en sí, modelos de gestión sociosistémicos, tales como la *Organización en Red*, la *Organización basada en la Responsabilidad* y, la *Organización Circular o Democrática*. Además, se exponen casos de empresas mexicanas que han transitado exitosamente, a los nuevos modelos de organización del paradigma postindustrial.

En el cuarto capítulo, se profundiza en el quehacer gerencial y en los nuevos paradigmas gerenciales, que exige la Organización Postindustrial. Asimismo, se reflexiona en torno a los tipos de autoridad y cultura gerenciales; el fenómeno del liderazgo y, su contextualización dentro de una dimensión ética; y las consecuencias de la incompetencia gerencial.

En el quinto capítulo, se revisan las conceptualizaciones que han vertido reconocidos académicos e investigadores, en torno a la Comunicación Organizacional. A su vez, se clarifica y profundiza en el concepto de *Comunicación Gerencial*.

Subsecuentemente, se habla de la cultura de comunicación del empresariado mexicano; la importancia estratégica de la comunicación en las organizaciones; los aspectos que abarca el desarrollo de habilidades comunicativas; y los principales

problemas en materia de comunicación que se presentan en la Organización. Concluye el capítulo, con el nuevo enfoque teórico comunicacional, denominado: *Comunicación Productiva*.

El sexto capítulo, presenta un panorama general de la Agroindustria en México, donde se incluyen estadísticas tales como: contribución al PIB nacional; número de unidades empresariales; empleos en la Industria manufacturera; y, sobre las importaciones y exportaciones mexicanas de alimentos procesados. Asimismo, se dedica un apartado a la situación de la Agroindustria en Sinaloa.

El séptimo capítulo, plasma el perfil de la empresa **Alimentos Del Fuerte**, abordándose los siguientes elementos: Antecedentes históricos; Objetivos estratégicos; Misión, visión y valores; Factores clave de éxito; Principales categorías del negocio; Infraestructura; Principales mercados, clientes y consumidores; la Posición de la empresa en la competencia de la Industria alimentaria, entre otros.

A su vez, la segunda parte de la tesis, que corresponde al *Estudio Empírico*, se estructura en dos capítulos.

El primero de ellos (capítulo octavo), lo conforma el marco metodológico, en el cual se detallan los siguientes puntos: diseño de investigación; pregunta central de la investigación; universo; matriz de variables; definición conceptual de los sujetos de estudio; instrumento de la investigación; trabajo de campo; y plan de análisis.

En tanto que en el noveno capítulo, se presenta el Análisis de Resultados del estudio empírico.

Posteriormente, se plantean las Conclusiones y Recomendaciones.

Al final del documento, se visualiza la Bibliografía consultada, así como un apartado de Anexos.

## **CAPITULO 1: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.**

### **1.1.- Título.**

*Análisis de la Comunicación Gerencial en la empresa “Alimentos Del Fuerte”.*

### **1.2.- Objetivo General.**

Analizar el estado actual de la comunicación y habilidades gerenciales en **Alimentos Del Fuerte** y, cómo contribuyen a generar integración, coordinación y espíritu de equipo en la empresa, como sistema organizacional.

### **1.3.- Objetivos Específicos.**

- ⊙ Evaluar el grado en el que los mandos medios e intermedios, perciben el estado de las siguientes variables en la empresa: integración entre niveles jerárquicos; coordinación entre áreas de trabajo; espíritu de equipo; barreras en los flujos de información; y rumores.
- ⊙ Evaluar la frecuencia con la que los mandos medios e intermedios, se perciben retroalimentados en su desempeño laboral, por parte de sus superiores.
- ⊙ Precisar la jerarquía de fortalezas en términos de habilidades gerenciales, presente en los mandos medios e intermedios de la empresa.

- ◉ Indagar la actitud hacia la comunicación, como una habilidad esencial en el desempeño de todo gerente y/o jefe, por parte de los mandos medios e intermedios de la empresa.
- ◉ Conocer la opinión de los mandos medios e intermedios, respecto a la contribución de la comunicación, en la gestión empresarial.
- ◉ Determinar los principales problemas de comunicación, que perciben los mandos medios e intermedios en la empresa.
- ◉ Identificar las soluciones propuestas por los mandos medios e intermedios, para resolver los principales problemas de comunicación que perciben en la empresa.
- ◉ Detectar las principales necesidades de información, que presentan los mandos medios e intermedios en la empresa.

#### **1.4.- Preguntas de Investigación.**

- ⇒ ¿Cuál es el grado percibido por los mandos medios e intermedios, respecto a una interacción vertical óptima, entre niveles jerárquicos de la empresa?
- ⇒ ¿Cuál es el grado percibido por los mandos medios e intermedios, respecto a una interacción horizontal óptima, entre áreas de trabajo de la empresa?

- ⇒ ¿Cuál es el grado percibido por los mandos medios e intermedios, respecto a la vivencia de un ambiente de apoyo mutuo, para el cumplimiento de los objetivos comunes que se persiguen en la empresa?
- ⇒ ¿Cuál es el grado en el que los mandos medios e intermedios, perciben la existencia de barreras en los flujos de información de la empresa?
- ⇒ ¿Cuál es el grado en el que los mandos medios e intermedios, perciben la existencia de rumores en la empresa?
- ⇒ ¿Cuál es la frecuencia en la que los mandos medios e intermedios, se perciben retroalimentados en su desempeño laboral, por parte de sus superiores?
- ⇒ ¿Cuál es la jerarquía de fortalezas en términos de habilidades gerenciales, presente en los mandos medios e intermedios de la empresa?
- ⇒ ¿Cuál es la actitud hacia la comunicación, como una habilidad esencial en el desempeño de todo gerente y/o jefe, por parte de los mandos medios e intermedios de la empresa?
- ⇒ ¿Cuál es la opinión de los mandos medios e intermedios, respecto a la contribución de la comunicación, en la gestión empresarial?

- ⇒ ¿Cuáles son los principales problemas de comunicación en la empresa, percibidos por los mandos medios e intermedios?
  
- ⇒ ¿Cuáles son las soluciones propuestas por los mandos medios e intermedios, para resolver los principales problemas de comunicación que están presentes en la empresa?
  
- ⇒ ¿Cuáles son las principales necesidades de información, que presentan los mandos medios e intermedios en la empresa?

### **1.5.- Justificación.**

Diversos estudiosos de las organizaciones y de los procesos gerenciales, entre ellos, Peter Drucker, Abraham Nosnik y Salvador Sánchez, otorgan a los mandos medios, es decir, al segmento gerencial, una importancia crucial en el desempeño óptimo del sistema organizacional, al constituirse en los nodos que interconectan las directrices estratégicas (emanadas de la alta dirección y dirección) y el trabajo que se opera en la base de la Organización, a través de la articulación de la infraestructura de recursos productivos y, los procesos de apoyo gerencial. En el capítulo cinco del marco teórico, se ahonda en este aspecto.

A su vez, autores como Chester Barnard, Henry Mintzberg, Myers y Myers, Roger D'Aprix, Gerald Ferris, Joan Costa, Eva Kras, José Giral, Carlos Fernández Collado, Horacio Andrade, Abraham Nosnik y Salvador Sánchez, entre otros, conciben a la

comunicación como una función básica, primordial, neurálgica y estratégica del ámbito de competencia de los gerentes y, de la Organización, en su conjunto.

Especialmente, hoy en día que vivimos la era de la *Sociedad Postindustrial* (economía global e informacional), cuyo nuevo paradigma de Organización se caracteriza por impulsar una cultura de trabajo en equipo, aprendizaje compartido, innovación, mejora continua, calidad total, así como una cultura de servicio interno, además de externo, la *Comunicación* se erige en el factor angular y estratégico, en toda gestión organizacional.

Bajo estas premisas, se plantea la presente investigación, la cual busca adentrarse en el mundo de los gerentes y los jefes y, en su visión del impacto de la comunicación, tanto en el desempeño gerencial, como organizacional.

Además, busca contribuir significativamente al estudio de la *Comunicación Gerencial*, vía la reflexión teórica y documentación empírica, aportando, consecuentemente, elementos tendientes a lograr la excelencia en la ejecución gerencial y, en la Organización en su conjunto.

## **CAPÍTULO 2: ORGANIZACIÓN Y PENSAMIENTO SOCIOSISTÉMICO.**

La presente investigación, tiene como objeto de estudio el análisis de la comunicación y habilidades gerenciales, en una empresa agroindustrial mexicana. Por tanto, la preocupación central del estudio, es la de profundizar en las interacciones entre los niveles jerárquicos y entre las áreas funcionales de la empresa, desde la óptica de dos segmentos clave del sistema de jefatura: los mandos medios y los mandos intermedios.

Ahora bien, no hay que perder de vista que, estos niveles de jefatura, están congregados en torno a una Organización, contribuyendo con sus conocimientos, habilidades, tiempo, esfuerzo, actitudes y conductas, a lograr un mejor desempeño, no sólo de sus objetivos particulares o de sus áreas de trabajo, sino también a lograr un mejor desempeño del sistema organizacional, en su conjunto.

Bajo estas premisas, el presente capítulo se dedicará a clarificar el concepto de *Organización* y, su clasificación en función al sector productivo al que pertenecen a nivel macro en la sociedad, así como su clasificación en función del giro o especialidad, es decir, del tipo de producto o servicio que brindan a la sociedad.

Subsecuentemente, se hablará de los supuestos básicos de las teorías organizacionales, que han marcado la evolución del pensamiento administrativo.

De manera sucinta, se precisará por qué la Organización es un *Sistema* y, específicamente, por qué la organización es un *Sistema Social*, así como la necesidad urgente e irrenunciable

de que las organizaciones, hoy por hoy, se conciban y gestionen, bajo un enfoque *Sociosistémico*.

Cabe destacar que, el paradigma de Organización Sociosistémica, ha sido desarrollado por el estudioso de las organizaciones, Russell Ackoff <sup>1</sup>.

### **2.1.- La naturaleza sistémica de la Organización.**

Antes de explorar la naturaleza sistémica de las organizaciones, es importante conceptualizar el término *Organización* y, también el término de *Sistema*.

De acuerdo con Manuel Castells, una Organización es “un sistema de recursos estructurados en torno al propósito de lograr fines específicos” <sup>2</sup>.

Por su parte, Peter Drucker observa que “una organización es un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común (...). Una organización siempre es especializada. Se define por su tarea” <sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Russell Ackoff, es reconocido mundialmente por sus aportaciones en torno al conocimiento y difusión del concepto de Sistema, en las Organizaciones. En la actualidad, Ackoff, funge como profesor emérito de la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania. Además, es Presidente de Interact: The Institute for Interactive Management, una Organización dedicada a la educación, la investigación y la asesoría, a cuya fundación él mismo contribuyó.

<sup>2</sup> CASTELLS, Manuel. **La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura**, Volumen 1: *La Sociedad Red*, Siglo XXI Editores, México, 2000, p. 199.

<sup>3</sup> DRUCKER, Peter F. **La Sociedad Post-Capitalista**. Editorial Norma, Bogotá, 1994. p. 54.

De las anteriores concepciones de *Organización*, se deriva en primera instancia que, las organizaciones están conformadas por un conjunto de personas con un determinado nivel de instrucción, preparación y competencia, las cuales interactúan para alcanzar objetivos comunes, de tal forma que los objetivos particulares o de área de trabajo, se subordinan a esos objetivos superiores comunes que persigue la Organización.

Asimismo, a las organizaciones las caracteriza una vocación especializada, es decir, una función y tipo de riqueza o productividad específica, que la sociedad les demanda que generen. Más adelante, en este mismo capítulo, se detallan dichos tópicos.

También, otra derivación del concepto de *Organización*, es que ésta se constituye por un sistema de recursos estructurados en torno a la consecución de los fines específicos, que persiguen. Por tanto, para que una *Organización* esté en condiciones de generar la riqueza o productividad concreta de su vocación especializada, se requiere de los siguientes recursos productivos:<sup>4</sup>

*Recursos Humanos* competentes; *Recursos Materiales* (insumos para el trabajo, capital o recursos financieros, equipos tecnológicos, instalaciones y centros de trabajo); recursos de tiempo (administración efectiva del tiempo) y de conocimiento (know-how) que forman parte, ambos, de los *Recursos de Gestión*. Y, *Recursos de Clima Laboral*, los cuales también son importantes, ya que constituyen la atmósfera o ambiente de trabajo. Dichos

---

<sup>4</sup> Clasificación de recursos productivos en la Organización, según el Dr. Abraham Nosnik.

recursos de clima laboral, pueden fomentar o, en su caso inhibir, un ambiente armonioso, sano y positivo para el trabajo productivo.

Como puede apreciarse, una Organización es, ciertamente, un sistema de recursos que se estructuran para lograr fines productivos específicos. Se trata más bien, de un sistema de recursos con potencial productivo, los cuales tienen que ser concienciados y valorados como tales y, sobre todo, tienen que ser activados, potenciados para que se obtenga un alto rendimiento productivo de dichos recursos (humanos, materiales, de gestión, de clima laboral).

De acuerdo con Abraham Nosnik, la expresión productiva de los recursos humanos es, el *capital humano*; la expresión productiva de los recursos materiales es, el *bienestar material*; la expresión productiva de los recursos de gestión es, el *capital intelectual*; y, por último, la expresión productiva de los recursos de clima laboral es, el *capital social* <sup>5</sup>.

Ahora bien, ¿En qué consiste la naturaleza sistémica la Organización?

Con el fin de dar respuesta a esta Interrogante, es necesario definir el concepto de *Sistema*. Según Russell Ackoff, “un sistema es un todo que consta de dos o más partes, que satisface las cinco condiciones siguientes:” <sup>6</sup> -

---

<sup>5</sup> “Apuntes del curso de Comunicación Organizacional”, con el Dr. Abraham Nosnik. Maestría en Comunicación. Universidad Iberoamericana, marzo de 2002.

<sup>6</sup> ACKOFF, Russell L. **Recreación de las Corporaciones: Un Diseño Organizacional para el Siglo XXI**, Oxford University Press, México, 2000, pp. 6-8.

**1. El conjunto posee uno o más atributos o funciones que lo definen.**

En lo que respecta a las Organizaciones, éstas constituyen *Sistemas* porque sus *partes*, es decir, sus niveles jerárquicos, áreas de trabajo, departamentos y, sus respectivas actividades, recursos y procesos productivos, se organizan constituyendo un *todo* para alcanzar conjuntamente, un determinado propósito o función.

Precisamente, de acuerdo al tipo de sector productivo al que pertenecen las Organizaciones a nivel macro en la sociedad, se desprenden las funciones específicas que desempeñan dichas organizaciones. (véase Cuadro No. 1)

**Cuadro No. 1: Las organizaciones y los sectores productivos de la sociedad.**

<b>Sector de la sociedad</b>	<b>Tipo de organización</b>	<b>Función desempeñada</b>
Sector Público	Gobierno Federal, Estatal y Municipal	Asegurar el Estado de Derecho y la cultura de la legalidad (cumplimiento de la ley) para posibilitar la convivencia pacífica y productiva entre individuos e instituciones en un territorio geográfico determinado.
Sector Privado	Empresas	Generar riqueza material y desarrollo económico tanto dentro de su territorio geográfico nacional de origen como fuera del mismo donde les sea permitido operar.

**... Cuadro No. 1 (continúa)**

Tercer Sector	Organizaciones de la Sociedad Civil; filantropías; voluntariados, ONG's, etc.	Captar ahorro nacional e internacional, del sector público y privado para ayudar a crear oportunidades de desarrollo sustentable y vida digna a individuos y comunidades en sus respectivos ecosistemas.
---------------	---	--

**Fuente:** NOSNIK, Abraham. “El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones: 10 años después”, en Carlos Fernández Collado (coordinador). La Comunicación en las Organizaciones, México, Trillas, 2002, p. 11.

De igual de forma, el atributo, propósito o función específica que desempeñan las organizaciones en la sociedad, puede establecerse atendiendo a la especialidad o giro que caracteriza a la organización. Es decir, su propósito especializado con el que busca beneficiar a la sociedad. Las especialidades o giros organizacionales se incluyen en el cuadro No. 2:

**Cuadro No. 2: Tipos de organización por giro: producto o servicio.**

<b><u>Tipo de organización</u></b>	<b><u>Producto o servicio que brinda a la sociedad</u></b>
Extractiva	Sus productos son bienes cuyas materias primas se encuentran en el subsuelo. Ejemplo: petróleo, minerales ferrosos y no ferrosos, etc.
Agroindustria	Sus productos son resultado de la actividad agrícola que se lleva a cabo con hortalizas, flores, semillas, cereales, etc. y su transformación en insumos para procesos industriales secundarios o su preparación para el consumo humano y no humano (v.gr., forraje para ganado).

### ... Cuadro No. 2 (continúa)

Manufacturera o propiamente industrial	Sus productos son resultado de la transformación de insumos industriales que sirven de base para bienes materiales que, a su vez, pueden ser insumos para otras industrias o de consumo masivo dirigidos al público en general. Ejemplo: la industria textil que, entre otros, tiene insumos que incluyen el hilo y las agujas, y bienes de capital como las máquinas tejedoras. A su vez, esta industria produce telas de todo tipo para la industria de la confección.
Comercializadora	Su producto es el “canal de distribución”. En sí mismo este producto es un conjunto de procesos cuyo propósito es la intermediación entre organizaciones industriales (extractivas, agrícolas o de manufactura) y clientes directos o consumidores finales. Este tipo de organizaciones es un subgrupo de la categoría más general que corresponde a: organizaciones de servicio.
De servicio	Su producto consiste en un conjunto de procesos que se organizan para cumplir con una función específica de apoyo o resolución de problemas a terceros. Como los productos son procesos, su característica más importante es ser “no almacenables”. De ahí que se suele afirmar que los productos de las organizaciones de servicios son “intangibles” y eventos “únicos e irrepetibles”.

**Fuente:** NOSNIK, Abraham. “*El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones: 10 años después*”, en Carlos Fernández Collado (coordinador). **La Comunicación en las Organizaciones**, México, Trillas, 2002, p. 10.

Concretamente, en el caso de la Organización que es el escenario de estudio de la presente investigación: **Alimentos Del Fuerte**<sup>7</sup>, su especialidad o giro, es en el ramo *Agroindustrial*, ya que su actividad principal es el procesamiento, comercialización y distribución de alimentos derivados del tomate y vegetales en conserva, tales como puré de

---

<sup>7</sup> **Alimentos Del Fuerte**, es una subsidiaria de CORFUERTE, S.A. de C.V., que forma parte, a su vez, de la División de alimentos de DESC, uno de los corporativos industriales más importantes de México, que enfoca su actividad en cuatro sectores del negocio: Autopartes, Químico, Inmobiliario y Alimentos.

tomate, chícharo fino, chícharo con zanahoria, ensalada de legumbres, grano de elote, chiles y salsas, entre otros.

**Alimentos Del Fuerte**, pertenece al tipo de organización del Sector Privado o Empresarial, cuya función global es, como se menciona en el Cuadro No. 1, la de generar riqueza material y desarrollo económico, tanto dentro del territorio geográfico nacional de origen, como fuera del mismo, donde le es permitido operar a la empresa.

Más específicamente, la empresa **Alimentos Del Fuerte**, en el contexto de su especialidad o giro organizacional y sector productivo al que pertenece, tiene como función o propósito, de acuerdo con su declaración de *Misión* (razón de ser, objetivo más alto, finalidad última o propósito básico), lo siguiente:

*Proveer Alimentos de marca que satisfagan a los consumidores, a través de la integración de los conocimientos y talento de expertos en producción y comercialización, logrando la mayor rentabilidad para los accionistas. Lo hacemos:*

- ▶ *Con entusiasmo y Orgullo.*
- ▶ *Ofreciendo las mejores condiciones a nuestros empleados, clientes, consumidores y comunidad.*
- ▶ *Con apego a los lineamientos de calidad de Grupo DESC.*

**2. Cada parte del conjunto puede modificar el comportamiento o propiedades del todo.**

En el caso de las organizaciones, sus partes o miembros, interactúan ya sea verticalmente (esfuerzo de integración) u horizontalmente (esfuerzo de coordinación). Si por ejemplo, un nivel jerárquico no interactúa de forma abierta, armoniosa, positiva y productiva con otro u otros niveles jerárquicos, o bien, si un área o departamento, tampoco logra interactuar de forma abierta, armoniosa, positiva y productiva con otra u otras áreas o departamentos, el funcionamiento de la organización, como un todo o conjunto funcional, se verá afectado.

Esto, debido a que, como observa Ackoff, “un sistema es un todo que no puede dividirse en partes independientes sin la pérdida de sus propiedades o funciones esenciales. (...). El desempeño de un sistema depende de la interacción de sus partes, no de cómo actúan éstas por separado”<sup>8</sup>.

**3. Existe un subconjunto de partes que, en uno o más ambientes, bastan para realizar y definir las funciones básicas del conjunto; consideradas por sí solas, estas partes son necesarias, pero insuficientes, para llevar a cabo las funciones básicas.**

Este subconjunto de partes, constituye, precisamente, partes *esenciales* del sistema; sin una de ellas, el sistema no podría desempeñar la función que lo define.

En el caso de una organización de negocios, las partes *esenciales* que la constituyen son, de acuerdo con Russell Ackoff, los departamentos de finanzas, compras, producción y

---

<sup>8</sup> ACKOFF, Russell L., **op. cit.**, p. 9.

comercialización. Asimismo, observa el autor, los proveedores, los mayoristas, los intermediarios y los clientes, quienes forman parte del ambiente de una corporación, también pueden desempeñar funciones esenciales para ésta.

**4. La forma en que cada parte esencial de un sistema afecta su comportamiento o propiedades, depende, al menos, del comportamiento o las propiedades de otra parte esencial del sistema.**

Aquí, Ackoff se refiere a que las partes esenciales de un sistema conforman un conjunto interconectado, es decir, existen vínculos de interdependencia entre cualquier par de elementos. Ninguna de las partes esenciales de un sistema, ejerce efectos independientes sobre el sistema del que forma parte.

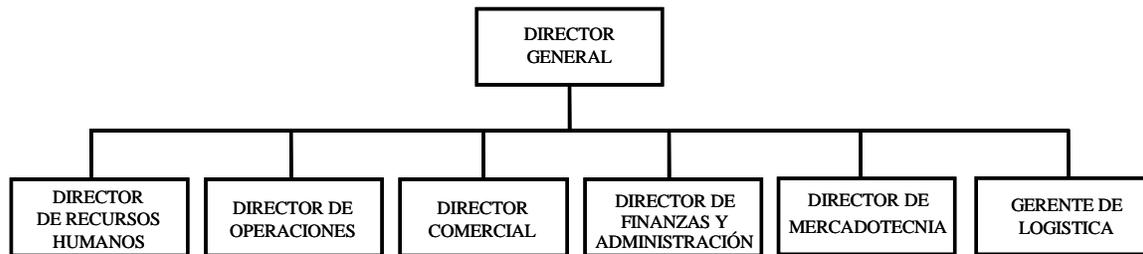
Por ejemplo, dice el autor, el modo en que el departamento de manufacturas afecta el desempeño de una corporación, depende del comportamiento del departamento de comercialización; el comportamiento y las propiedades de este último departamento, son afectadas por el comportamiento y las propiedades de los departamentos de producción e ingeniería y, así, sucesivamente. Por tanto, existe una necesaria interacción de las partes esenciales de un sistema, ya sea de forma directa o indirecta.

**5. El efecto de cualquier subconjunto de partes esenciales sobre el sistema como un todo, depende del comportamiento de al menos otro subconjunto.**

Al igual que las partes individuales de un sistema, enfatiza Ackoff, ningún subconjunto de las partes de un sistema ejerce efectos independientes sobre éste.

En la Figura No. 3, se muestra la Estructura Organizacional de **CORFUERTE** en su primera línea o primer nivel. Esta estructura corresponde al equipo que dirige la organización:

**Figura No. 3: Estructura Organizacional de CORFUERTE. Primer Nivel.**



Algunas de las partes *esenciales* que constituyen a CORFUERTE, son: Finanzas y Administración; Comercialización; y Operaciones.

Por ejemplo, de la Dirección de Operaciones (parte *esencial*), se desprende un subconjunto de partes *esenciales* de **Alimentos Del Fuerte**, tales como la Gerencia de Operaciones *Planta Santa Rosa*, la Gerencia de Operaciones *Planta La Corona*, la Gerencia de Aseguramiento de Calidad, la Gerencia de Compras, y la Gerencia de Agricultura.

Así que la manera en que cada uno de estos subconjuntos de partes *esenciales* afecta el desempeño de la empresa como un todo, depende del comportamiento de cada uno de los otros subconjuntos de partes *esenciales*, los cuales se afectan mutuamente y afectan al sistema organizacional, como un todo.

Después de que se ha descrito y ejemplificado, cada una de las cinco condiciones que según Russell Ackoff, reúne un *Sistema*, se comprenderá mejor la definición de dicho concepto, que vierte el autor: “Un sistema es un todo que no puede dividirse en partes independientes sin la pérdida de sus propiedades o funciones esenciales. (...). El desempeño de un sistema depende de la interacción de sus partes, no de cómo actúan éstas por separado”<sup>9</sup>.

Cabe resaltar también que Ackoff, habla acerca de que existen sistemas abiertos y sistemas cerrados. Un sistema *abierto*, es aquél que requiere ciertas condiciones ambientales para llevar a cabo sus funciones que lo definan como tal. Esto explica por qué el conjunto de partes que conforman un sistema abierto, no puede bastarse por sí mismo para realizar su función en cualquier ambiente.

Por otra parte, un sistema que pudiera realizar su función en cualquier ambiente, se conduciría de manera del todo independiente con respecto a su medio y sería, por tanto, un sistema cerrado, puntualiza el autor.

Pero ¿Qué implica el *ambiente* de un sistema?

Según Ackoff:

“El *ambiente* de un sistema se compone de aquellas cosas que pueden afectar las propiedades y el desempeño de ese sistema, pero sobre el cual no puede ejercer ningún

---

<sup>9</sup> ACKOFF, Russell L., **op. cit.**, p. 9.

control. Se conoce como *transaccional* al elemento del ambiente en que un sistema puede influir, pero no controlar. Los consumidores y los proveedores, por ejemplo, forma parte del ambiente de transacciones de una corporación. Por último, se puede definir como *contextual*, la parte de un ambiente que no puede ser modificado ni controlado, como el clima y otros factores naturales –inundaciones y terremotos- y, en el caso de las corporaciones, el comportamiento de la competencia que representa la existencia de otras organizaciones”<sup>10</sup>.

De acuerdo a la definición anterior de *ambiente*, podemos clarificar en primera instancia, la diferencia entre sistema abierto y sistema cerrado.

Un sistema abierto, es aquel que se visualiza en interrelación directa y continua con el ambiente o entorno que le rodea, del cual importa energía para funcionar, la transforma internamente y exporta algún bien.

En el caso de una Organización, ésta importa insumos (recursos humanos capacitados, papelería, equipos tecnológicos, información y conocimiento), los procesa o transforma internamente y, finalmente, exporta al ambiente o entorno un determinado producto, bien o servicio.

En contraparte, un sistema cerrado es aquel que logra funcionar de manera independiente al ambiente o entorno. Por ejemplo, un reloj sellado de manera hermética, representa un sistema relativamente cerrado, ya que puede funcionar virtualmente en todos los ambientes en que se encuentre. Es decir, cualesquiera que sean las condiciones ambientales imperantes, no afectarán su funcionamiento.

---

<sup>10</sup> Ibídem, p. 7.

En toda esta perspectiva, se concibe a las organizaciones como *sistemas abiertos*, ya que para poder sobrevivir, crecer y desarrollarse, requieren establecer un intercambio o transacciones (entradas y salidas) de recursos, con los *grupos de interés* (aquellos que se ven directamente afectados por las acciones de una empresa) que constituyen su *ambiente*.

Entre los *grupos de interés*, con los que la empresa realiza un intercambio de recursos, se encuentran: los proveedores (transacción dinero-bienes y servicios); los clientes y consumidores (transacción bienes y servicios- dinero); los inversionistas y prestamistas (transacción dinero-dinero); los deudores (transacción dinero-dinero); el Gobierno (transacción dinero-servicios y regulación); y los mismos trabajadores (transacción dinero-trabajo).

Dichos *grupos de interés*, constituyen, precisamente, el ambiente *transaccional* de la empresa. En tanto que la competencia, que representa la existencia de otras organizaciones, constituye su ambiente *contextual*.

Asimismo, el ambiente *contextual* de una Organización, lo constituye el entorno económico, social, político, cultural y tecnológico, porque las variaciones o cambios que se suscitan en dicho entornos, afectan también de manera favorable o desfavorable, el desempeño de las organizaciones.

En esta misma perspectiva, autores como Fremont Kast, James Rosenzweig y Richard Johnson, precisan que la organización “es un sistema creado por el hombre que tiene una interacción dinámica con su medio ambiente –clientes, competidores, organizaciones

obreras, proveedores, gobierno y muchas otras entidades-. Además, la organización es un sistema de partes interrelacionadas que trabajan en forma asociada con objeto de lograr un número de metas, tanto las de la organización, como las de los participantes individuales”<sup>11</sup>.

A su vez, Edmond Marc y Dominique Picard, manifiestan que “se acuerda generalmente considerar la organización como un sistema que hace interactuar diferentes elementos (individuos, grupos, servicios, tecnologías...) y que realiza distintas funciones (informativas, productoras, administrativas, técnicas, comerciales) obedeciendo a ciertas reglas. Es un sistema abierto en la medida en que está en relación permanente de intercambio con su entorno”<sup>12</sup>.

De acuerdo con lo expresado por los autores citados, se puede afirmar que la empresa es un sistema de relaciones interdependientes, una red donde sus miembros se entrelazan y se influyen mutuamente, tanto al interior como al exterior de sus fronteras y, en la medida en que esas relaciones sean armoniosas, positivas, constructivas y productivas, se logrará el óptimo desempeño de la Organización, encauzándola a un estado de crecimiento, desarrollo y mejora continua.

Por tanto, es imperativo que las organizaciones sean conscientes y reconozcan la presencia de sus *grupos de interés*, con los cuales interactúa y, se esfuercen por cultivar una relación

---

<sup>11</sup> KAST, Fremont E., James E. Rosenzweig y Richard A. Johnson. **Teoría, Integración y Administración de Sistemas**, Editorial LIMUSA, México, 1987, p. 21.

<sup>12</sup> MARC, Edmond y Dominique Picard. **La Interacción Social: Cultura, Instituciones y Comunicación**, Paidós, Barcelona, 1992, p. 92.

ganar-ganar, para su mutuo beneficio, ya que esos *grupos de interés* son vitales, para su efectividad integral como Organización.

De igual forma, Armand Mattelart observa en el apartado *Una doctrina de la empresa* de su libro *La Mundialización de la Comunicación*, que una organización es “una unidad totalizadora o unidad sistémica (...). Es una estructura orgánica en la que cada parte debe servir a la totalidad. Cualquier fallo en la interoperabilidad entre las partes, cualquier obstáculo al libre intercambio de los flujos, trae el riesgo de colapsar el sistema. La comunicación ha de mantenerse omnipresente”<sup>13</sup>.

Como puede apreciarse, la retroalimentación entre las partes del sistema, es clave para que los procesos productivos puedan realizarse óptimamente. Asimismo, la interdependencia de las *partes* del sistema organizacional, indica la necesidad de ver al sistema como un *todo*, como un conjunto funcional, debido a que es precisamente, el esfuerzo e interacción conjunta de todas las partes, las que hacen posible el óptimo desempeño del sistema organizacional.

## **2.2.- Tipos de Sistemas y Modelos.**

Russell Ackoff, establece una tipología de sistemas, con base en el criterio de que las partes de un sistema y el sistema como una totalidad, contengan un propósito. “Sólo hay propósito

---

<sup>13</sup> MATTELART, Armand, La Mundialización de la Comunicación, Editorial Paidós, Barcelona, 1998, p. 83.

donde hay *libertad de elección*, y esta libertad se aplica ya sea a los medios o a los fines, es decir, a los resultados deseados. Una entidad tiene propósito cuando puede elegir tanto los medios como los fines”<sup>14</sup>.

En este tenor, Ackoff señala que existen cuatro tipos de sistemas, al igual que cuatro tipos de modelos:<sup>15</sup>

1. *Deterministas*: sistemas y modelos en que ni las partes ni el todo, contienen un propósito.
2. *Animados*: sistemas y modelos en que el todo o conjunto contiene un propósito, no así las partes.
3. *Sociales*: sistemas y modelos en que tanto las partes como el todo, contienen un propósito.
4. *Ecológicos*: sistemas y modelos en que algunas partes manifiestan un propósito, pero, consideradas como un todo, carecen de propósito propio.

A continuación, se procederá a plasmar los detalles que presenta Russell Ackoff, en su tipología de sistemas.

---

<sup>14</sup> ACKOFF, Russell L., **op. cit.**, p. 21.

<sup>15</sup> **Ibíd.**, **op. cit.**, p. 22.

### **2.2.1.- Sistemas Deterministas.**

Los sistemas –incluidas sus partes- que carecen de propósito propio, constituyen sistemas cuyo comportamiento está determinado. Los mejores ejemplos de estos sistemas, son los sistemas mecánicos, tales como los automóviles, ventiladores y relojes. Aunque los sistemas deterministas no tienen propósitos propios, a menudo sirven a los propósitos de una o más entidades externas a ellos: sus creadores, controladores o usuarios. La prestación de ese servicio, es su función.

Por consiguiente, la función de un automóvil consiste en transportar al conductor y a los pasajeros a los destinos que éstos deseen. Aun cuando las partes de un sistema mecanicista carecen de propósitos propios, desempeñan funciones que contribuyen a su vez al funcionamiento del todo.

Los sistemas mecánicos, no constituyen los únicos sistemas deterministas; las plantas, son también mecanicistas aun cuando estén vivas. Esto, porque ni ellas ni sus partes, pueden manifestar elección; ni ellas ni sus partes, pueden tener propósitos propios.

En concreto, las funciones o el comportamiento de los sistemas mecánicos, está determinado completamente, por una entidad o fuente externa. De allí, el calificativo de sistemas deterministas o mecanicistas.

### **2.2.2.- Sistemas Animados.**

Los sistemas animados tienen designios propios, no así sus partes. Los ejemplos más conocidos serían, desde luego, los animales, entre los cuales se cuenta a los humanos. Todos los sistemas animados son organismos –es decir, poseen vida-, pero no todos los organismos son sistemas animados, tales como los sistemas sociales y ecológicos, los cuales también constituyen sistemas vivos. Asimismo, las plantas son organismos o sistemas vivos, pero no sistemas animados, ya que ni ellas ni sus partes, pueden manifestar elección; ni ellas ni sus partes, tienen propósitos propios.

Pero, ciertamente, al igual que todas las cosas vivas, las plantas tienen la supervivencia como meta. Las plantas reaccionan a los cambios en las condiciones externas, en formas tales que hacen posible su preservación, aun cuando sus reacciones estén determinadas, es decir, no pueden tomar decisiones.

Los humanos, por otra parte, toman decisiones cuyo resultado perseguido es la supervivencia. Para los animales en general, la supervivencia representa un propósito, cuando no el más importante. Se trata de organismos con propósito, cuyas partes (algunas de las cuales se denominan órganos) desempeñan funciones, sin que por ello tengan propósitos propios.

El comportamiento de las partes de un organismo, está determinado por su estructura, así como por el estado y la actividad del organismo. El corazón, los pulmones, el cerebro y

otras partes de un animal, no tienen un designio propio, pero sus funciones son necesarias para la supervivencia y persecución de los fines del conjunto.

### **2.2.3.- Sistemas Sociales.**

Los sistemas sociales –como las corporaciones y las universidades- tienen propósitos propios, contienen partes (otros sistemas sociales y organismos animados) con propósitos propios y por lo común forman parte de sistemas sociales más generales que, a su vez, contienen otros sistemas sociales (corporaciones y naciones), con excepción de las sociedades primitivas que han vivido en el aislamiento, de ahí que no formen parte de sistemas sociales más grandes.

### **2.2.4.- Sistemas Ecológicos.**

Los sistemas ecológicos, de los que la Naturaleza misma es un ejemplo, contienen sistemas mecanicistas, orgánicos y sociales, aunque, a diferencia de los sistemas sociales, no tienen un propósito propio. No obstante, contribuyen a conseguir los propósitos de los organismos y sistemas sociales que lo conforman, a la vez que proporcionan los insumos necesarios para la supervivencia de los sistemas biológicos inanimados que contiene, como son las plantas. Su función radica precisamente, en tal servicio y apoyo.

Los sistemas ecológicos, pueden ser modificados por el comportamiento de sus sistemas orgánicos y sociales que los integran, si bien los efectos son determinados, al igual que el comportamiento y las propiedades de los sistemas mecanicistas. Por ejemplo, el uso de

fluorocarbonatos en los atomizadores, afecta la capa de ozono en formas determinadas, no elegidas, es decir, la Naturaleza (sistema ecológico) o, más concretamente la atmósfera, reacciona a los cambios en las condiciones externas (fluorocarbonatos) de forma determinada. Por lo tanto, su comportamiento (hoy en la capa de ozono), está determinado por condiciones externas, al no poseer propósito propio (capacidad de elección).

### **2.3.- Modelos de Sistemas aplicados a las Organizaciones.**

Después de que se ha hecho este recorrido, por la esencia y descripción de la tipología de sistemas que presenta Russell Ackoff, se explorarán ahora las implicaciones de estos modelos sistémicos en la vida de las organizaciones, siguiendo los lineamientos del mismo autor.

#### **2.3.1.- Modelos Deterministas de Organizaciones.**

En las primeras etapas de la Industrialización, las empresas se concebían como una máquina creada por su propietario, para llevar a cabo los propósitos para los cuales fueron hechas. Desde luego, el primer propósito del propietario era la obtención de ganancias. Por consiguiente, se creía que la función social y la única responsabilidad de las empresas, eran proporcionar a los propietarios un rendimiento sobre sus inversiones.

Los propietarios ejercían un control virtualmente ilimitado sobre los sistemas que creaban. Entonces, no había regulaciones, leyes, ni sindicatos que pusieran freno a sus ambiciones. Los elementos humanos de las empresas, eran tratados como partes reemplazables de una

máquina. Esto no significa que los propietarios carecieran de conciencia respecto de la humanidad de sus empleados, sino que el acuerdo entre obrero y patrón relevaba implícitamente a éste, de toda obligación para actuar en el interés de sus trabajadores. La única obligación que contraían los patrones, era la de pagarles por el trabajo realizado. Se visualizaba al trabajador como una especie de tragamonedas, que no tragaba sino devolvía: una moneda a cambio de una unidad, dos monedas a cambio de dos unidades, y así sucesivamente.

El hecho de que se construyeran modelos organizacionales, con base en esta forma de concebir a las unidades empresariales, se debía a las siguientes razones: <sup>16</sup>

1. Los trabajadores carecían relativamente de instrucción y de capacitación, no obstante, cumplían adecuadamente con las tareas repetitivas que se les asignaban. Dichas tareas requerían comportamientos más mecánicos que humanos.
2. Como entonces no se había instituido la seguridad social, el desempleo significaba la ruina financiera para la mayoría. Esto dio por resultado trabajadores dispuestos a tolerar condiciones de trabajo adecuadas para las máquinas, pero no para humanos.
3. Existía una gran demanda de empleo, de ahí que sustituir a los obreros resultara fácil, semejante a las partes de una máquina, con la subsecuente conciencia de los obreros en torno a esta realidad.

---

<sup>16</sup> *Ibíd.*, **op. cit.**, p. 31.

Precisamente, la concepción mecanicista de la Organización, es decir, la visualización de la Organización como una *máquina*, corresponde a la primera etapa histórica del pensamiento administrativo, conocida como *Teoría Clásica*, la cual se desarrolló desde la Revolución Industrial, hasta principios del siglo XX.

La *Teoría Clásica*, enfatiza los aspectos estructurales de la Organización, tales como jerarquía, autoridad, reglas, procedimientos y relaciones formales. Concretamente, los supuestos en los que se basa la *Teoría Clásica* de la Organización, son los siguientes: <sup>17</sup>

**Etapas históricas de la Administración y sus supuestos.**

<b>Etapa histórica</b>	<b>Supuestos</b>
I. Clásica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Los trabajadores deben adaptarse a la tecnología.</li> <li>1.2. Para asegurar la mejor adaptación de la conducta del trabajador, a la máquina que opera, deben existir muchas reglas que eviten desviaciones en la voluntad y atención al trabajo, de dicho trabajador.</li> <li>1.3. Para asegurar que las reglas se cumplan, debe existir un capataz que supervise y reduzca el riesgo de desviaciones del trabajador.</li> <li>1.4. Para asegurar el éxito del capataz, éste puede utilizar las sanciones y amenazas de castigo que sean necesarias, para lograr la disciplina que se espera en el trabajador.</li> <li>1.5. Los capataces tienen la razón, los trabajadores no son de confiar.</li> </ol>

---

<sup>17</sup> NOSNIK, Abraham. “*El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones: 10 años después*”, en **op. cit.**, p. 24.

Bajo este contexto, una empresa o institución conceptuada como una máquina, es decir, gestionada desde el pensamiento administrativo *clásico*, se organiza limitando severamente la conducta de sus componentes. Esto se debe a que la *Teoría Clásica* de la Organización, se caracteriza por:<sup>18</sup>

- a) Favorecer estructuras piramidales en las organizaciones, altamente diferenciadas;
- b) Restringir la interacción entre los miembros de la organización;
- c) Establecer procesos de comunicación vertical (orientados hacia el flujo descendente de la información);
- d) Proponer los procesos centralizados de control/decisión;
- e) La proliferación de reglas y reglamentos, y
- f) Una orientación hacia la motivación de los empleados, basada primordialmente en el temor y la necesidad económica.

Como se puede reflexionar, la efectividad de una máquina depende de su habilidad para mantener sus partes haciendo las mismas cosas una y otra vez, por lo que su comportamiento está determinado por una entidad o fuente externa.

Este es el tipo de conducta que se asocia con las *burocracias*, las cuales son organizaciones concebidas, precisamente, desde un modelo mecanicista o determinista. Por ello, se afirma que este tipo de concepción de la Organización, limita severamente la conducta de sus

---

<sup>18</sup> FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. **La Comunicación Humana, en el mundo contemporáneo**, McGraw-Hill, México, 2001, p. 97.

componentes (trabajadores), al no permitirles elegir libremente otras opciones (medios y fines), en la búsqueda de los resultados deseados.

### **2.3.2.- Modelos Animados de Organizaciones**

En el período de entreguerras, se sucedieron una serie de cambios que tornaron obsoleta la concepción determinista de los sistemas sociales, en especial respecto a las empresas.

Las organizaciones de negocios y las gubernamentales, adoptaron el crecimiento como divisa a fin de responder adecuadamente a una cantidad y diversidad de productos y servicios cada vez mayor. El desarrollo tecnológico requería trabajadores más calificados; el incremento en el nivel de instrucción de los obreros, se acompañó de una mayor intervención por parte de sindicatos y gobierno.

La amenaza de la penuria financiera asociada al desempleo, disminuyó con la institución de la seguridad social. Por último, cuando las organizaciones se transformaron en objetos de propiedad pública, a fin de reunir los capitales necesarios para estimular el crecimiento y el progreso tecnológico, la administración y la propiedad se vieron separadas.

Las compañías de propiedad pública, se transformaron en corporaciones (del latín *corpus*, que significa “cuerpo”), con los accionistas como propietarios y el director o presidente como “cabeza”, o administración, de la organización. Debido a estos desarrollos, se recurrió cada vez más a los modelos animados, al abordar sistemas sociales como las corporaciones.

Se consideraba que la unidad operativa, el cuerpo, carecía de albedrío y conciencia. Se circunscribía a reaccionar de manera determinista a las instrucciones que emitía la administración, el cerebro, o a lo que acontecía en su entorno. Idealmente, una unidad operativa sería como un robot programado para ejecutar, sin desviaciones de ningún tipo, un conjunto de procedimientos definidos por la administración.

El propósito más importante de una empresa conceptuada como sistema animado –como un organismo- es, desde luego la supervivencia. Normalmente, el crecimiento se considera necesario para la supervivencia debido a que el límite de su contrario, la contracción, es la muerte. En este contexto, la ganancia se concibe no como un fin, sino como un medio de supervivencia.

Cabe destacar que, la concepción de la Organización como un *organismo*, corresponde a la segunda etapa histórica del pensamiento administrativo, conocida como *Teoría Humanista*, desarrollada hacia mediados de los años treinta, la cual surge como respuesta al enfoque clásico de las organizaciones.

Los supuestos básicos que enarbola la *Teoría Humanista* de la Organización, son los siguientes:<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> NOSNIK, Abraham, en **op. cit.**, p. 24.

**Etapas históricas de la Administración y sus supuestos.**

<b>Etapas históricas</b>	<b>Supuestos</b>
II. Humanista	<p>2.1. Las máquinas y los seres humanos tienen capacidades distintas en el trabajo.</p> <p>2.2. El trabajo mecanizado desmotiva al ser humano. La máquina no requiere de motivación para funcionar.</p> <p>2.3. Las condiciones sociales, de contacto humano, además de las físicas establecen la atmósfera de trabajo.</p> <p>2.4. El trabajo tiene además dos dimensiones más: la organización formal donde gobiernan las reglas de la administración y el sistema de jefatura; y la organización informal donde gobiernan las leyes de la afinidad y la autoridad moral.</p> <p>2.5. El sistema de supervisión o jefatura tiene su contrapartida en los colaboradores organizados en equipos. Ambos necesitan uno del otro para ser efectivos cada uno.</p>

Como puede apreciarse, en la *Teoría Humanista* de la Organización, el eje central de valoración es el factor humano (descuidado por la *Teoría Clásica*) y su condición sociológica y psicológica.

Bajo esta perspectiva, a diferencia de una Organización conceptuada como un sistema mecánico (máquina), una Organización que es concebida como un sistema organicista o biológico (organismo), puede conceder a sus partes (trabajadores) una mayor variedad de opciones (conductas), pero tales opciones, no afectan el funcionamiento de sus partes, sino solamente la manera como realizan el trabajo.

Por ejemplo, en el cuerpo humano, el corazón puede latir a pulsaciones diferentes, pero su rol o función de bombear sangre al sistema en su conjunto, no cambia.

Puesto de otra forma, en una Organización conceptuada como un *organismo*, las partes (trabajadores) pueden mostrar mayor variedad de conductas que las partes de una máquina, pero no pueden cambiar la función que realizan. Por lo tanto, en una empresa que es gestionada como un sistema organicista o biológico, a los trabajadores se les asignan (no los escogen) objetivos y metas, aunque ellos pueden lograrlas en una gran variedad de formas. Es decir, se trata de una cuestión determinada desde el exterior, no de elección.

### **2.3.3.- Modelos Sociosistémicos de Organizaciones**

Como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial, una elevada proporción de la fuerza de trabajo de los países occidentales tuvo que incorporarse a los diferentes ejércitos. Entre los nuevos trabajadores se contaban personas con los oficios más diversos y humildes. Estos obreros no podían ser tratados como partes sustituibles de una maquinaria o como órganos corporales, que sólo requirieran cierta consideración de los efectos de su trabajo sobre su salud y seguridad.

Las reglas de trabajo que favorecían a los obreros, sufrieron una profunda transformación. Además, debido a los notables progresos alcanzados en materia de desarrollo tecnológico, la especialización que se exigía a la mano de obra, aumentó en forma espectacular. Cuanto más calificados fueran los trabajadores, tanto más difícil sería reemplazarlos. El desarrollo tecnológico exigía una inversión significativa en la capacitación especializada de la fuerza

de trabajo. Por su parte, los administradores tenían que obtener un rendimiento adecuado sobre sus inversiones. De todo lo anterior, surgió la necesidad de tratar a los empleados como seres humanos con propósitos propios.

Al terminar la década de 1960, era notorio que Occidente atravesaba tanto por un acelerado proceso de cambio, debido en gran parte al desarrollo tecnológico, como por una complejidad cada vez más intrincada, producida por una eclosión de interconexiones generadas por un vertiginoso progreso en las telecomunicaciones y los transportes.

El ambiente socioeconómico se tornó turbulento, pues el futuro se presentaba incierto. Estos cambios dieron al traste con cualquier efectividad que se pudo conseguir al aplicar modelos organicistas a los sistemas sociales. El control centralizado y el tratamiento de los subordinados como autómatas, perdieron todo sentido.

Ahora, los empleados podían desempeñarse mejor (esto debido al aumento de su nivel de escolaridad) que sus jefes inmediatos, pero sólo cuando se les daba la oportunidad de demostrarlo. Por consiguiente, el modelo mecanicista y organicista de la administración, como cuestión de “mando y control”, o incluso de una supervisión menos férrea, cayó en gradual desuso. Las funciones de la administración, se redujeron a lo siguiente:<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> ACKOFF, Russell L., **op. cit.**, p. 36.

1. Brindar libertad y estímulo a los subordinados para que se desempeñaran lo mejor que pudieran, de acuerdo con sus posibilidades.
2. Propiciar su desarrollo para que, en el futuro, se desempeñaran aun mejor de lo que pudieran hacerlo hoy.
3. Administrar sus interacciones, no sus acciones.
4. Administrar las interacciones de la unidad con otras unidades y organizaciones, tanto internas como externas.

En este tenor, puntualiza Ackoff, “una empresa conceptuada como sociosistémica tiene el *desarrollo* como objetivo principal: su propio desarrollo, el de sus partes y el de los sistemas generales a los que integra”<sup>21</sup>.

Cabe resaltar, también, que la visualización de la Organización desde un enfoque sociosistémico, corresponde a las dos últimas etapas históricas en la evolución del pensamiento administrativo: la *Teoría de Sistemas*, desarrollada durante la década de los cincuenta a setentas y, la *Teoría Contingente o de Cambio*, que inicia a partir de los ochentas y, que aún, prosigue en desarrollo.

En lo que respecta a la *Teoría de Sistemas*, ésta abre el panorama fuera de las coediciones internas y, presenta una visión más realista de las organizaciones con toda su complejidad:

---

<sup>21</sup> *Ibíd.*, p. 39.

la interrelación entre cada una de las *partes*, de éstas con el *todo* y, de éste con el medio ambiente<sup>22</sup>.

A su vez, la *Teoría Contingente o de Cambio*, da un peso muy importante a la influencia del *contexto* o medio ambiente, que analógicamente podría considerarse como el “estímulo”. Y, la forma en que una Organización se estructura y funciona, puede considerarse como la “respuesta”<sup>23</sup>.

Por ello, la *Teoría Contingente o de Cambio*, postula que el éxito de las organizaciones, dependerá del grado en que puedan adaptar su estructura y funcionalidad, a la configuración que les presentan las variables situacionales del contexto o medio ambiente, como variables de índole social, cultural, legal, política, económica, tecnológica, etc.

Es decir, el éxito de las organizaciones, dependerá de si logran ser “contingentes” al tipo de demanda que el *contexto* les presenta.

Los supuestos básicos de las Teorías de *Sistemas* y de *Cambio*, en la Organización, son los siguientes:<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto. “Escuelas del comportamiento organizacional”, en Carlos Fernández Collado (coordinador). **La Comunicación en las Organizaciones**, Trillas, México, 1991, p. 53.

<sup>23</sup> *Ibíd.*, p. 54.

<sup>24</sup> NOSNIK, Abraham, en **op. cit.**, p. 25.

**Etapas históricas de la Administración y sus supuestos.**

<b>Etapas históricas</b>	<b>Supuestos</b>
III. Sistemas administrativos	<p>3.1. Los objetivos de la organización deben ser compatibles con el ambiente que enfrenta ésta.</p> <p>3.2. Para que un objetivo sea viable habrá que conocer bien el medio ambiente que rodea la organización.</p> <p>3.3. Para conocer bien el medio ambiente hay que generar información actualizada y técnicamente correcta acerca del mismo.</p> <p>3.4. Conociendo el medio ambiente y la capacidad instalada de la organización habrá que establecer una estrategia que, con base en ambos aspectos, sea exitosa.</p> <p>3.5. La planeación estratégica es el medio para asegurar el éxito de la organización frente a su ambiente.</p>
IV. Cambio.	<p>4.1. Lo único constante y deseable para una organización es el cambio.</p> <p>4.2. El cambio se genera desde fuera de la organización (ambiente dinámico) y desde dentro de la misma (visión y aspiraciones organizacionales).</p> <p>4.3. Lo mínimo aceptable como estándar para sobrevivir es la calidad practicada por los mejores en el mundo.</p> <p>4.4. El único recurso creativo de la organización es su gente.</p> <p>4.5. Los sistemas de trabajo deben ser lo más flexibles que se pueda, para poder hacer frente al cambio y poder competir contra los demás proveedores.</p>

En toda esta configuración tenemos que, una Organización conceptuada como sociosistémica tiene el *desarrollo* como objetivo principal: su propio desarrollo, el de sus partes y el de los sistemas generales a los que integra, ya que sus dirigentes la reconocen y gestionan, precisamente, como lo que es, es decir, como un *Sistema Social*, no como un sistema mecánico o biológico. Como se recordará, en un *sistema social*, tanto las partes como el todo, contienen propósito propio, debido a que presentan capacidad de elección tanto de los medios, como de los fines, en la búsqueda de los resultados deseados.

Este reconocimiento de que tanto las partes como el todo, contienen propósitos propios, es lo que posibilita que una Organización concebida como un *sistema social*, libere la iniciativa, la creatividad y capacidad de decisión de las partes y de los sistemas generales que integra y, lograr así, el estado de *desarrollo* para cada una de las partes y, para el sistema organizacional como un todo.

El *desarrollo*, observa Ackoff:

“Es un incremento en la capacidad y el deseo de satisfacer las propias necesidades y deseos legítimos, así como los de otros. Es cuestión de aprendizaje, no de ganar dinero ... El desarrollo no es cuestión de cuánto se posee, sino de cuánto se puede hacer con lo que se tiene y de los recursos que pueden generarse a partir de lo que se dispone ... Mientras que el crecimiento es eminentemente económico, el desarrollo comprende ciencia, tecnología y educación; ética y moral; y estética [...]. El desarrollo exige no sólo la capacidad para hacer bien las cosas –lo que, en consecuencia, requiere información, conocimiento y entendimiento-, sino también la capacidad para hacer las cosas correctas, para lo cual se necesita sabiduría”<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> ACKOFF, Russell L., **op. cit.**, pp. 296; 297.

Es decir, una empresa administrada y organizada desde la perspectiva de un modelo sociosistémico, busca satisfacer no sólo sus propias necesidades y deseos legítimos, sino también las de sus *grupos de interés* (aquellos que se ven directamente afectados por las acciones de la empresa), con una visión de compromiso y corresponsabilidad social.

En otras palabras, el desarrollo es la búsqueda sincera no solamente de un crecimiento económico, sino de un auténtico *desarrollo* para sí misma y para las personas que la integran; para sus *grupos de interés*; y para la sociedad que le permite operar. Ello se traduce en establecer las condiciones necesarias y suficientes, cuya consecución sea la obtención de una mejor calidad de vida para las partes y el todo que conforma el sistema social u organización y, para la misma sociedad.

Una empresa administrada y organizada desde la perspectiva de un modelo sociosistémico, centra la mirada y los oídos en cada uno de sus *grupos de interés*, es decir, es receptiva a ellos, porque los considera su razón de ser, existir y servir.

En este tenor, Emmanuel Lévinas afirma que “el sujeto que habla no sitúa el mundo en relación consigo mismo, no se sitúa pura y simplemente en el seno de su propio espectáculo, como el artista, sino en relación con el otro. Este privilegio del Otro deja de ser incomprensible desde el momento en que admitimos que el hecho primero de la existencia no es ni el en sí, ni el para sí, sino el "para el otro”<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> LÉVINAS, Emmanuel, **Fuera del Sujeto**, Serie colección espirit, No. 27, Caparrós, Madrid, 1997, p. 162.

De acuerdo a lo anterior, una empresa gestionada con un enfoque sociosistémico, recorre el camino hacia *el otro*, es decir, hacia sus *grupos de interés*, para establecer un terreno común con ellos, a partir del cual construir social o colectivamente.

Una empresa administrada y organizada bajo un modelo sociosistémico, tiene como piedra angular y centro de todo progreso y desarrollo, una plataforma de valores éticos y morales, así como la promoción de la dignidad humana. Por tanto, ubica al Hombre, a la persona humana, como principio y fin de la misma.

En esta misma línea de pensamiento, el economista y sacerdote jesuita, Xavier Scheifler, reflexiona lo siguiente: “El fin supremo de la sociedad no es la producción de bienes, por muy abundante que esta producción sea, sino el hombre. Si se producen bienes es para permitir que el hombre lleve una vida humana de manera que sea capaz de satisfacer sus necesidades y de alcanzar su fin último. Bajo pena de confundir el medio con el fin, no se puede organizar la producción teniendo en cuenta únicamente el rendimiento”<sup>27</sup>.

#### **2.4.- Las funciones sociales de un sistema social.**

Russell Ackoff, observa que todo sistema social desempeña una función dentro del o de los sistemas generales, de los que forma parte. En el caso de una empresa, su función es primordialmente económica. Que las organizaciones tienen la función de generar riqueza dentro de la sociedad, no es nada nuevo; es cosa por todos conocida desde hace muchos

---

<sup>27</sup> SCHEIFLER, Xavier, S.J., **Teoría Económica: Microeconomía**, Trillas, México, 1987. p. 179.

años. Pero que la empresa también desempeñe la función de distribuir riqueza, es un acontecimiento para todos, en especial para quienes administran organizaciones. Las empresas distribuyen riqueza al brindar recursos financieros que pueden usarse para obtener los bienes y servicios que ellas proveen o son provistos por otros.

En este contexto, sostiene Ackoff, el empleo productivo que generan las empresas, representa una de las formas más importantes, sino es que las más relevante, en que las organizaciones distribuyen riqueza. Se trata, hoy por hoy, de la única forma disponible de producir y distribuir riqueza en forma simultánea. Por tanto, una de las grandes funciones sociales de las empresas, si se les conceptúa como sistemas sociales, es la generación y provisión de empleo productivo.

Estas dos funciones sociales de las empresas; la generación y distribución de riqueza, destacándose la generación y provisión de empleo productivo, coinciden, enfatiza Ackoff, con el propósito más importante de un sistema social: contribuir al *desarrollo* de sus partes, de sí misma y del sistema general del cual forma parte.

Pero, ¿Cuál es el argumento de peso, para hablar de la necesidad de transformar una corporación organizada y administrada desde un enfoque determinista o animado, al de un sistema social?

Al respecto, el mismo Ackoff, aduce lo siguiente:

“La transformación de una corporación conceptuada como un sistema viviente a un sistema social, es sólo uno entre varios tipos posibles de transformaciones. Sin embargo, en nuestro ambiente actual –caracterizado por un ritmo de cambio acelerado, complejidad inextricable y una tasa creciente de producción de entendimiento, conocimiento e información- no se dispone de otro tipo de transformación que aporte un enfoque similar en los empleados, los clientes y otros grupos de interés corporativos. La corporación, para no visualizarse a sí misma como instrumento de todos sus grupos de interés, seguramente no hará uso de éstos, como tampoco ellos de la corporación, con la eficacia suficiente para sobrevivir en el nuevo ambiente que está emergiendo”<sup>28</sup>.

Y, el nuevo ambiente al que hace referencia Ackoff es, precisamente, la era de la Sociedad Postindustrial, cuyo paradigma, trae consigo nuevas reglas del juego a las que las organizaciones y las personas que las conforman, tienen que sujetarse. Esto, si es que aspiran a sobrevivir en ese nuevo ambiente, caracterizado por un entorno dinámico, cambiante, complejo y plagado de incertidumbre.

Esta situación contextual, incumbe a toda empresa e institución, independientemente de su sector, su tamaño o su giro. Por lo tanto, tiene que ver también con la empresa que es escenario de investigación de la presente tesis: **Alimentos Del Fuerte**, cuyos orígenes se remontan al año de 1933. Sin embargo, hoy vive la realidad de la nueva era postindustrial y, el correspondiente desafío de prosperar y permanecer competitiva durante el nuevo siglo.

En el próximo capítulo, se profundizará en la configuración del Paradigma Postindustrial y, sus implicaciones para las organizaciones del siglo XXI.

---

<sup>28</sup> ACKOFF, Russell L., **op. cit.**, p. 296.

### **CAPÍTULO 3: EL PARADIGMA ORGANIZACIONAL POSTINDUSTRIAL.**

Hoy, en los albores del siglo XXI, vivimos una nueva era en la historia de la humanidad: la era de la Sociedad Postindustrial, consistente en una economía de carácter informacional y global. Por ello, las organizaciones están enfrentando un camino de transición del viejo paradigma de la economía industrial al nuevo paradigma que se ha denominado *Postindustrial* y, que algunos han dado en llamar la era de la información, como es el caso de Castells y Drucker.

Bajo esta premisa, es de capital importancia, bosquejar las implicaciones que trae consigo para las organizaciones del siglo XXI, el advenimiento de la Sociedad Postindustrial, así como sus características distintivas.

Hoy por hoy que la alta dirección, los gerentes y los jefes de las empresas, tienen la gran responsabilidad de dirigir a buen puerto, a las organizaciones donde sirven, deben conocer las nuevas formas de gestión a las que deben transitar las empresas e instituciones, si es que desean insertarlas exitosamente en la nueva economía informacional y global.

Bajo esta premisa, el presente capítulo se dedicará a descifrar la configuración del Paradigma Postindustrial y, sus implicaciones para las organizaciones del siglo XXI.

### 3.1.- El Postindustrialismo.

De acuerdo con Manuel Castells, “hacia el final del segundo milenio de la era cristiana, varios acontecimientos de trascendencia histórica han transformado el paisaje social de la vida humana. Una revolución tecnológica, centrada en torno a las nuevas tecnologías de información, está modificando la base material de la sociedad a un ritmo acelerado. Las economías de todo el mundo se han hecho interdependientes a escala global, introduciendo una nueva forma de relación entre economía, Estado y sociedad en un sistema de geometría variable”<sup>29</sup>.

En este marco de la convergencia de la evolución social y las tecnologías de la información, reflexiona Castells:

“El mismo capitalismo ha sufrido un proceso de reestructuración profunda, caracterizado por una mayor flexibilidad en la gestión; la descentralización e interconexión de las empresas, tanto interna, como en su relación con otras (...) la intervención del estado para desregular los mercados de forma selectiva y dismantelar el estado de bienestar, con intensidad y orientaciones diferentes, según la naturaleza de las fuerzas políticas y las instituciones de cada sociedad; la intensificación de la competencia global, en un contexto de creciente diferenciación geográfica y cultural de los escenarios para la acumulación y gestión del capital”<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> CASTELLS, Manuel. **La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura**, Volumen 1: *La Sociedad Red*, Siglo XXI Editores, México, 2000, p. 27.

<sup>30</sup> *Ibíd*em, pp. 27-28.

Como consecuencia de este reacondicionamiento general del sistema capitalista, todavía en curso, prosigue el autor:

“Hemos presenciado la integración global de los mercados financieros, el ascenso del Pacífico asiático como el nuevo centro industrial dominante, la ardua pero inexorable unificación económica de Europa, el surgimiento de una economía regional norteamericana, la diversificación y luego desintegración del antiguo Tercer Mundo, la transformación gradual de Rusia y la zona de influencia ex soviética en economías de mercado, y la incorporación de los segmentos valiosos de las economías de todo el mundo, a un sistema interdependiente que funciona como una unidad en tiempo real”<sup>31</sup>.

En este orden de ideas, es legítimo afirmar que los procesos que han dado surgimiento a la nueva estructura social, es decir, a la Sociedad Postindustrial (economía global e informacional), se constituyen por las siguientes fuerzas del entorno (cambios tecnológicos, socio-culturales, económico-comerciales, políticos) interrelacionadas:

↳ **Cambio tecnológico:**

- ⊙ Más redes de información uniendo a la gente globalmente.
- ⊙ Más rápida comunicación.
- ⊙ Mejor y más rápida transportación.

↳ **Integración económica e internacional:**

- ⊙ Menos tarifas (GATT).
- ⊙ Monedas enlazadas vía tipos de cambio flotantes.
- ⊙ Más flujos globales de capital.

---

<sup>31</sup> Ibídem, p. 28.

↳ **Mercados maduros en países desarrollados:**

- ⊙ Crecimiento doméstico más lento.
- ⊙ Exportadores más agresivos.
- ⊙ Más desregulación.

↳ **Caída de regímenes comunistas y socialistas:**

- ⊙ Más países ligados al sistema capitalista.
- ⊙ Más privatización.

Precisamente, estas fuerzas económicas-sociales, interrelacionadas: cambio tecnológico; integración económica e internacional; mercados maduros en países desarrollados; y caída de regímenes comunistas y socialistas, que han configurado la nueva era postindustrial, crean la necesidad de *cambio* en las organizaciones. Sobre esto se ahondará más adelante, en el presente capítulo.

Ahora bien, ¿En qué consiste específicamente, una economía de carácter informacional y global, prototípica de la nueva era Postindustrial?:

“Es informacional porque la productividad y competitividad de las unidades o agentes de esta economía (ya sean empresas, regiones o naciones) depende fundamentalmente de su capacidad para generar, procesar y aplicar con eficacia la información basada en el conocimiento. Es global porque la producción, el consumo y la circulación, así como sus componentes (capital, mano de obra, materias primas, gestión, información, tecnología, mercados), están organizados a escala global, bien de forma directa, bien mediante una red de vínculos entre los agentes económicos. Es informacional y global porque, en las nuevas condiciones históricas, la productividad se genera y la competitividad se ejerce por medio de una red global de interacción. Y ha surgido en el último cuarto del siglo XX, porque la

revolución de la tecnología de la información, proporciona la base material indispensable para esa nueva economía”<sup>32</sup>.

Con base en los rasgos fundamentales y distintivos a los que hace alusión Manuel Castells, que conforman la nueva economía de la Sociedad Postindustrial, denominada también como la Sociedad del Conocimiento; la Sociedad Postcapitalista; la Sociedad de las Organizaciones o la Economía de los Servicios, se profundizará en primera instancia, en el aspecto referente al fenómeno de la globalización y, posteriormente, sus implicaciones para las organizaciones.

### **3.2.- El fenómeno de la Globalización.**

Anthony Giddens, señala que la globalización “se ha visto influida, sobre todo, por cambios en los sistemas de comunicación, que datan únicamente de finales de los años sesenta”<sup>33</sup>. Definitivamente, el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones (las comunicaciones vía satélite, canales de TV que transmiten noticias durante las 24 horas, Internet, las computadoras personales y portátiles, el correo electrónico, las videoconferencias, etc.), ha sido el detonante del fenómeno de la globalización.

---

<sup>32</sup> CASTELLS, Manuel. **op. cit.**, p. 93.

<sup>33</sup> GIDDENS, Anthony. **Un mundo desbocado**, 1999, en Módulo: Globalización: Lecturas asignadas, agosto de 2001. Disponible, en la siguiente dirección electrónica: <http://profesor.sis.uia.mx/~mgameros/cominter/lecturas/Giddens/I-Globalizacion.doc>

Dicha revolución tecnológica, especialmente el advenimiento de la comunicación satelital comercial, a finales de la década de los años sesenta y principios de los setenta, ha provocado una explosión informativa, la cual origina a su vez, en términos del teórico de la comunicación Marshall McLuhan, un efecto de *Aldea Global*, donde la gente se acerca entre sí y tiene una mayor conciencia planetaria.

En efecto, el proceso de globalización es dependiente de las tecnologías de la información y la comunicación. Sin estas últimas, no puede haber globalización, ya que gracias a ellas, ha emergido un conjunto de interconexiones e interdependencias, las cuales se han establecido por décadas entre diferentes regiones y países del mundo.

Cabe destacar, también, que la modernización de las comunicaciones ha modificado las interacciones entre los individuos y, ha reconfigurado, a su vez, la geografía mundial, suscitando así los procesos de la globalización.

Sin embargo, los planteamientos sobre la conformación de un sistema mundial, es decir, a escala planetaria, han considerado prioritariamente las relaciones económicas. Pero si visualizamos la globalización como una serie compleja de procesos distintos: económicos, políticos y socioculturales, es legítimo afirmar que la globalización incide en las diversas dimensiones de la vida humana.

Por ello, Giddens es muy atinado al desectorizar la globalización, cuando afirma que ésta “es política, tecnológica y cultural, además de económica (...). Es un error pensar que la globalización sólo concierne a los grandes sistemas, como el orden financiero mundial. La

globalización no tiene que ver sólo con lo que hay “ahí fuera”, remoto y alejado del individuo. Es también un fenómeno de “aquí dentro”, que influye en los aspectos íntimos y personales de nuestras vidas”<sup>34</sup>.

De esta forma, la globalización ha venido a redefinir el contexto variable y multi impactante de la vida humana y, consecuentemente, los modos de interactuar socialmente. Es decir, la globalización ha venido a reconfigurar el ambiente, caracterizado por el rápido acceso a la información, signo de nuestros tiempos.

La globalización, prácticamente ha venido a moldear la forma de actuar de una sociedad. Nos encontramos, en términos de Giddens, en “una sociedad cosmopolita mundial. Somos la primera generación que vive en esta sociedad, cuyos contornos sólo podemos ahora adivinar. Está transformando nuestros modos de vida, independientemente de dónde nos encontremos”<sup>35</sup>.

En este sentido, Abraham Nosnik asevera que “la globalización no es otra cosa que la inserción de una comunidad humana formal (por ejemplo, profesional, laboral, educativa, económica, política, filantrópica, etc.) o informal (como la propia familia y otro tipo de

---

<sup>34</sup> *Ibídem.*

<sup>35</sup> *Ibídem.*

instituciones sociales o grupos primarios con diversos objetivos) en un nuevo ambiente u orden llamado sistema-mundo”<sup>36</sup>.

Por ello, los cambios se dan no sólo en un sector (económico), sino en todos: familia, educación, trabajo, gobierno, entre otros. Esto, debido a que el fenómeno de la globalización, es una realidad presente en el mundo de hoy, la cual no es una opción, sino *la manera en la que vivimos ahora*.

### **3.3.- Implicaciones de la globalización económica para las organizaciones.**

Ahora bien, concretamente, en lo que respecta al ámbito organizacional, ¿Cuáles son las implicaciones fundamentales que conlleva la globalización económica, para las organizaciones?

Al respecto, Nosnik observa que “lo global en lo económico implica cuando menos dos situaciones: el hecho de que empresas de diferentes giros, experiencia y nacionalidad(es) (pues algunas de ellas son empresas de capital y tecnología bi o multinacionales) lleguen a

---

<sup>36</sup> NOSNIK, Abraham. “De fuentes egoístas a comunidades de inteligencia comunicativa: Exploraciones sobre el universo conceptual de la comunicación humana”, en **Razón y Palabra**, Revista electrónica de Comunicación del ITESM-CEM, Número 25, Año 7, febrero-marzo de 2002. Disponible, en la siguiente dirección electrónica: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n25/anosnik.html>

competir con nosotros, y la posibilidad de exportar y salir a competir a los mercados internacionales”<sup>37</sup>.

Consecuentemente, en un ambiente con creciente competencia (producto de la globalización de los mercados y las economías), en el cual organizaciones o empresas proveedoras de productos y servicios, están en serio riesgo de ser sustituidas por otras, la estrategia de negocio, advierte Nosnik, debe orientarse en reconvertir a cada empresa, en un espacio productivo de calidad mundial, independientemente de su sector, su tamaño o su giro, incluso aunque no exporte. “La calidad mundial se ha vuelto requerimiento para sobrevivir en cualquier mercado, no sólo los más dinámicos”<sup>38</sup>.

Por lo tanto, en un mercado global, en el que prevalece una fuerte competencia, el reto que enfrenta toda empresa ante el ritmo de cambio acelerado y complejidad inextricable de su entorno es, hacerse *competitiva*. Ello, porque “el acento de nuestro tiempo en que el que no es competitivo muere, o por lo menos está en serio riesgo, no es un aspecto pasajero o que afecta a ciertos sectores o ámbitos de la sociedad, sino que es una nueva forma de convivencia por habernos insertado en el juego del sistema-mundo (...). La competitividad, es la demanda universal de nuestro tiempo”<sup>39</sup>.

---

<sup>37</sup> Ídem. “¿Por qué la comunicación es relevante a la empresa?”, en María Antonieta Rebeil y Celia RuizSandoval (coordinadoras). **El Poder de la Comunicación en las Organizaciones**, México, Plaza y Valdés Editores/UIA/ULA, México, 1998, p. 77.

<sup>38</sup> *Ibidem*, p. 79.

<sup>39</sup> Ídem. “De fuentes egoístas a comunidades de inteligencia comunicativa: Exploraciones sobre el universo conceptual de la comunicación humana”, en **Razón y Palabra**, Revista electrónica de Comunicación del ITESM-CEM, Número 25, Año 7, febrero-marzo de 2002. Disponible, en la siguiente dirección electrónica: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n25/anosnik.html>

### 3.4.- La posición competitiva de México en el mundo.

Pero, ¿Cuál es la posición competitiva de México en el mundo?

De acuerdo con el Ranking de Competitividad Mundial <sup>40</sup>, que realiza el Institute for Management Development (IMD) de Suiza, durante el año 2002, México se ubicó en el lugar número 41 del ranking de la competitividad mundial, en un listado global de 49 naciones, por debajo de Chile (lugar 20) y Brasil (lugar 35) y, superando apenas a la India, Rusia y Argentina (lugar 49). (véase Tabla No. 4)

El Ranking destaca que Estados Unidos, sigue siendo el país más competitivo del mundo en el 2002. En tanto que el segundo lugar lo ocupa Finlandia; el tercero, Luxemburgo; el cuarto, Holanda; y el quinto, Singapur.

---

<sup>40</sup> El Ranking de Competitividad Mundial, establece un "ranking de competitividad por países" sobre la base de indicadores sectoriales, ponderados según la metodología desarrollada por el IMD, cuyo principal propósito ha sido comparar la competitividad entre países, examinar su evolución en el tiempo, observar y comprender las fortalezas y debilidades de éstos y plantear sus principales desafíos. Este Informe, analiza cuatro grandes rubros: evaluación macroeconómica de la economía doméstica, que mide el *Desempeño Económico*; grado en que las políticas de Gobierno favorecen la competitividad, que mide la *Eficiencia del Gobierno*; grado en que las empresas se desempeñan en forma innovadora, eficiente y responsable, que evalúa la *Eficiencia Empresarial*; y el grado en que los recursos básicos, tecnológicos, científicos y humanos satisfacen los requerimientos de negocios, que mide la *Infraestructura*.

**Tabla No. 4: Posición en competitividad de México.**

AÑO	POSICIÓN
1998	34
1999	35
2000	33
2001	36
2002	41

*Fuente: World Competitiveness Yearbook, IMD.* Disponible, en la siguiente dirección electrónica:  
<http://www02.imd.ch/documents/wcy/content/pastranking.pdf>

Como puede observarse en la Tabla No. 4, en lo que respecta a México, mientras que en los años 2000 y 2001 ocupó las posiciones 33 y 36, respectivamente, en el 2002, su posición en el ranking de competitividad, cae hasta el lugar 41, ubicándose en los últimos lugares.

Es decir, en los últimos tres años, México ha descendido ocho escalones en el Ranking de la competitividad mundial, lo cual refleja que nuestro país no ha sido capaz de consolidar su potencial económico, ya sea a través de un sector público o empresarial eficiente, o por medio de una infraestructura competitiva.

### **3.5.- Factores que inciden en la competitividad de México y sus empresas.**

Ahora bien, ¿Cuáles son los factores que inciden en la competitividad de México y sus empresas?

Al respecto, según lo establecido en el *Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006*:

“La reactivación del entorno macroeconómico en los últimos años ha sido importante por la estabilidad generada, pero no ha sido suficiente para que las empresas se desarrollen en forma competitiva, dinámica y sostenida en el tiempo. Se puede inferir que existen factores

adicionales a la estabilidad macroeconómica que deben considerarse para el adecuado desempeño de las empresas; entre estos factores, los que de forma más recurrente son señalados por el sector empresarial, son los siguientes: Elevados costos asociados a la normatividad y la sobrerregulación; Escasa formación y desarrollo de habilidades empresariales; Limitaciones en la capacitación y desarrollo de los recursos humanos; Escasos sistemas de información, desconocimiento del mercado y problemas de comercialización; Falta de vinculación con los instrumentos para el desarrollo y la innovación tecnológica; y Difícil acceso a esquemas de financiamiento oportuno, adecuado y en condiciones competitivas”<sup>41</sup>.

### **3.6.- El nivel de competitividad de las empresas mexicanas.**

Otro dato que es importante mencionar, es el referente al nivel de competitividad de las empresas mexicanas. Las empresas, se clasifican en cuatro niveles de competitividad<sup>42</sup>, con base en características que reflejan sus capacidades administrativas, operativas y tecnológicas. Esta clasificación, expone también el tipo de prácticas predominantes, que parten de un nivel elemental (nivel emergente) y se desplazan hacia mejores prácticas, hasta llegar a los estándares de excelencia internacional (nivel de clase mundial).

La definición de los niveles de competitividad empresarial es la siguiente: *Emergente*: habilidad para sobrevivir por medio de la improvisación en operación; *Confiable*: nivel de calidad repetible en las áreas principales de la empresa; *Competente*: áreas y personal especializado en el desarrollo de nuevos productos, procesos y servicios; *Clase mundial*: Control total del ciclo de desarrollo de nuevos productos, gestión tecnológica y prospectiva. (véase Tabla No. 5)

---

<sup>41</sup> Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006. Secretaría de Economía.

<sup>42</sup> **Fuente:** Programa Especial de Ciencia y Tecnología 2001–2006 del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

Tabla No. 5: Niveles de competitividad empresarial.

EMPRESA	EMERGENTE	CONFIABLE	COMPETENTE	CLASE MUNDIAL
<b>CARACTERISTICA</b>				
Prioridad	Supervivencia	Diferenciación	Innovación	Liderazgo
Mejores prácticas	Sistemas gerenciales y administrativos	Mejora continua y benchmarking	Desarrollo de nuevos productos	Obsolescencia de productos acelerada
Cobertura de mercado	Local	Nacional	Región internacional	Global
Nivel distintivo de su administración	Operación	Calidad o exportación	Calidad y exportación	Gestión tecnológica
Capacidad tecnológica	Imitación	Adopción y/o mejora	Desarrollo	Licenciamiento
Actitud al cambio	Reacciona	Se adapta	Promueve	Origina

Fuente: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, Programa Especial de Ciencia y Tecnología 2001 – 2006

De acuerdo a lo estipulado en el propio Programa Especial de Ciencia y Tecnología 2001–2006 del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, en el año 2000, del total de empresas mexicanas, el 99 por ciento tiene nivel de competitividad *emergente*; 3,377 cuentan con sistemas de calidad ISO 9000; y menos de 300 realizan algún tipo de investigación y desarrollo.

Cabe resaltar que, según cifras del INEGI, en México existe un total de 2 millones 844 mil 308 unidades empresariales <sup>43</sup>, de las cuales el 99.7 por ciento son micro, pequeñas y medianas empresas y, el 0.3 por ciento restante, lo constituyen las empresas grandes. Por tanto, si observamos que del total de empresas mexicanas (2 millones 844 mil 308), únicamente 3,377 cuentan con sistemas de calidad ISO 9000, tenemos que menos del 1 por

<sup>43</sup> **Fuente:** INEGI: Censos Económicos 1999. Enumeración Integral.

ciento de las empresas mexicanas, han alcanzado el distintivo mundial de certificación de la calidad.

Sin embargo, como advierte Santiago Macias Herrera, coordinador general del Comité Nacional de Productividad e Innovación (COMPITE), consultoría de empresas radicadas en territorio mexicano, que buscan la certificación de la norma ISO 9000: “el panorama resulta alentador, pues el interés de los empresarios de pertenecer a las grandes ligas de su sector, es cada vez más firme (...). Estamos en 50 por ciento del mercado nacional y en el país, hay dos mil empresas trabajando para establecer la norma ISO 9000. COMPITE, actualmente trabaja con mil empresas y prevé incremento de 25 por ciento, el próximo año. El 60 por ciento de las que tenemos son micro; 20 por ciento, pequeñas; 15 por ciento, medianas; y 5 por ciento, grandes”<sup>44</sup>.

Por otra parte, de acuerdo con los datos del Segundo Inventario Nacional de Calidad<sup>45</sup>, presentado en noviembre del 2000 durante el XII Congreso Internacional de Calidad, celebrado en la Ciudad de México, el 63 por ciento de las empresas mexicanas cuentan con algún sistema o proyecto de calidad y, de éstas, el 7 por ciento tiene procesos avanzados de calidad.

---

<sup>44</sup> Menos de 1% de empresas tiene certificado ISO 9000, **El Financiero**, Sección Negocios, Lunes 4 de Noviembre de 2002, p. 55.

<sup>45</sup> El Segundo Inventario Nacional de Calidad, es una investigación realizada por *Siga Calidad* y la *Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C.*, la cual cuenta con un nivel de confiabilidad del 95%. Disponible, en la siguiente dirección electrónica: <http://www.fundameca.org.mx>

En la Tabla No. 6, se muestran los porcentajes vertidos con antelación, por tamaño de empresa y giro:

**Tabla No. 6:**  
**Introducción de procesos de calidad de algún tipo.**  
**Porcentaje por tamaño de empresa y giro.**

<b>Tamaño</b>	<b>Si tiene</b>	<b>No tiene</b>	<b>No sabe</b>
<b>Pequeña</b>	60%	40%	0%
<b>Mediana</b>	64%	34%	2%
<b>Grande</b>	85%	15%	0%
<b>Giro</b>	<b>Si tiene</b>	<b>No tiene</b>	<b>No sabe</b>
<b>Comercio</b>	51%	49%	0%
<b>Servicio</b>	70%	28%	2%
<b>Industria</b>	89%	15%	0%

*Fuente: Segundo Inventario Nacional de Calidad*

Las cifras que arroja la Tabla No. 6, reflejan el nivel de conciencia que está adquiriendo una buena parte de las empresas mexicanas, respecto a la calidad como una necesidad vital, como un requerimiento y exigencia para cualquier organización, independientemente de su tamaño o su giro, con el objeto de permanecer competitivas, es decir, con el objeto de que logren sobrevivir y prosperar en la economía global, caracterizada por la intensificación de la competencia.

Inicialmente, las empresas manufactureras eran las que buscaban su certificación en ISO 9000, con el fin de obtener una especie de pasaporte para exportar sus productos. Después, se incorporaron al movimiento de calidad, las empresas de servicios, incluidas las dependencias que ofrecen servicios públicos, así como las instituciones que proveen servicios educativos.

Hoy en día, el movimiento de la calidad, se ha extendido a todos los ámbitos de la vida de las naciones. En México, por ejemplo, dependencias federales y estatales tienen ya certificada la calidad de sus servicios en ISO 9000. Entre dichas dependencias certificadas, se encuentran: Petróleos Mexicanos (PEMEX), la Comisión Federal de la Electricidad (CFE) y la Secretaría de Economía (SE), por mencionar sólo algunas.

### **3.7- Información y Conocimiento: Recursos esenciales de la productividad y competitividad.**

El otro aspecto medular en la configuración del Postindustrialismo, como observa Manuel Castells, es que *la productividad y competitividad de las unidades o agentes de la economía (ya sean empresas, regiones o naciones), depende fundamentalmente de su capacidad para generar, procesar y aplicar con eficacia la información basada en el conocimiento*. Es decir, la fuente de la productividad y la competitividad, es la generación del conocimiento, extendido a todos los ámbitos de la actividad económica, mediante el procesamiento de la información.

En este mismo tenor, Peter Drucker asevera que:

“El verdadero recurso dominante y factor de producción absolutamente decisivo, no es ya ni el capital, ni la tierra, ni el trabajo. Es el conocimiento [...]. Los tradicionales factores de la producción –la tierra (es decir, los recursos naturales), el trabajo y el capital- no han desaparecido, pero han pasado a ser secundarios. Se pueden obtener fácilmente, siempre que se tenga conocimiento. Y el conocimiento en este nuevo sentido, es conocimiento como instrumento, como el medio de obtener resultados sociales y económicos [...]. Que el conocimiento se haya convertido en el recurso, más bien que en un recurso, es lo que hace nuestra sociedad postcapitalista. Cambia fundamentalmente la estructura de la sociedad. Crea una nueva dinámica social. Crea una nueva dinámica económica. Crea una nueva política”<sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> DRUCKER, Peter F. La SocieDad Post-Capitalista. Editorial Norma, Bogotá, 1994. pp. 6; 47; 50.

Por lo tanto, en la era postindustrial, la fuente de la competitividad y productividad, ya no hace el énfasis en los bienes materiales (materias primas, productos terminados o bienes de capital), enarbolados por la economía de la sociedad industrial, sino en bienes intangibles, tal como lo representan la información y el conocimiento, es decir, en el capital intelectual.

Precisamente, el mismo Drucker, habla de que los protagonistas de la sociedad postcapitalista (postindustrial), son los *trabajadores de conocimiento*, es decir, ejecutivos instruidos que saben asignar sus conocimientos a usos productivos y, que, a su vez, son dueños de las herramientas de producción, porque son dueños de sus conocimientos y se los pueden llevar consigo adondequiera que vayan.

A su vez, el autor reconoce que “el reto social de la sociedad postcapitalista, será la dignidad de la segunda clase de dicha sociedad: los trabajadores de servicios. Éstos por lo general carecen de la necesaria educación para ser trabajadores de conocimiento. Y, en todos los países, aun en los más adelantados, constituyen una mayoría”<sup>47</sup>.

Bajo estas premisas, Drucker es contundente al advertir que “la productividad en el trabajo de conocimiento exige que incorporemos el aprendizaje continuo en el oficio y en la organización. El conocimiento exige aprendizaje continuo porque está cambiando

---

<sup>47</sup> *Ibíd*em, p. 9.

constantemente. Pero el trabajo de servicios, aun el puramente oficinesco, también requiere continuo automejoramiento, es decir, aprendizaje continuo”<sup>48</sup>.

### **3.8.- La Organización Inteligente.**

De lo anterior se deriva que, cualquier empresa o institución que aspire a crecer, desarrollarse y mantenerse competitiva en la era postindustrial (economía global e informacional), tiene que aprender a adaptarse con rapidez y eficacia al cambio acelerado, que plantea un entorno cada vez más complejo y dinámico. Es decir, tiene que aprender a aprender, tiene que erigirse, para expresarlo en términos de Chun Wei Choo, en una *Organización Inteligente*, la cual “vincula los tres procesos estratégicos de información: percepción, creación de conocimiento y toma de decisiones en un ciclo continuo de aprendizaje y adaptación, al que podemos llamar *ciclo del conocimiento*”<sup>49</sup>.

De acuerdo con Choo, la organización que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones, se puede describir como una *Organización Inteligente*, ya que posee información y conocimiento, por lo que está bien informada, es mentalmente perceptiva y clara. Sus acciones se basan en una comprensión compartida y válida del medio ambiente y las necesidades de la organización y, son influidas por los recursos de conocimiento disponibles y competencias en cuanto a habilidades de sus miembros. La *Organización Inteligente* posee información y

---

<sup>48</sup> Ibídem, p. 103.

<sup>49</sup> CHOO, Chun Wei. La Organización Inteligente, Oxford University Press, 1999, p. 21.

conocimiento que le confieren una ventaja especial y le permiten maniobrar con inteligencia, creatividad y astucia.

A continuación, se procederá a describir de manera breve, los tres campos del uso de la información organizacional, a los que hace referencia Choo:<sup>50</sup>

#### ④ ***Percepción.***

En primer lugar, la organización utiliza la información para percibir cambios y desarrollos en su medio ambiente externo. Las organizaciones medran en un mundo dinámico, incierto, donde es necesario asegurar un suministro confiable de materiales, recursos y energía. Las dependencias críticas que existen entre una organización y su medio ambiente, requieren que aquélla esté siempre alerta, respecto a los cambios y variaciones en sus relaciones externas. La organización que ha logrado una temprana comprensión de la manera como se conforma el medio ambiente, tendrá una ventaja competitiva.

El objetivo inmediato de la *percepción*, es que los miembros de una organización lleguen a una comprensión compartida de lo que es la organización y qué es lo que está haciendo; la meta de más largo plazo es garantizar que la misma se adapte y continúe medrando en un medio ambiente dinámico.

---

<sup>50</sup> *Ibíd*em, pp. 1-3.

### ④ ***Creación de Conocimiento.***

El segundo campo de uso estratégico de la información, es cuando las organizaciones crean, organizan y procesan información, a fin de generar nuevo *conocimiento* a través del aprendizaje organizacional. Un nuevo conocimiento permite a la organización desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar las ofertas existentes y mejorar los procesos.

La creación y el uso del conocimiento, constituyen un desafío particular para la organización. El conocimiento y la experiencia, están dispersos en toda la organización, y con frecuencia lo poseen individuos o grupos de trabajo. Son numerosos los relatos de organizaciones que han tenido que reinventar innecesariamente la rueda, y no son capaces de localizar la experiencia que existe, en algún lugar, en su propio seno.

### ④ ***Toma de Decisiones.***

El tercer campo de uso estratégico de la información, es cuando las organizaciones buscan y evalúan información, a fin de *tomar decisiones importantes*. Durante la toma de decisiones, la actividad de información clave es el procesamiento y análisis de la información sobre las opciones disponibles, a fin de sopesar sus ventajas y desventajas.

Aunque la toma de decisiones por parte de la organización, es un proceso complejo y enredado, no hay dudas de que es una parte esencial de su vida: todas las acciones de la

organización se inician con decisiones, y todas las decisiones son compromisos para emprender una acción.

En concreto, al manejar estratégica y holísticamente los recursos y los procesos de información, mencionados con antelación, la *Organización Inteligente* es capaz de:<sup>51</sup>

- Adaptarse de manera oportuna y eficaz a los cambios en el medio ambiente.
- Comprometerse en un aprendizaje continuo, que incluye desechar suposiciones, normas y estados mentales que ya no son válidos.
- Movilizar el conocimiento y la experiencia de sus miembros para inducir innovación y creatividad.
- Concentrar su comprensión y su conocimiento en una acción razonada y decisiva.

De acuerdo con la visión conceptual de la *Organización Inteligente*, que plantea Choo, se infiere que ésta adquiere necesariamente una actitud proactiva, al percibir y registrar las señales clave del entorno relevantes o medio ambiente (social, cultural, legal, político, económico, tecnológico, competencia, comunidad), a fin de adaptarse con rapidez y eficacia al cambio acelerado, que plantea un entorno cada vez más complejo y dinámico.

Dicho registro de las señales clave del medio ambiente, puede verificarse, por ejemplo, vía encuestas de satisfacción de clientes; estudios de mercado; información especializada en

---

<sup>51</sup> *Ibíd.*, p. 5.

Internet; asistencia a convenciones, simposium y seminarios; o por acercamiento a programas de apoyo técnico, financiero y de conexión con mercados nacionales e internacionales, a través de instituciones tales como el Banco Nacional de Comercio Exterior, la Secretaría de Economía y Nacional Financiera. Asimismo, a través de los Centros *Crece*, el programa *Compite*, el programa *Promode* o los Fondos de Tecnología, que realizan conjuntamente el gobierno federal, los estados y municipios.

Como paréntesis, cabe destacar que, las instituciones y programas que se han mencionado anteriormente, hoy en día están orientando su presupuesto y sus créditos, hacia las micro, pequeñas y medianas empresas (MPYMES), ya que según cifras del INEGI, este conjunto de empresas, que conforman el 99.7 por ciento de las unidades empresariales en México, genera el 42 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) y el 64 por ciento del empleo del país<sup>52</sup>.

Precisamente, por el papel crucial que desempeñan las MPYMES en la economía mexicana, es que el gobierno federal ha considerado como una de las líneas estratégicas dentro del *Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006*, el promover, orientar y fomentar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa.

Y, prosiguiendo con los mecanismos que las organizaciones pueden contemplar, para generar información y conocimiento relevante, no sólo del entorno, sino también del propio ámbito interno, están, por ejemplo, los Círculos de Calidad y las Juntas para Mejoras, las

---

<sup>52</sup> **Fuente:** INEGI: Censos Económicos 1999.

cuales se orientan a estimular al personal, para que aporte valor a la Organización en forma de conocimientos, ideas o sugerencias, que coadyuven a realizar el trabajo de una forma más eficiente y productiva o, a proponer innovaciones en productos y servicios.

Todo este esfuerzo, para que la Organización logre contar con información objetiva y confiable, que coadyuve a reducir la incertidumbre y se logre llegar a un consenso de los significados clave del medio ambiente, la cual, a su vez, genere una cultura de conocimiento o aprendizaje compartido, que oriente la toma de decisiones más adecuada, para los fines prescritos por la Organización.

Bajo esta configuración, en la era Postindustrial o Informacional, como observa Manuel Castells, “las organizaciones de éxito son aquellas capaces de generar conocimiento y procesar información con eficacia; de adaptarse a la geometría variable de la economía global; de ser lo bastante flexibles como para cambiar sus medios con tanta rapidez como cambian los fines, bajo el impacto del rápido cambio cultural, tecnológico e institucional; y de innovar cuando la innovación se convierte en el arma clave de la competencia”<sup>53</sup>.

En esta perspectiva, la Organización Postindustrial, caracterizada por su capacidad para generar, procesar y aplicar con eficacia la información basada en el conocimiento, que le permita ser innovadora, productiva y competitiva, no puede basarse más en la forma organizativa tradicional, es decir, en el modelo piramidal, constituido en la integración vertical y la gestión funcional jerárquica, ya que se requiere mayor participación e

---

<sup>53</sup> CASTELLS, Manuel. *op. cit.*, pp. 199-200.

involucramiento del personal y, una comunicación fluida y directa. Es decir, se requiere una estructura flexible, a partir de la eliminación de tareas y la supresión de capas directivas, a fin de lograr, precisamente, una Organización abierta e interconectada, con base a la información.

En este sentido, Roger D'Aprix, reflexiona lo siguiente: “La forma y el carácter de las empresas están cambiando, de la vieja estructura jerárquica de la cadena de mando, a algo mucho más plano, mucho más orgánico y, ciertamente, mucho más dinámico”<sup>54</sup>.

Por lo tanto, las organizaciones postindustriales conformadas a partir de la simplicidad y la autonomía de los trabajadores, no pueden ser gobernadas a partir de la jerarquía autocrática y la supervisión estrecha, dando paso así, a nuevos modelos de gestión, tal como lo representan los modelos organizacionales horizontales o en *Red*, sobre los cuales se ahondará en el siguiente apartado.

### **3.9.- La Nueva Forma Organizativa de la Era Postindustrial: El Modelo Horizontal o en *Red*.**

Con el propósito de escapar a la rigidez y lentitud de operación que representan los modelos verticales o piramidales de organización, Peter Drucker apunta lo siguiente:

“La propia gran empresa ha cambiado su modelo de organización para adaptarse a las condiciones impredecibles que marcan el rápido cambio económico y tecnológico. Cabe definir el cambio principal como el paso de las burocracias verticales a la gran empresa horizontal, que parece caracterizarse por siete tendencias fundamentales: organización en

---

<sup>54</sup> D'APRIX, Roger. La Comunicación para el Cambio: Cómo conectar el lugar de trabajo con las cambiantes demandas del mercado. Ediciones GRANICA, Barcelona, 1999, p. 156.

torno al proceso, no a la tarea; jerarquía plana; gestión en equipo; medida de los resultados por la satisfacción del cliente; recompensas basadas en los resultados del equipo; maximización de los contactos con los proveedores y clientes; información, formación y retención de los empleados en todos los niveles”<sup>55</sup>.

Por su parte, Manuel Castells, sostiene que la nueva forma organizativa de la economía informacional/global es, la *empresa Red*.

“Una red, es un conjunto de nodos interconectados [...]. Las redes son estructuras abiertas, capaces de expandirse sin límites, integrando nuevos nodos mientras puedan comunicarse entre sí, es decir, siempre que compartan los mismos códigos de comunicación (por ejemplo, valores o metas de actuación). Una estructura social que se base en las redes, es un sistema muy dinámico y abierto, susceptible de innovarse sin amenazar su equilibrio. Las redes son los instrumentos apropiados para una economía capitalista basada en la innovación, la globalización y la concentración descentralizada; para el trabajo, los trabajadores y las organizaciones que se basan en la flexibilidad y la adaptabilidad; para una cultura de deconstrucción y reconstrucción incesantes”<sup>56</sup>.

En este sentido, observa Castells:

“La empresa horizontal es una red dinámica y estratégicamente planeada de unidades autoprogramadas y autodirigidas basadas en la descentralización, participación y coordinación (...). La actuación de una red determinada, dependerá de dos atributos fundamentales: su *capacidad de conexión*, es decir, su capacidad estructural para facilitar la comunicación libre de ruidos entre sus componentes; y su *consistencia*, esto es, el grado hasta el cual se comparten intereses entre los fines de la red y los de sus componentes”<sup>57</sup>.

Como puede apreciarse, los nuevos modelos organizativos horizontales o en *red*, apuntan hacia una estructura en la cual la *información* y el *conocimiento*, se erigen como eje y soporte estructural central, en la gestión.

---

<sup>55</sup> DRUCKER, Peter F. “*The coming of the new organization*”, en **Harvard Business Review**, No. 88, 1988, pp. 45-53.

<sup>56</sup> CASTELLS, Manuel. **op. cit.**, pp. 506; 507.

<sup>57</sup> *Ibíd.*, p. 194.

Dichos modelos organizativos horizontales o en *red*, establecen las condiciones para generar una estructura *flexible*, abierta e interconectada, a fin de maximizar la capacidad de procesamiento de la información y de generación de conocimiento, los cuales constituyen los activos intangibles estratégicos, para lograr la innovación, la productividad y competitividad, en las organizaciones de la era postindustrial. Y, todo este esfuerzo, con el propósito de satisfacer pronta y óptimamente, las necesidades y expectativas de calidad y servicio, que demandan los clientes, tanto internos como externos.

De allí que, una de las características distintivas de la organización postindustrial es, precisamente, una marcada orientación al cliente. Y para lograr su satisfacción total, crea no sólo una cultura de servicio al cliente externo, sino también, una cultura de servicio al cliente interno.

En una cultura de servicio interno, cada uno de los niveles de jefatura (alta dirección, dirección, gerencia y mandos intermedios), se conciben como apoyos, como recursos al servicio de sus subalternos, para que estos últimos desempeñen mejor su trabajo de satisfacer a los clientes externos. Es decir, el sistema de jefatura considera también como clientes, a sus subalternos, los cuales se convierten en clientes internos, proveyéndolos de información, conocimiento, materiales y otro tipo de recursos, productos o servicios requeridos.

### 3.9.1.- La Organización basada en la Responsabilidad.

Ahora bien, ¿Qué es lo que permite que logre funcionar realmente, un modelo organizativo flexible e interconectado, con base a la información y el conocimiento y, orientado a la colaboración, al aprendizaje compartido y a una cultura de servicio interno, además de externo?

Al respecto, Peter Drucker, observa lo siguiente: “el principio que informa y organiza la sociedad postcapitalista, tiene que ser la responsabilidad. La sociedad de organizaciones, la sociedad de conocimiento, exige una organización basada en la responsabilidad (...). Las organizaciones mismas tienen que estructurarse sobre responsabilidad interna, más bien que sobre poder o mando y control”<sup>58</sup>.

En este contexto, Drucker, reflexiona que:

“La organización tradicional se funda básicamente en la autoridad de mando. El flujo es de arriba hacia abajo. La organización basada en la información, se funda en la *responsabilidad*. El flujo es circular, desde el fondo hacia arriba, y luego hacia abajo nuevamente. Por lo tanto, el sistema basado en la información, puede funcionar sólo si cada individuo y cada unidad aceptan la responsabilidad: para sus objetivos y sus prioridades, para sus relaciones, y para sus comunicaciones [...]. De ahí que la organización basada en la información, requiera una gran autodisciplina. Esto, a su vez, hace posibles decisiones rápidas y respuestas veloces. Permite crear una gran flexibilidad y, al mismo tiempo, considerable diversidad. Estas ventajas, podrán obtenerse solamente si hay entendimiento, valores compartidos y, por sobre todo, mutuo respeto.”<sup>59</sup>.

---

<sup>58</sup> DRUCKER, Peter F. **La Sociedad Post-Capitalista**. Editorial Norma, Bogotá, 1994. pp. 108; 109.

<sup>59</sup> Ídem. **Escritos Fundamentales**, Tomo 1: *El Individuo*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 2002, p. 182; 183.

La estructura basada en la información es *plana*, con muchos menos niveles de administración de los que requieren las convencionales. Cada vez que una gran industria multinacional se ha reestructurado en torno de la información y su flujo, descubría que siete de sus doce niveles de administración podían ser recortados, puntualiza Drucker.

La organización basada en la información, “no requiere en realidad una ‘tecnología de información’ avanzada. Todo lo que requiere es la disposición para preguntar: ¿Quién requiere qué información, cuándo y dónde? (...). Pero cuando una compañía edifica su organización en torno de la moderna tecnología de información, debe formularse estas preguntas. Y entonces las posiciones y los estratos administrativos, cuya principal obligación ha sido informar y no hacer, pueden ser suprimidos”<sup>60</sup>.

A su vez, Drucker, advierte que “el hombre que se responsabiliza de su contribución, conecta su exigua área, con una genuina totalidad (...). El trabajador eficaz pregunta a los demás componentes de la empresa –superiores, subordinados y, sobre todo, a sus colegas de otras áreas-: ¿Qué contribución aguarda usted de mí para hacer, a su vez, la suya? ¿Cuándo, cómo y bajo qué forma la necesita?”<sup>61</sup>.

De manera sucinta, Drucker, reflexiona que “el trabajador del conocimiento que mantiene buenas relaciones humanas en una organización, no lo hace porque posee un talento especial para la gente, sino porque se consagra a la contribución en su propio trabajo y en

---

<sup>60</sup> *Ibíd*em, p. 181.

<sup>61</sup> *Ibíd*em, p. 95.

sus relaciones con los demás. Por consiguiente, éstas son productivas, única definición válida de las buenas relaciones humanas (...). Toda contribución fomenta, por sí misma, los cuatro requisitos básicos de las efectivas relaciones humanas: comunicación, trabajo en equipo, autodesarrollo y desarrollo de los demás”<sup>62</sup>.

### **✿ *Comunicación.***

El trabajador del conocimiento que se hace responsable de su propia contribución exige, por lo general, que también sus subalternos asuman responsabilidades. Y, suele preguntar a sus hombres: “¿De qué contribución podemos responsabilizarnos la organización y yo, el superior? ¿Qué debemos aguardar de ustedes? ¿Cuál es la mejor manera de utilizar vuestros conocimientos y vuestra habilidad?”. Entonces la comunicación se torna posible y, realmente, fácil.

Una vez que el subalterno ha meditado acerca de la contribución que debe aguardarse de él, corresponde al superior, por supuesto, el derecho y la responsabilidad de juzgar la validez de dicha contribución.

### **✿ *Trabajo en equipo.***

El hecho de concentrarse en la contribución, da lugar a contactos laterales, haciendo posible la labor en equipo.

---

<sup>62</sup> *Ibíd*em, pp. 96-99.

La pregunta: ¿Quién ha de utilizar mis capacidades para que se tornen efectivas?, recalca de inmediato la importancia de las personas, no en un sentido de autoridad que se ejerce desde arriba o va en aumento desde abajo y parte del ejecutivo individual y retorna a él, sino que subraya la realidad de una organización inteligente, donde el trabajo efectivo es realizado por equipos de personas de diferentes especialidades y capacidades, que han de trabajar conjunta y voluntariamente y, según las lógicas exigencias de la situación y las demandas del trabajo, más bien que de acuerdo con una formal estructura jurisdiccional.

### **✿ Autodesarrollo.**

El autodesarrollo individual, depende en gran medida del acto de concentrarse en la contribución. El hombre que se pregunta: ¿Cuál es el mayor aporte que puedo hacer para contribuir al buen funcionamiento de esta organización?”, en verdad se preguntando: “¿De qué manera debo desarrollarme? ¿Qué conocimientos y qué práctica debo adquirir para poder brindar esa contribución? ¿Qué energías debo poner al servicio de ello? ¿Qué pautas he de trazarme?

### **✿ Desarrollo de los demás.**

El ejecutivo que se aplica a su contribución, estimula a los demás a autodesarrollarse: a sus superiores, colegas y subalternos. Y, establece normas no personales, que responden a las necesidades del trabajo y exigen excelente ejecución, elevadas aspiraciones, ambiciosas metas y labor de gran impacto.

### **3.9.2- La Organización Circular: una Jerarquía Democrática.**

Cabe resaltar que, en esta perspectiva de Organización basada en la Responsabilidad, se enmarca la necesidad referida por Russell Ackoff, de gestionar y conceptualizar a la Organización, como un *sistema social*, es decir, desde un modelo *sociosistémico* (no desde un enfoque determinista o animado).

Como ya se abordó en el segundo capítulo de la presente Tesis, un enfoque *sociosistémico* de Organización, tiene como propósito principal: el propio *desarrollo* del sistema organizacional, el *desarrollo* de sus partes y el *desarrollo* de los sistemas generales a los que integra.

El diseño *sociosistémico* de Organización, que propone Russell Ackoff, se fundamenta también, en la necesidad que alude de Drucker, de generar un flujo circular de información e, implícitamente, de lograr que los actores del sistema organizacional, asuman corresponsabilidad en la planificación y rumbo del mismo.

El diseño organizacional que plantea Russell Ackoff, lo denomina, *Organización Circular* o *Jerarquía Democrática*. En una Organización Circular o Democrática: “todos los grupos de interés participan de manera directa o indirecta en la toma de las decisiones que les afectan, y cada persona investida de autoridad está sujeta, como tal, a la autoridad colectiva

de sus subordinados. Sin el apoyo de subordinados, compañeros y superiores, nadie puede administrar adecuadamente”<sup>63</sup>.

Por tanto, la Organización Circular, implica un control circular, no lineal, unilateral y autocrático. De hecho, la Organización Circular preserva la jerarquía, pero la inserta en una gestión completamente democrática.

La idea organizacional fundamental que subyace al diseño propuesto por Ackoff, es que cada persona con posición de mando, cada administrador o líder, cuente con una *Junta* o *Consejo*, en el cual, además de él, participen también sus subalternos inmediatos y su superior inmediato.

A su vez, la *Junta* o *Consejo*, puede incorporar a otras partes, ya sea del interior o del exterior de la organización, como clientes y proveedores, para participar en funciones definidas por el propio Consejo. Sin embargo, la cantidad de terceros provenientes de algún *grupo de interés* especial a los que se invite a participar, no debe exceder el número de subordinados del Consejo. Los subalternos del administrador en cuyo Consejo se haya constituido, deben conducirse como una pluralidad.

---

<sup>63</sup> ACKOFF, Russell L. **Recreación de las Corporaciones: Un Diseño Organizacional para el Siglo XXI**, Oxford University Press, México, 2000, p. 295.

De acuerdo con Russell Ackoff, “suelen ser siete las funciones que se asignan a los Consejos: planificación, políticas, coordinación, integración, calidad de la vida laboral, mejoras en el desempeño y aprobación de los jefes”<sup>64</sup>.

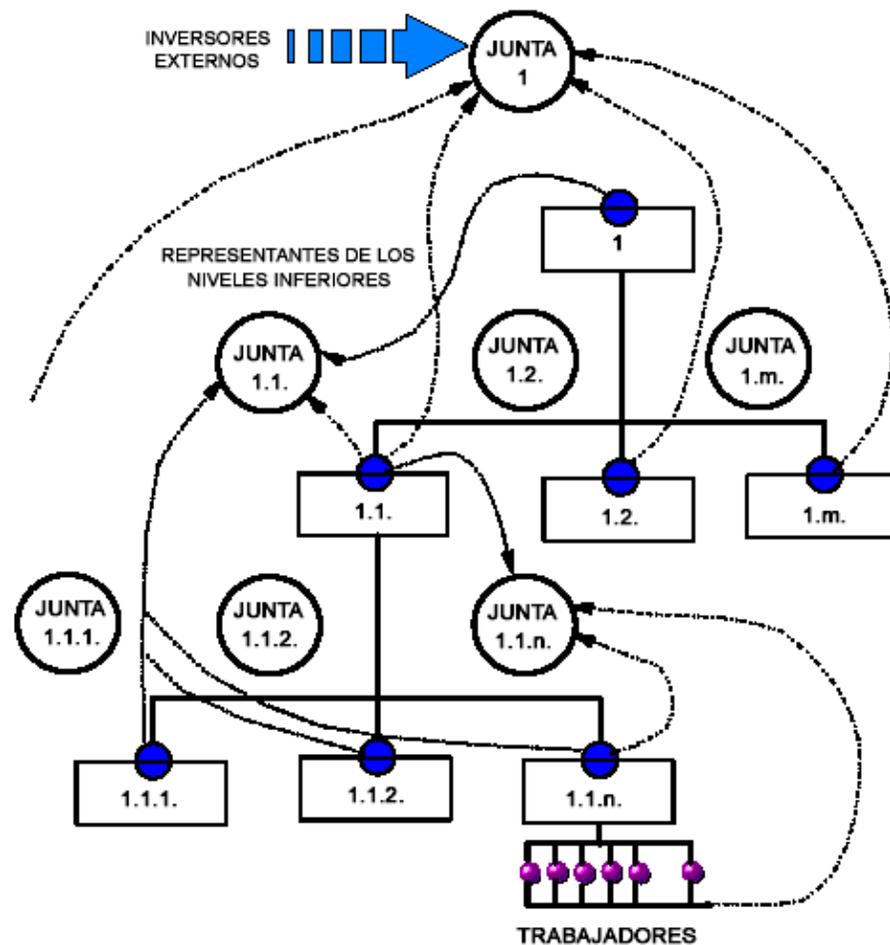
Según Ackoff, algunas de las empresas que han mejorado sensiblemente su desempeño, tras haber adoptado el diseño de *Organización Circular* o *Jerarquía Democrática*, son: Alcoa Tennessee; Imperial Oil de Canadá; Krey Meat Packing Company; Anheuser-Busch Internatioal; Kodak; y Metropolitan Life.

Enseguida, se ilustra una sencilla y convencional Organización de tres niveles, en la que cada administrador, representado por un pequeño círculo, cuenta con una *Junta* o *Consejo* propio. (véase Figura No. 7)

---

<sup>64</sup> *Ibíd*em, p. 190.

Figura No. 7: La Organización Circular: una Jerarquía Democrática.



*Fuente:* ACKOFF, Russell L. **Recreación de las Corporaciones: Un Diseño Organizacional para el Siglo XXI**, Oxford University Press, México, 2000, p. 186.

Como puede observarse en la Figura No. 7, todos los administradores con excepción de aquellos en la parte superior o inferior, interactúan directamente con cinco niveles jerárquicos: dos niveles hacia arriba (en los Consejos de sus superiores), a su nivel, y dos niveles más abajo (en los Consejos de sus subalternos).

Este grado de interacción y acceso que se genera, hace posible que la Organización logre alcanzar un grado óptimo de integración y coordinación entre niveles jerárquicos y áreas funcionales, que, muy rara vez, una organización tradicional puede obtener.

En concreto, una Organización Circular es una Organización en *Red*, que favorece las interacciones verticales (integración) y horizontales (coordinación); estimula y propicia una cultura de conocimiento o aprendizaje compartido (aprendizaje en *red*); y, establece las condiciones necesarias para conformar una cultura de Trabajo en Equipo, que evite pérdidas de eficacia y eficiencia, por desintegraciones y descoordinaciones internas.

Precisamente, los nuevos modelos organizativos horizontales o en *red*, propician modelos de gestión participativa, de corresponsabilidad en la planificación y rumbo del sistema organizacional. Por tanto, estimulan ambientes de trabajo de colaboración, no defensivos, instaurándose la siguiente cadena productiva: trabajo en red; trabajo en equipo; inteligencia distribuida; ambientes ricos en información y en conocimiento; sinergia; y en consecuencia, un óptimo cumplimiento de los objetivos superiores comunes, que persigue la empresa.

Así, las organizaciones con estos nuevos modelos de gestión, se convierten en espacios de crecimiento y desarrollo personal, profesional y organizacional, al solidificarse un auténtico sentido de *comunidad* o *espíritu de equipo*, entre sus integrantes.

Como advierte, Peter Drucker:

“La organización basada en la información, requiere, pues, que cada uno se haga responsable de los objetivos, la contribución y hasta de la conducta. Esto implica que todos los miembros de la organización piensen a fondo en sus objetivos y en su contribución y asuman la responsabilidad de ambas cosas. Implica que no hay “subalternos”, sólo hay “asociados”. Además, en la organización basada en la información, todos los miembros tienen que estar en capacidad de controlar su propio trabajo mediante la retroinformación, de sus resultados a sus objetivos (...). Es necesario, en otras palabras, que todos los miembros actúen como responsables tomadores de decisiones. Todos los miembros deben verse a sí mismos como ejecutivos [...]. El deber de la gerencia en la organización basada en la información, no es hacer a todos jefes. Es hacer que todos contribuyan. [...]. La organización moderna no puede ser de jefes y subalternos; tiene que estructurarse como un equipo de asociados”<sup>65</sup>.

En esta misma perspectiva, Abraham Nosnik, reflexiona que la evolución del pensamiento organizacional y de gestión, “ha ido de sistemas de supervisión externa, estricta y sancionadora del subordinado, a sistemas de autosupervisión, autodirección y reconocimiento del colaborador. Tanto el sistema de jefatura como el sistema de colaboradores, se acercan cada vez más a una comunidad de aprendices que comparten sinérgicamente capacidades, conocimientos y voluntades en función de objetivos comunes y superiores a sus intereses particulares y de grupo”<sup>66</sup>.

En síntesis, el nuevo modelo de gestión del paradigma postindustrial, constituye un modelo de organización flexible, integral e integrado, es decir, en *Red*, donde todos sus actores están presentes y participan de las condiciones de interactividad, con el propósito de

---

<sup>65</sup> DRUCKER, Peter F. **La Sociedad Post-Capitalista**, Editorial Norma, Bogotá, 1994, pp. 120; 122; 63.

<sup>66</sup> NOSNIK, Abraham. “Comunicación y Cultura Organizacional en la Era de la Incertidumbre”, en José Carlos Losada y Pedro Hellín (coordinadores). **Sphera Pública**, revista española de temas de comunicación, No. 2, 2002. Disponible, en la siguiente dirección electrónica: <http://www.ucam.edu/sphera/2002/>

orientarse a la colaboración, al trabajo en equipo, al aprendizaje compartido y a una cultura de servicio interno, además de externo.

### **3.10.- Empresas mexicanas que han transitado exitosamente, a los nuevos modelos de organización del paradigma postindustrial.**

Algunas empresas mexicanas que han transitado exitosamente, a los nuevos modelos de gestión del paradigma postindustrial, son: <sup>67</sup>

- ⇒ Grupo Industrial Bimbo S.A de C.V. (México, D.F.)
- ⇒ Industrias Commonwealth S.A de C.V. (Grupo INFRA) (México, D.F.)
- ⇒ Vacor de México S.A de C.V. (Guadalajara, Jalisco)
- ⇒ Compañía Siderúrgica de Guadalajara S.A de C.V. (Guadalajara, Jalisco)
- ⇒ Pigmentos y Óxidos S.A de C.V. (Monterrey, Nuevo León)
- ⇒ Corporación Argos, S.A de C.V. (Ciudad Juárez, Chihuahua)
- ⇒ Transmisiones y Equipos Mecánicos S.A de C.V. (Querétaro, Querétaro)

Todas estas empresas, reorganizadas alrededor de los modernos enfoques de gestión, han experimentado mejoras significativas tanto en el desempeño de la Organización en su conjunto, como en la moral de los trabajadores.

---

<sup>67</sup> KRAS, Eva. **La Administración Mexicana en Transición**, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1998, pp. 91-92.

De acuerdo con Eva Kras, los elementos en común que presentan estas historias de éxito de empresas mexicanas, son:<sup>68</sup>

**✿ *La visión de la empresa.***

Todas las empresas pusieron especial interés en el papel importante de la visión y el liderazgo, de un pequeño número de personas. Estas son las que fincaron los cimientos de la filosofía y de la dirección a futuro, que tomaría la empresa.

**✿ *Participación de la gente.***

De importancia crítica para el éxito de estas empresas, ha sido la participación total de su gente a todos los niveles, empezando con la alta dirección, hasta los trabajadores más bajos. Esto ha implicado un cambio de responsabilidad y autoridad al nivel más bajo, fomentando mayor creatividad el flujo sin estorbo de ideas hacia arriba.

**✿ *Comunicación.***

Se le ha dado gran importancia al desarrollo de un sistema de comunicación efectivo (y a veces algo sofisticado), que proporcione un flujo rápido de información en ambos sentidos.

---

<sup>68</sup> *Ibíd.*, pp. 122-123.

### **✿ Capacitación y desarrollo.**

A cada persona en estas empresas se le da la oportunidad de desarrollar su máximo potencial, mediante programas de capacitación, cuidadosamente diseñados.

### **✿ Dedicación a la Calidad Total.**

A través de todas estas empresas se encuentra un objetivo común: la Calidad Total. Esto se ve reflejado en la calidad del trabajo, del producto y del servicio y, en términos de la calidad de vida, incluyendo la de sus familias.

De igual forma, otra historia de empresa exitosa, que ha implantado los nuevos modelos de gestión del paradigma postindustrial, la constituye la empresa multinacional Nestlé (de origen suizo), la cual ocupa el lugar No. 55 en la lista de las 500 empresas más grandes del mundo, de la revista estadounidense *Fortune*.

Según el mexicano Carlos Eduardo Represas, vicepresidente ejecutivo de la empresa en mención:

“Una de las estrategias seguidas por Nestlé para mejorar la productividad ejecutiva, es la construcción de “organizaciones planas”, con pocos niveles jerárquicos. Otro componente de su estrategia, es la formación de grupos autorregulados que exigen un menor nivel de supervisión, lo que aumenta la productividad de los trabajadores de “cuello blanco” (...). En el caso de Nestlé, hay una cultura de capacitación al grado que la más alta gerencia, participa de modo regular en la impartición de cursos para sus ejecutivos de todo el mundo,

que acuden a la sede de Suiza (...). Todos mejoramos la calidad de lo que hacemos, si mejoramos la calidad de lo que somos”<sup>69</sup>.

Con base a lo expuesto hasta el momento, se concluye que los nuevos modelos de gestión horizontales o en *red*, responden mejor a las características que la nueva economía global e informacional, demanda a las organizaciones postindustriales. Es decir, requerimientos tales como flexibilidad; capacidad de aprendizaje; capacidad de innovación; adaptación al cambio con rapidez y eficacia; orientación al cliente; orientación a la calidad total; y gestión en equipo.

En suma, es legítimo afirmar que el nuevo paradigma postindustrial del Siglo XXI, hace referencia a una Organización que:

- Potencia los flujos de información vertical descendente y ascendente, así como los flujos de información horizontal.
- Estimula y hace posible la participación del personal y demás grupos de interés de la Organización, en la toma de decisiones.
- Exige que autoridades y colaboradores, asuman responsabilidades de sus objetivos, conducta e interacciones, derivadas de la mayor delegación posible y de la autonomía en la gestión.
- Promueve una cultura de conocimiento o aprendizaje compartido (aprendizaje en *red*).

---

<sup>69</sup> Mayor apoyo al talento, **El DEBATE**, Sección Entrevista, *Agencia Reforma*, Martes 30 de Julio de 2002, p. 34-A.

- Libera la creatividad e iniciativa para encontrar y proponer soluciones innovadoras y, maneras diferentes de hacer las cosas.
- Aumenta la disposición, la voluntad, y las habilidades de las organizaciones y sus miembros, para el cambio.
- Propicia el desarrollo personal y organizacional.
- Favorece la calidad de vida laboral.
- Permite generar una cultura de Trabajo en Equipo, que evite pérdidas de eficacia y eficiencia, por desintegraciones y descoordinaciones internas.
- Establece una estructura flexible que permite la adaptación al cambio, con rapidez y eficacia.

Precisamente, el imperativo de la aplicación del nuevo paradigma de organización postindustrial, es decir, el modelo de gestión horizontal o en *Red*, se debe a que hoy en día, ante el cambio acelerado y complejidad inextricable del entorno, el reto que enfrenta toda organización es hacerse competitiva, es decir, lograr sobrevivir y prosperar en un ambiente con creciente competencia. Para tal efecto, es capital e irrenunciable, desarrollar una visión holística, global, integral de la Organización; de la realidad compleja de su entorno; de su responsabilidad social; de su compromiso con el desarrollo y, de las interacciones entre todos los componentes del sistema organizacional.

Es necesario, pues, generar un *pensamiento sistémico* o, para decirlo con Russell Ackoff, es necesario gestionar a la Organización, desde un modelo *sociosistémico* (*Organización Circular o Democrática*) que se caracteriza por su orientación a la búsqueda del desarrollo y calidad de vida, del sistema organizacional, como un todo; de sus partes; y de los sistemas

generales a los que integra. O, bien, para expresarlo en términos de Manuel Castells, es necesaria una gestión de *Organización en Red*. O, en su caso, para decirlo en términos de Peter Drucker, es necesaria una *Organización basada en la Responsabilidad*.

Una vez que se ha reflexionado en torno al paradigma de Organización Postindustrial, el próximo capítulo se dedicará a profundizar en el quehacer gerencial y en los nuevos paradigmas gerenciales.

## **CAPÍTULO 4: SISTEMA DE JEFATURA Y GERENTES.**

### **4.1.- Autoridad y Sistema de Jefatura.**

En el segundo capítulo del presente trabajo de tesis, quedó asentado qué es un *Sistema* y por qué la *Organización es un sistema*.

Como se recordará, *un sistema es un todo que consta de dos o más partes. Un sistema es un todo que no puede dividirse en partes independientes sin la pérdida de sus propiedades o funciones esenciales. El desempeño de un sistema depende de la interacción de sus partes, no de cómo actúan éstas por separado*

En esta perspectiva, una Organización es *un sistema de recursos estructurados en torno al propósito de lograr fines específicos*.

Precisamente, esos *recursos o partes* de la Organización se conforman por una serie de recursos productivos (humanos, materiales, de gestión, de clima laboral), los cuales interactúan de manera interdependiente, para lograr el propósito o fin del sistema como un *todo*, es decir, como unidad indivisible o conjunto funcional.

Cabe reflexionar que, cada uno de los recursos productivos mencionados con antelación, son necesarios e importantes para que toda Organización logre generar la riqueza o productividad específica, que la sociedad le demanda. Sin embargo, estos recursos

productivos no son suficientes por sí solos, para lograr el propósito o función del sistema organizacional, ya que deben ser gerenciados, es decir, deben ser optimizados.

Por lo tanto, el sistema organizacional debe ser optimizado en su conjunto, para que pueda funcionar en forma adecuada. Y, la responsabilidad de optimizar el sistema en su conjunto, es decir, como un *todo*, recae en la *Autoridad*. Esto, debido a que, como observa Abraham Nosnik, quien representa formalmente al sistema productivo, es la *autoridad*, ya que ésta es responsable de que el sistema cumpla con su objetivo, de la manera más eficiente <sup>70</sup>.

Pero, ¿Cuál es en concreto, la justificación de la existencia de la *Autoridad*, en un sistema productivo?

Al respecto, Ricardo Yepes y Javier Aranguren, reflexionan lo siguiente:

“En la acción humana, cabe una pluralidad de medios buenos para un mismo fin (...) Esta pluralidad posible de medios, exige una autoridad que decida de qué modo, entre los varios posibles, se harán las cosas (en qué plazo, con qué estrategia, etc.). Esa decisión, es solidaria de asignar una tarea concreta a cada uno de los que participan en una obra común. Se trata de efectuar la división del trabajo entre los miembros del grupo. Por tanto, la primera función de la autoridad es unificar la acción común mediante la elección de los medios y el reparto y coordinación de las tareas. Esto puede llamarse, *función organizadora de la sociedad*. La legislación del Estado, de las instituciones y de las autoridades grandes y pequeñas (un guardián de tráfico, el jefe de personal de una empresa, etc.) consiste en ordenar la diversidad de fuerzas y posibilidades que se plantean en unas circunstancias concretas (desde la política económica a la distribución del tráfico en un cruce especialmente problemático)” <sup>71</sup>.

---

<sup>70</sup> NOSNIK, Abraham. “Comunidades de Inteligencia Comunicativa: Desafíos y oportunidades de la ciencia de la comunicación ante el desarrollo tecnológico”, en Octavio Islas y Fernando Gutiérrez (coordinadores) **Internet: el medio inteligente**, México, D.F.: CECSA y Tec de Monterrey, 2000, pp. 7-8.

<sup>71</sup> YEPES, Ricardo y Javier Aranguren. **Fundamentos de Antropología: Un ideal de la excelencia humana**, EUNSA, Navarra, 1999, p. 239.

A su vez, Peter Drucker, subraya que la Organización:

“Necesita poder para tomar decisiones que afectan a las personas – a quién contratar, a quién despedir, a quién ascender. Necesita poder para establecer reglas y disciplina, que son necesarias para producir resultados – v. gr., asignación de oficios y tareas a individuos, y establecimiento de horas de trabajo. Necesita poder para decidir qué fábricas construir y en dónde, y cuáles cerrar. Necesita poder para fijar precios”<sup>72</sup>.

Bajo estas premisas, la *Autoridad* constituye el poder formal y legitimado, mediante el cual se organizan, gestionan u ordenan los diferentes recursos y procesos productivos, para alcanzar de la mejor manera posible, los objetivos superiores comunes que persigue el sistema organizacional, en su conjunto.

Ahora bien, quien ostenta la *Autoridad* (poder formal y legitimado) en la Organización es, el *sistema de jefatura*.

Al respecto, Abraham Nosnik, observa que:

“En una empresa grande, típicamente encontramos un sistema de jefatura integrado por varios niveles, siendo los más importantes: alta dirección, dirección, alta gerencia, gerencia (también llamada gerencia media), mandos intermedios (integrados generalmente por subgerencias y jefaturas) y colaboradores. En empresas micro, pequeñas y medianas, el sistema de jefatura no está tan diferenciado, pero algunas de las funciones específicas aquí en dos o más niveles, se llevan a cabo en éstas últimas, en un solo nivel”<sup>73</sup>.

---

<sup>72</sup> DRUCKER, Peter F. **La Sociedad Post-Capitalista**. Editorial Norma, Bogotá, 1994. p. 116.

<sup>73</sup> NOSNIK, Abraham. **Comunicadores y Organizaciones: La Planeación y Gestión efectiva de sus procesos**, Mimeo, México, 1995, p. 38.

Las características de cada uno de estos cinco niveles de jefatura y un sexto sin responsabilidad de supervisión de terceros, según Abraham Nosnik, son las siguientes:<sup>74</sup>

La *Alta dirección*, define la misión, la visión de futuro, los valores corporativos y los objetivos y las políticas generales de la empresa, así como los resultados de la organización como un todo. La alta dirección, se integra por la máxima autoridad funcional de la organización y los puestos que le reportan, es decir, la dirección general (o su título equivalente, por ejemplo, vicepresidencia ejecutiva) y su equipo de colaboradores directos.

La *Dirección*, el segundo nivel jerárquico en importancia, se encarga de comunicar las directrices de cada una de las áreas de la organización o, en el caso de empresas corporativas integradas en grupos industriales o comercializadoras o de servicio, los directores son cabeza de las diferentes unidades estratégicas de negocio que componen al grupo, y se encargan de comunicar el rumbo y sentido de futuro de las mismas y su integración al resto del grupo.

La *Alta gerencia*, puede también entenderse de dos formas distintas. Dentro de una empresa grande y corporativa se encarga de la planeación operativa de las áreas funcionales. Sin embargo, en grupos industriales que operan plantas de manufactura o de grandes cadenas comercializadoras y de servicios, la alta gerencia corresponde a las gerencias generales de este tipo de unidades (fábricas, tiendas de autoservicio, almacenes, cafeterías, los diferentes campus de una misma universidad que operan en distintas partes una ciudad o están ubicadas en distintas regiones del país, etc.).

---

<sup>74</sup> Ibídem, pp. 38-41.

La **Gerencia**, define los objetivos y la operación de las diferentes unidades productivas.

Los **Mandos intermedios**, organizan las reglas operativas de los diferentes equipos humanos de la base de la Organización.

La gerencia y los mandos intermedios –prosigue Nosnik- tienen la grave responsabilidad de organizar, supervisar, integrar y motivar, además de controlar, las operaciones de la Organización. En este sentido, son niveles que requieren de mucha comunicación y calidad en la información para poder enfrentar exitosamente sus funciones. Tradicionalmente, en la mayoría de las organizaciones, en estos niveles se rompe la comunicación entre los niveles altos de la organización (alta dirección, dirección y alta gerencia) y los niveles más bajos de la misma.

Finalmente, los **Colaboradores**, son personas que no tienen responsabilidad de jefatura y por ello, nadie les reporta en la organización. Son los responsables de los objetivos de sus propios puestos y los medios (en cuanto a enfoque o estilo de desempeño, principalmente) para poderlos alcanzar, puntualiza Nosnik.

Con base a las ideas expuestas hasta el momento, necesariamente un sistema organizacional debe ser gerenciado con efectividad, es decir, debe ser gestionado de manera eficaz y eficiente. Y, esto, nos remite al tema de la Gerencia y sus funciones, que se aborda a continuación.

#### 4.2.- La Gerencia y sus funciones.

Las funciones tradicionales de la Gerencia, fueron descritas por el empresario e ingeniero francés, Henri Fayol, en su obra de mayor influencia *Administración General e Industrial*. Estas funciones clave de la gerencia, son las que se conocen como los elementos básicos del proceso administrativo: *planear, organizar, dirigir y controlar* <sup>75</sup>.

**Planear**, significa a la vez calcular el porvenir y, prepararlo. Es decir, escrutar el futuro y articular el programa de acción.

El programa de acción es, a la vez, el resultado a que se tiende, la línea de conducta que se ha de seguir, las etapas que se han de franquear, los medios que se han de emplear; es una especie de cuadro del futuro en el que los acontecimientos próximos están previstos con cierta claridad. Es la marcha de la empresa prevista y preparada para determinado tiempo.

**Organizar** una empresa, es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capital y personal.

Pueden hacerse en este conjunto, dos grandes divisiones: el organismo *material* y el organismo *social*. Organizar, es constituir el doble organismo: material y social de la empresa.

Provisto de los recursos materiales necesarios, el personal, el cuerpo social, debe ser capaz de ejecutar todas las operaciones que comporta la empresa.

---

<sup>75</sup> FAYOL, Henri. **General and Industrial Management**, International Management Institute, Ginebra, 1929.

Una vez constituido el cuerpo social, se trata de hacerle funcionar: tal es la misión de la *Dirección*.

Esta misión se reparte entre los diversos jefes de la empresa, ya que cada uno está encargado y tiene la responsabilidad de su unidad.

Para cada jefe, la *dirección* consiste en sacar el mejor partido posible de los agentes que componen su unidad, en interés de la empresa.

Finalmente, en una empresa, el *Control* consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a las reglas establecidas.

Tiene por objeto señalar las faltas y los errores, a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición. Se aplica a todo; a las cosas, a las personas, a los actos.

Precisamente, a través de las acciones del proceso administrativo, la Gerencia *administra*, es decir, gestiona de manera efectiva (eficaz y eficientemente) la Organización, para asegurar su productividad.

Como afirma Michael Armstrong, “la gerencia planea, organiza, dirige y controla varias operaciones interrelacionadas y servicios de apoyo para alcanzar objetivos definidos. La gerencia es una disciplina que requiere el empleo de varias habilidades, más bien que una técnica por sí sola”<sup>76</sup>.

En esta misma panorámica que plantea Armstrong, respecto a que la gerencia es una disciplina que requiere el empleo de varias habilidades, más bien que una técnica por sí

---

<sup>76</sup> ARMSTRONG, Michael. Manual de Técnicas Gerenciales, Legis Editores, Bogotá, 1988, p. 20.

sola, otro autor, Robert Katz, ha identificado tres habilidades esenciales que todo gerente efectivo, debe desarrollar: habilidades técnicas, habilidades interpersonales y habilidades conceptuales:<sup>77</sup>

**Habilidades Técnicas.** Las habilidades técnicas conllevan la de aplicar el conocimiento especializado o la experiencia laboral.

**Habilidades Interpersonales.** La capacidad de trabajar con otras personas, de entenderlas y motivarlas, tanto individualmente como en grupos, describe lo que se conoce como habilidades interpersonales. Mucha gente es técnicamente superior, pero incompetente desde el punto de vista interpersonal. Podrían ser escuchas pobres, incapaces de entender las necesidades de otros o tener dificultad en el manejo de conflictos.

**Habilidades Conceptuales.** Los gerentes deben tener la habilidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. Estas tareas requieren de habilidades conceptuales. La toma de decisiones, por ejemplo, exige que los gerentes vislumbren problemas, identifiquen alternativas que los corrijan, evalúen aquellas opciones y seleccionen la mejor. La habilidad conceptual, constituye la habilidad para racionalizar el proceso e interpretar la información.

Por otro lado, es importante reflexionar que en la nueva economía global e informacional, cuando el *conocimiento* ha pasado a ser el recurso clave y estratégico para todo trabajo, la

---

<sup>77</sup> KATZ, Robert. “*Skills of an Effective Administrator*”, en **Harvard Business Review**, septiembre- octubre de 1974, pp. 90-102.

Gerencia de las organizaciones de la Sociedad Postindustrial, forzosamente tiene que ir más allá de sus funciones tradicionales.

En esta nueva era, enfatiza Peter Drucker, “la tarea de hacer productivo el conocimiento, es la responsabilidad específica de la gerencia”<sup>78</sup>. Así, la eficacia y eficiencia de la gerencia en la era postindustrial, se deriva de su capacidad para aplicar conocimiento al conocimiento. Es decir, aplicar conocimiento al trabajo, a la innovación y mejora continua. Por lo tanto, el gran reto de la Gerencia de la Organización postindustrial, es convertir el potencial productivo del conocimiento, en rendimiento.

De manera sucinta, Drucker, observa que “hay tres tareas igualmente importantes, pero esencialmente diferentes, que la gerencia debe realizar para permitir a la organización a su cargo, que funcione y que haga su aporte a la sociedad:”<sup>79</sup>

- Alcanzar el propósito específico y cumplir con la misión de la organización, sea una empresa de negocios, un hospital o una universidad.
- Hacer que el trabajo sea productivo y lograr que el trabajador se realice.
- Administrar los impactos y las responsabilidades sociales.

---

<sup>78</sup> DRUCKER, Peter F. **La Sociead Post-Capitalista**. Editorial Norma, Bogotá, 1994. p. 207.

<sup>79</sup> Ídem. **Escritos Fundamentales**. Tomo 2: *El Management*. Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 2002. p. 33.

Por su parte, Russell Ackoff, visualiza que en la gestión organizacional del siglo XXI, “la función básica de la gerencia consiste en conducir: 1. Las interacciones de aquellas unidades y personas de las cuales se responsabilizan; 2. Las interacciones de sus unidades con otras unidades dentro de la organización, y 3. Las interacciones de sus unidades con otras organizaciones o de sus unidades en cada uno de sus ambientes, a fin de maximizar su contribución a la organización en general”<sup>80</sup>.

Este paradigma gerencial de Ackoff, que apunta hacia una Gerencia Sistémica, se enmarca, precisamente, en la necesidad de que las organizaciones, se conciban y gestionen bajo un enfoque *Sociosistémico*, para hacer frente a las presiones ejercidas por el nuevo ambiente de la economía global e informacional, caracterizado por un entorno dinámico, cambiante y complejo.

Una concepción *Sociosistémica* de la Organización, implica una *Organización Circular o Jerarquía Democrática*, ya que sólo este tipo de diseños, puede propiciar un modelo gerencial sistémico, orientado a conducir las interacciones internas y externas del sistema organizacional, a fin de buscar permanentemente el desarrollo y calidad de vida del sistema como un todo; de sus partes; y de los sistemas generales a los que integra.

Cabe resaltar que, las jerarquías autocráticas convencionales, vigentes en la mayoría de las corporaciones, no permiten la instauración de una Gerencia Sistémica, la cual se basa en un control circular o participativo, no lineal, unilateral y autocrático. Por tanto, es legítimo

---

<sup>80</sup> ACKOFF, Russell L., **op. cit.**, p. 294.

afirmar que en un paradigma gerencial sistémico, es decir, en una *Jerarquía Democrática*, se pone a circular información y poder entre sus integrantes, a fin de crear sistemas más justos, sinérgicos y poderosos, donde, tanto jefes como colaboradores, asumen responsabilidad de sus objetivos, contribución y conducta, así como responsabilidad y compromiso mutuo, ante el proyecto organizacional global. De igual forma, se evita el abuso del integrante más poderoso (jerárquicamente hablando) de la organización y, se protege al integrante menos poderoso.

#### **4.3.- El Gerente y sus responsabilidades.**

Peter Drucker, expresa que un *gerente* tiene dos tareas específicas. Nadie más en la empresa, realiza estas tareas. Y, toda persona encargada de ellas, trabaja como gerente:

“El gerente tiene la tarea de crear un todo verdadero que sea mayor que la suma de las partes, una entidad productiva que produzca más que la suma de los recursos invertidos en ella (...). Esta tarea requiere que el gerente extraiga y haga efectiva cualquier energía que haya en sus recursos, y sobre todo en los recursos humanos, y neutralice lo que pueda haber de debilidad. Esta es la única forma en que se puede crear un todo genuino (...). La tarea de crear un todo genuino, también requiere que el gerente en cada uno de sus actos, considere simultáneamente el desempeño y los resultados de la empresa como un todo, y las diversas actividades que se necesitan para alcanzar un desempeño sincronizado [...]. La segunda tarea específica del gerente, es armonizar en cada decisión y en cada acto, los requisitos del futuro inmediato y del mediato a largo plazo. No puede sacrificar a ninguno sin hacer peligrar a la empresa”<sup>81</sup>.

De acuerdo con estas ideas expresadas por Drucker, respecto al papel del gerente, es legítimo afirmar que las grandes responsabilidades gerenciales, se dirigen a activar, a potenciar cada uno de los recursos productivos existentes en la Organización (humanos, materiales, de gestión, de clima laboral), a fin de obtener un alto rendimiento productivo

---

<sup>81</sup> DRUCKER, Peter F. **La Gerencia de Empresas**. Editorial Sudamericana, Argentina, 1954, pp. 445; 447.

(riqueza) de ellos: recursos (humanos, materiales, de gestión, de clima laboral). Y, todo este esfuerzo, para optimizar el sistema y lograr que el *todo* sea mayor a la suma de sus *partes*, es decir, lograr el milagro de generar sinergia organizacional.

Asimismo, en la definición de las tareas del gerente, a las que hace referencia Drucker, está implícita la necesidad de que todo gerente desarrolle un pensamiento sistémico, mediante el cual se visualicen los impactos en el largo plazo, de las decisiones tomadas en el presente. De allí, que todo actor gerencial, requiera de la sabiduría, que le permita cumplir con el reto de armonizar las implicaciones tanto futuras, como presentes, tanto para el sistema organizacional como un *todo* y, para cada una de las *partes* que lo integran.

Por su parte, Stephen Robbins, manifiesta que “los gerentes obtienen cosas a través de otra gente. Toman decisiones, distribuyen recursos y dirigen las actividades de otros para lograr metas (...) Las personas que supervisan las actividades de otros y que son responsables del logro de las metas en las organizaciones, son los gerentes”<sup>82</sup>.

De acuerdo a lo anterior, se establece que los gerentes, logran resultados y productividad, por medio de terceros. Por tanto, la vocación suprema de un gerente, es generar riqueza al activar los diferentes tipos de recursos productivos de la organización: en primer lugar, los recursos humanos, así como los recursos materiales, de gestión y de clima laboral y, transformarlos en fuente de capital organizacional: capital humano, bienestar material, capital intelectual y capital social, respectivamente.

---

<sup>82</sup> ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, México, 1999, p. 2.

Bajo este contexto, Peter Drucker, reflexiona que “el gerente, es el elemento dinámico y vivificante de todo negocio. Sin su guía, los ‘recursos de la producción’ siguen siendo recursos y no se convierten nunca en producción. En un sistema económico de competencia, sobre todo, la calidad y el desempeño de los gerentes, determinan el éxito de un negocio y, más aún, su supervivencia, porque constituyen la única ventaja que puede tener una empresa, dentro de ese sistema”<sup>83</sup>.

La contundencia con la que Drucker, asevera que en un sistema económico de competencia, sobre todo, la calidad y el desempeño de los gerentes, determinan el éxito de un negocio y, más aún, su supervivencia, emerge, precisamente, de la nueva definición que propone el autor sobre lo que es un gerente, en la sociedad postindustrial: “Un gerente es responsable de la aplicación y el rendimiento del conocimiento”<sup>84</sup>.

A su vez, Salvador Sánchez, observa que “de los diferentes niveles de supervisión que pueden encontrarse en las organizaciones, resultan particularmente interesantes los gerentes, porque representan el punto de confluencia de estrategias, recursos, operación y trabajo, en torno al cual se desarrolla toda la actividad organizacional. Es probable que, del talento gerencial, dependa el éxito de una organización, más que ningún otro factor”<sup>85</sup>.

---

<sup>83</sup> DRUCKER, Peter F. **Escritos Fundamentales**, Tomo 2: *El Management*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 2002, p. 15.

<sup>84</sup> Ídem. **La Sociedad Post-Capitalista**. Editorial Norma, Bogotá, 1994. p. 50.

<sup>85</sup> SÁNCHEZ, Salvador. “Comunicación Gerencial: Una alternativa de desarrollo profesional”, en Javier Esteinou (coordinador). **Revista Espacios de Comunicación**, No. 3, Departamento de Comunicación de la Universidad Iberoamericana, México, 1998, pp.175-176.

Por su parte, Abraham Nosnik, sostiene que “en la medida en que la gerencia y los mandos intermedios se vean apoyados tanto por los niveles más altos como por la base de la organización, se estará fortaleciendo el puente que hace posible que la organización funcione como un todo y, que las señales y planes estratégicos de los primeros niveles, se traduzcan en programas y una buena administración de los procesos productivos en la base de la misma, gracias a la efectividad de la gerencia y los mandos intermedios”<sup>86</sup>.

#### **4.4.- Tipología de autoridad y cultura gerenciales.**

Ahora bien, al afirmarse que el gerente hace a través de terceras personas, necesariamente tiene que saber usar la autoridad, con el propósito de influir eficazmente, en la conducta de sus subalternos y, así, conseguir el desempeño individual y colectivo, acorde a lo esperado.

En este sentido, Russell Ackoff distingue dos tipos de autoridad gerencial: *poder sobre* y *poder para*:

“*Poder sobre* es la capacidad para recompensar o castigar a quienes se someten o no a los propios mandatos, esto es la capacidad para ejercer autoridad. El *Poder para* se define como la capacidad para inducir a otros a hacer voluntariamente lo que se desea, a menudo deseando que hagan lo que ellos desean hacer. Cuanto más instruidos son los subordinados, tanto menos efectivo resulta el *poder sobre* para inducirlos a actuar como se desea. Dicho sea con otras palabras, el nivel educativo de los subordinados y la efectividad del *poder sobre*, encierran una correlación negativa (...). No hay nada que haga un superior que, subordinados instruidos, no puedan subvertir si así lo desean”<sup>87</sup>.

---

<sup>86</sup> NOSNIK, Abraham. Comunicadores y Organizaciones: La Planeación y Gestión efectiva de sus procesos, Mimeo, México, 1995, p. 40.

<sup>87</sup> ACKOFF, Russell L., **op. cit.**, p. 184.

Es decir, la autoridad basada en el *poder sobre*, tiene que ver con mando y control. Es ejercer autoridad, mandar y controlar. Pero, mientras más alto es el nivel educativo, más difícil se hace ejercer poder sobre los subalternos. Este tipo de autoridad, es prototípica de la vieja economía industrial y, su modelo organizacional tradicional, consistente en una Pirámide, caracterizada por la rigidez y por el ejercicio de un control orientado a la sanción, al temor y al castigo.

En tanto que la autoridad basada en el *poder para*, es la habilidad de influenciar, motivar y convencer, que faculta a los subalternos, para que asuman responsabilidad de sus objetivos, desempeño y conducta en la Organización. Este tipo de autoridad, es prototípica de la era postindustrial, ya que se caracteriza por ejercer una dinámica de autocontrol, es decir, de autosupervisión, autodirección y reconocimiento del colaborador.

Bajo estas premisas, Drucker, enfatiza que “en la organización de conocimiento, la función de la autoridad no es mandar, sino dirigir [...]. A lo largo de la historia, los empleados se podían “supervisar”. Se les podía mandar lo que podían hacer, cómo hacerlo, con qué velocidad, etc. Los trabajadores de conocimiento, en realidad, no pueden ser supervisados”<sup>88</sup>.

De igual forma, Ackoff manifiesta que “hoy, la mayor parte de los empleados pueden cumplir mejor con sus trabajos que los propios jefes (hoy, la mayoría cuenta al menos con

---

<sup>88</sup> DRUCKER, Peter F. La Sociedad Post-Capitalista. Editorial Norma, Bogotá, 1994. pp. 64; 73.

un nivel de escolaridad alto). Esto significa que la supervisión ha dejado de ser la función por antonomasia de los administradores”<sup>89</sup>.

Por otro lado, cabe destacar que Abraham Nosnik, presenta una tipología de culturas gerenciales, similares a las que alude Ackoff.

De acuerdo con Nosnik, existen controles gerenciales *férreos* y controles gerenciales *plásticos*:

“Los gerentes que ejercen un control férreo, crean ambientes de instrucción, temor y verticalidad, mientras que sus contrapartes plásticas, generan aprendizaje compartido, confianza básica y cercanía psicológica en sus ámbitos de influencia (...). Las culturas organizacionales, descansan de una manera muy importante en el estilo corporativo de liderazgo que tiene su gerencia. Es decir, el peso específico de la cultura gerencial en la de la empresa es muy grande. Es lógico pensarlo así, pues la influencia de un líder en el clima laboral de cada unidad de trabajo, es mucho mayor que la que cada colaborador, no siendo líder, puede ejercer en dicha atmósfera de trabajo. Por lo anterior es muy importante que la cultura gerencial de una empresa, pase de su carácter férreo, si ese es el caso, a la plasticidad”<sup>90</sup>.

A continuación, se visualiza el comparativo que establece Abraham Nosnik, de las características distintivas de las culturas gerenciales férreas y plásticas:<sup>91</sup>

---

<sup>89</sup> ACKOFF, Russell L., **op. cit.**, p. 184.

<sup>90</sup> NOSNIK, Abraham. “*Los Ambientes de Aprendizaje Organizacional*”, en **Idea Económica**, No. 7, publicación trimestral editada por la División Económico-Administrativa de la Universidad Iberoamericana, México, Nov-Dic 95-Ene 96. Disponible, en la siguiente dirección electrónica: <http://www.sis.uia.mx/~idea/docs/indices/articulo/idea07/institu/07si02.htm>

<sup>91</sup> *Ibíd.*

**Del control férreo****Al control plástico**

- |  |   |
|--|---|
| 1. Justifica las decisiones de sus superiores              | 1. Busca encontrar las mejores razones en las decisiones de sus líderes.                |
| 2. No permite la retroalimentación crítica.                | 2. Busca activamente la retroalimentación crítica.                                      |
| 3. Impone soluciones.                                      | 3. Crea condiciones para encontrar soluciones e ir las descartando analíticamente       |
| 4. Busca y requiere persuadir.                             | 4. Busca y requiere de evaluar paciente y minuciosamente las soluciones.                |
| 5. Legitima sus opiniones a través de la autoridad formal. | 5. Busca evidencias para sustentar sus argumentos.                                      |
| 6. Enseña a los demás                                      | 6. Aprende con los demás.   |
| 7. Sus creencias se vuelven dogmas.                        | 7. Revisa permanentemente las consecuencias de sus acciones, resultado de sus creencias |
| 8. El trabajo es una obligación.                           | 8. El trabajo es una oportunidad de perfeccionamiento.                                  |
| 9. El error lo sanciona individualmente.                   | 9. El error lo analiza primero en términos de sistema.                                  |
| 10. Obedece a la autoridad                                 | 10. Entiende a la autoridad como una responsabilidad de crecimiento para con los demás. |

Cabe resaltar que, el *Poder para* y la *Gerencia Plástica*, constituyen los únicos modelos de autoridad gerencial, que logran dar cumplimiento al significado original del vocablo Autoridad, cuya raíz etimológica grecolatina, *auctoritas*, significa: “permitir que crezca”, “dejar crecer”. Y, para vivir cabalmente este significado original de la palabra Autoridad, toda persona con mando, debe ejercer plenamente su rol de *líder*.

**4.5.- El fenómeno del liderazgo.**

Precisamente la Autoridad basada en el *Poder para* o en la *Gerencia Plástica*, exige que los gerentes actúen como *líderes*. Pero, ¿Qué es ser un *líder*?

Al respecto, Alfonso Siliceo, al reflexionar sobre la esencia del liderazgo, afirma categóricamente que:

“Ser líder es influir en otros, para el logro de un fin valioso. Las dos palabras clave de esta definición son: “influir” y “fin valioso”. *Influencia*, es la energía y el proceso que moviliza, es decir, motiva a otros para la realización comprometida de una tarea u objetivo. *Fin valioso*, significa que el objetivo a lograr a de tener un contenido ético, que beneficie al grupo, cualquiera que éste sea. Por ello, debemos diferenciar entre “líder” y “antilíder” o “pseudolíder”. El primero persigue un fin valioso, positivo, evolutivo, de beneficio común; el segundo, el antilíder, es aquel que persigue o logra un fin anti-ético, anti-humano, es decir, egoísta, negativo, involutivo y destructivo”<sup>92</sup>.

A su vez, Luigi Valdés, enfatiza también la necesidad de contextualizar el liderazgo dentro de una dimensión ética, cuando expresa que:

“El líder tiene que ser un administrador de valores. El accionar del líder, debe fundamentar su actuar en una ética y en valores sólidos que trasciendan el sentimiento egoísta en busca del bien común. En un mundo tan complejo, lleno de falacias y falsas promesas, los valores son los únicos elementos que podrán asegurar la integración del grupo. Más que nunca, los valores diferenciarán entre lo correcto y lo incorrecto; lo digno y lo indigno; la verdad y el engaño; entre los hombres y los seudohombres (...). El mundo necesita líderes, no podría existir sin ellos. A las puertas del siglo XXI, el mundo reclama un tipo singular de líderes que tengan la capacidad de interrelacionar el sentido tecnológico, con un fuerte sentido humano. En pocas palabras, el mundo necesita líderes actuales que tengan la capacidad de regresar a la esencia, a las bases y a la naturaleza del hombre: El ser humano como principio y fin de las instituciones”<sup>93</sup>.

---

<sup>92</sup> SILICEO, Alfonso. **Líderes para el siglo XXI: Lo que los dirigentes de hoy y de mañana deben aprender de grandes líderes y maestros de la humanidad**, McGraw-Hill, México, 1998, p. 19.

<sup>93</sup> VALDÉS, Luigi. **Conocimiento es Futuro**, CONCAMIN, México, 1998, p. 409.

Con base en las ideas expuestas por Siliceo y Valdés, es legítimo afirmar que el gerente o jefe que posee un liderazgo auténtico, es un facilitador, un recurso de apoyo para sus subalternos, una fuente de inspiración para ellos, una persona agradecida, generosa y comprometida.

Por tanto, un líder auténtico, busca eliminar las barreras que tienen los miembros de la organización para que alcancen sus metas y logren solucionar los problemas existentes.

En la empresa, el líder convence a la gente, por su capacidad, actitudes y comportamiento ético. Es hábil para dirigir, coordinar, motivar y activar los talentos de su gente, logrando integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales. En él no caben la soberbia y el egoísmo, si no al contrario, busca el bien común y encuentra su realización plena en el servir.

En este tenor, Douglas McGregor, en su obra clásica *El Lado Humano de las Organizaciones*, proclama que “la gerencia tiene el deber de descubrir y utilizar las potencialidades del ser humano, para contribuir a su crecimiento personal, aumentar su competencia y desarrollar su capacidad de integrar los deberes que le impone la organización con la realización de sus metas personales”<sup>94</sup>. Otras de las ideas que giran en torno a esta tesis central de McGregor, son:

---

<sup>94</sup> MCGREGOR, Douglas. El Lado Humano de las Organizaciones, McGraw-Hill, México, 1994. (publicado originalmente en 1960).

- El desarrollo humano es auto-generado y avanza en un ambiente de confianza, retroalimentación y de relaciones humanas auténticas. Es el empleado quien debe hacerse responsable por su propio crecimiento.
- El líder, debe comprender las condiciones que crean un clima de crecimiento en los individuos y hacer todo lo posible por irrigarlas.
- La dirección y el control son de valor limitado para motivar a los individuos, cuyas necesidades importantes son de carácter social y personal. Por ello, la gerencia debe crear las condiciones para que los individuos logren satisfacer dichas necesidades, como prerequisite para el cabal cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- El poder de ejercer influencia sobre los demás, que tiene el gerente, no está sólo en función de la autoridad que pueda ejercer, sino más bien en función de la selección adecuada del método de influencia (adaptación selectiva) que requieran las circunstancias concretas, como pueden ser la Persuasión y la Ayuda Profesional. Es decir, existen alternativas para la autoridad. Cada una de ellas es la apropiada para determinados fines y en ciertas condiciones.
- La estrategia gerencial, basada en la administración por Integración y Autocontrol, contribuye a establecer un compromiso auténtico, sincero, vigoroso por parte del trabajador, con sus objetivos personales y los de la organización.

En esta misma línea de pensamiento, Russell Ackoff vislumbra que las funciones más importantes de los gerentes del siglo XXI, deben ser:

“1. crear un ambiente en el que se estimule y se permita a subordinados realizar su mejor esfuerzo, y 2. permitir a los subordinados que se desempeñen mejor mañana, respecto a lo que pueden hacerlo hoy. Para alcanzar estos propósitos se requiere, entre otras cosas,

proporcionarles una mayor calidad de vida laboral que represente un reto y un interés especial, al igual que una educación que haga posible un continuo desarrollo. En el caso de los empleados instruidos, esto requiere, a su vez, la capacidad de controlar una parte significativa de lo que hacen, es decir, de ejercer su libertad de elegir”<sup>95</sup>.

En tanto que Luigi Valdés, expresa lo siguiente: “el éxito de un líder, será proporcional a su capacidad de administrar los talentos de su gente. La sociedad del conocimiento y de la información, y el capital intelectual como las formas de conducir a las empresas, requerirán de un líder que pueda desarrollar un ambiente de confianza y experimentación, donde la gente pueda probar, aprender y mejorar... y volver a probar. La capacidad de un líder para dirigir, orientar y optimizar el ingenio del hombre, será uno de sus factores clave de éxito”<sup>96</sup>.

En concreto, las reflexiones de los autores, expuestas con antelación, apuntan a que los gerentes de la nueva economía global e informacional, deben concentrarse con mayor énfasis en la gente, en sus relaciones, interacciones y aspiraciones, fortaleciendo sus capacidades y habilidades y, motivándola eficazmente hacia la identificación y logro de la estrategia establecida.

Por tanto, los gerentes y jefes, deben crear las condiciones necesarias y suficientes, para que sus subalternos, puedan alcanzar su desarrollo y los objetivos organizacionales, en equidad de oportunidades. Y, deben despertar en sus colaboradores, el sentido de su dignidad y de su responsabilidad en el logro de las metas propuestas.

---

<sup>95</sup>ACKOFF, Russell L., **op. cit.**, p. 184.

<sup>96</sup> VALDÉS, Luigi, **op. cit.**, p. 409.

En esta perspectiva, Manuel Rodríguez, asevera que “la tarea fundamental de las personas con mando, es facilitar el trabajo de sus colaboradores, allanarles las dificultades, servirles, ser un recurso a su disposición, ganar su respeto, aprovechar totalmente su potencial, ideas y experiencia, promover que expresen sus desacuerdos sin temor, cuidarlos y ayudarlos a ser todo lo que pueden ser. Transmitirles los valores y la visión de la empresa y, hacerlos vibrar por vivir los primeros y llevar a una realidad la segunda”<sup>97</sup>.

Por su parte, Salvador Mercado, advierte que para dirigir adecuadamente, el gerente tiene que:<sup>98</sup>

- Tomar en cuenta las necesidades básicas de reconocimiento, seguridad, oportunidad de desarrollo y promoción de sus subordinados, así como de sentirse ligados a la organización que los emplea.
- Reconocer que las personas difieren mental, física, emocional y socialmente.
- Orientar a los empleados nuevos; entrenarlos propiamente y seguir su progreso.
- Establecer requisitos de rendimiento, evaluando su actuación en calidad, cantidad y la manera en que ejecutan el trabajo.
- Dejar que los subordinados sepan cuál es su posición; reconozca sus méritos cuando lo merezcan y manténgalos informados.
- Ganarse la confianza de los subordinados. Ésta es la base de toda clase de buenas relaciones con el personal.

---

<sup>97</sup> RODRÍGUEZ, Manuel. **Lo que cuestan los malos jefes: Cómo enfrentar la falta de liderazgo**, Grijalbo, México, 1995, p. 21.

<sup>98</sup> MERCADO, Salvador. **Administración Aplicada: Teoría y Práctica. Segunda Parte**, LIMUSA, México, 1995, p. 910.

- Preparar a alguien que lo sustituya. Los subordinados prometedores deben tener una oportunidad de tomar decisiones y de cometer equivocaciones.
- Aprender a manejar la organización interna. Al empezar a manejar un nuevo grupo, no espere que todo le salga bien en seguida, pero preste gran atención a los procedimientos.
- Permitir la superación de todos. Los dirigentes no pueden permanecer estáticos. Tienen que seguir mejorando o empezarán a decaer.

Definitivamente, uno de los grandes desafíos para mejorar la efectividad, productividad y competitividad de las organizaciones del siglo XXI, es decir, de la Sociedad Postindustrial (economía informacional y global), lo representa el hecho de buscar permanentemente la excelencia en la ejecución gerencial, bajo un enfoque sistémico.

Esto, con el propósito de impulsar un liderazgo ético, una cultura de trabajo en equipo y aprendizaje compartido, que derive en una cultura de servicio interno, además de externo, que potencie la productividad y competitividad, organizacionales.

De lo contrario, tendrán que enfrentarse las consecuencias de la incompetencia gerencial, que no le ayudan ni al sistema organizacional, ni a sus partes, ni a los sistemas generales a los que integra, a crecer y desarrollarse.

#### 4.6.- Consecuencias de la incompetencia gerencial.

Las consecuencias de la incompetencia gerencial, Manuel Rodríguez las divide en dos grandes rubros: a) Económico–Financieras y b) Humano–Sociales <sup>99</sup>.

En materia *Económico-Financiera* -señala Rodríguez- la incompetencia gerencial da lugar a improductividad, a mala calidad y servicio, a costos de operación más elevados que los factibles, a desperdicio y desaprovechamiento de recursos, a falta de competitividad y a la desaparición de empresas.

En el grupo de consecuencias *Humano–Sociales* -prosigue Rodríguez- la incompetencia gerencial genera frustración, incertidumbre, burocracia excesiva, injusticia, inequidad, inmoralidad, corrupción, indiferencia, resignación, pasividad, estancamiento y subdesarrollo.

En cada consecuencia, sus causas apuntan hacia los jefes y a los jefes de los jefes, hasta la cúspide, puntualiza Rodríguez. Ciertamente, el sistema de jefatura es responsable, en gran medida, de que se fomente o inhiba, un ambiente laboral sano, armonioso y positivo, para la generación de cohesión, sinergia, efectividad y productividad en la Organización.

---

<sup>99</sup> RODRÍGUEZ, Manuel, **op. cit.**, pp. 41-60.

En esta perspectiva, la excelencia en la ejecución gerencial, debe orientarse a lograr que la empresa “se convierta en escenario de una actividad humana que, además de enriquecer a la sociedad, enriquece también a los hombres que trabajan en ella”<sup>100</sup>.

Lo ideal, es que se formen auténticos líderes, con vocación de servicio, en todos los niveles de la organización y, no únicamente en puestos de mando, ya que a largo plazo, el contar con un personal de alta calidad humana y profesional, es la única ventaja competitiva permanente que la empresa puede tener. Todo lo demás: tecnología, equipos, procesos, pueden ser adquiridos en el mercado. Un equipo humano de alta calidad no puede ser comprado, tiene que ser creado y desarrollado.

Sólo así, se podrán establecer las condiciones que generen un auténtico espíritu de comunidad, un auténtico espíritu de equipo, donde pensamiento y acción se orienten a promover relaciones productivas, que deriven en la obtención de beneficios compartidos, es decir, en interacciones donde todos los *grupos de interés* (clientes, proveedores, trabajadores, la comunidad, etc.), logren cultivar una relación ganar-ganar, permanentemente.

En el siguiente capítulo, se reflexionará sobre las plataformas estratégicas y operativas que ofrece la Comunicación Organizacional y, particularmente, la *Comunicación gerencial*, para contribuir a lograr la excelencia en la ejecución gerencial y, en la Organización en su conjunto.

---

<sup>100</sup> YEPES STORK, Ricardo y Javier Aranguren, **op. cit.**, p. 275.

## **CAPÍTULO 5: COMUNICACIÓN GERENCIAL.**

La presente investigación, tiene como propósito central, analizar el estado actual de la comunicación y habilidades gerenciales en **Alimentos Del Fuerte** y, cómo contribuyen a generar integración, coordinación y espíritu de equipo en la empresa, como sistema organizacional.

La *Comunicación Gerencial*, constituye un proceso o género de la *Comunicación Organizacional*. Así que antes de ahondar en el concepto de comunicación gerencial, se revisarán, en primer término, las conceptualizaciones que han vertido reconocidos académicos e investigadores, en torno a la comunicación organizacional.

Asimismo, en este capítulo, se desarrollarán las siguientes cuestiones: la cultura de comunicación del empresariado mexicano; la importancia estratégica de la comunicación en las organizaciones; los aspectos que abarca el desarrollo de habilidades comunicativas; los principales problemas en materia de comunicación que se presentan en la Organización, así como el nuevo enfoque teórico comunicacional propuesto por Abraham Nosnik, que denomina: *Comunicación Productiva*.

## 5.1 La Comunicación Organizacional.

De acuerdo con Gerald Goldhaber, “la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”<sup>101</sup>. Este autor, describe más ampliamente su definición, a través de las siguientes premisas:

- 1) La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- 2) La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- 3) La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

A su vez, Horacio Andrade, conceptualiza a la comunicación organizacional, como:

“El conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y, entre ésta y su medio. Estos mensajes se intercambian en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados, desde memoranda, circulares, boletines o revistas, tableros de avisos y manuales, hasta programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados, sonido ambiental, o a través de los medios de comunicación masiva, para llegar a numerosos públicos externos; pueden emplear canales verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, circular dentro de la organización o rebasar sus fronteras. Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo que, en su conjunto, se denomina comunicación organizacional”<sup>102</sup>.

---

<sup>101</sup> GOLDHABER, Gerald. **Comunicación Organizacional**, Diana, México, 1978, p. 23.

<sup>102</sup> ANDRADE, Horacio. “*Hacia una definición de la comunicación organizacional*”, en Carlos Fernández Collado (coordinador). **La Comunicación en las Organizaciones**, Trillas, México, 1991, p. 30.

Por su parte, María Antonieta Rebeil y Abraham Nosnik, expresan que: “se estará entendiendo por comunicación organizacional, aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural, se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y, busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución, esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo”<sup>103</sup>.

Por otro lado, Salvador Sánchez, observa que “el objetivo general de la función de comunicación en las organizaciones, por lo común, se refiere a la obligación de desarrollar e implantar *estrategias de comunicación* que respalden a la organización en el logro de sus *objetivos*, ofreciendo recursos efectivos de *coordinación*, apoyando los procesos de *cambio* y reforzando la *integración* del personal”<sup>104</sup>. A su vez, el autor desmenuza este objetivo general, en tres propósitos y cuatro objetivos específicos, que debe cumplir la estrategia de comunicación:

***Propósitos de la estrategia de comunicación.***

1. Colaborar en el logro de los objetivos de la organización, favoreciendo su integración interna y su adaptación externa, a través de la sistematización y optimización de los flujos

---

<sup>103</sup> REBEIL, María Antonieta y Abraham Nosnik. “Introducción”, en María Antonieta Rebeil y Celia RuizSandoval (coordinadoras). **El Poder de la Comunicación en las Organizaciones**, Plaza y Valdés Editores/UIA/ULA, México, 1998, p. 15.

<sup>104</sup> SÁNCHEZ, Salvador. “La Visión estratégica del comunicador organizacional”, en María Antonieta Rebeil y Celia RuizSandoval (coordinadoras), **op. cit.**, p. 42.

de mensajes que se dan entre la organización y sus integrantes, entre ellos y entre la organización y su ambiente.

2. Dar orden y sentido a lo que de cualquier forma existe en toda organización: el intercambio de mensajes.
3. Desarrollar una serie de significados compartidos que den sentido a la realidad y, favorezcan la coordinación entre los miembros de la organización.

***Objetivos específicos de la estrategia de comunicación.***

1. Propiciar, entre el personal, el desarrollo de una visión común acerca de la organización, del trabajo y de lo que significa colaborar en la empresa.
2. Mantener oportuna y adecuadamente informado al personal, acerca de los cambios en el entorno que incidan en la marcha de la organización y, de los cambios que se lleven a cabo en la empresa, como respuesta a los cambios en el entorno.
3. Establecer canales de comunicación empresa/personal, que permitan sentar las bases para el mantenimiento de un clima laboral propicio para el trabajo productivo.
4. Proveer a los grupos de trabajo, de las herramientas de comunicación necesarias para la creación de equipos colaborativos, tanto intra como interáreas.

**5.2.- Plan General de Comunicación.**

De acuerdo con Abraham Nosnik, la Comunicación Organizacional se constituye por un conjunto de procesos, géneros o plataformas de comunicación, tendientes a crear un

*ambiente rico en información*, que sustente el logro de la misión y de todos los objetivos que se derivan de ella <sup>105</sup>.

Estos procesos, géneros o plataformas de comunicación, se enmarcan en lo que Nosnik denomina: *Plan General de Comunicación* (PGC). Los géneros o procesos de comunicación, que conforman el PGC, son:

- La comunicación corporativa.
- La comunicación directiva.
- La comunicación gerencial.
- La comunicación administrativa.
- Las habilidades ejecutivas y gerenciales de comunicación.
- La comunicación personal efectiva.
- Las comunicaciones para la competitividad organizacional.
- Las comunicaciones comerciales.
- La comunicación y la crisis de percepción pública.

En el Cuadro No. 8 que se muestra a continuación, se describe la contribución que realiza al sistema organizacional, cada uno de los procesos inherentes del PGC: <sup>106</sup>

---

<sup>105</sup> “Apuntes del curso de Comunicación Organizacional”, con el Dr. Abraham Nosnik. Maestría en Comunicación. Universidad Iberoamericana, marzo de 2002.

<sup>106</sup> *Ibíd.*

**Cuadro No. 8: Los procesos del Plan General de Comunicación.**

<b>Procesos como partes integrales de la comunicación organizacional.</b>	<b>Función o contribución al todo o sistema organizacional.</b>
La comunicación corporativa.	<p>Da a conocer la Misión, Visión de largo plazo y Valores o Virtudes de la organización.</p> <p>Ayuda a integrar a los diferentes públicos en un esfuerzo común de beneficios compartidos.</p> <p>Posibilita a la Sociedad, por medio de sus distintos públicos a reclamarle desviaciones conocidas y percibidas del rumbo propuesto.</p>
La comunicación directiva.	<p>Provee a los receptores y públicos de apoyos interpersonales para aclarar dudas o expresar comentarios respecto de lo difundido masivamente por la comunicación corporativa.</p>
La comunicación gerencial.	<p>Refuerza el alto desempeño y la identificación de grupo en los equipos.</p>
La comunicación administrativa.	<p>Crea un ambiente rico de información en torno a cada puesto organizacional, para que quien los ocupe pueda ser efectivo en el mismo y refuerza la institucionalidad de la organización.</p>
Las habilidades ejecutivas y gerenciales de comunicación.	<p>Brinda a cada colaborador la oportunidad de reforzar su liderazgo en dos ámbitos en especial: el ambiente de trabajo con presencia creciente de las nuevas tecnologías de comunicación; y la credibilidad de la convocatoria a la organización de ser mejor y más competitiva.</p>

## ... Cuadro No. 8 (continúa)

<b>Procesos como partes integrales de la comunicación organizacional.</b>	<b>Función o contribución al todo o sistema organizacional.</b>
La comunicación personal efectiva.	Hace de cada colaborador un comunicador convencido.
Las comunicaciones para la competitividad organizacional.	Brinda apoyos de información al logro de la calidad, servicio y eficiencia organizacionales. (Esfuerzos permanentes)  Apoya con información el uso de técnicas diversas para elevar la productividad de la organización. (Esfuerzos contingentes)
Las comunicaciones comerciales o Comunicación y Desarrollo Institucional.	Produce y distribuye por diferentes medios, propios y ajenos, masivos e interpersonales información acerca del proyecto institucional y sus respectivos productos y servicios, para asegurar su consumo en la Sociedad y asegurar su bienestar material y sobrevivencia como empresa o institución.
La comunicación y la crisis de percepción pública.	Informa objetiva, sistemática y consistentemente a la Sociedad, acerca del evento que ha puesto en riesgo la imagen y credibilidad de la organización y sus características más importantes. Informa a los públicos afectados por dicho evento y el apoyo, solución y compensaciones que se brindarán como parte de la responsabilidad social que la empresa o institución le debe a la Comunidad.

En el siguiente apartado, se ahondará en el concepto de *Comunicación Gerencial*, que constituye un proceso neurálgico, medular del PGC.

### 5.3.- La Comunicación Gerencial.

Chester Barnard, en su obra clásica *Las Funciones del Ejecutivo*, considera que la comunicación es el ingrediente esencial de la Organización. Su premisa básica es la siguiente: “una organización comienza a existir cuando existen personas capaces de comunicarse unas con otras, que están dispuestas a contribuir con acción, para lograr un propósito común. Por lo tanto, los elementos de una organización son: comunicación, disposición de servir y el propósito común”<sup>107</sup>.

Barnard, identifica a la comunicación como una habilidad ejecutiva importante en la gestión de una empresa y, señala que el rol primario del gerente, es ser un comunicador. El gerente debe utilizar la comunicación para facilitar la cooperación entre los miembros que representen a todos los niveles y a las divisiones de la Organización.

En esta misma perspectiva, Henry Mintzberg, precisa que el trabajo del gerente consiste en la realización de diez papeles o roles, que tienen relación estrecha con la comunicación. Dichos papeles, los clasifica en tres categorías: papeles interpersonales, papeles informacionales y papeles decisionales:<sup>108</sup>

---

<sup>107</sup> BARNARD, Chester. **The Functions of the Executive**, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1938, p. 82.

<sup>108</sup> MINTZBERG, Henry. “*The Manager’s Job: Folklore and Fact*”, en **Harvard Business Review**, julio-agosto de 1975, p. 49 ss.

 *Papeles Interpersonales.*

**Figura / Símbolo** que representa a la organización.

**Líder**, responsable de las actividades organizacionales.

**Lazo de unión**, capaz de vincular a todos con todos.

 *Papeles Informativas.*

**Monitor**, que mira constantemente el exterior e interior de la organización, para obtener toda información pertinente.

**Difusor**, que hace llegar la información oportunamente a su personal.

**Portavoz**, que lleva la información de la empresa al exterior, donde se necesita.

 *Papeles Decisionales.*

**Impulsor**, que activa, promueve y motiva a las personas para afrontar los problemas.

**Manejador de conflictos**, que sabe reaccionar y buscar salida a cualquier tipo de presión.

**Organizador de recursos**, que asigna los recursos a las personas y, personas a las tareas.

**Negociador** que, además de promover los puntos de vista de la gerencia, coordina propósitos y armoniza intereses para obtener consensos y acuerdos.

Definitivamente, el gerente hace a través de terceros, activando procesos de comunicación.

Ésta constituye el terreno común que une al todo (representado por la autoridad gerencial),

con las partes (colaboradores) y, a través de la cual se genera sentido de *comunidad*, para alcanzar los objetivos colectivos e individuales.

Como reflexiona Horacio Andrade, “la influencia, que forma parte fundamental de la esencia misma del liderazgo, se logra con una buena comunicación, de modo que se obtengan en el equipo consensos básicos respecto al trabajo y al rol de las personas que lo llevan a cabo. Esta es la primera y más importante responsabilidad del líder: hacer que en su grupo se hable un lenguaje común que permita entender la realidad y responder a ella, partiendo de la misma base”<sup>109</sup>.

Ahora bien, ¿qué se entiende por *Comunicación Gerencial*?

Según Abraham Nosnik, la *comunicación gerencial*:

“Es el conjunto de mensajes que ocurren entre la cabeza o líder de un equipo y sus colaboradores. El objetivo de la comunicación gerencial es aumentar en lo posible, la efectividad de cada equipo en cada nivel y procurar también la sinergia entre las diferentes áreas y entre los diversos niveles jerárquicos de la organización (...). Comunicación gerencial, en este sentido, es el proceso de generación, intercambio y análisis de información que permite la coordinación efectiva entre áreas y niveles, además de lograr productividad en cada unidad de la organización”<sup>110</sup>.

La definición de Nosnik de *Comunicación Gerencial*, hace énfasis en tres tipos de sinergias (colaboraciones) en la organización: de los colaboradores de cada equipo entre sí; entre equipos de diferentes áreas y un mismo nivel, y entre equipos de diferentes niveles.

---

<sup>109</sup> ANDRADE, Horacio, **Cambio o Fuera: Dirigir en el Siglo XXI**. INESPO, México, 2001, p. 100.

<sup>110</sup> NOSNIK, Abraham. **Comunicadores y Organizaciones: Curso de Comunicación Organizacional: La Planeación y Gestión Efectiva de sus Procesos**, Mimeo, México, 1995, p. 61.

Este proceso o género de la comunicación organizacional, denominado *Comunicación Gerencial*, es crucial en la efectividad (eficacia y eficiencia) del sistema organizacional, ya que contribuye a generar una óptima interacción vertical entre niveles jerárquicos (*integración*), así como una óptima interacción horizontal entre áreas funcionales (*coordinación*), con el objeto de lograr cohesión y sinergia, estableciendo así un auténtico sentido de comunidad o espíritu de equipo, que facilite el alto desempeño productivo.

Ahora bien, para crear ese ambiente que propicie el alto desempeño de los equipos de trabajo en la Organización, Abraham Nosnik señala que la *Comunicación Gerencial*, debe desplegar dos procesos en paralelo. Al primer proceso lo denomina “*Infraestructura para el trabajo*” y, al segundo, “*Procesos de apoyo*”<sup>111</sup>.

La “*Infraestructura para el trabajo*”, consiste en cinco fuentes de recursos: *Recursos Humanos* (el equipo de personas que integra el grupo de trabajo); el *Clima Laboral* (el ambiente o atmósfera de trabajo influido por el estilo de liderazgo del jefe como facilitador u obstaculizador del logro de los objetivos de sus colaboradores); *Recursos Materiales* (insumos, presupuestos, tecnología dura y centros de trabajo); recursos de tiempo y de conocimiento (know-how), que forman parte, ambos, de los *Recursos de Gestión* o la forma en que se dirige estratégica y operativamente la Organización y, cada una de sus unidades y equipos.

---

<sup>111</sup> *Ibidem*, pp. 64-65.

En tanto que los “*Procesos de apoyo*”, incluyen:

- a) *Comunicación Oportuna* de la información que se transmite a cada colaborador;
- b) *Calidad en la Información* transmitida en términos de su veracidad, confiabilidad (las fuentes de tal información) y relevancia al problema y decisiones que se enfrentan;
- c) *Educación* formal (entrenamiento) e informal (conducta ejemplar de cada líder) con respecto a las tareas a realizar en cada puesto y con base en un plan de carrera de cada individuo en la organización;
- d) *Motivación*, basada y generada por (1) la convicción del líder de que cada uno de sus colaboradores, es un experto en su puesto, (2) la capacidad del propio líder en tolerar y buscar activamente la retroalimentación crítica de los miembros del equipo y (3) la habilidad del primero de proveer retroalimentación constructiva a sus colaboradores;
- e) *Control estadístico* de los procesos productivos que se administran en el área y unidad organizacional, a las que el equipo pertenece.

En el Cuadro No. 9, se ilustran los elementos descritos con antelación, que conforman los dos procesos que la *Comunicación Gerencial* despliega, para lograr el alto desempeño productivo de los equipos de trabajo, en la Organización:

**Cuadro No. 9: Infraestructura y apoyos para el Fortalecimiento del Equipo.**

<b>Infraestructura de recursos</b>	<b>Procesos de apoyo al uso de la infraestructura</b>
Recursos humanos capaces y capacitados	Comunicación oportuna
Recursos de clima laboral	Información veraz y relevante
Recursos materiales	Educación y entrenamiento
Recursos de gestión	Motivación
	Estadísticas

Con base a lo expuesto hasta el momento, es legítimo afirmar que la *Comunicación Gerencial*, constituye un proceso neurálgico, medular, en la gestión efectiva del sistema organizacional, ya que se concentra en articular la infraestructura de recursos productivos y los procesos de apoyo gerencial, con el propósito de obtener un alto rendimiento productivo (riqueza) de dichos recursos (humanos, materiales, de gestión, de clima laboral) y, en consecuencia, un óptimo desempeño de la Organización, en su conjunto.

En síntesis, las plataformas estratégicas y operativas que ofrece la *Comunicación Gerencial*, se orientan a crear un ambiente cohesivo, sinérgico y de efectividad entre los equipos de trabajo de los diferentes niveles jerárquicos (interacciones verticales) y áreas funcionales (interacciones horizontales), que incida en el incremento de la productividad organizacional.

En toda esta configuración, como reflexiona Carlos Fernández Collado, “varios teóricos han adoptado la postura de que la productividad en la organización, es el resultado de la comunicación en todas direcciones: ascendente, descendente y horizontal. Esto implica que

el éxito de las organizaciones, dependerá de qué tan bien puedan *trabajar en equipo* los empleados de una empresa o institución”<sup>112</sup>.

En esta misma línea de pensamiento, Horacio Andrade, advierte que:

“Sin lugar a dudas, el trabajo en equipo se perfila como uno de los grandes pilares de la organización del nuevo siglo (...). Si sabemos lo que es el trabajo en equipo, desarrollamos las habilidades apropiadas para realizarlo efectivamente y creamos la infraestructura organizacional que demanda para su buen funcionamiento, habremos superado uno de los obstáculos más fuertes para la competitividad de la empresa mexicana: la incapacidad de lograr que el todo sea mayor a la suma de sus partes”<sup>113</sup>.

El *trabajo en equipo*, subraya Andrade, “es la capacidad de las personas para alcanzar, junto con otras, los objetivos que conjuntamente han fijado, en un ambiente de confianza, respeto y colaboración [...]. Trabajar en equipo es compartir, apoyar, contribuir a que el objetivo común se cumpla”<sup>114</sup>.

A su vez, José María Rodríguez Porras, indica que el *trabajo en equipo*, “es una actividad social que requiere habilidades para comunicar, colaborar, entenderse y pensar con los demás”<sup>115</sup>.

---

<sup>112</sup> FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La Comunicación Humana, en el mundo contemporáneo. McGraw-Hill, México, 2001, p. 97.

<sup>113</sup> ANDRADE, Horacio, Cambio o Fuera: Dirigir en el Siglo XXI. INESPO, México, 2001, p. 30.

<sup>114</sup> *Ibíd.*, pp. 25; 104.

<sup>115</sup> RODRÍGUEZ PORRAS, José María. El Reto del Trabajo en Equipo. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Universidad de Navarra. Ediciones Folio, Barcelona, 1997, p. 19.

Por otra parte, dentro del conjunto de mensajes y procesos comunicativos que ocurren entre la cabeza o líder de un equipo y sus colaboradores, en el seno de la organización, Michelle Myers y Gail Myers, precisan que “a nivel de la organización total y en contextos relacionales, la comunicación puede analizarse en términos de tres funciones amplias: Producción; Innovación y Socialización o mantenimiento”<sup>116</sup>.

La función de **Producción**, implica cualquier actividad de comunicación relacionada directamente con la realización del trabajo central de la organización. Se consideran mensajes de producción, aquellos que informan a los trabajadores, cómo realizar sus trabajos.

La función de **Innovación** de la comunicación, incluye actividades de comunicación, tales como los sistemas de sugerencias a nivel general; el trabajo de investigación y desarrollo; la investigación y el análisis de mercados; las sesiones de manifestación de inquietudes, y los comités de desarrollo de ideas.

Y, las actividades de comunicación en la función de **Mantenimiento**, están dedicadas a la socialización de la gente, y no hacia el material con el que se trabaja. La comunicación de mantenimiento, se ocupa de recompensar y motivar al personal, para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales. A través de ella, los trabajadores pueden

---

<sup>116</sup> MYERS, Michelle y Gail Myers. Administración mediante la comunicación: Un enfoque organizacional, McGraw-Hill, México, 1983, p. 15.

identificarse, relacionarse e involucrarse en las metas de la organización. (véanse los cuadros No. 10 y No. 11)

**Cuadro No. 10: Funciones de la comunicación en las organizaciones.**

**1. Producción y regulación.**

- a).- Determinar metas y objetivos.
- b).- Determinar las áreas problema.
- c).- Evaluar el rendimiento.
- d).- Coordinar funcionalmente las labores interdependientes.
- e).- Determinar las normas del resultado del rendimiento.
- f).- Dirigir, decir qué hacer a las personas, emitir órdenes.
- g).- Instruir, decir a las personas cómo ejecutar una orden, desarrollar procedimientos y políticas.
- h).- Guiar e influir.

**2. Innovación.**

**3. Social o mantenimiento.**

- a).- Todo lo que afecte la autoestima de los miembros.
- b).- Relaciones interpersonales en la organización.
- c).- Motivación para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales.

**Cuadro No. 11: Funciones de la comunicación en contextos relacionales.**

**1. Administrador/Subordinado: hacia abajo en la línea.**

- a).- Directivas específicas de trabajo: instrucciones de trabajo.
- b).- Información destinada a lograr el entendimiento de las labores en relación con otras tareas organizacionales: razón fundamental del trabajo.
- c).- Información sobre los procedimientos y prácticas organizacionales.
- d).- Retroalimentación al subordinado sobre el rendimiento.
- e).- Información de carácter ideológico para inculcar un sentido de misión: adoctrinamiento de las metas.

**2. Comunicación horizontal o entre compañeros.**

- a).- Proporcionar apoyo socioemocional entre compañeros.
- b).- Coordinación entre los compañeros y el proceso laboral.
- c).- Difundir el punto de control en la organización.

**3. Subordinado/Administrador: hacia arriba en la línea.**

- a).- Comunicación sobre el yo, el rendimiento y los problemas.
- b).- Comunicación sobre otros y sus problemas.
- c).- Prácticas y políticas organizacionales.
- d).- Lo que necesita hacerse y cómo hacerlo.

*Fuente:* MYERS, Michelle y Gail Myers. **Administración mediante la comunicación: Un enfoque**

**organizacional**, McGraw-Hill, México, 1983, p. 17.

#### 5.4.- Cultura de comunicación del empresariado mexicano.

De acuerdo con Abraham Nosnik:

“Los procesos de comunicación en las empresas y demás organizaciones, se ven aún como eventos aislados. Si bien los actos de comunicación se consideran importantes, las principales motivaciones para fijarse en ellos son, regularmente, el surgimiento de una crisis o una nueva moda administrativa que requiere de su atención. Por lo anterior, la comunicación organizacional no arraiga aún en la cultura empresarial mexicana, ni tampoco en otro tipo de culturas de trabajo como la del sector público o en las propias universidades. La función de comunicación aún no es tan indispensable como la de ventas, producción, finanzas o recursos humanos, a pesar de la creciente necesidad de las propias organizaciones por elevar sus niveles de competitividad a través de procesos humanos, entre ellos, la comunicación”<sup>117</sup>.

Asimismo, en lo que respecta a la gestión de los flujos informativos y procesos comunicativos en la cultura empresarial mexicana, Eva Kras observa que:

“En la empresa mexicana tradicional, el flujo de comunicación con los subordinados es, principalmente, de un solo sentido, hacia abajo. Al subordinado se le dice sólo lo que se considera esencial para el buen desempeño de su función y se retiene toda la información y el control en el nivel superior de la organización. La comunicación hacia arriba se restringe a reportes periódicos y reportes de problemas, generalmente muy tardíos, para remediar la situación, pero no tanto para culpar a otros”<sup>118</sup>.

De manera sucinta, Manuel Rodríguez enfatiza que “la comunicación es una de las grandes debilidades de los gerentes, de las organizaciones y de las personas en general, así como una más de las grandes causas de ineffectividad [...]. Los gerentes deben practicar y ser

---

<sup>117</sup> NOSNIK, Abraham. Comunicadores y Organizaciones: Curso de Comunicación Organizacional: La Planeación y Gestión Efectiva de sus Procesos, Mimeo, México, 1995, p. 2.

<sup>118</sup> KRAS, Eva, *op. cit.*, pp. 60-61

ejemplo de comunicación efectiva y responsable, y también deben asegurarse de que hagan lo mismo quienes les reportan”<sup>119</sup>.

### **5.5.- La importancia estratégica de la comunicación en las organizaciones.**

Definitivamente, la comunicación es consubstancial a la organización, sin embargo, desgraciadamente, el desarrollo de una cultura de comunicación efectiva, no siempre se ha considerado consubstancial a la efectividad integral de las organizaciones, debido a que muchas de ellas, no le dan a la comunicación su carácter de factor estratégico en la gestión global. Es decir, no planean estratégicamente sus acciones comunicativas, inhibiendo la rentabilidad de las mismas y, en consecuencia, no logran hacer de la comunicación, una plataforma facilitadora de la productividad y competitividad organizacionales.

En este sentido, Roger D'Aprix, sentencia que “las empresas que no aprendan a convertir todas las formas de comunicación interna en un proceso estratégico bien definido y con responsabilidades claras y, que tenga sus raíces en el mercado y una visión derivada de las posibilidades y esperanzas del mercado, serán los perdedores –o algo peor- de la era de la información”<sup>120</sup>.

---

<sup>119</sup> RODRÍGUEZ, Manuel, **op. cit.**, pp. 82; 84.

<sup>120</sup> D'APRIX, Roger, **op. cit.**, p. 176.

A su vez, Joan Costa, reflexiona que:

”La comunicación, se ha tomado a menudo como una moda. Ahora, se va convirtiendo en una cultura. La fuerza de las cosas, empieza por dejar bien claro que las organizaciones son centros emisores y receptores de señales, informaciones, mensajes, comunicación: que ésta se diversifica y se densifica constantemente; que sus técnicas se especializan y proliferan; que el tráfico comunicacional aumenta en volumen y tiende a la saturación y al desorden. Nada hay que corrija espontáneamente tal aleatoriedad, donde se producen inevitablemente redundancias innecesarias (ruido) y contradicciones. Todas estas fuerzas en libertad relativa, son irrefrenables y es preciso detenerlas, imponer orden y coherencia entre ellas, controlarlas con eficacia, por que no sólo los mensajes comunican, sino también las acciones y las omisiones”<sup>121</sup>.

Por su parte, Abraham Nosnik, advierte que:

“La comunicación es fundamental para que una organización pueda convertirse en una herramienta efectiva de construcción social. Permite, cuando se planea, ejecuta y evalúa eficaz y eficientemente, alinear la misión del sistema productivo con su correspondiente operación. También evalúa la calidad de la misión en su realismo, viabilidad, generación y distribución justa de beneficios compartidos y, su capacidad de perfeccionar la persona humana, de quienes deciden cumplirla”<sup>122</sup>.

## 5.6.- El desarrollo de habilidades comunicativas.

Ahora bien, tomar conciencia de la importancia estratégica de los flujos informativos y procesos comunicativos, en la vida productiva del sistema organizacional, es un primer paso muy importante. Pero, además de ello, las personas que laboran en la organización,

---

<sup>121</sup> COSTA, Joan. **La Comunicación en Acción**, Paidós, Barcelona, 1999, p. 134.

<sup>122</sup> NOSNIK, Abraham. “*De fuentes egoístas a comunidades de inteligencia comunicativa: Exploraciones sobre el universo conceptual de la comunicación humana*”, en **Razón y Palabra**, Revista electrónica de Comunicación del ITESM-CEM, Número 25, Año 7, febrero-marzo de 2002. Disponible, en la siguiente dirección electrónica: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n25/anosnik.html>

independientemente de su nivel jerárquico y función, deben aprender a comunicarse de forma efectiva, a través del desarrollo de habilidades comunicativas.

Al respecto, Horacio Andrade comenta que dichas habilidades:

“Abarcan una amplia gama de aspectos; entre ellos, destacan la capacidad para compartir información, para expresar abiertamente las ideas, opiniones, puntos de vista y hasta sentimientos (asertividad), para dar y recibir retroalimentación, para escuchar activamente y para ejercitar la crítica constructiva. No resulta difícil darnos cuenta de que en esta materia, los mexicanos tenemos mucho que aprender; nuestros patrones de relación interpersonal responden más bien a la ambigüedad, a una desconfianza básica en los demás, a una baja receptividad y empatía y a una marcada incapacidad para ser asertivos”<sup>123</sup>.

Como se verá en el análisis del estudio empírico de la presente investigación, toda esta problemática, aparece de manera contundente al interior de la empresa **Alimentos Del Fuerte**.

En este mismo tenor, José Giral, indica que:

“Hemos encontrado un sorprendente consenso sobre la importancia que el desarrollo de habilidades de comunicación tiene en el desarrollo profesional y personal, así como en el desempeño efectivo de las diversas funciones que la organización demanda, muy especialmente el de la propia función directiva. Esta constatación cobra especial importancia cuando por medio de formas de investigación como el diagnóstico de clima o la auditoría en comunicación, detectamos deficiencias en la efectividad o reciprocidad de los flujos informativos. Por todo ello es conveniente incluir, tanto en la evaluación del potencial de los ejecutivos, como en el diagnóstico del impacto de las habilidades directivas, una parte sustancial destinada a evaluar la comunicación interpersonal”<sup>124</sup>.

---

<sup>123</sup> ANDRADE, Horacio, **Cambio o Fuera: Dirigir en el Siglo XXI**. INESPO, México, 2001, p. 27.

<sup>124</sup> GIRAL, José. **Cultura de Efectividad**, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1997, p. 182.

En esta misma línea de pensamiento, el especialista en comunicación interpersonal y sacerdote jesuita, Juan José Coronado, enfatiza que:

“La comunicación interpersonal, es el alma de todos los organigramas. En el centro de todos los cuadros, están las personas; sin ellas, ninguna organización funciona con éxito en las comunidades grandes: Estado, Iglesia y de las micro comunidades. El funcionamiento depende de relaciones concretas de superiores, inferiores, asesores y público en general. Esta forma de comunicación, se nombra como comunicación interna de las Organizaciones (...). Pero en los libros de comunicación interna, más bien se ponderan los medios facilitadores de información de arriba abajo. Se consigue por medio de aparatos, teléfonos, magnavoces, periódicos, boletines o tablas de avisos electrónicos computarizados. Pero la comunicación interna, como todas las personales, no sólo es vertical, sino horizontal y, no sólo unidireccional, sino bidireccional. No es únicamente de los dirigentes, sino de los dirigidos. Sólo así se logra la verdadera organización interna. ¡Difícil cosa!”<sup>125</sup>

Y, es que como observan T.J. Larkin y Sandar Larkin:

“La alta dirección (por carismáticos que sean sus integrantes), los medios de comunicación (por sofisticados que parezcan), -incluida la omnipresente revista interna, las juntas y asambleas, los cursos, los buzones de sugerencias, las fiestas anuales, los estudios de clima y cualquier otro componente de la parafernalia comunicativa- no pasan de ser elementos decorativos, si no están subordinados a lo que ocurre en ese punto esencial de la interacción que se ubica en la relación con los demás, cara a cara, y particularmente con el jefe [...]. La gente ha venido diciéndonos durante años que prefiere recibir información de sus jefes directos (pero) simplemente nos rehusamos a escuchar”<sup>126</sup>.

De igual forma, Roger D'Aprix, sostiene que:

“En general, sabemos por los datos que aportan las investigaciones, que la mayoría de la gente prefiere la comunicación cara a cara cuando es posible y, si es informativa. También les gusta reunirse en pequeños grupos con el jefe, para que se responda a sus preguntas y poder plantear sus preocupaciones y quejas. Además, les gusta ver ocasionalmente a los líderes para evaluarlos y hacerles preguntas. Eso es cierto, particularmente, cuando la organización tiene algún problema o está en medio de grandes cambios. En esos momentos,

---

<sup>125</sup> CORONADO, Juan José, S.J. **La Comunicación Interpersonal: Más allá de la apariencia**, ITESO/Obra Nacional de la Buena Prensa, A.C., México, 1992, pp. 135-136.

<sup>126</sup> LARKIN, T.J. y Sandar Larkin. **Communicating Change**, McGraw-Hill, New York, 1994, pp. 60; 101.

no hay nada que funcione tan bien como la comunicación directa con los líderes responsables. Todo esto, está bien documentado en las investigaciones sobre opiniones de los empleados y, tiene que ser parte del acervo de las organizaciones”<sup>127</sup>.

Peter Jackson, indica que “es posible que esta preferencia por el contacto directo, surja del hecho de que, en estos tiempos tan difíciles para las empresas y para los negocios, a las personas les gusta tener la garantía de confianza de manera personal. Su credibilidad hacia la palabra escrita y hacia la imagen visual, puede haber sido desmentida por los hechos y (...) aprecian en mucho las reuniones cara a cara, donde se pueden hacer preguntas y también emitir juicios de valor”<sup>128</sup>.

Por lo anterior, se deriva que el eje central de la comunicación organizacional, es el encuentro interpersonal con “El Otro”, es decir, el establecimiento de relaciones cara a cara entre jefes y colaboradores y, entre los mismos compañeros de trabajo, ya que la clave para el flujo efectivo de la información y del proceso comunicativo a lo largo y ancho de la Organización, la constituye, precisamente, el desarrollo de relaciones interpersonales significativas entre los miembros de la misma.

Además, sólo por medio del establecimiento de relaciones armoniosas, positivas y productivas, los miembros de la organización pueden crear confianza entre sí, comunicarse de manera efectiva y generar relaciones de colaboración y apoyo mutuo.

---

<sup>127</sup> D’APRIX, Roger, **op. cit.**, p. 104.

<sup>128</sup> JACKSON, Peter. **Comunicación Corporativa para Ejecutivos**, Compañía Editorial Continental, México, 1993, p. 71.

Si en la organización no se busca ese encuentro con el “Otro”, si no se escucha al personal, si no se es sensible a las necesidades y expectativas de comunicación del personal, difícilmente se lograra establecer ese terreno común donde, jefes y colaboradores, construyan socialmente, en un ambiente de apertura y confianza mutua, inhibiéndose así, que el todo sea mayor a la suma de las partes. Es decir, que se genere ese efecto de cohesión y sinergia, que aumente la efectividad y productividad organizacionales.

En esta línea de pensamiento, Salvador Sánchez, observa que “las carencias y deficiencias en materia de comunicación por parte de los responsables de la conducción de equipos de trabajo, trae como consecuencia improductividad en el terreno de las organizaciones y un alto costo a nivel social”<sup>129</sup>.

Especialmente, hoy en día que vivimos la era de la economía informacional y global (Sociedad Postindustrial), cuyo nuevo paradigma de Organización se caracteriza por impulsar una cultura de trabajo en equipo, aprendizaje compartido, innovación, mejora continua, calidad total, así como una cultura de servicio interno, además de externo, la *Comunicación* se erige en el factor angular y estratégico, en toda gestión organizacional.

Por ello, no es casual que, recientemente, Gerald Ferris propusiera el concepto de *habilidad política*<sup>130</sup>, para resaltar la importancia de que las organizaciones reconozcan el

---

<sup>129</sup> SÁNCHEZ, Salvador. “*Comunicación Gerencial: Una alternativa de desarrollo profesional*”, en Javier Esteinou (coordinador). **Revista Espacios de Comunicación**, No. 3, Departamento de Comunicación de la Universidad Iberoamericana, México, 1998, p.185.

<sup>130</sup> FERRIS, Gerald *et. al.*, “*Political Skill at Work*”, **Organizational Dynamics**, (en prensa), 2000.

componente interpersonal en la consecución de sus objetivos y, por consiguiente, el éxito organizacional.

De hecho, Ferrris, recomienda que las empresas e instituciones, integren a sus procesos de reclutamiento y selección de personal, la evaluación de la *habilidad política* de sus candidatos.

Además, Ferrris, observa que, muchas organizaciones han fracasado en sus intentos de implementar la gestión basada en *equipos*, debido a la falta de entrenamiento en *habilidades políticas* de su personal.

En concreto, si se subestima el mantener una cultura de comunicación efectiva, a través de un liderazgo auténtico, que promueva relaciones de respeto, confianza y colaboración, bajo un enfoque sistémico, se desencadenarán una serie de problemas de comunicación que afectarán la vida productiva de la Organización.

### **5.7.- Los principales problemas de comunicación en las organizaciones.**

De acuerdo a lo observado por Horacio Andrade, en su experiencia de consultoría en un buen número de organizaciones privadas y públicas, “son tres los principales problemas que se presentan en materia de comunicación: la falta de retroalimentación, la falta de reconocimiento y la falta de información”<sup>131</sup>.

---

<sup>131</sup> ANDRADE, Horacio, Cambio o Fuera: Dirigir en el Siglo XXI. INESPO, México, 2001, pp. 23-24.

Esta problemática, también sale a relucir agudamente en la empresa **Alimentos Del Fuerte**, según lo constatan los datos arrojados en el estudio empírico, de la presente tesis.

A continuación, se exponen las ideas que desarrolla Andrade, respecto a los principales problemas de comunicación que se viven en las organizaciones:

La **retroalimentación**, es una de las funciones gerenciales más importantes, ya que a través de ella las personas reciben señales claras acerca de lo que han hecho bien y de lo que hay que mejorar. En nuestra cultura laboral esta información acerca del trabajo realizado o de plano no se da, o se da muy esporádicamente. (sólo cuando llega la época de una evaluación formal del desempeño), o se limita a destacar los errores sin considerar los méritos.

Sería muy conveniente –continúa Andrade- que todo líder formal, considerara como parte fundamental de sus responsabilidades y como un elemento no sólo informativo, sino también formativo, el proporcionar a sus colaboradores una retroalimentación objetiva y pronta.

Y prosigue el autor, el **reconocimiento** es el medio por el que las personas que obtienen los resultados esperados, o que incluso los superan, se sienten valoradas. Una idea muy común en la empresa mexicana es que, como lo dijo una vez un alto directivo, el reconocimiento se debe dar “por default”: si la persona no es regañada o castigada, es porque está llevando a cabo su trabajo satisfactoriamente. Sería el equivalente al “no news, good news” norteamericano.

Hay que tener mucho cuidado con este tipo de creencias -advierte Andrade- ya que pueden ser muy peligrosas. Antes que nada, todos los humanos necesitamos, en mayor o menor medida, que se reconozcan nuestros logros, o de lo contrario nos sentiremos desmotivados. Además si no reconocemos ni al que hace un buen trabajo al que lo lleva a cabo de una manera sobresaliente, este último tenderá a bajar su rendimiento a un nivel aceptable. Entonces, el valor agregado se perderá.

Y, finalmente, tanto la cantidad como la calidad de la *información* que los jefes pasan a sus colaboradores directos dejan mucho que desear, con lo cual ni los problemas se pueden prevenir o solucionar oportuna y eficientemente, ni las decisiones que se toman son las adecuadas (en el caso de que se lleguen a tomar), puntualiza Andrade.

Definitivamente, los gerentes de las organizaciones, deben ser los principales promotores de una cultura de comunicación y, a su vez, fomentar de manera continua y permanente, el desarrollo de habilidades comunicativas, para beneficio de la empresa, de sus miembros, de los clientes, consumidores o usuarios y, de la sociedad.

El Gerente es, en primera instancia, un agente de comunicación, pero debe ser un agente de comunicación efectiva, para lograr contribuir de una manera más eficaz y eficiente, a la consecución de temas centrales de toda gestión, tal como lo representa, la planeación, operación y control de los procesos productivos, así como la comprensión de necesidades y expectativas de los clientes internos (colaboradores) y de los clientes externos y, así, desarrollar óptimamente una cultura de aprendizaje compartido, trabajo en equipo, innovación y mejora continua.

Como reflexiona María Antonieta Rebeil, “en la conciencia de que el componente humano en buena medida determina los resultados de toda empresa y de todo proyecto, quienes se ocupan de la capacitación gerencial, probablemente deben poner más énfasis en potenciar las herramientas de la comunicación organizacional”<sup>132</sup>.

Indiscutiblemente, el Gerente es un actor medular en el desempeño óptimo del sistema organizacional y, la comunicación, representa una función básica, primordial, neurálgica y estratégica de su ámbito de competencia y de la Organización, en su conjunto.

Pero, la gestión de la comunicación, tanto en el ámbito gerencial, como organizacional, debe realizarse, idealmente, bajo un enfoque de *Comunicación Productiva*, a fin de que la Organización pueda aspirar a funcionar como una *comunidad de inteligencia comunicativa*, en la cual sus integrantes logran producir, distribuir y usar inteligente y productivamente la información y la retroalimentación, en favor del cumplimiento de la misión del sistema y, del cumplimiento de los objetivos y metas de cada parte, generando con ello beneficios compartidos y, una relación ganar-ganar, permanentemente.

Sobre el nuevo enfoque de la *Comunicación Productiva*, se hablará en el siguiente apartado.

---

<sup>132</sup> REBEIL, María Antonieta. “*Perfiles de la comunicación en las organizaciones*”, en María Antonieta Rebeil y Celia RuízSandoval (coordinadoras), **op. cit.**, p. 168.

### 5.8.- La Comunicación Productiva: El Nuevo Enfoque Teórico.

Según Abraham Nosnik, existen tres etapas evolutivas del pensamiento en la comunicación humana: lineal, dinámica y productiva <sup>133</sup>. Y, sus funciones principales son: a) lineal: transmitir información a un destino; b) dinámico: dar o buscar activamente la retroalimentación, y c) productivo: cambiar para mejorar el sistema donde surge la comunicación <sup>134</sup>.

El proceso de comunicación Lineal, que es el más básico –observa Nosnik- está íntimamente ligado a los llamados “modelos lineales” o la concepción mecanicista del intercambio de mensajes entre humanos.

El ejemplo prototípico de esta primera forma de concebir la comunicación humana –indica Nosnik- es el Modelo de Shannon y Weaver, inscrito en la tradición de la teoría de la información, con una influencia muy fuerte de los aspectos matemáticos, ingenieriles o cibernéticos de dicho proceso.

---

<sup>133</sup> NOSNIK, Abraham. “*Linealidad, Dinamismo y Productividad: Tres concepciones de la comunicación humana y social*”, en **Nonotzan**, Revista del Centro de Investigación de la Universidad del Tepeyac, volumen V, núm. 2, marzo de 1996. Publicado también en **Razón y Palabra**, Revista electrónica de Comunicación del ITESM-CEM, Número 1, Año 1, enero-febrero de 1996. Disponible, en la siguiente dirección electrónica: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n1/nosnik1.html>

<sup>134</sup> Ídem. “*El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones: 10 años después*”, en Carlos Fernández Collado (coordinador). **La Comunicación en las Organizaciones**, México, Trillas, 2002, p. 35.

Shannon, trabajaba en el momento de la publicación de su libro *The Mathematical Theory of Communication* (University of Illinois Press, 1948), cuyo autor es Weaver, en los Laboratorios Bell y, su preocupación era encontrar la fidelidad con que una tecnología comunicación (teléfono), podía transmitir un mensaje de una fuente a su destino, con el menor número de interferencias físicas (ruido).

El pensamiento lineal, o las explicaciones y modelos lineales en comunicación -expresa Nosnik- se caracterizan por: enfatizar el papel de los *emisores* en el proceso; la presencia de una *tecnología* para poder transformar el lenguaje humano en señales o pulsaciones del tipo que requiera dicha tecnología para transmitir el mensaje, y la *fidelidad de la información o calidad o integridad física del mensaje* al llegar a su destino, que generalmente llamamos receptor. Es decir, la linealidad en la comunicación consiste en: emisores, tecnología y calidad de (transmisión y recepción de) mensajes.

Los modelos lineales de la comunicación -continúa Nosnik- tienen, en parte, mala fama, porque son unidireccionales y mecanicistas y se les suele identificar con actitudes autoritarias de quien emite los mensajes. La linealidad, pues, se simboliza en nuestro campo con *fuentes egoístas*. A diferencia de los emisores, en la cultura ingenieril y tecnológica de los primeros pasos de la comunicación humana moderna, las fuentes no son empáticas y conciben a sus receptores como destinos anónimos <sup>135</sup>.

---

<sup>135</sup> NOSNIK, Abraham. “De fuentes egoístas a comunidades de inteligencia comunicativa: Exploraciones sobre el universo conceptual de la comunicación humana”, en **Razón y Palabra**, Revista electrónica de Comunicación del ITESM-CEM, Número 25, Año 7, febrero-marzo de 2002. Disponible, en la siguiente dirección electrónica: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n25/anosnik.html>

Este primer acercamiento a la comunicación, en términos de un modelo formal –prosigue Nosnik- tiene implicaciones para nuestra discusión de los niveles de gestión de la comunicación organizacional <sup>136</sup>.

En este primer nivel, la transmisión y recepción de mensajes en la organización debe asegurarse de que por lo menos existan los medios y sistemas tecnológicos para que llegue la información con fidelidad. Sobre todo en el caso de las grandes corporaciones o Secretarías de Estado, e instituciones en general, la longitud del canal (la distancia organizacional) que debe recorrer la información transmitida por la fuente original es tal que no sorprende que en ocasiones, los mensajes lleguen distorsionados o no lleguen del todo.

En este primer nivel de la comunicación organizacional debemos preguntarnos, pues, si contamos con los medios necesarios para que los colaboradores y otros públicos de la organización tengan acceso a los mensajes corporativos (es decir, originados desde la cabeza) que van dirigidos a ellos y que constituyen receptores diversos, en ámbitos diferentes y con una pluralidad de necesidades y expectativas de información con respecto a la propia organización (sea ésta una empresa, el Gobierno o una institución de la sociedad civil).

---

<sup>136</sup> Ídem. **Comunicadores y Organizaciones: Curso de Comunicación Organizacional: La Planeación y Gestión Efectiva de sus Procesos**, Mimeo, México, 1995, pp. 15-16.

Una segunda implicación que vale la pena mencionar en este primer nivel, formal –señala Nosnik- es si la organización cuenta con otros sistemas de comunicación que respalden al sistema corporativo de transmisión de mensajes para que, en caso de distorsión o insuficiencia informativa, estos mecanismos y acciones de apoyo puedan corregir o complementar lo que se transmitió desde el vértice de la organización con diversos grados de masificación.

Generalmente estos sistemas, mecanismos o acciones de respaldo a la comunicación corporativa de la organización, son procesos interpersonales que siguen en mucho la jerarquía y estilo de liderazgo del sistema de jefatura de la propia organización, puntualiza el autor.

Por otra parte, la segunda etapa o explicación o, entendimiento del proceso de comunicación –a decir de Nosnik- es el que corresponde a los llamados modelos “dinámicos o complejos”.

Como resultado de la evolución del conocimiento en comunicación, los investigadores y teóricos descubrieron nuevas dimensiones de la misma. De un enfoque ingenieril y tecnológico, se transitó a una concepción más humana y dinámica de la comunicación, al concebirse el fenómeno comunicativo, como un proceso humano complejo, tanto psicológica como socialmente.

El dinamismo y la complejidad, de la segunda etapa evolutiva de la comunicación, se debe, principalmente –observa Nosnik- al hallazgo de la *selectividad* y de los fenómenos de *conversación* o, formas psicosociales de influencia en el estudio de la comunicación social.

La *Selectividad*, se refiere a una explicación psicológica sobre lo dinámico y complejo del procesamiento de la información que lleva a cabo el receptor cuando se vincula con su respectiva fuente o emisor. Por otro lado, la *Conversación* corresponde a las influencias sociales a las que se encuentra sujeto el receptor.

*Selectividad*, es el proceso que explica que no todos nos exponemos, percibimos y retenemos información de la misma manera. *Conversación*, es el descubrimiento de que si acaso el receptor está solo físicamente en el momento de recibir información, nunca estará socialmente aislado pues pertenece a un sinfín de redes que lo vinculan con familiares, amigos, compañeros de escuela, de trabajo, de gremio, con otros ciudadanos, etc.

Esta segunda concepción de la comunicación humana, destaca los aspectos de interpretación y sofisticación del receptor, que van a ser muy importantes en el entendimiento de este proceso. Sin embargo, quizá el hallazgo más importante de este segundo nivel es: la *retroalimentación*.

El segundo nivel de la comunicación (Dinámico), tiene una serie de implicaciones en la gestión de la comunicación en las organizaciones <sup>137</sup>.

---

<sup>137</sup> *Ibíd*em, pp. 18-19.

En primer lugar –indica Nosnik- debemos notar que la comunicación si bien depende de la tecnología y de los sistemas y procesos técnicos de producción y difusión de información incluye, también, la consideración del factor humano que la crea, la reproduce, la interpreta y la usa.

En este segundo nivel de gestión, es muy importante conocer quiénes son y qué requieren informacionalmente nuestros receptores. No sólo en sus aspectos más idiosincráticos y subjetivos sino de forma objetiva, pública y planeada, de modo que podamos conocer sus necesidades y expectativas acerca de la información que requieren para cumplir con sus propios objetivos, y quizá incluso intentar anticipar las posibles respuestas, de aceptación y/o rechazo, de la información que como sus fuentes o emisores les hemos proporcionado.

El segundo nivel –prosigue Nosnik- incorpora los elementos del primero (información, tecnología y fidelidad) y la importancia de conocer más profundamente a los receptores para poder anticipar su reacción y por ello ser más efectivos tanto en el establecimiento de los objetivos de comunicación como en el modo de presentar los mensajes de tal manera que resulten más atractivos para quienes los van a consumir.

Ahora bien, de acuerdo con lo que reflexiona Abraham Nosnik:

“La teoría de la comunicación se encuentra iniciando su tercera etapa teórica, en la cual las conceptualizaciones se generan desde el estudio de los sistemas o de las ciencias de la gestión o de la organización (...). Mi conjetura se refiere o enfatiza el hecho de que la comunicación ya no es solamente un estudio estructural de mensajes (linealidad) ni la explicación del procesamiento humano de los mismos y/o su flujo por redes interpersonales, grupales, organizacionales, sociales e incluso culturales (dinamismo), sino también, y he aquí el punto de partida de la comunicación productiva, la utilización de la información y

retroalimentación para diseñar más y mejores ambientes (sistemas) de convivencia productiva entre los seres humanos, por medio de más y mejores ambientes de información”<sup>138</sup>.

En esta tercera y nueva etapa de la comunicación que, Nosnik denomina *Comunicación Productiva*, el receptor y su retroalimentación (o la evaluación que hace la fuente del impacto que tuvo ésta sobre su receptor), son los iniciadores del proceso. Es decir, el proceso de la comunicación comienza, en un segundo nivel o momento, con la retroalimentación del receptor a su fuente y esta última, junto con el primero, trabajando para que dicha retroalimentación se convierta en un cambio progresivo, innovación o mejora que transforme el sistema (sea cual fuere éste) para beneficio de ambos.

La *Comunicación Productiva* –observa Nosnik- inicia donde dejaron los modelos dinámicos: la retroalimentación. Esta retroalimentación, es el disparador del proceso de innovación, transformación y mejora del sistema que debe beneficiar tanto al receptor como a su emisor, y al emisor tanto como a su receptor. Si, por contra, el cambio progresivo, la innovación o transformación del sistema que juntos buscan el emisor y el receptor sobre la retroalimentación del segundo al primero, no se logra, permanecemos en la etapa dinámica y no pasamos a la etapa productiva de la comunicación, concluye el autor.

---

<sup>138</sup> NOSNIK, Abraham. “*Comunidades de Inteligencia Comunicativa: Desafíos y oportunidades de la ciencia de la comunicación ante el desarrollo tecnológico*”, en Octavio Islas y Fernando Gutiérrez (coordinadores) **Internet: el medio inteligente**, México, D.F.: CECSA y Tec de Monterrey, 2000, p. 12.

A su vez, Nosnik, enfatiza que “la comunicación como modelo productivo, o de tercer nivel de gestión, es una plataforma fundamental para la competitividad de los sistemas que buscan sobrevivir en la globalización de las economías, sean éstos: países, organizaciones e/o individuos [...]. Sin comunicación no hay calidad, servicio, ni eficiencia, en un sistema productivo”<sup>139</sup>.

Las implicaciones del nivel productivo, para la comunicación organizacional - advierte Nosnik- son varias. En primer lugar ya no sólo buscamos que a nuestros receptores les llegue oportunamente información de calidad y, que éstos nos retroalimenten, en realidad lo que buscamos es encontrar formas de vinculación productiva para que todas las partes involucradas, generen en conjunto beneficios y satisfacción por medio de procesos, productos, herramientas, medios y/o acciones de comunicación<sup>140</sup>.

Ahora bien, cada uno de los niveles de comunicación (Lineal, Dinámico y Productivo), conlleva a su vez, una inteligencia comunicativa determinada:

“La inteligencia lineal o monopólica de la comunicación, es la capacidad mostrada de un sistema de producir información. La inteligencia dinámica o estratégica de la comunicación, es la capacidad mostrada de un sistema de hacer llegar a cada una de las partes del proceso los mensajes producidos. inteligencia productiva o comunidad de inteligencia comunicativa, es la capacidad mostrada del sistema en donde sucede la interacción informativa que resulta en utilizar los mensajes en beneficio propio (proveedor), en favor de la contraparte (usuario) y en tercer lugar, del propio sistema y su mejora como un todo [...]. La responsabilidad es tripartita: el proveedor (emisor) busca producir información con los requerimientos de calidad acordados con su usuario; el usuario, por su lado, está obligado a retroalimentar a su proveedor de forma tal que le ayude a mejorar en su capacidad comunicativa, y todas las partes deben de asumir su responsabilidad individual ante el

---

<sup>139</sup> Ídem. **Comunicadores y Organizaciones: La Planeación y Gestión Efectiva de sus Procesos.** Mimeo, México, 1995, pp. 20; 21.

<sup>140</sup> *Ibíd.*, pp. 20-21.

sistema que integran, para que la mejora colectiva dé como resultado beneficios en términos de los objetivos comunes que se persiguen”<sup>141</sup>.

De acuerdo a lo anterior, es legítimo afirmar que la inteligencia productiva o *comunidad de inteligencia comunicativa* (producto de la *comunicación productiva*), aspira a realizar una gestión comunicativa y organizacional ética, ya que los integrantes del sistema organizacional se responsabilizan por sus acciones comunicativas y, por el impacto que causan no sólo en su persona, sino también en los demás actores con los que interactúan, tanto hacia el interior, como al exterior de la Organización y, en el mismo sistema organizacional, en su conjunto.

Por tanto, un sistema organizacional logra funcionar como una *comunidad de inteligencia comunicativa*, cuando sus integrantes se orientan en producir, distribuir y usar inteligente y productivamente la información y la retroalimentación, en favor del cumplimiento de la misión del sistema y, del cumplimiento de los objetivos y metas de cada parte, generando con ello beneficios compartidos y, una relación ganar-ganar, permanentemente.

Este ideal ético que persigue la *Comunicación Productiva*, está en sintonía con el nuevo paradigma de Organización Postindustrial que plantea Peter Drucker: *La Organización basada en la Responsabilidad*.

---

<sup>141</sup> Ídem. “De fuentes egoístas a comunidades de inteligencia comunicativa: Exploraciones sobre el universo conceptual de la comunicación humana”, en **Razón y Palabra**, Revista electrónica de Comunicación del ITESM-CEM, Número 25, Año 7, febrero-marzo de 2002. Disponible, en la siguiente dirección electrónica: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n25/anosnik.html>

Asimismo, está en concordancia con el modelo de *Organización Circular o Democrática* y, de *Organización en Red*, al que hacen referencia Russell Ackoff y Manuel Castells, respectivamente. Ello, porque la *Comunicación Productiva*, se enfoca, precisamente, a que los actores del sistema organizacional produzcan, distribuyan y usen inteligente y productivamente la información y la retroalimentación, a lo largo y ancho de la empresa, lo cual implica circularidad de la información y el poder.

Además, la *Comunicación Productiva*, busca propiciar una cultura de conocimiento o aprendizaje compartido, es decir, de aprendizaje en *Red*, a través, precisamente, de que los integrantes de la Organización se responsabilicen por la producción, distribución y uso inteligente y productivo de la información, facilitando así, la consecución óptima de los objetivos del sistema como un *todo* y, de cada una de sus *partes*.

En toda esta configuración, es que Abraham Nosnik, plantea a la *Comunicación Productiva*, como la forma de comunicación más evolucionada que en la actualidad conocemos, ya que la comunicación “ha evolucionado de la producción unilateral de mensajes a la constitución de redes cada vez más participativas y abiertas, donde prevalece más la horizontalidad para poder aprovechar la información y la capacidad de retroalimentación de la propia red, en función de intereses comunitarios y sociales, además de los particulares y de grupo”<sup>142</sup>.

---

<sup>142</sup> Ídem. “*Comunicación y Cultura Organizacional en la Era de la Incertidumbre*”, en José Carlos Losada y Pedro Hellín (coordinadores). **Sphera Pública**, revista española de temas de comunicación, No. 2, 2002. Disponible, en la siguiente dirección electrónica: <http://www.ucam.edu/sphera/2002/>

Es legítimo afirmar que, si una empresa o institución, aspira a transitar exitosamente hacia los nuevos paradigmas de Organización Postindustrial, necesariamente debe impulsar una cultura de *Comunicación Productiva*, de tal forma que logre funcionar como una *comunidad de inteligencia comunicativa*, donde sus miembros gestionan la información y la retroalimentación, en favor del cumplimiento de la misión del sistema y, del cumplimiento de los objetivos y metas de cada parte, generando con ello, un impacto positivo o beneficio multidireccional, es decir, para todos los actores involucrados en el sistema organizacional.

Como sintetiza Nosnik, “la comunicación productiva no es otra cosa, pues, que el administrar los flujos de información de un sistema formal en la apertura [...]. Una empresa emplea comunicación productiva, desde el momento en que se interesa y practica la calidad mundial como estrategia y forma de sobrevivir y prosperar, en una economía global”<sup>143</sup>.

Una vez que se ha reflexionado en torno a la *Comunicación Organizacional y Gerencial* y, sobre el imperativo de que su gestión se desarrolle bajo un enfoque de *Comunicación Productiva*, en el próximo capítulo se disertará sobre la importancia de la Agroindustria en México y Sinaloa, ya que la empresa que es escenario de la presente investigación: **Alimentos Del Fuerte**, pertenece, precisamente, al giro o ramo agroindustrial.

---

<sup>143</sup> Ídem. “¿Por qué la comunicación es relevante a la empresa?”, en María Antonieta Rebeil y Celia RuizSandoval (coordinadoras). **El Poder de la Comunicación en las Organizaciones**, México, Plaza y Valdés Editores/UIA/ULA, México, 1998, pp. 85; 87.

## **CAPÍTULO 6: IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS EN LA ECONOMÍA MEXICANA.**

### **6.1.- Panorama General de la Agroindustria en México.**

Como parte de las actividades económicas del país, la Agroindustria se incluye dentro de la Industria Manufacturera en la División de *Alimentos procesados, Bebidas y Tabaco*, según consta en los Indicadores de la Encuesta Industrial Mensual por División y Clase de Actividad Económica, del INEGI.

La División de *Alimentos procesados, Bebidas y Tabaco*, se encuentra conformada por 13 ramas de actividad económica: carnes y lácteos, preparación de frutas y legumbres, molienda de trigo, molienda de maíz, beneficio y molienda de café, azúcar, aceites y grasas comestibles, alimentos para animales, otros productos alimenticios, bebidas alcohólicas, cerveza y malta, refrescos y aguas gaseosas, y fabricación de cigarros.

#### **6.1.1- Número de unidades empresariales.**

Cabe destacar que en el sector industrial, la actividad que agrupa el mayor número de unidades empresariales es, precisamente, el sector de *Alimentos procesados, Bebidas y Tabaco*, en el cual se concentra el 34.20 por ciento de las empresas del sector industrial. (véase Tabla No. 12)

Tabla No. 12:

**Participación de las unidades económicas en el sector industrial  
(porcentajes)**

DIVISIÓN	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL SECTOR
Alimentos, bebidas y tabaco	98.0	1.1	0.7	0.2	34.20
Prod. metálicos, maq. y eq.	93.7	3.1	2.2	1.0	17.52
Textil, vestido y cuero	92.4	4.5	2.7	0.4	16.06
Manufacturas de madera	98.1	1.5	0.4	0.0	12.58
Minerales no metálicos	97.8	1.5	0.6	0.1	8.81
Papel, imprenta y editorial	94.2	3.6	2.0	0.2	5.68
Química, Plástico o hule	79.4	12.5	7.4	0.7	3.09
Otras industrias	96.1	2.2	1.5	0.3	2.00
Industrias metálicas básicas	51.5	19.9	24.6	4.0	0.08
Total Empresa	95.5	2.6	1.5	0.4	100.00

Fuente: INEGI, Censos Económicos 1999.

### 6.1.2- Empleos en la Industria Manufacturera.

A su vez, el sector de *Alimentos procesados, Bebidas y Tabaco*, representa el 18.16 por ciento del empleo, de la Industria Manufacturera. (véase Tabla No. 13)

Tabla No. 13:

**Empleo en el sector industrial  
(porcentajes)**

DIVISIÓN	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL SECTOR
Prod. metálicos, maq. y eq.	14.8	7.8	23.1	54.3	30.21
Textil, vestido y cuero	21.0	15.4	35.6	28.0	20.52
Alimentos, bebidas y tabaco	42.2	9.4	22.9	25.5	18.16
Química, Plástico o hule	27.5	16.2	35.9	20.4	11.01
Papel, imprenta y editorial	34.6	17.1	35.2	13.1	5.11
Manufacturas de madera	55.6	16.3	22.2	6.0	4.91
Minerales no metálicos	45.6	12.3	20.5	21.6	4.61
Industria s metálicas básicas	38.8	16.0	28.7	16.5	3.94
Otras industrias	29.7	13.0	32.7	24.7	1.52
Total Empleo	28.1	12.1	27.9	32.0	100.00

Fuente: INEGI, Censos Económicos 1999.

### 6.1.3- Contribución al PIB Nacional.

Por otra parte, durante el año 2001, el sector de *Alimentos procesados, Bebidas y Tabaco*, contribuyó con el 5.2 por ciento en el PIB total del país <sup>144</sup>.

### 6.1.4- Crecimiento promedio anual.

Asimismo, con base en datos de la Encuesta Industrial Mensual del INEGI, durante los años de 1996 a 2000, la producción de *Alimentos procesados, Bebidas y Tabaco*, mostró un ritmo de crecimiento promedio anual de 14.9 por ciento. (véase Tabla No. 14)

Tabla No. 14:

<b>Producción Nacional de Alimentos, Bebidas y Tabaco (Millones de Pesos)</b>	
1996	206,843.3
1997	234,919.1
1998	278,706.7
1999	310,723.6
2000	360,000.4
<b>Tasa Media de Crecimiento Anual</b>	<b>14.9 %</b>

Fuente: Encuesta Industrial Mensual, INEGI

### 6.1.5- Importaciones.

<sup>144</sup> INEGI: Dirección General de Contabilidad Nacional, Estudios Socioeconómicos y Precios. *Producto Interno Bruto Trimestral*. México (varios números).

Durante los años de 1996 a 2001, según cifras del World Trade Atlas, las importaciones de alimentos, bebidas y tabaco, aumentaron en 13% en promedio anual, alcanzando un monto de 5,701.3 millones de dólares. Los principales grupos de productos, por su contribución al valor generado, en los años de referencia, fueron: cárnicos (32.1%); lácteos (14%); grasas y aceites (11.6%); alimento para animales (7.1%) y otros alimentos procesados (incluye salsas, sopas (6.8%); en conjunto, representaron el 71.6% del valor total promedio importado de alimentos procesados y bebidas.

#### **6.1.6- Principales Alimentos Procesados Importados.**

Por producto, en el período 1996 a 2001, destacaron por su participación, las importaciones de carne bovina fresca o refrigerada, deshuesada (11.1%); leche y nata (cremas) sin concentrar (5.9%); demás preparaciones alimenticias (2.7%); grasas de animales bovinos y ovinos (2.4%); aceites de girasol o cártamo en bruto (2.3%); preparaciones para sopas (2.2%); trozos y despojos congelados de pato, ganso o pintada (2.1%); los demás quesos (2.0%).

Los renglones de importación más dinámicos por su crecimiento medio anual en el lapso considerado, fueron: carne porcina fresca o refrigerada o en jamones (72.2%); preparaciones para sopas (46.9%); carne bovina fresca o congelada, deshuesada (44.5%); trozos y despojos, frescos o refrigerados de pavo (31.4%); alimento para perros o gatos (31.1%); entre otros.

Por otro lado, son de destacar las disminuciones registradas en las compras de aceite de girasol o cártamo en bruto (-30.4%) y las demás preparaciones alimenticias (-27.9%).

Algunos productos registraron incrementos promedio superiores al 200% y hasta 500%, tal fue el caso de desperdicios de tabaco, insulina, ancas de rana e hígados grasos, entre otros.

#### **6.1.7- Origen de las importaciones mexicanas de Alimentos Procesados.**

El principal origen de las importaciones mexicanas de alimentos procesados, es Estado Unidos, al participar con el 71%; posteriormente Canadá con el 7%; Nueva Zelanda con el 3%; Chile y España con el 2%; Argentina y Alemania con el 1%.

#### **6.1.8- Exportaciones.**

En el periodo 1996–2001, las ventas al exterior crecieron 8.3% en promedio anual, sumando 3,571.2 millones de dólares en el último año de referencia.

#### **6.1.9- Principales Alimentos Procesados Exportados.**

Por el monto generado de divisas en promedio, durante los años de 1996 a 2001, el renglón de bebidas alcohólicas, representó el principal renglón de exportación, al contribuir con el 33.9%, del valor total, siguiendo en orden de importancia, las ventas de productos cárnicos (6.3%); artículos de confitería sin cacao (6.0%); azúcar y derivados (5.8%); productos de panadería, pastelería o galletería (5.3%); vegetales congelados (4.8%); otros productos alimenticios (4.7%); y jugos (4.2%), que en conjunto representaron el 71%.

A nivel de producto, por su participación promedio en los años de 1996 a 2001, destacaron las exportaciones de cerveza, tequila y mezcal; dulces; legumbres y hortalizas congeladas; carne porcina congelada; productos de panadería, galletería; azúcar de caña en bruto; azúcares de caña o remolacha; hortalizas preparadas y conservadas en vinagre (chiles en vinagre); agua, incluida el agua mineral y la gaseada con azúcar u otro edulcorante y goma de mascar. Estos productos en conjunto representaron el 55.6% del total de las exportaciones.

Dentro de los principales productos de exportación, las demás salsas (incluye salsas mexicanas) y la cerveza de malta fueron los más dinámicos, al mostrar en el periodo de referencia, tasas medias de crecimiento por arriba del 20%.

#### **6.1.10- Destino de las exportaciones mexicanas de Alimentos Procesados.**

El principal mercado de destino es Estados Unidos, cuya participación durante el año de 2001 fue del 78%. Venezuela se ubicó en segunda posición en ese año, representando el 2%; seguido de Guatemala, Alemania y Japón también con el 2%; y Canadá con el 1%.

#### **6.1.11- Competencia Internacional de la Industria Mexicana de Alimentos Procesados.**

De acuerdo con BANCOMEXT <sup>145</sup>, de mantenerse el crecimiento que ha mostrado la industria mexicana de alimentos procesados y bebidas, se desarrollará más hacia el

---

<sup>145</sup> BANCOMEXT-*Información de Sectores*. Disponible, en la siguiente dirección electrónica: <http://www.bancomext.com.mx/Bancomext/portal/portal.jsp?parent=8&category=395&document=417>

mercado externo, ya que actualmente el mercado interno absorbe gran parte de la producción, por lo que su participación en las exportaciones en 2001, se ubica en alrededor del 13%.

Para los años siguientes se esperan incrementos sustanciales, en particular en alimentos frescos con valor agregado, bebidas alcohólicas, alimentos estilo mexicano, dulces y chicles, pastelería y cárnicos, entre otros, que probablemente incrementen la contribución de esta rama en el total exportado.

Las áreas de oportunidad identificadas como favorables en el mediano plazo, son:<sup>146</sup>

- ☞ El mayor acceso de nuevos productos a los mercados mundiales.
- ☞ Las ventajas comparativas de los productos mexicanos favorecidos por la situación geográfica y las condiciones climatológicas que facilitan la producción, prácticamente durante todo el año, de la mayoría de los productos alimenticios (amplia disponibilidad de materia prima que asegura el desarrollo de la industria de procesados, en particular, frutas, hortalizas, etc.), mano de obra y recursos naturales.
- ☞ La incorporación a la exportación de productos con un mayor grado de procesamiento que cumplan con las preferencias del consumidor (alimentos saludables) y con los estándares de calidad y manejo internacionales.

---

<sup>146</sup> *Ibíd.*

- ☞ Las alianzas estratégicas entre pequeños industriales con empresarios líderes en los mercados nacional e internacional.
  
- ☞ La tendencia al cambio en los patrones de consumo mundiales:
  - ↳ Creciente demanda mundial por productos con mayor valor agregado.
  - ↳ Congelados (mezclas, rebanadas, pulpas, pastas, etc.)
  - ↳ Concentrados o Preferencia creciente por alimentos orgánicos.
  - ↳ Otras preparaciones, tanto para consumo final como para uso intermedio.
  - ↳ Presentaciones funcionales para el consumo final, fáciles de adquirir y de desechar.

En este sentido, en términos de competitividad para México, la situación más favorable estará enfocada hacia la comercialización de alimentos procesados; es decir, con valor agregado, servicio y diferenciación del producto, que implica una amplia diversidad en presentaciones que faciliten su adquisición, preparación, conservación y consumo y, que además, reducen significativamente el riesgo comercial y permiten prever los niveles de rentabilidad.

## 6.2- Panorama General de la Agroindustria en Sinaloa.

Según los índices Económicos que reporta el Gobierno del Estado de Sinaloa <sup>147</sup>, la actividad industrial más importante en Sinaloa es, el procesamiento de Alimentos, seguida por la industria textil y de confección, industria de muebles, fabricación de equipo y maquinaria agrícola, industria minera y otras manufacturas en general.

Asimismo, el sector de *Alimentos procesados, Bebidas y Tabaco*, es la principal fuente generadora de empleo en el Estado, con cerca de 25,000 personas.

El 98 por ciento, de la Industria Manufacturera, es representado por empresas pequeñas que se ubican en Culiacán, Los Mochis, Guasave y Mazatlán, las cuales constituyen el 77 por ciento del total.

En Culiacán, se ubica el 32.5 por ciento de la industria del Estado, principalmente industrias de alimentos, plantas de confección de ropa, compañías embotelladoras e ingenios de azúcar.

A su vez, en Mazatlán, se encuentra el 16.2 por ciento de las plantas industriales de Sinaloa. Principalmente, plantas empacadoras de camarón, atún y sardina, plantas empacadoras y procesadoras de frutas tropicales, compañías embotelladoras, astilleros y otras industrias relacionadas con la pesca.

---

<sup>147</sup> Índices Económicos. Portal del Gobierno del Estado de Sinaloa. Disponible, en la siguiente dirección electrónica: [http://www.sinaloa.gob.mx/invirtiendo/Indices\\_eco.htm](http://www.sinaloa.gob.mx/invirtiendo/Indices_eco.htm)

Por su parte, Los Mochis y Guasave, cuentan con el 28.0 por ciento de la Industria del Estado. En dichas ciudades, se ubican plantas procesadoras de pasta de tomate, ingenio de azúcar, molinos de trigo, plantas de confección de ropa y plantas procesadoras de hortalizas y oleaginosas.

En suma, el sector de *Alimentos procesados, Bebidas y Tabaco*, es uno de los más importantes dentro de la Industria Manufacturera en México, destacando en términos de unidades productivas, alta generación de empleos y, en el crecimiento que ha mostrado en las exportaciones, en los últimos años.

Después de que se ha realizado este recorrido por el panorama general de la Agroindustria en México y Sinaloa, en el siguiente capítulo se expondrá el *Perfil de la Empresa* que es escenario de la presente investigación: **Alimentos Del Fuerte**.

## **CAPÍTULO 7: PERFIL DE ALIMENTOS DEL FUERTE.**

### **7.1.- Antecedentes Históricos.**

La historia de *Del Fuerte*, se remonta al año de 1933, cuando en la zona agrícola del Valle Del fuerte, cerca de la ciudad de Los Mochis, Sinaloa, nace la *Empacadora y Conservas de Los Mochis*, como fabricante de puré y jugo de tomate.

En el año de 1945, los socios de la empresa se trasladan a una ex-hacienda llamada *La Corona*, con la finalidad de incrementar su capacidad e instalaciones.

Desde entonces y, hasta la fecha, *La Corona* constituye la Planta de operaciones más antigua, dentro de *Del Fuerte*.

En el año de 1963, la *Planta La Corona* fue comprada por la compañía norteamericana *Heinz Alimentos*, que moderniza los equipos y técnicas de procesamiento, de lo que ya era una extensa línea de productos, tales como chiles, chícharos, granos de elote, ensaladas de legumbres, además de puré de tomate y salsa catsup.

Posteriormente, en 1973 *Heinz Alimentos* decide vender la planta, la cual es adquirida por *Nacional Financiera* (NAFINSA) y un grupo de agricultores de la región.

En 1981, se concibe la idea de crecer y dar flexibilidad a las líneas de producción. Es así que los accionistas deciden invertir en una nueva Planta productiva, por lo que construyen

una Planta en la zona industrial Santa Rosa, cerca de la ciudad de Los Mochis, Sinaloa. Este centro de operaciones, es conocido dentro de la Compañía como *Planta Santa Rosa*, cuya principal actividad es la producción de productos derivados del tomate.

En 1982, se crea *Productos Industrializados Del Fuerte* y, en 1983, *Productos deshidratados Del Fuerte*. Después, en 1986, ocho de los agricultores de la región compran las acciones de NAFINSA, denominando a la empresa *Alimentos Del Fuerte*.

En el año de 1993, *Corinter* (conjunto de empresas dedicadas a la comercialización de productos diversos), se interesa en participar en la sociedad que tiene las Plantas productivas, con la finalidad de integrar su experiencia en la comercialización y distribución de productos en todo el territorio nacional.

Por tanto, en ese año, *Corinter* adquiere 50% de *Alimentos Del Fuerte* y, de la concreción de dicha asociación, es que se empieza a integrar el Grupo CORFUERTE, erigiéndose en el principal grupo procesador de tomate de América Latina, industrializando más de la tercera parte de las 400 mil toneladas de tomate, que se producen en el país.

En el mes de Septiembre de 1997, DESC <sup>148</sup> adquiere participación mayoritaria de las acciones de Grupo CORFUERTE, para formar parte de su División de Alimentos. Continúa, la producción de derivados de tomate, verduras, picantes, elote de maíz, salsas y gelatina baja en calorías, así como la maquila de aceite comestible de maíz.

---

<sup>148</sup> DESC, es uno de los corporativos industriales más importantes de México, que enfoca su actividad en cuatro sectores del negocio: Autopartes, Químico, Inmobiliario y Alimentos.

En el año de 1998, DESC invita a formar parte como accionista a JP Morgan Capital Corporation, quién adquiere acciones de Grupo CORFUERTE y *Authentic Specialty Foods, Inc.* (ASF)<sup>149</sup>. Asimismo, a finales de ese mismo año, Grupo CORFUERTE adquiere el 60% de las acciones de *Nair Industrias, S.A. de C.V.*<sup>150</sup>, con la finalidad de ir complementando el portafolio de marca de productos alimenticios, con reconocimiento en el mercado nacional.

En octubre de 1998, se acuerda la fusión de Productos *Corinter*, S.A. de C.V. (hoy CORFUERTE) con Aceites Comestibles *La Gloria*, S.A. de C.V., Compañía Mexicana de Alimentos Perigord, S.A. de C.V., Empresas Corfuerte, S.A. de C.V. y Productora de Vegetales Mexicanos, S.A. de C.V., subsistiendo la primera, como sociedad fusionante y extinguiéndose las cuatro restantes, como sociedades fusionadas.

Cabe destacar que, a partir del año 2000 y, concluido el primer semestre del 2002, la *Planta La Corona* experimentó una modernización integral de sus equipos, líneas y áreas de proceso, con una inversión de \$10 millones de Dólares. Esta modernización contempló la optimización de las áreas de selección, preparación y llenado, así como la instalación de cocedores continuos, sistemas automáticos de alimentación de envase y automatización de cinco líneas de empaque.

---

<sup>149</sup> Compañía hermana de CORFUERTE, que se localiza en Los Ángeles, California, USA, la cual se dedica a la comercialización de productos al mercado de comida mexicana, en el suroeste de los Estados Unidos, principalmente con las marcas *La Victoria* y *Embasa*.

<sup>150</sup> Grupo industrial dedicado a la pesca y proceso de Atún, que se ubica en Mazatlán, Sinaloa.

Con esta inversión, se logró incrementar la capacidad instalada de producción, mejorar los rendimientos de las materias primas, reducción de mano de obra directa, reducción de gastos de fábrica, ahorros en material de empaque y reducción de gastos administración.

Asimismo, durante el año 2002, se llevó a cabo el lanzamiento de la nueva línea de chiles y salsas, con el soporte de la marca *Del Fuerte*, catalogándola en la mayoría de las cadenas de autoservicio del país.

Desde la integración de CORFUERTE, en 1993, dicho corporativo ha ido consolidando su crecimiento, buscando ser líder de la Industria de Conservas Alimenticias, en México <sup>151</sup>.

## **7.2.- Giro y tipo de Sector Productivo.**

La actividad principal de CORFUERTE y sus subsidiarias, es la fabricación y comercialización de productos alimenticios para el mercado nacional, con marcas propias como:

- ***Del Fuerte*** (puré de tomate natural y condimentado, tomate sazonado, caldillo de tomate normal, caldillo de tomate con pollo y, vegetales como chícharo fino, chícharo con zanahoria, ensalada de legumbres, grano de elote, chiles y salsas).
- ***La Gloria*** (gelatinas bajas en calorías y aceite de maíz).
- ***Embasa*** (catsup, salsas y jalapeños).

---

<sup>151</sup> Actualmente, la empresa mexicana líder de la Industria de alimentos es, **Herdez**. En tanto que la empresa multinacional líder de dicha Industria es, **Nestlé**. **Fuente:** Reporte INTERDESC.

- *Nair* (atún).
- *Blasón* (café).

CORFUERTE, también es comercializador y distribuidor exclusivo en México, de productos y marcas con liderazgo y reconocimiento a nivel mundial, como son: *Smucker's* (mermeladas, postres, topping), *Reynolds* (papel aluminio y bolsas resellables) y, *Zuko* (polvo para preparar bebidas instantáneas).

Asimismo, para el mercado de exportación, CORFUERTE maquila para Authentic Specialty Foods, Inc. (ASF). salsas y chiles con la marca *La Victoria*, que es líder en el suroeste de los Estados Unidos. De igual forma, CORFUERTE también le maquila a ASF, otros productos con la marca *Embasa* y marcas privadas.

Bajo este contexto, tenemos que el Giro o especialidad de CORFUERTE, es en el ramo *Agroindustrial*, ya que su actividad principal es el procesamiento, comercialización y distribución de alimentos derivados del tomate y vegetales en conserva, tales como puré de tomate, chícharo fino, chícharo con zanahoria, ensalada de legumbres, grano de elote, chiles y salsas, entre otros.

Y, pertenece al Sector Privado o Empresarial, cuya función global es la de generar riqueza material y desarrollo económico, tanto dentro del territorio geográfico nacional de origen, como fuera del mismo, donde le es permitido operar a la empresa.

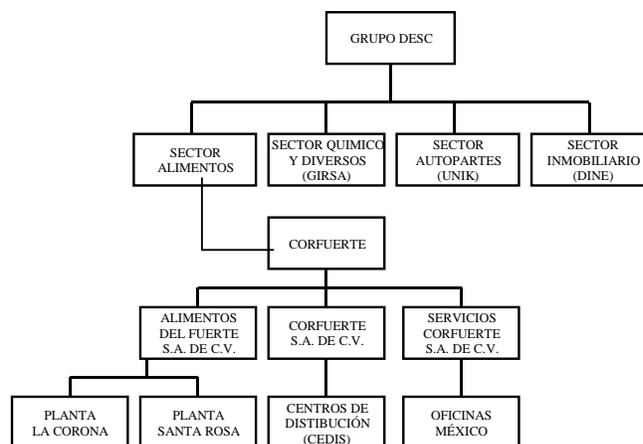
### 7.3.- Estructura Corporativa.

Corfuerte, es una subsidiaria de DESC, que es una sociedad controladora enfocada a cuatro sectores de negocios, a través de distintas sociedades subsidiarias: sector autopartes, sector alimentos, sector inmobiliario y sector químico. DESC, es una empresa pública que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores bajo la clave de cotización DESC y en el NYSE bajo la clave de cotización DES.

#### 7.3.1- Ubicación de CORFUERTE dentro de DESC.

La ubicación de CORFUERTE dentro de DESC, se esquematiza en la Figura A:

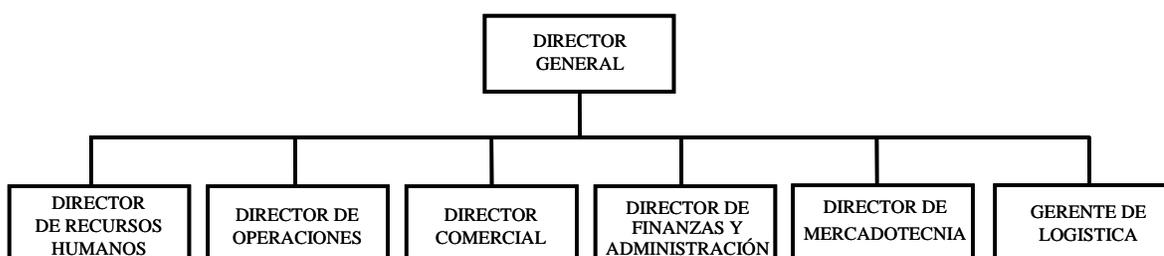
**Figura A: Ubicación de CORFUERTE dentro de DESC.**



### 7.3.2- Organigrama de CORFUERTE en su primera línea.

A continuación, en la Figura B, se muestra el organigrama de CORFUERTE en su primera línea. Esta estructura, corresponde al equipo que dirige la Organización.

**Figura B: Estructura Organizacional del Primer Nivel.**



### 7.3.3- Tamaño de la Empresa.

CORFUERTE, cuenta con una plantilla base de personal de 1861 miembros y, dependiendo de la temporada, emplea a más de 2000 personas.

Según consta en el Decreto publicado por la Secretaría de Economía, en el Diario Oficial de la Federación, con fecha del 30 de marzo de 1999, una Organización perteneciente al Sector Económico Industrial, que cuenta con un número de empleados de 501 personas en adelante, se estratifica como una empresa *de Tamaño Grande*. (véase Tabla C)

**Tabla C:**  
**Estratificación de empresas por tamaño**

SECTOR	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
TAMAÑO			
Micro	0-30	0-5	0-20
Pequeña	31-100	6-20	21-50
Mediana	101-500	21-100	51-100
Grande	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: Diario Oficial de la Federación, 30 de marzo de 1999.

A continuación, en la Tabla D, se muestra el perfil de la plantilla base de personal de CORFUERTE, según el tipo de contrato y nivel educativo:

**Tabla D: Personal de Base.**

POR TIPO DE CONTRATO		POR NIVEL EDUCATIVO	
Sindicalizado	1092	Post grado	0.10%
No Sindicalizado	769	Profesional	14.94%
		Bachillerato	19.22%
		Secundaria	24.92%
		Primaria	40.82%

#### **7.4.- Objetivos Estratégicos de CORFUERTE.**

Los objetivos de CORFUERTE, están orientados hacia:

- (i) El crecimiento en participación de mercado y liderazgo de sus productos;
- (ii) Incrementar las ventas; y
- (iii) La generación de utilidades y creación de valor a largo plazo para sus accionistas, mediante las siguientes estrategias:

- Creación de valor de las marcas de sus productos;
- Eficientar procesos productivos;
- Lograr la mayor rentabilidad en las líneas de negocios, cuidando siempre de ofrecer la mejor calidad;
- Reforzar canales de distribución;
- Explorar oportunidades de asociaciones estratégicas; y
- Desarrollar y apoyar el crecimiento profesional y social para el personal.

## **7.5.- Cultura Organizacional.**

### **7.5.1.- Misión, Visión y Valores.**

**MISIÓN:** Proveer Alimentos de marca que satisfagan a los consumidores a través de la integración de los conocimientos y talento de expertos en producción y comercialización, logrando la mayor rentabilidad para los accionistas. Lo hacemos:

- ▶ Con entusiasmo y Orgullo.
- ▶ Ofreciendo las mejores condiciones a nuestros empleados, clientes, consumidores y comunidad.
- ▶ Con apego a los lineamientos de calidad de Grupo DESC.

**VISIÓN:** Nuestra Visión es ser una empresa mexicana líder, con presencia a nivel nacional que, que entrega alimentos de marca a consumidores exigentes, que valoran: *Sabor Nutrición y Calidad.*

**VALORES:** La integración de todas las áreas se realiza en nuestro Sistema de Calidad soportado por nuestros principios y valores y, nos integramos para dar los resultados mediante el trabajo en equipo. Estos principios y valores están alineados con los de DESC. (véase Tabla E)

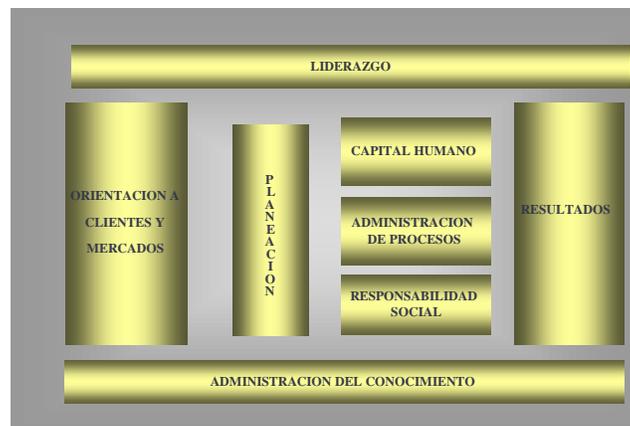
**Tabla E: Valores de CORFUERTE.**

VALORES	DESCRIPCIÓN APLICADA A CORFUERTE
<b>Rentabilidad</b>	Espíritu de empresa que genera ganancias para todos los que formamos la organización.
<b>Calidad</b>	Requisito indispensable para ser preferidos por nuestros consumidores finales.
<b>Liderazgo</b>	Inercia para mantenernos un paso delante de nuestros competidores.
<b>Integridad</b>	Honestidad y respeto con todos los públicos de la empresa.
<b>Unión</b>	Entregarnos hombro con hombro a las tareas diarias.

### 7.5.2.- Modelo de Administración por Calidad.

El Modelo de Administración por Calidad de CORFUERTE, es la guía para orientar los sistemas y procesos del negocio, a fin de lograr la satisfacción total de nuestros 4 clientes: el accionista, el personal, el usuario y la comunidad. (véase Figura F)

**Figura F: Modelo de Administración por Calidad CORFUERTE.**



### **7.5.2.1.- Lineamientos principales del proceso de calidad.**

Los Lineamientos principales del proceso de calidad de CORFUERTE, son:

- ▶ Liderazgo participativo.
- ▶ Enfoque a resultados y rentabilidad.
- ▶ Orientación al cliente.
- ▶ Productos de bajo costo.
- ▶ Toma de decisiones en base a hechos y datos.
- ▶ Desarrollar una cultura de prevención, control y eficiencia para administrar los procesos.
- ▶ No impacto en la Comunidad debido a nuestras operaciones.
- ▶ Personal Competente, Comprometido y Satisfecho.

### **7.5.3.- Factores Clave de Éxito.**

A partir del proceso de planeación estratégica, se definieron los siguientes Factores Clave de Éxito para CORFUERTE:

- ✓ Enfoque al Consumidor y Posicionamiento de Marcas.
- ✓ Suministro Garantizado y en tiempo a nuestros Clientes.
- ✓ Acceso a Tecnología de Punta y Planeación del proceso agrícola y de manufactura.
- ✓ Productos de Calidad Mundial.
- ✓ Información Operativa Confiable y Oportuna.
- ✓ Personal Motivado, Capacitado y con Sentido de Pertenencia.

## **7.6.- Principales categorías del Negocio.**

**Las principales categorías del Negocio son:**

- Productos de Marca Propia
- Productos Industriales y de Food Service
- Productos de Exportación
- Distribución de Productos de Marcas reconocidas de terceros.

### **7.6.1.- Productos de Marca Propia.**

Esta categoría, incluye toda la gama de productos “con marca” que se comercializan tanto en los canales de autoservicio como en mayoristas, distribuidores y detallistas entre los que se encuentran:

#### **1.- Derivados de Tomate Del fuerte:**

- Purés naturales, condimentados y sazonados, envasado en envase tetrabrix y en latas metálicas en diferentes tamaños, así como salsa catsup *Embasa* en envase tetrabrix.

#### **2.- Vegetales Del Fuerte:**

- Granos de Elote en latas metálicas en diferentes tamaños.
- Chícharos en latas metálicas en diferentes tamaños.

- Chícharo con zanahoria en latas metálicas.
- Ensalada de verduras.
- Chiles jalapeños: Enteros, Rajas y Nachos con y sin escabeche, en latas metálicas en diferentes presentaciones.
- Especialidades: “Toreaditos”, “Soyaditos” y “Ensalada brava”, es decir, productos hechos de jalapeños toreados en escabeche, jalapeños nachos en salsa de soya y limón y, ensalada de vegetales mixto en escabeche, respectivamente, todos en lata metálica.

### **3.- Salsas *Del Fuerte*:**

- Salsas especialmente formuladas que utilizan mezclas variadas de chiles, tomate, tomatillo y otros ingredientes, todos en envase de vidrio.

### **4.- Atún *Nair*:**

- Atún en aceite, agua y variedades, todos en presentación de envase metálico

### **5.- Aceite *La Gloria*:**

- Aceite comestible 100% de maíz, en envase de plástico.

### **6.- Gelatina *La Gloria*:**

- Gelatina baja en calorías, en presentaciones sobre / cajilla, con diferentes sabores.

## **7.- Café *Blasón*:**

- Café en grano, molido e instantáneo, en envases metálicos, bolsa de laminación y frasco de vidrio.

### **7.6.2.- Productos Industriales y de Food Service.**

**1.- Pasta de tomate** en diferentes presentaciones, bolsa asépticas en bins de madera de 1.3 toneladas, bolsa aséptica en tambores, latas metálicas y bolsa de plástico de 3 kilos.

#### **2.- Vegetales en latas metálicas y en bolsas de 3 kilos:**

Grano de elote, chícharo, ensaladas, jalapeños enteros, rajas, nachos con y sin escabeche.

**3.- Salsas para pizza** en presentaciones de latas y bolsas de plástico de 3 kilogramos, con formulaciones especiales y exclusivas.

#### **4.- Distribución de productos Morning Star:**

Productos a base de tomate, en diferentes presentaciones: pasta de tomate en diversas especificaciones y presentaciones, tomate en cubo, tomate pelado, etc.

### **7.6.3.- Productos de Exportación.**

#### **1.- Chiles marca *Embasa*:**

- Jalapeños enteros, en rajas, jalapeños en nachos y chilpotle y chiles serranos en envase metálico, en diferentes presentaciones.

#### **2.- Salsas marca *Embasa* y *La Victoria*:**

- Mezcla de diferentes chiles, tomate, tomatillo e ingredientes, en envase metálico y frasco de vidrio, en presentaciones diversas.

#### **3.- Tomatillo marca *Embasa* y *La Victoria*:**

- Tomatillo entero y molido, en envase metálico y presentaciones diversas.

### **7.6.4.- Distribución de Productos de Marcas Reconocidas de terceros.**

**1.- Productos *Smucker's*:** Mermeladas de diferentes sabores y tamaños, postres, jarabes o coberturas para helado “Topping”.

**2.- Productos *Reynolds*:** empaques domésticos que incluye rollos de papel aluminio, plástico, papel encerado, bolsas resellables, bolsas para hornear y recipientes de plástico semidesechables.

**3.- Polvo para preparar bebidas instantáneas frías marca Zuko:** presentación en sobres de empaque laminado, en ocho diferentes sabores.

## **7.7.- Infraestructura.**

### **7.7.1.- Plantas Productivas.**

#### ***Planta La Corona.***

Fue construida en 1945 produciendo únicamente puré y jugo de tomate. Actualmente, es la enlatadora en donde se producen purés de tomate, chiles y salsas y vegetales, entre otros.

Está ubicada en una superficie de aproximadamente 11.3 hectáreas. De esta área 2.5 hectáreas están construidas. Cuenta con 13 líneas de producción.

#### ***Planta Santa Rosa.***

Fue construida en 1981, elaborando hasta 1993, concentrados de tomate (pasta). En 1994, se empieza con la tecnología de envasado en Tetrabrick, empacando puré condimentado, salsas, catsup, etc. En 1995 se incluyó el llenado en caliente, en bolsa de Cryovac, envasando salsa para pizzas.

### ***Planta procesadora de Atún.***

La Compañía, a través de su subsidiaria *Nair*, cuenta con una planta procesadora de atún en Mazatlán, Sinaloa, con una construcción de 14,000m cuadrados, donde procesa y enlata los lomos del atún.

Además, posee 3 barcos de pesca equipados con tecnología de punta; dos de los cuales, tienen dentro de su equipo, un helicóptero para facilitar la pesca.

### ***Planta InterCafé***

A través de Intercafé, la Compañía cuenta con una planta donde se elabora el Café *Blasón*, en la ciudad de Oaxaca.

#### **7.7.1.1- Capacidades de las plantas.**

<b>Planta</b>	<b>Actividad Económica</b>	<b>Capacidad Instalada</b>	<b>% de utilización</b>
Santa Rosa	Procesamiento de tomate fresco (tn/día en 100 días)	3,000	4.1
	Conservas en tetras (millones de cajas)	6.19	73.6
	Pasta de tomate (tn en 100 días)	44,500	0
	Deshidratados (tn año en 100 días)	384	0
La Corona	Salsas y vegetales enlatados (tn)	72,567	49.5
	Salsas y vegetales enlatados (millones de cajas)	6.6	49.5
Procesadora de atún	Atún (miles de cajas)	2,500	70
Intercafe	Café (tn/ al mes en un solo turno)	212	50

### 7.7.2.- Infraestructura Tecnológica.

En la Tabla G, se indica la tecnología utilizada, en las instalaciones productivas de CORFUERTE:

**Tabla G: Instalaciones y Tecnologías de Proceso utilizadas en CORFUERTE.**

INSTALACIONES	AREA FABRICACION	TECNOLOGIA PROCESO Y PRODUCTO	TECNOLOGIA INFORMATICA	TECNOLOGIA DE DISTRIBUCION	MERCADO
PROCESO AGRICOLA	Cultivo de Tomate	Almacén de semillas, Invernaderos, Tierras rentadas, Maquinaria agrícola como tractores e implementos, equipo de cosecha mecánica. Insectarios para la producción de insectos benéficos. Asistencia técnica para implementar y dar seguimiento al manejo integrado de plagas y manejo de cultivos. Departamentos de apoyo como entomología e investigación agrícola.	Mapa agrícola y SAP R/3.	Equipo de transporte de cosechas como tractocamiones, plataformas y batangas (Tinas).	Surtimiento a plantas procesadoras y maquiladores.
	Cultivo de Tomatillo				
	Cultivo de Chile Jalapeño				
	Cultivo de Maíz Dulce				
	Cultivo de Zanahoria				
	Cultivo de Cebolla				
PLANTA LA CORONA Inicio de operaciones en 1945	Pasta para pizza	Equipos de preparación de acero inoxidable, bandas transportadoras y cribas separadoras de agua, cortadoras, tanques de mezclado, tanques de hidratación, tatemadores, blanchers (precoadores), llenadoras y cerradoras de latas, equipos de procesamiento térmico (cooker cooler), equipos de etiquetado, empacado y paletizado.	Programadores lógicos de control en equipos de proceso automáticos y SAP R/3 para el control administrativo del proceso.	En planta y Almacenes Patines y Montacargas y sistema Pull and push a través de hojas deslizables.  Para la entrega a clientes Furgones de Ferrocarril, Trailer, camiones y camionetas.	Autoservicio, Mayoreo y Food-Service.  ASF
	Chile en escabeche, entero, en rajas y nachos				
	Verduras mixtas				
	Grano de elote				
	Chile Chipotle.				
	Tomatillo entero				
	Chícharo				
	Salsa de tomatillo				
Puré de tomate	Tanques de mezclado de pasta, calentadores, llenadoras, cerradora y enfriadores.	SAP R/3 para el control administrativo del proceso.			
PLANTA SANTA ROSA Inicio de operaciones en 1982 con pasta de tomate y en 1994 se inicia la producción de conservas en Tetra.	Puré de tomate	Equipos de acero inoxidable, Tinas de lavado, Bandas transportadoras de tomate, Sistema triturador, sistema evaporador Manzini de jugo de tomate, Tanques de mezclado de pasta, equipo de proceso térmico (Stork y Fran-Rica), llenadora de bolsa tipo Cryovac, llenadora Tetra Brik, llenadoras asépticas de pasta (Fran-Rica), equipos de empacado y paletizado.	Sistema de control distribuido en el proceso de pasta y preparación de puré y Catsup con tablero de control.		Autoservicio, Mayoreo y Food-Service.
	Pasta de tomate				
	Catsup				
	Salsa para pizza				
	Caldillo de tomate				
Tomate sazonado					

### 7.7.3.- Infraestructura de Comunicaciones y Sistemas.

En lo referente a infraestructura de comunicaciones y sistemas, CORFUERTE cuenta con redes de cómputo y comunicación digital que permite un enlace flexible y eficiente, entre todas las localidades del negocio, para lo cual opera con una estrategia de Tecnología de Información (TI) que se actualiza gradualmente, de manera anual.

Además, los sistemas de calidad de las Plantas productivas, están desarrollados para cubrir los requerimientos de la Food and Drug Administration (FDA), los cuáles están soportados con Tecnología de Información, adecuada a las necesidades de los usuarios.

### 7.7.4.- Centros de Distribución (Cedis).

El objetivo esencial del proceso de distribución, es el suministro adecuado de productos en calidad, cantidad y oportunidad, a los diferentes clientes a los cuales la Compañía presta servicio. CORFUERTE, cuenta con los siguientes centros de distribución (Cedis):



El abasto por Estado, es el siguiente:

**Cedis Cuautitlán:** D.F., Estado de México, Tlaxcala, Puebla, Morelos, Guerrero y Oaxaca.

**Cedis Guadalajara:** Jalisco, Nayarit, Colima, Michoacán, Guanajuato, Aguascalientes, Zacatecas, San Luis Potosí y Querétaro.

**Cedis Monterrey:** Nuevo León, Coahuila, Chihuahua, Tamaulipas y Durango.

**Cedis Veracruz:** Veracruz, Tabasco, Chiapas, Campeche, Quintana Roo y Yucatán.

**Cedis Los Mochis:** Sinaloa, Sonora, Baja California Sur y Baja California Norte.

A través de estos **Cedis**, se atiende una distribución a nivel nacional, prestando servicios a los canales de autoservicio, mayoreo, gobierno y food service.

#### **7.8- Principales Mercados, Clientes y Consumidores.**

Para lograr una mayor orientación a los mercados y clientes que atiende, CORFUERTE establece diferentes segmentos de mercado. Esto le permite conocer, comprender y satisfacer sus necesidades y, las preferencias de los consumidores.

En la Tabla H, se muestran los principales segmentos de mercados y clientes, así como los principales consumidores de los productos de la Compañía:

**Tabla H: Segmentos de mercados y clientes de CORFUERTE.**

CRITERIO DE SEGMENTACIÓN	SEGMENTOS	MERCADOS Y CLIENTES	CLIENTES	CONSUMIDORES
Por destino del producto	Nacional	Autoservicio, Mayoreo, Food Service e Industrial.	Los clientes definidos en la segmentación por canal.	Amas de casa y Consumidores de Pizza. Distribuidor a detalle (changarreo)
	Exportación	Principalmente Food Service e Industrial.	Proalcesa (Costa Rica) y Dinter (Honduras) Distribuidores para autoservicios. ASF Socio del grupo, Comercializa a diferentes canales Autoservicio, Mayoreo y Food Service en EEUU y exportación a diferentes partes del mundo.	Amas de Casa
Por región geográfica	Valle de México	Autoservicio, Mayoreo, Food Service e Industrial.	Atiende los estados de México, Hidalgo, Morelos, Tlaxcala, Guerrero, Puebla, Oaxaca y el D.F.	Amas de casa y Consumidores de Pizza. Distribuidor a detalle (changarreo)
	Pacífico		Atiende los estados de Sinaloa, Sonora, Baja California Norte y Baja California Sur.	
	Norte		Atiende los estados de Tamaulipas, Nuevo León, Coahuila, Durango y Chihuahua.	
	Centro		Atiende los estados de Nayarit, Aguascalientes, Jalisco, Zacatecas, San Luis Potosí, Guanajuato, Michoacán y Querétaro.	
	Sur		Atiende los estados de Veracruz, tabasco, Chiapas, Campeche, Yucatán y Quintana Roo.	
Por Tipo de canal	Autoservicio	Grandes cadenas nacionales, Autoservicios IP, Tiendas de conveniencia, Autoservicios regionales y Autoservicios Gubernamentales.	Nueva Wal Mart de México que incluye las operadoras de Aurrerá, Bodega Aurrerá, Wal Mart, Superama y Sam's. Comercial Mexicana que incluye las operadoras de Comercial Mexicana, Bodega Comercial Mexicana, Mega y Sumesa. Soriana y Casa Ley.	Amas de casa, venta a piso directo.
	Mayoreo	Grandes grupos de mayoreo y medio mayoreo.	Grupo Corvi (Sahuayo y Superpack), Comercial VH, Grupo el Duero, Grupo Ibarra, Astacedora de Abarrotes Z, Comercial Mayorista de Abarrotes, Servicio Comercial Gary's, Desarrollo Comercial Abarrotero, Comercial Importadora Sonorense, Abarrotera Lagunitas entre los 10 principales.	Distribución de producto a detalle en toda la republica a nivel tiendas, misceláneas, etc. (changarreo). Despensas para hogares.
	Food Service. Industrial.	Principales cadenas de venta de alimentos y fabricantes de productos alimenticios.	Domino's Pizza Hut, Benedetis, CIAO, Pizzeta, McCormick.	Consumidores de Pizza.

### **7.9.- Investigación y Desarrollo.**

CORFUERTE, cuenta con su propio departamento de Investigación y Desarrollo de productos y procesos, como también con un departamento de investigación agrícola. Asimismo, obtiene asesoría y soporte en la investigación y desarrollo de nuevos productos de la subsidiaria de DESC, denominada Centro de Investigación y Desarrollo, S.A. de C.V. (CID).

De manera sucinta, CORFUERTE, cuenta con un Sistema de Conocimiento del Cliente, a través de un sistema de desarrollo de producto, cuyas entradas, son: las necesidades de los clientes, las tendencias tecnológicas y el aprendizaje interno. Sus resultados, permiten obtener la información que se alimenta al sistema de planeación estratégica y, que pretende como salida, definir acciones específicas en innovación en producto, alianzas, e introducción de nuevas tecnologías de proceso.

Por otra parte, cabe destacar que, CORFUERTE, ha hecho innovaciones importantes en la Industria de Alimentos.

Como ejemplo de ello, está el hecho de que la Compañía fue pionera en cambiar el empaque del puré de tomate, del formato de lata, a envase Tetrabrik. Actualmente, este empaque (Tetrabrik), está presente en un 76% (setenta y seis por ciento) del mercado.

De igual forma, en 1997, se hizo el lanzamiento de la catsup marca *Embasa*, en empaque Tetrabrik. Hoy, *Embasa*, ya es el segundo lugar en el mercado de catsup, de acuerdo con

reportes bimestrales emitidos por AC Nielsen, S.A. de C.V., presentando las más altas tasas de crecimiento del mercado.

#### **7.10.- El Marco Legal de la empresa.**

CORFUERTE, de acuerdo a la definición de las Normas Oficiales Mexicanas, está clasificada de *Riesgo Medio*, debido al tipo de materiales, procesos y maquinaria que utiliza.

La Normativa que aplica para CORFUERTE, incluye:

SEMARNAT.- Licencia de funcionamiento, Estudios de Riesgo y de Impacto ambiental, Normas Oficiales Mexicanas en lo referente a Calidad de efluentes, Gases de combustión y Residuos Peligrosos.

SSA.- Prácticas de Higiene y Sanidad para el proceso de alimentos, bebidas no alcohólicas y alcohólicas.

SECOFI.- Contenido Neto, Etiquetado, etc.

STPS.- Empresa de jurisdicción federal en Culiacán, Sinaloa.

Cabe resaltar que, CORFUERTE, participa en el Programa Voluntario de Auditorias ambientales, realizado por la Procuraduría Federal de Protección Ambiental (PROFEPA). Y, después de un proceso intenso de corrección y mejora de los sistemas ambientales, la *Planta La Corona*, fue reconocida por la SEMARNAT, en octubre del 2002, con el certificado de *Industria Limpia*, a través del cual se comprueba que los productos y procesos de CORFUERTE, no dañan el medio ambiente.

### **7.11.- La Posición de la empresa en la Competencia de la Industria Alimentaria.**

En lo que respecta a la posición de CORFUERTE en la Industria Alimentaria, tenemos que el mercado de alimentos está formado por empresas Multinacionales y Nacionales, entre las que destacan:

<b>EMPRESAS INTERNACIONALES Y SU VALOR EN EL MERCADO</b>	<b>EMPRESAS NACIONALES Y SU VALOR EN EL MERCADO</b>
Nestlé 81422 MM Francos Suizos.	Herdez 404 MM usd.
Unilever 44813 MM usd.	Corfuerte 134 MM usd.
Philip Morris 82700 MM usd.	Del Monte 63 MM usd.
Conagra 27000 MM usd.	La Costeña ND.

Como puede apreciarse, CORFUERTE compite contra grandes fabricantes globales nacionales y cada uno de ellos, plantea una problemática distinta. (véase Tabla I)

**Tabla I: Competidores principales de CORFUERTE.**

LÍNEA DE PRODUCTO	COMPETIDORES PRINCIPALES (MARCAS)
Puré de Tomate	Del Monte, La Costeña, Marcas libres y Hunts.
Vegetales	Herdez, Del Monte, Clemente Jaques.
Chiles	La Costeña, Herdez, San Marcos, Del Monte y La Torre.
Café	Nestlé, Internacional, Tazza, Marino y Casinca.
Atún	Herdez, Dolores, Tunny e Ybarra.
Aceite de Maíz	Mazola, Maceite, As, Dorela y Marcas Libres.
Papel Aluminio	Alupak, Alukim.
Mermeladas	McCormick, Clemente Jaques, Kraft.
Gelatinas bajas en calorías	Jello y Gary.

Las empresas nacionales de la Industria Alimentaria, compiten a través de la optimización de costos, distribución, mejora de tecnología e imagen de sus productos, para consolidar su liderazgo y expandir sus operaciones en los mercados nacionales e internacionales <sup>152</sup>.

A continuación, se presentará el *Estudio Empírico* de la presente investigación, en el cual se dará respuesta a la Pregunta central de la investigación:

¿Cuál es el estado actual de la comunicación y habilidades gerenciales en **Alimentos Del Fuerte** y, cómo contribuyen a generar integración, coordinación y espíritu de equipo en la empresa, como sistema organizacional?

<sup>152</sup> **Fuente:** Reporte INTERDESC.

## CAPÍTULO 8: MARCO METODOLÓGICO.

### 8.1.- Diseño de investigación: Ex post-facto Transeccional Descriptivo.

El tipo de investigación utilizado en el estudio, es el denominado *ex post-facto*, lo que para Kerlinger significa: “la búsqueda sistemática en la cual el científico no tiene control directo de la variable independiente, porque ya acontecieron sus manifestaciones. Se hace inferencia sobre las relaciones de ellas, sin intervención directa o a partir de la variación concomitante de las variables independientes”<sup>153</sup>.

Por su parte, los diseños de investigación transeccional o transversal, “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”<sup>154</sup>.

A su vez, los estudios descriptivos:

“Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo, se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así (vélgase la redundancia) describir lo que se investiga [...]. Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente, los conceptos o variables a los que se refieren. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas”<sup>155</sup>.

---

<sup>153</sup> KERLINGER, F.N. Enfoque Conceptual de la Investigación del Comportamiento: Técnicas y Metodología, Nueva Editorial Interamericana, México, 1979. p. 116.

<sup>154</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, McGraw – Hill, México, 1998, Segunda Edición, p. 186.

<sup>155</sup> *Ibidem*, pp. 60; 61.

Concretamente, los diseños transeccionales descriptivos, “tienen como objeto indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o, generalmente, más variables y proporcionar su descripción [...]. Los estudios transeccionales descriptivos, nos presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos o indicadores en determinado momento”<sup>156</sup>.

### **8.2.- Pregunta Central de la investigación.**

¿Cuál es el estado actual de la comunicación y habilidades gerenciales en **Alimentos Del Fuerte** y, cómo contribuyen a generar integración, coordinación y espíritu de equipo en la empresa, como sistema organizacional?

### **8.3.- Universo.**

El Universo de mandos medios e intermedios, constituyó los sujetos de estudio. Dicho Universo, se encuentra conformado por nueve gerentes (mandos medios) y cincuenta y cinco jefes (mandos intermedios), adscritos a *Planta La Corona* y *Planta Santa Rosa*, que integran la empresa **Alimentos Del Fuerte**.

---

<sup>156</sup> *Ibíd*em, pp. 187; 188.

Estos niveles de jefatura, se ubican en las siguientes áreas funcionales:

- ⇒ Operaciones-*Planta La Corona*.
  
- ⇒ Operaciones-*Planta Santa Rosa*.
  
- ⇒ Compras.
  
- ⇒ Calidad Total y CASH.
  
- ⇒ Planeación.
  
- ⇒ Aseguramiento de Calidad.
  
- ⇒ Agricultura.
  
- ⇒ Recursos Humanos.
  
- ⇒ Logística.

#### 8.4.- Matriz de Variables.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Ítems	Valor
<b>Integración</b>	Interacción vertical óptima, entre niveles jerárquicos de la empresa.	grado percibido por los mandos medios e intermedios, respecto a una interacción vertical óptima, entre niveles jerárquicos de la empresa.	Interacción vertical óptima, entre niveles jerárquicos.	La interacción vertical entre niveles jerárquicos de la empresa es, óptima. <i>Totalmente de acuerdo</i> <i>De acuerdo</i> <i>Indefinido</i> <i>En desacuerdo</i> <i>Totalmente en desacuerdo</i>	5 4 3 2 1
<b>Coordinación</b>	Interacción horizontal óptima, entre áreas de trabajo de la empresa.	grado percibido por los mandos medios e intermedios, respecto a una interacción horizontal óptima, entre áreas de trabajo de la empresa.	Interacción horizontal óptima, entre áreas de trabajo.	La interacción horizontal entre áreas de trabajo de la empresa es, óptima. <i>Totalmente de acuerdo</i> <i>De acuerdo</i> <i>Indefinido</i> <i>En desacuerdo</i> <i>Totalmente en desacuerdo</i>	5 4 3 2 1
<b>Espíritu de Equipo</b>	Ambiente de apoyo mutuo, para el cumplimiento de los objetivos comunes que persigue la empresa.	grado percibido por los mandos medios e intermedios, respecto a la vivencia de un ambiente de apoyo mutuo, para el cumplimiento de los objetivos comunes que se persiguen en la empresa.	Vivencia de un ambiente de apoyo mutuo, en la empresa.	En la empresa en su conjunto, se vive un ambiente de apoyo mutuo, para el cumplimiento de los objetivos comunes que se persiguen. <i>Totalmente de acuerdo</i> <i>De acuerdo</i> <i>Indefinido</i> <i>En desacuerdo</i> <i>Totalmente en desacuerdo</i>	5 4 3 2 1
<b>Barreras en los flujos de información</b>	Puntos en los que se detiene el flujo informacional que circula por la empresa, afectando la buena marcha de las labores.	grado en el que los mandos medios e intermedios, perciben la existencia de Puntos en los que se detiene la información que circula por la empresa, afectando la buena marcha de las labores.	Percepción de la existencia de Puntos en los que se detiene la información, que circula por la empresa.	En los flujos de la información que circula por la empresa, existen puntos en los que se detiene esa información, afectando la buena marcha de las labores. <i>Muchísimos</i> <i>Muchos</i> <i>Algunos</i> <i>Pocos</i> <i>Ninguno</i>	1 2 3 4 5

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Ítems	Valor
Rumores	Comunicados relacionados con la Organización, no legitimados o confirmados por la jerarquía formal, que se originan en la empresa.	grado en el que los mandos medios e intermedios, perciben que se originan comunicados relacionados con la Organización, no legitimados o confirmados por la jerarquía formal.	Percepción de la prevaencia de rumores, en la empresa .	En la empresa suelen originarse comunicados relacionados con la Organización, no legitimados o confirmados por la jerarquía formal, es decir, rumores. <i>Muchísimos</i> <i>Muchos</i> <i>Algunos</i> <i>Pocos</i> <i>Ninguno</i>	1 2 3 4 5
Retroalimentación sobre el desempeño.	Información proporcionada a los mandos medios e intermedios, por parte de sus superiores, respecto a su desempeño laboral.	Frecuencia en la que los mandos medios e intermedios, se perciben retroalimentados en su desempeño laboral, por parte de sus superiores.	- Percepción de la retroalimentación acerca de lo que se ha hecho bien y mal, en el trabajo.  - Percepción de la retroalimentación, respecto a lo que hay que mejorar en el trabajo.  - Percepción de la retroalimentación, para corregir a tiempo las deficiencias presentadas en el desempeño.	Mis superiores se toman el tiempo de explicarme, qué he hecho bien o qué he hecho mal, en mi trabajo. <i>Con mucha frecuencia</i> <i>Con frecuencia</i> <i>A veces</i> <i>Raras veces</i> <i>Nunca</i>  Mi superiores se toman el tiempo de explicarme, qué es lo que tengo que mejorar de mi trabajo. <i>Con mucha frecuencia</i> <i>Con frecuencia</i> <i>A veces</i> <i>Raras veces</i> <i>Nunca</i>  Mis superiores me orientan, cada vez que detectan alguna deficiencia en mi desempeño, de manera que se pueda corregir tan pronto como sea posible. <i>Con mucha frecuencia</i> <i>Con frecuencia</i> <i>A veces</i> <i>Raras veces</i> <i>Nunca</i>	5 4 3 2 1  5 4 3 2 1  5 4 3 2 1

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Ítems	Valor
<b>Autodiagnóstico de Habilidades Gerenciales</b>	jerarquía de fortalezas en términos de habilidades gerenciales, presente en los mandos medios e intermedios de la empresa.	Autoreporte de los mandos medios e intermedios de la empresa, respecto a la jerarquía de fortalezas en términos de habilidades gerenciales, a partir de una lista preconstruida de tres opciones de respuesta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoreporte de la jerarquía de fortaleza, de la habilidad técnica.</li> <li>- Autoreporte de la jerarquía de fortaleza, de la habilidad interpersonal.</li> <li>- Autoreporte de la jerarquía de fortaleza, de la habilidad conceptual.</li> </ul>	<p>De las siguientes habilidades que se presentan, ¿Cuál considera usted que es su mayor fortaleza? (Indique con "1" la de mayor fortaleza, con "2" la segunda fortaleza, y con "3" la tercera fortaleza):</p> <p>_ Habilidad para aplicar el conocimiento especializado o la experiencia.</p> <p>_ Habilidad para trabajar con otras personas, de entenderlas y motivarlas, tanto individualmente como en grupos.</p> <p>_ Habilidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas.</p>	<p>1, 2, 3</p> <p>1, 2, 3</p> <p>1, 2, 3</p>
<b>Actitud hacia la comunicación, como una habilidad esencial en el desempeño de todo gerente y/o jefe.</b>	Predisposición para responder consistentemente de una manera positiva o negativa, acerca de la comunicación como una habilidad esencial, en el desempeño de todo gerente y jefe.	Actitud positiva o negativa de los mandos medios e intermedios, acerca de la comunicación como una habilidad esencial en el desempeño de todo gerente y jefe, así como el cuestionamiento de esa actitud.	Actitud positiva o negativa hacia la comunicación, como una habilidad esencial.	<p>¿Considera usted que la Comunicación es una habilidad esencial, en el desempeño de todo gerente y/o jefe?</p> <p style="text-align: center;"><i>Sí</i> <i>No</i></p> <p>¿Por qué?</p>	<p>1</p> <p>2</p>
<b>Contribución de la comunicación, en la gestión empresarial.</b>	Aportación de la comunicación, en la gestión empresarial.	Opinión de los mandos medios e intermedios, respecto a la contribución de la comunicación, en la gestión empresarial.	Opinión acerca de la contribución que realiza la comunicación, en la gestión empresarial.	En la gestión de una empresa, ¿Cómo contribuye la Comunicación?	Reactivo Cualitativo

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Ítems	Valor
<b>Principales Problemas de Comunicación en la empresa.</b>	Conjunto de anomalías predominantes en materia de comunicación, que están presentes en la empresa.	Percepción de los mandos medios e intermedios, respecto a los principales problemas de comunicación que están presentes, en la empresa.	Percepción de los principales problemas de comunicación, en la empresa.	¿Cuál es el principal problema o problemas de comunicación, que percibe usted en la empresa?	Reactivo Cualitativo
<b>Soluciones para los Problemas de comunicación en la empresa.</b>	Alternativas propuestas por los mandos medios e intermedios, para resolver las anomalías predominantes, en materia de comunicación, presentes en la empresa.	Soluciones vertidas por los mandos medios e intermedios, para resolver los principales problemas de comunicación que están presentes en la empresa.	Soluciones propuestas, para resolver los principales problemas de comunicación, en la empresa.	¿Qué soluciones propondría Ud. para resolver esos problemas de comunicación, que percibe en la empresa?	Reactivo Cualitativo
<b>Principales necesidades de Información en la empresa.</b>	Principales requerimientos de información, que presentan los mandos medios e intermedios en la empresa.	Autoreporte de los mandos medios e intermedios, respecto a sus principales necesidades y/o expectativas de información en la empresa, a partir de una lista preconstruida de diez opciones de respuesta.	Percepción de las principales necesidades y/o expectativas de información, en la empresa.	<p>¿Cuáles son sus principales necesidades y/o expectativas de información, en la Empresa? (Jerarquícelas del 1 al 10, según el grado de interés):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_ Sobre los planes de la organización al futuro. 1, ... 10</li> <li>_ Sobre las prestaciones que se ofrecen. 1, ... 10</li> <li>_ Sobre oportunidades de desarrollo profesional. 1, ... 10</li> <li>_ Sobre cómo ser más productivos. 1, ... 10</li> <li>_ Posición de la empresa, respecto a la competencia. 1, ... 10</li> <li>_ Cambios en la estructura de la Organización. 1, ... 10</li> <li>_ Sobre programas de capacitación. 1, ... 10</li> <li>_ Información relacionada con mi puesto. 1, ... 10</li> <li>_ Sobre sucesos o cambios externos a la organización, que pueden afectar la marcha de la misma. 1, ... 10</li> <li>_ Resultados (financieros, ventas, calidad, productividad, seguridad ). 1, ... 10</li> </ul> <p>Otro:</p>	

### **8.5.- Definición conceptual de los sujetos de estudio.**

**Gerente:** persona que ocupa un nivel jerárquico *medio* en la empresa, que se diferencia de los mandos intermedios (jefes) –que tienen a su cargo personal sin mando, operativo, del nivel jerárquico inferior- y de los altos mandos (alta dirección y dirección) –que formulan las directrices estratégicas de la empresa, como un todo-.

**Jefe:** persona que ocupa un nivel jerárquico *intermedio* en la empresa, que se diferencia de los mandos medios (gerentes) –que tienen a su cargo personal con mando, es decir, con responsabilidad de jefatura- y de los altos mandos (alta dirección y dirección) –que formulan las directrices estratégicas de la empresa, como un todo-.

### **8.6.- Instrumento de la investigación.**

El Instrumento de medición que se aplicó, fue un cuestionario para ser autoadministrado por los propios sujetos de estudio. El cuestionario se diseñó en formato de escalamiento Likert, e incluyó, a su vez, cuatro preguntas abiertas y, dos preguntas más, con una lista preconstruida de opciones de respuesta <sup>157</sup>.

### **8.7.- Trabajo de campo.**

Durante la segunda quincena de febrero y la primera quincena de marzo de 2002, se llevó a cabo la aplicación de los instrumentos de medición. Los cuestionarios fueron entregados a

---

<sup>157</sup> Ver “Cuestionario”, en el ANEXO “A”, pp. 332-334.

los sujetos de estudio, vía e-mail. Y, una vez contestados, los sujetos de estudio procedieron a imprimirlos y a depositarlos en un sobre sellado, en la caseta de Control de Seguridad de la *Planta La Corona*, de ADF.

Posteriormente, quien suscribe la presente investigación, recogió los sobres que contenían dichos cuestionarios. Este procedimiento, se ideó y acordó con las autoridades de la empresa, a fin de garantizar la confidencialidad y expresión libre y sincera, de los sujetos de estudio.

#### **8.8.- Plan de análisis.**

La presente investigación, contiene dos tipos de referentes: cuantitativos y cualitativos. Con el fin de analizar la evidencia empírica, que arrojan los datos cuantitativos, se realizó el análisis estadístico descriptivo de cada una de las variables de estudio, con el apoyo del software: SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales).

A la par, se realizó el ejercicio de entretejer dichos datos cuantitativos con los referentes cualitativos, a fin de ofrecer mayor fuerza argumentativa, a la posible explicación de los hallazgos encontrados.

De manera sucinta, los comentarios críticos vertidos, se efectúan a la luz de la reflexión conceptual-teórica y, de los documentos institucionales de la empresa.

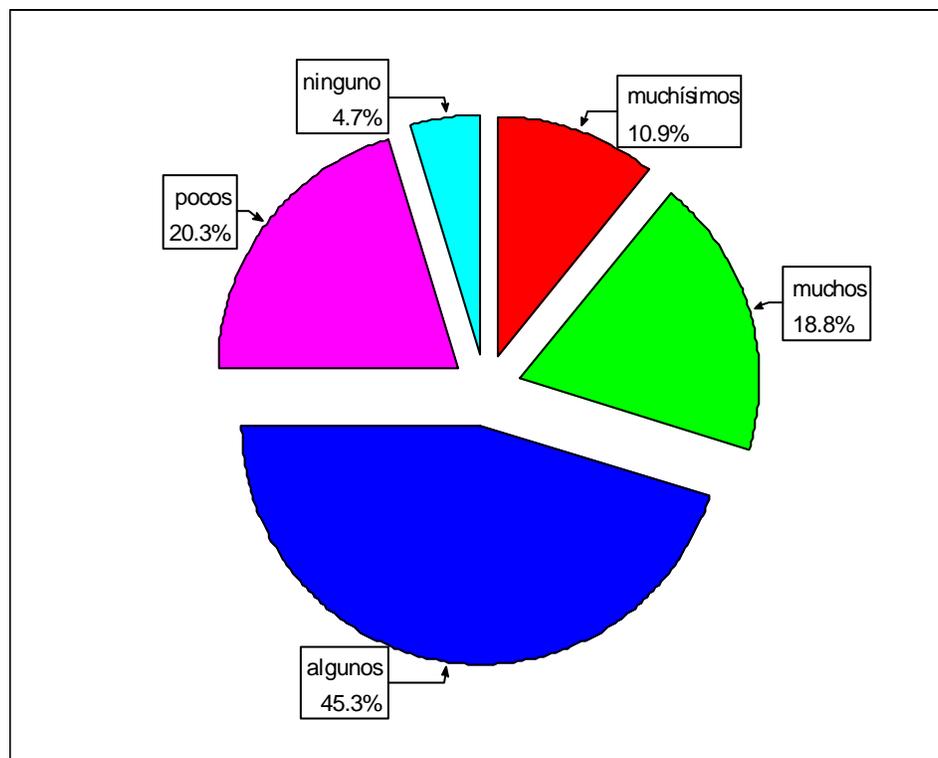
A continuación, se presenta el *Análisis de Resultados* del Estudio Empírico.

## CAPITULO 9: ANÁLISIS DE RESULTADOS.

### 9.1.- Barreras en los flujos de información.

En la Gráfica No. 1, que se presenta a continuación, se pretende ofrecer evidencia empírica, respecto al grado en el que los sujetos de estudio perciben la existencia de barreras en los flujos de información, que circula por la empresa:

**Gráfica No. 1.- Grado en el que se percibe la existencia de barreras en los flujos de información de la empresa.**



En los flujos de información que circula por la empresa, existen puntos en los que se detiene esa información, afectando la buena marcha de las labores.

En lo que concierne a los flujos de información que circula por la empresa ADF, se observa en la Gráfica No. 1, que un 95.3% de los sujetos de estudio percibe que hay puntos en los que se detiene la información, afectando la buena marcha de las labores. En tanto que únicamente un 4.7% (tres personas), comenta que no percibe problema alguno en el flujo de información.

Ahora bien, ¿A qué se debe la existencia de barreras en los flujos de información, que circula en una empresa?. Al respecto, Horacio Andrade, enfatiza lo siguiente:

“Las razones para que la información se “atore” pueden ser muy variadas: por supuesto, una de ellas es la vieja y por desgracia todavía vigente idea de que la información es poder; otra es la creencia de que ciertos datos no son relevantes o no van a ser de utilidad a la gente, por lo que es mejor ahorrarse el trabajo de difundirlos; uno más es la “confidencialitis” que hemos encontrado en varias organizaciones, que consiste en la suposición de que todo (o casi todo) es secreto que no debe divulgarse, porque se corre el peligro de... (y aquí casi nadie sabe completar la frase)”<sup>158</sup>.

En este mismo tenor, Abraham Nosnik destaca también que “las razones de la ruptura de la comunicación, son varias: confidencialidad y secrecía; centralización en la toma de decisiones; inmadurez gerencial que se traduce en actitudes autocráticas y vicios en la delegación de responsabilidades, etc.”<sup>159</sup>.

Concretamente, en lo que respecta a la existencia de barreras en los flujos de información de la empresa ADF, los sujetos de estudio expresan en el apartado cualitativo de la presente investigación, lo siguiente:

---

<sup>158</sup> ANDRADE, Horacio. **Cambio o Fuera: Dirigir en el Siglo XXI**. INESPO, México, 2001, p. 24.

<sup>159</sup> NOSNIK, Abraham. **Comunicadores y Organizaciones: Curso de Comunicación Organizacional: La Planeación y Gestión Efectiva de sus Procesos**, Mimeo, México, 1995, p. 39.

- “En ocasiones, la información no baja de los niveles directivos a los inferiores”.
- “La comunicación no baja en su totalidad”.
- “Tarda la información en bajar o se detiene”.
- “La información no llega a los niveles más bajos”.
- “Se retiene información cuando se hacen cambios”.
- “La información entre niveles jerárquicos, se distorsiona o manipula”.
- “La mala información que se empieza a recibir en un principio, genera malas decisiones”.
- “La comunicación no fluye ágilmente entre departamentos”.
- “Filtros de información entre áreas”.

Como se puede observar, de entrada, los sujetos de estudio manifiestan que, en ocasiones, simple y sencillamente la información *no llega o no baja* de los niveles directivos a los inferiores. Esto, debido a que se *detiene o retiene* la información, sobre todo, cuando se hacen cambios.

Asimismo, prevalece una *lentitud* en el flujo de la información, tanto de manera vertical (niveles jerárquicos) como horizontal (departamentos, áreas), por lo que *tarda* la información en bajar de los niveles directivos a los inferiores. Es decir, no fluye ágilmente. Así que, al obstaculizarse el manejo de la información, de manera *oportuna*, se propicia que los problemas no se puedan prevenir o solucionar oportuna y eficientemente, así como que las decisiones y acciones que se emprendan, no sean las más adecuadas.

Por otra parte, la información entre niveles jerárquicos, tiende a *distorsionarse o manipularse*, por lo que la mala información que se empieza a recibir en un principio,

*genera malas decisiones*. Es decir, aparte de que no hay un manejo del todo oportuno de la información, tampoco hay un manejo del todo *veraz* de la misma, afectando de igual forma, la buena toma de decisiones laborales.

Esta situación, refleja la existencia de una competencia desleal interna en la empresa, al empeñarse algunos de sus miembros, en bloquear y distorsionar o manipular la información, con el fin de preservar sus intereses personales.

En este contexto, cabe destacar que, uno de los principales *Factores Clave de Éxito* establecidos por CORFUERTE, a partir de su proceso de planeación estratégica, lo constituye la *Información Operativa Confiable y Oportuna*, el cual, como lo constata la evidencia empírica, se está incumpliendo.

Como puede apreciarse en la Gráfica No. 1, la distribución de percepciones del 95.3% de las personas que observan puntos en los que se detiene la información, en la empresa ADF, es la siguiente: Muchísimos: 10.9%; Muchos: 18.8%; Algunos: 45.3%; y Pocos: 20.3%.

Estos resultados cuantitativos, junto con los cualitativos, a los que se hizo referencia líneas arriba, reflejan que en la empresa prevalece un elevado número de personas que pueden ser tipificadas, para expresarlo en términos de Abraham Nosnik, con una *inteligencia comunicativa lineal o monopólica, o fuentes egoístas de información*:

“La comunicación lineal, o la linealidad en la comunicación, se define como una actitud o un perfil de conductas autoritarias, impositivas y poco empáticas frente a los demás, con respecto al intercambio de información. La comunicación en un nivel lineal, pues, se centra

en las necesidades y exigencias de quien comunica y no de quien recibe los mensajes en dicho proceso. En todo caso, una fuente (o emisor) se interesa por su destino (o receptor) en la medida en que le interesa la efectividad de la influencia en él y en el éxito de su propia comunicación, cualesquiera que sean sus intereses u objetivos deseados”<sup>160</sup>.

En este contexto, aunado a la *inteligencia comunicativa lineal o monopólica*, que prevalece en la empresa ADF, otros de los factores que originan la existencia de barreras en los flujos de información en dicha organización, a decir de los sujetos de estudio, es que:

- “Se piensa que todo es confidencial”.
- “La diversidad de criterios sobre cómo debe fluir la información”.
- “Que en la mayoría de los casos, la información se da sólo de palabra, y no por escrito, perdiéndose el buen sentido de la información”.

Como puede apreciarse, la *confidencialidad* y *secrecía*, son determinantes en la existencia de barreras en los flujos de información que circulan por la empresa ADF, tornándose un ambiente de hermetismo e incertidumbre. Además, de que no existe una política formal de comunicación, es decir, por escrito, en la cual se precisen los principios y criterios que deben regir la gestión informativa y de comunicación de la organización, así como responsabilidades concretas por niveles y áreas, en la generación de acciones comunicativas, tanto en sentido vertical (descendente y ascendente), como horizontal.

---

<sup>160</sup> NOSNIK. Abraham. “Comunidades de Inteligencia Comunicativa: Desafíos y oportunidades de la ciencia de la comunicación ante el desarrollo tecnológico”, en Octavio Islas y Fernando Gutiérrez (coordinadores). **Internet: el medio inteligente**, México, D.F.: CECSA y Tec de Monterrey, 2000, p. 3.

Pero, ¿Cómo afecta a la operación de la empresa, el hecho de que prevalezcan barreras o detenimiento en los flujos de información?

Al respecto, Armand Mattelart, es contundente al afirmar que “en una estructura orgánica (organización) en la que cada parte debe servir a la totalidad, cualquier fallo en la interoperabilidad entre las partes, así como cualquier obstáculo al libre intercambio de los flujos, trae el riesgo de colapsar el sistema. La comunicación ha de mantenerse omnipresente”<sup>161</sup>.

Por lo tanto, es preponderante no perder de vista que, el procesamiento eficiente del flujo la información y la generación de conocimiento, son, hoy en día, los activos estratégicos detonantes de la innovación, productividad y competitividad de las organizaciones de la era postindustrial, es decir, de la era de la economía informacional y global.

En este contexto, es imperativo que las organizaciones que busquen sobrevivir en la economía global, dependiente de la información, transiten de una actitud de centralizar información (sistema autoritario), a una actitud de compartir información (sistema participativo), a fin de generar un ambiente rico en información, cuyo activo e insumo estratégico, facilite la innovación, la mejora continua y la rápida adaptación a los cambios que plantea el entorno dinámico y complejo de la economía global.

---

<sup>161</sup> MATTELART, Armand. **La mundialización de la comunicación**, Editorial Paidós, Barcelona, 1998, p. 83.

Además, cabe reflexionar que, todo sistema organizacional, se dinamiza a través de flujos informativos y procesos comunicativos y, de su capacidad para poner a circular información y poder, dependerá que cree un ambiente altamente energizado y sinérgico, que aumente su efectividad y productividad.

## **9.2.- Integración: Interacción vertical óptima, entre niveles jerárquicos.**

Los *niveles jerárquicos*, tienen que ver con el poder de decisión de las personas, con base en su responsabilidad y autoridad organizacionales. Es decir, hablar de niveles jerárquicos, es hablar de la cadena de mando, de la administración del poder.

Bajo este contexto, hablar de comunicación entre niveles jerárquicos, es hablar de la *comunicación vertical*. Al respecto, Jesús García Jiménez, menciona que:

“La comunicación vertical es la que fluye de arriba abajo, de modo que un superior en orden jerárquico asume el papel de emisor respecto a sus subordinados (vertical descendente) y éstos replican, asumiendo a su vez el papel de emisores respecto a aquél (vertical ascendente). La comunicación vertical se da, tanto en términos absolutos, siguiendo el orden de jerarquía de la alta dirección sobre el conjunto de la empresa, como en términos relativos, siguiendo el orden jerárquico dentro de cada una de las áreas [...]. La comunicación vertical es un recurso que hace referencia a la organización de la empresa, en cuanto sistema unitario y jerarquizado”<sup>162</sup>.

De acuerdo a lo anterior, la comunicación vertical o comunicación entre niveles, comprende dos flujos informativos importantes, en una organización: descendente y ascendente.

---

<sup>162</sup> GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús. **La Comunicación Interna**. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1998, pp. 71; 72.

La comunicación descendente, expresa Gary Kreps, “es el sistema de mensajes formal más básico. Es difícil pensar que una organización pudiera existir sin una comunicación descendente, que desempeña varias funciones claves de la organización:”<sup>163</sup>

- ▼ Envía órdenes hacia las jerarquías inferiores.
- ▼ Proporciona información relacionada con el trabajo y un análisis del desempeño del mismo, a los miembros de la organización.
- ▼ Enseña a los miembros de la organización a reconocer e internalizar las metas y el carácter ideológico de la organización.

En tanto que “la comunicación ascendente sirve a varias funciones importantes en la vida de la organización:”<sup>164</sup>

- ▲ Proporciona retroalimentación a los superiores acerca de los problemas actuales de la organización, e información sobre las operaciones cotidianas, que necesitan para tomar decisiones sobre la dirección de la organización.
- ▲ Es la fuente primaria de retroalimentación de la dirección, para determinar la efectividad de su comunicación descendente.
- ▲ Libera las tensiones de los empleados al permitir que los miembros de nivel más bajo de la organización, compartan información relevante con sus superiores.

---

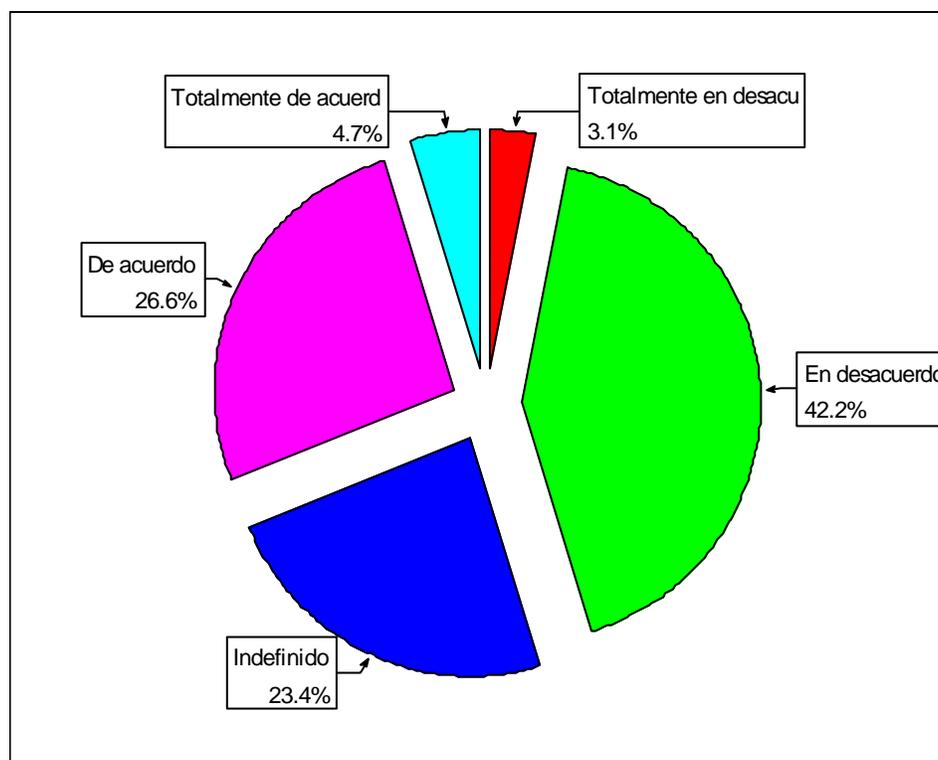
<sup>163</sup> KREPS, Gary L. **La Comunicación en las Organizaciones**, Addison – Wesley Iberoamericana, México, 1995, p. 227.

<sup>164</sup> *Ibidem*, pp. 227-228.

- ↑ Alienta la participación y la involucración de los empleados, aumentando así la cohesión de la organización.

Enseguida, se presenta la Gráfica No. 2, en la cual se visualiza el grado en el que los sujetos de estudio perciben una interacción vertical óptima, entre niveles jerárquicos de la empresa:

**Gráfica No. 2.- Grado en el que se percibe una interacción vertical óptima, entre niveles jerárquicos de la empresa.**



**La interacción vertical entre niveles jerárquicos de la empresa es, óptima.**

Como puede apreciarse en la Gráfica No. 2, en lo que respecta al grado en el que los sujetos de estudio perciben una interacción vertical óptima entre niveles jerárquicos, en la empresa, un 45.3% de los sujetos de estudio percibe que no es óptima. A su vez, un 31.3% opina que sí. Por otra parte, poco más de una quinta parte de los sujetos de estudio (23.4%), se mantiene en una postura indefinida.

El elevado porcentaje de los sujetos de estudio, que percibe que la interacción vertical entre niveles jerárquicos de la organización, no es óptima, refleja la dificultad de *integración* que están experimentando dichos niveles jerárquicos.

Pero, ¿A qué se deben esos problemas de *integración* entre niveles jerárquicos, dentro de la empresa ADF?

Por principio de cuentas, como se pudo constatar en el apartado inicial de este análisis de estudio empírico, es una realidad la existencia de barreras que propician el detenimiento, retención o lentitud en los flujos de información que circula por la empresa. Esto, debido a que en ella, prevalece un elevado número de personas que pueden ser tipificadas, en términos de Abraham Nosnik, con una *inteligencia comunicativa lineal o monopólica*, o *fuentes egoístas de información*.

Es decir, personas caracterizadas por una actitud de centralizar la información, en lugar de compartirla y que, cuando llegan a compartirla, lo hacen buscando sólo un beneficio unidireccional, no multidireccional, por lo que son poco empáticos frente a los demás (receptores), con respecto al intercambio de información.

Asimismo, es importante destacar que, según lo expresado por los sujetos de estudio, “la información entre niveles jerárquicos, se distorsiona o manipula”. Al respecto, el potencial de distorsión de información que circula en una organización, se incrementa entre mayor sea la cadena de mando, es decir, de niveles jerárquicos, que significa un canal de gran longitud por recorrerse.

En el caso de ADF, de acuerdo a lo observado por una de las personas participantes en el estudio, “Hay mucha burocracia, muchos jefes”. Es decir, la estructura organizacional de ADF, es vertical, rígida, de mando y control. En tanto, una estructura tradicional del diseño del sistema organizacional, de la vieja economía industrial: *piramidal*.

A este tipo de estructuras, las caracteriza una *comunicación en serie*. “La comunicación en serie, es una cadena unidireccional de mensajes que viaja de un individuo a otro, sin el beneficio de la retroalimentación. Casi siempre sufre de la falta de precisión (...) La comunicación en serie es un problema serio en las organizaciones, en el que puede mal interpretarse dramáticamente a los altos directivos cuando ésta llega a los niveles más bajos de la organización” <sup>165</sup>.

En efecto, una comunicación en serie o lineal, no otorga el beneficio de la retroalimentación, no la propicia, no la busca activamente, multiplicándose las posibilidades de malos entendidos. Así, cuando no se busca un auténtico diálogo, una auténtica comunicación, conceptuada como un proceso interactivo, bidireccional entre emisores y receptores, se cierra toda posibilidad de generar una verdadera comunidad, donde se construya socialmente, no unilateralmente. Y, esto, porque no se escucha a “El Otro” (receptor), obstaculizándole que participe en la vida de la empresa, aportándole valor en forma de conocimientos, ideas, sugerencias y actitudes. Es decir, no se fomenta la comunicación ascendente.

---

<sup>165</sup> KREPS, Gary L., **op. cit.**, p. 229.

La evidencia de esta unidireccionalidad comunicativa, en sentido descendente, dentro de la empresa ADF, se constata cuando algunos de los sujetos de estudio, afirman lo siguiente:

- “Pocas veces se escucha a los colaboradores, o se hace a destiempo (cuando se puede), ocasionando la pérdida de confianza y el deseo de comunicar”.
- “No se verifica que el mensaje se haya entendido”.
- “No se programan reuniones para mejoras”.
- “Que los altos mandos creen que solamente ellos piensan, y que porque son jefes, se les tiene que obedecer a ciegas, y por ello perjudicar intereses de la empresa”.

Definitivamente, cuanto más alta es la estructura jerárquica de una organización, más pobres (barreras, distorsión en la información) son las comunicaciones descendentes y, sobre todo, las ascendentes.

Asimismo, la unidireccionalidad comunicativa, principalmente en sentido descendente, refleja cierta dificultad para aprovechar de manera adecuada, las interacciones verticales.

En este mismo orden de ideas, es importante mencionar que uno de los factores más significativos que, está impidiendo una interacción vertical óptima entre niveles jerárquicos de la empresa, es:

- “La marcada división de mandos o jerarquías”.
- “Desintegración entre los altos mandos”.

En este contexto de divisiones y desintegración entre niveles, que obstaculizan una interacción vertical óptima, no puede generarse la cohesión y sinergia que requiere la organización, para aumentar sus niveles de efectividad y productividad.

Cabe resaltar que, uno de los *Lineamientos Principales del Proceso de Calidad* establecidos por CORFUERTE, lo constituye el *Liderazgo Participativo*, el cual, como lo constata la evidencia empírica, se está incumpliendo.

Con base a los datos que arroja la Gráfica No. 2, es necesario advertir que la interacción entre niveles jerárquicos, es decir, la *comunicación vertical*, constituye un factor especialmente crítico y de atención urgente y prioritaria para la empresa ADF, ya que una integración efectiva entre niveles, es vital “para que cada nivel jerárquico, área funcional, equipo y colaborador tenga una idea clara de lo que la propia organización quiere lograr como colectividad y el papel de cada una de estas partes e individualidades en dicho esfuerzo comunitario”<sup>166</sup>.

Es decir, que las directrices estratégicas que emanan desde la alta dirección, sean permeadas con claridad a todos los miembros de la organización y, se alcance así, una operación eficaz y eficiente de esas directrices estratégicas de la empresa. Esto, en lo que respecta a la comunicación vertical, en su flujo descendente.

---

<sup>166</sup> NOSNIK, Abraham. “De fuentes egoístas a comunidades de inteligencia comunicativa: Exploraciones sobre el universo conceptual de la comunicación humana”, en **Razón y Palabra**, Revista electrónica de Comunicación del ITESM-CEM, Número 25, Año 7, febrero-marzo de 2002. Disponible, en la siguiente dirección electrónica: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n25/anosnik.html>

En tanto que “la existencia de la comunicación ascendente es la prueba de fuego y el síntoma inequívoco de una buena gestión del activo humano, porque es un indicio claro de que los directivos y mandos de la empresa, estiman a sus empleados como personas capaces de aportar valor a la vida de la empresa”<sup>167</sup>.

### **9.3.- Coordinación: Interacción horizontal óptima, entre áreas de trabajo.**

La comunicación entre áreas de trabajo, nos remite a la comunicación horizontal, ya que ésta es, precisamente, “la que fluye entre las áreas, pero dentro de la franja de un mismo nivel: entre directores de área, de departamento, de servicio, etc. Si la comunicación vertical es un recurso que hace referencia a la organización de la empresa, en cuanto sistema unitario y jerarquizado, la horizontal hace referencia a la organización en cuanto complejidad, variedad, diversidad de funciones y especialización de tareas”<sup>168</sup>.

Como puede apreciarse, la comunicación horizontal es la que fluye entre los miembros de la organización, que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, “en donde los individuos tienen la posibilidad de comunicarse directamente entre sí y, de hecho, está relacionada con la formación de grupos dentro de una organización (...). Este tipo de comunicación se da entonces: entre miembros del mismo grupo; entre miembros de distintos grupos; entre

---

<sup>167</sup> GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús, **op. cit.**, p. 72.

<sup>168</sup> *Ibidem*, p. 72.

miembros de distintos departamentos; y entre la línea y el staff (grupo de asesores especialistas)”<sup>169</sup>.

Por su parte, Gary Kreps destaca que “la comunicación horizontal desempeña varias funciones importantes de la organización:”<sup>170</sup>

- ⇔ Facilita la coordinación de tareas al permitir a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas.
- ⇔ Proporciona un medio para compartir información relevante de la organización entre compañeros de trabajo.
- ⇔ Es un canal de comunicación formal para la resolución de problemas y para el manejo de conflictos entre compañeros.
- ⇔ Permite a los compañeros darse apoyo mutuo.

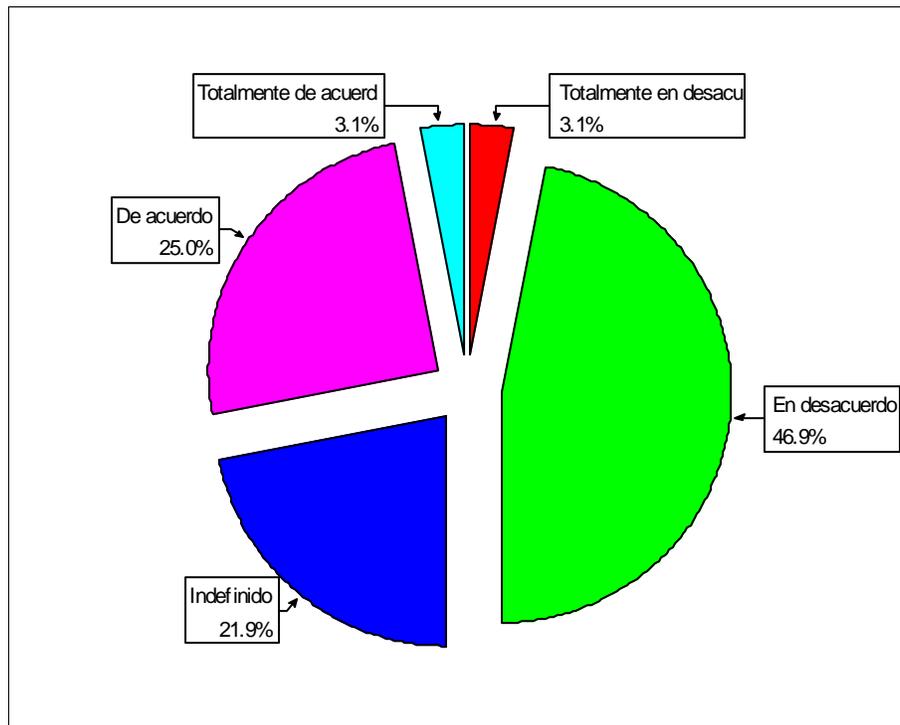
En la Gráfica No. 3, que se muestra a continuación, se registra el grado en el que los sujetos de estudio perciben una interacción horizontal óptima, entre las diferentes áreas de trabajo de la organización:

---

<sup>169</sup> MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto, Abraham Nosnik, Victoria Vargas y Guillermo Savage, “Comunicación horizontal, informal y rumor”, en Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik (coordinadores). **Comunicación Organizacional Práctica: Manual Gerencial**, Trillas, México, 1988, pp. 55-56.

<sup>170</sup> KREPS, Gary L., **op. cit.**, p. 228.

**Gráfica No. 3.- Grado en el que se percibe una interacción horizontal óptima, entre áreas de trabajo de la empresa.**



**La interacción horizontal entre áreas de trabajo de la empresa es, óptima.**

En lo que se refiere al grado percibido por los sujetos de estudio, respecto a una interacción horizontal óptima entre áreas de trabajo de la empresa, la Gráfica No. 3 nos indica que un 50.0% de los sujetos de estudio percibe que no es óptima. En contraste, un 28.1% opina que sí. Por otra parte, aquí también, poco más de una quinta parte de los sujetos de estudio (22%), se mantiene en una postura indefinida.

El elevado porcentaje de los sujetos de estudio, que percibe que la interacción horizontal entre áreas de trabajo no es óptima, refleja claramente la dificultad de *coordinación* que están experimentando dichas áreas funcionales. Por tanto, la comunicación horizontal, constituye un problema especialmente crítico, para la empresa ADF.

Ahora bien, ¿A qué se deben esos problemas de coordinación entre áreas funcionales, dentro de dicha empresa?

De acuerdo a lo observado por los mismos sujetos de estudio, se deben a:

- “Falta de integración como equipo de cada departamento”.
- “Falta de integración entre departamentos”.
- “Falta de apoyo entre los diferentes departamentos de la empresa”.
- “Falta de comunicación entre departamentos”.
- “La existencia de diferencias entre departamentos”.
- “La competencia entre áreas de trabajo”.

De entrada, se aprecia que dentro de los propios departamentos de la empresa, sus miembros no están viviendo una mística o espíritu de equipo. Así que si dentro de los propios grupos de trabajo, no se está logrando consolidar ese sentido de comunidad, tampoco está sucediendo en su interacción con los otros departamentos y áreas de trabajo.

Dicha falta de integración, apoyo y comunicación entre áreas funcionales, propicia la existencia de diferencias y la consecuente fragmentación interna por la competencia inter-áreas de trabajo, en busca de: reconocimiento, recursos, poder y estatus.

En este contexto, Roger D’Aprix reflexiona que, “la estructura organizativa dominante, hoy sigue siendo vertical y jerárquica y, nos guste o no, los *silos* organizativos –esos edificios verticales que definen los límites de la autoridad y el “territorio” y bloquean el flujo

horizontal de la información y la cooperación- siguen siendo un hecho real en la mayoría de los lugares de trabajo”<sup>171</sup>. Definitivamente, el fenómeno de las organizaciones, conocido como *silos*, refleja claramente la dificultad de sus áreas y departamentos, para interactuar de manera horizontal.

Cuando la comunicación entre las diferentes áreas de trabajo de la organización, no es óptima, se dificulta una adecuada coordinación interáreas o interdepartamental, inhibiendo la cohesión y sinergia que requiere la organización, para aumentar sus niveles de efectividad y productividad.

Con base a los datos que arroja la Gráfica No. 3, es necesario advertir que la interacción entre áreas de trabajo, es decir, la *comunicación horizontal*, constituye también un factor especialmente crítico y de atención urgente y prioritaria para ADF, ya que “la orientación de la empresa de la nueva era, es más horizontal que vertical, más proclive a la colaboración que al individualismo, y más fluida que rígida. Entender y satisfacer las necesidades del cliente, ha hecho cambiar de vertical a horizontal la perspectiva de las comunicaciones en las organizaciones”<sup>172</sup>.

En este contexto, una de las características distintivas de la organización postindustrial es, precisamente, una marcada orientación al cliente. Y para lograr su satisfacción total, crea no sólo una cultura de servicio al cliente externo, sino también, una cultura de servicio al

---

<sup>171</sup> D'APRIX, Roger. La Comunicación para el Cambio: Cómo conectar el lugar de trabajo con las cambiantes demandas del mercado. Ediciones GRANICA, Barcelona, 1999, p. 156.

<sup>172</sup> *Ibidem*, p. 153.

cliente interno. En una cultura de servicio interno, cada uno de los niveles de jefatura (alta dirección, dirección, gerencia y mandos intermedios), se conciben como apoyos, como recursos al servicio de sus subalternos, para que estos últimos desempeñen mejor su trabajo de satisfacer a los clientes externos.

Es decir, el sistema de jefatura considera también como clientes, a sus subalternos, los cuales se convierten en clientes internos, proveyéndolos de información, materiales o servicios.

Esta cultura de servicio, se deriva de la filosofía de que si el sistema de jefatura satisface las necesidades del personal, éste hará lo mismo con las necesidades del cliente externo. De tal forma que si los jefes tienen personal satisfecho, éste producirá clientes externos satisfechos.

Como se reflexiona en el marco teórico de la presente tesis, la organización postindustrial, gestionada desde un enfoque sociosistémico, tiene el *desarrollo* como objetivo principal: su propio desarrollo, el de sus partes y el de los sistemas generales a los que integra. Es decir, está comprometida en contribuir a una mejor calidad de vida y desarrollo, de todos sus *grupos de interés* (aquellos que se ven directamente afectados por las acciones de la empresa), entre los cuales se encuentra, su propio personal.

En toda esta perspectiva, la comunicación horizontal, es la que mejor responde a la tendencia estructural de las organizaciones de la era postindustrial (economía informacional y global), ya que busca, precisamente, que la gente interactúe a través de procesos y redes

que favorezcan el flujo eficiente de la información, con el objeto de alentar la colaboración entre áreas, funciones, o especialidades, movilizand o rápidamente a la gente y otros recursos, entre ellos, la información, como uno de los insumos o recursos estratégicos clave, a fin de servir pronta y óptimamente a los clientes, tanto externos, como internos.

Asimismo, busca que la organización logre adaptarse con eficacia al proceso de cambio acelerado, como consecuencia de las exigencias que le plantea un entorno cada vez más complejo y dinámico, producto de la globalización de los mercados y las economías.

#### **9.4.- Rumores.**

El *Rumor*, “es la parte de la comunicación informal que se da sólo con aquellos comunicados sin fundamento o evidencia formal y que se transmite impersonalmente a través de los canales informales, es decir, sin ir dirigida a personas específicas ni siguiendo canales específicos”<sup>173</sup>. Pero, ¿Cuáles son las causas principales que hacen surgir el rumor?

Al respecto, Alberto Martínez de Velasco, Abraham Nosnik, Victoria Vargas y Guillermo Savage, señalan que las causas principales que hacen surgir el rumor, son:<sup>174</sup>

- a. El interés que se tiene por una situación.
- b. La ambigüedad, lo incierto y/o lo confuso.
- c. La falta de información alrededor de la situación.

---

<sup>173</sup> MARTÍNEZ DE VELASCO, *et. al.*, **op. cit.**, p. 64.

<sup>174</sup> *Ibíd.*, p. 65.

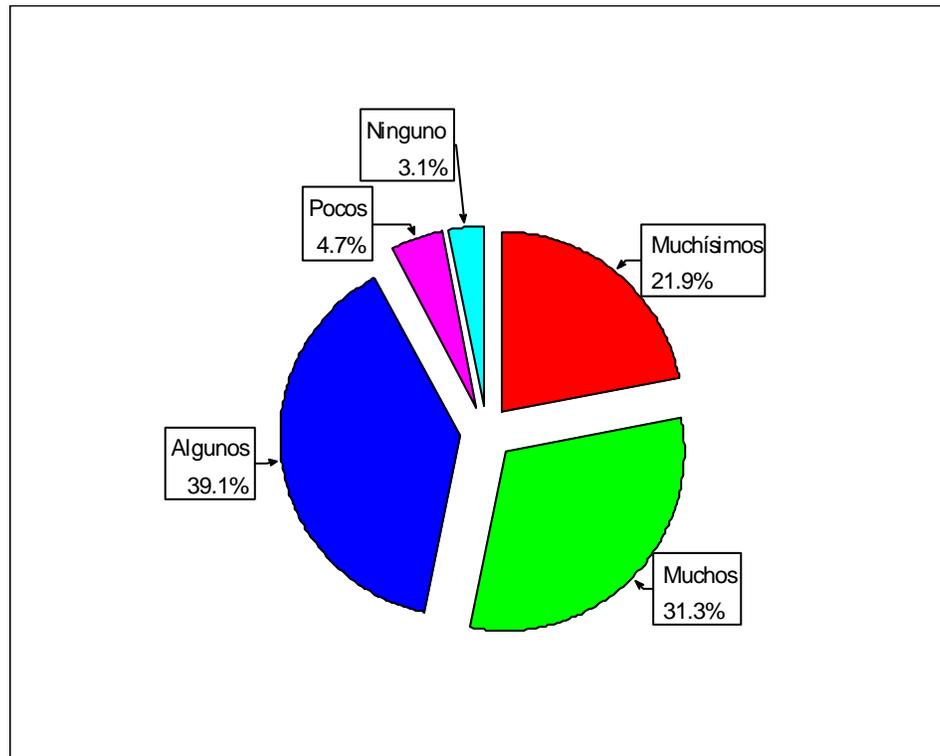
Y, ahondan, los autores: una de las condiciones que originan y divulgan el rumor, es conocer un acontecimiento de importancia general o sospechar su existencia, pero que oficialmente se quiere manejar como si no existiera, o bien, no se da todavía información oficial.

Por ejemplo –continúan los autores- si se están dando cambios en los primeros niveles de una organización, con sus consiguientes efectos en el personal de los niveles inferiores, (nuevo estilo de administración, nuevos objetivos, nuevos métodos, nuevo equipo de trabajo, etc.), a falta de información certera y por la ambigüedad que trae consigo esta situación, se empezarán a correr rumores acerca de los elegidos, tratando de dar fundamento, en realidad falso, a esta información: “estoy seguro de que es Juan”, “algunos amigos míos, allegados directamente a Ricardo, me aseguraron que el nombrado será Gustavo”; es un hecho que en el próximo período los aumentos mínimo serán de 40%”.

Los ejemplos anteriores -prosiguen los autores- nos hablan de otra característica muy importante del rumor, que es resultado del manejo que le dan diferentes personas y del efecto que causa en ellas. A medida que se transmite un rumor, si bien conserva el tema central, cada persona lo filtra seleccionando de él, aquello que satisface de alguna manera sus propias necesidades y expectativas, añadiendo nuevos elementos. Por las características descritas anteriormente, el rumor se dispersa rápidamente y llega a cubrir de hecho a toda la organización, pudiendo traer consigo consecuencias negativas, puntualizan los autores.

En la Gráfica No. 4, se visualiza el grado en el que se percibe la existencia de rumores, en la empresa ADF:

**Gráfica No. 4.- Grado en el que se percibe la existencia de Rumores en la empresa.**



**En la empresa suelen originarse comunicados relacionados con la Organización, no legitimados o confirmados por la jerarquía formal, es decir, rumores.**

En lo que respecta a la existencia del rumor en la empresa ADF, como puede apreciarse en la Gráfica No. 4, un 97% de los sujetos de estudio, percibe que hay rumores. En tanto que únicamente un 3.1% (dos personas), dice que no los hay.

La distribución de percepciones del 97% de las personas, que sí percibe rumores en la empresa, es la siguiente: Muchísimos: 21.9%; Muchos: 31.3%; Algunos: 39.1%; y Pocos: 4.7%. Si tan sólo se suman los primeros dos rangos de la distribución, se puede apreciar

que un 53.2% de los sujetos de estudio, percibe que en la empresa se originan de “muchos” a “muchísimos” rumores.

Precisamente, la existencia de un alto índice de rumores, constituye el sexto problema de comunicación en la empresa ADF, de acuerdo a lo expresado por los mismos sujetos de estudio, en el apartado cualitativo de la presente investigación:

- “La generación de rumores o falsas expectativas”.
- “Los rumores (radiopasillo) entre departamentos”.
- “Enterarse primero a través de rumores, de los problemas de la empresa”.

Los *Rumores*, son la parte dañina de la comunicación informal (aquella que no está legitimada por la jerarquía formal de la organización) y, se originan ante la incertidumbre que provocan los vacíos de comunicación formal u oficial, de la empresa.

En este contexto, como asevera Roger D’Aprix, “el circuito de rumores de los empleados, siempre ha sido la ruta secundaria para el intercambio de información, en las organizaciones de comando y control”<sup>175</sup>.

Ahora bien, cómo se puede controlar el rumor?

---

<sup>175</sup> D’APRIX, Roger, **op. cit.**, p. 155.

Al respecto, Jesús García Jiménez, enfatiza que “para el tratamiento de los rumores, conviene diseñar una estrategia de acción que incluya, entre otras, estas decisiones:”<sup>176</sup>

- ❖ Localizar a los elementos influyentes (líderes de opinión). Tratar con ellos y pedirles sugerencias.
- ❖ Establecer juntas de empleados con representación de los distintos departamentos y pedirles que acudan para confirmar, desmentir o aclarar el rumor.
- ❖ Buzones para preguntas y sugerencias en lugares estratégicos. Exponer en el tablón de anuncios, las preguntas formuladas y la respuesta de la dirección.
- ❖ Reservar sección en la revista para responder a los rumores, tal como han llegado a los oídos de la dirección.
- ❖ Mencionar los hechos escuetamente, sin mencionar el rumor. Pregunta y respuesta (rumor y cauce formal) se han de mover en dos niveles funcionales y éticos.

Por su parte, Alberto Martínez de Velasco *et. al.*, sugieren los siguientes puntos para disminuir las causas del rumor:<sup>177</sup>

- Reducir la ambigüedad.
- Dar a conocer los hechos reales de un modo directo.
- Comunicar los hechos por una fuente digna de crédito.
- Mejorar otras formas de comunicación.
- Manejar la información adecuadamente.

---

<sup>176</sup> GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús, **op. cit.**, p. 48.

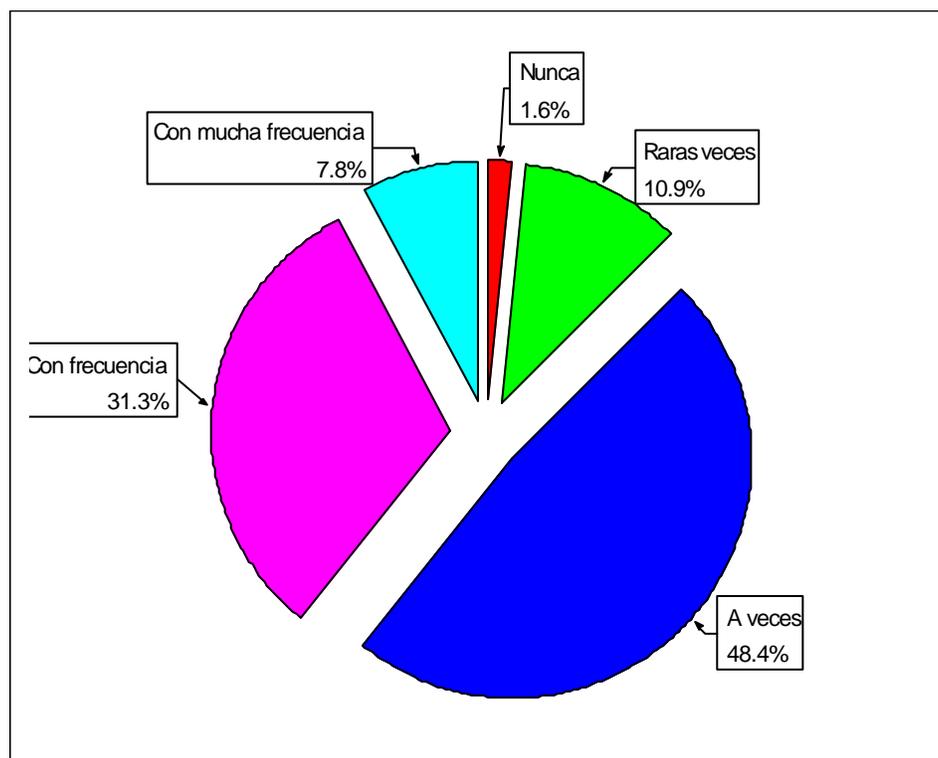
<sup>177</sup> MARTÍNEZ DE VELASCO, *et. al.*, **op. cit.**, p. 67.

## 9.5.- Retroalimentación sobre el desempeño.

### 9.5.1.- Retroalimentación acerca de lo que se ha hecho bien y mal, en el trabajo.

En la Gráfica No. 5.1, se plasma la frecuencia en la que los sujetos de estudio se perciben retroalimentados acerca de lo que se ha hecho bien y mal, en el trabajo:

**Gráfica No. 5.1.- Frecuencia en la que los sujetos de estudio, se perciben retroalimentados acerca de lo que han hecho bien o de lo que han hecho mal, en el trabajo.**



**Mis superiores se toman el tiempo de explicarme, qué he hecho bien o qué he hecho mal, en mi trabajo.**

En lo concerniente a la frecuencia en la en el que los sujetos de estudio se perciben retroalimentados por sus superiores, respecto a lo que han hecho bien o han hecho mal en

su trabajo, puede apreciarse en la Gráfica No. 5.1, que un 60.9% de ellos, expresa que dicha retroalimentación se da en un continuo de “a veces”, “raras veces” y “nunca”.

Este es un factor especialmente crítico, en el que la empresa ADF tiene que prestar atención, ya que una de las principales necesidades humanas en el trabajo es, precisamente, saber en qué medida se están cumpliendo las expectativas de desempeño, para hacer los ajustes necesarios.

En este contexto, Horacio Andrade enfatiza que “la *retroalimentación* es una de las funciones gerenciales más importantes, ya que a través de ella las personas reciben señales claras acerca de lo que han hecho bien y de lo que hay que mejorar. En nuestra cultura laboral esta información acerca del trabajo realizado o de plano no se da, o se da muy esporádicamente (sólo cuando llega la época de una evaluación formal del desempeño), o se limita a destacar los errores sin considerar los méritos”<sup>178</sup>.

A su vez, Roger D’Aprix manifiesta que, “el jefe eficaz hace saber a la gente cómo ve su desempeño en términos honestos y que sean de ayuda”<sup>179</sup>.

---

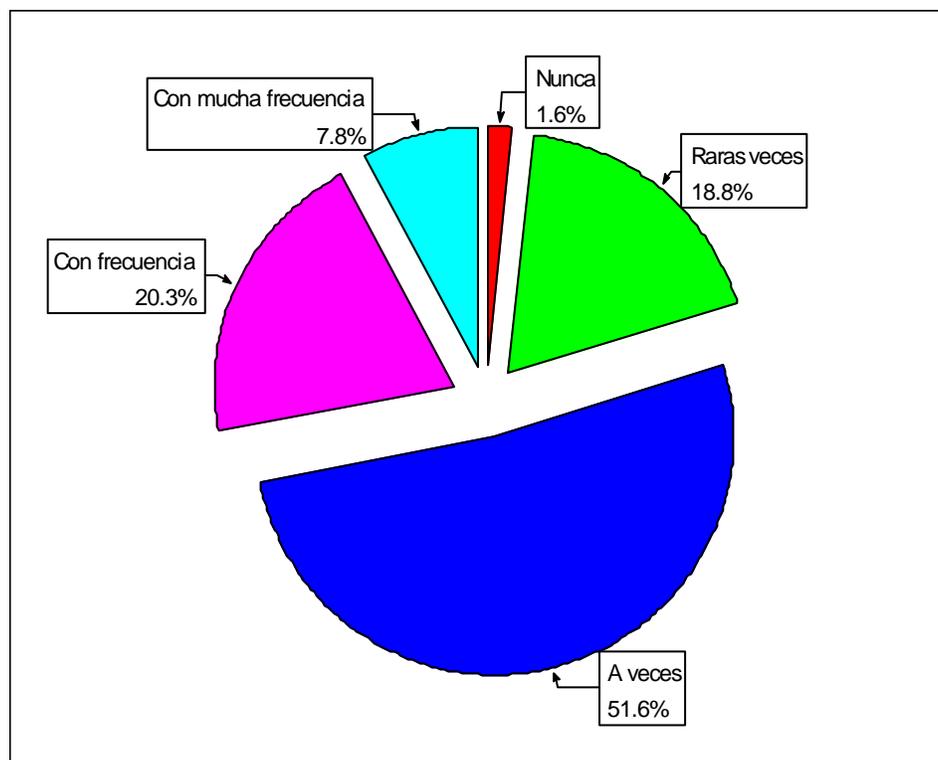
<sup>178</sup> ANDRADE, Horacio, **op. cit.**, pág. 23.

<sup>179</sup> D’APRIX, Roger, **op. cit.**, págs. 116.

### 9.5.2.- Retroalimentación, respecto a lo que hay que mejorar en el trabajo.

En la Gráfica No. 5.2, que se presenta a continuación, se proyecta la frecuencia en la que los sujetos de estudio se perciben retroalimentados, respecto a lo que hay que mejorar en el trabajo:

**Gráfica No. 5.2.- Frecuencia en la que los sujetos de estudio se perciben retroalimentados, respecto a lo que hay que mejorar en el trabajo.**



**Mi superiores se toman el tiempo de explicarme, qué es lo que tengo que mejorar de mi trabajo.**

En lo que se refiere a la frecuencia en la que los sujetos de estudio perciben que sus superiores, se toman el tiempo de explicarles lo que tienen que mejorar en su trabajo, se observa en la Gráfica No. 5.2, que un 71.9% de ellos, expresa que dicha explicación

(retroalimentación) se da en un continuo de “a veces”, “raras veces” y “nunca”, lo cual significa también un factor especialmente crítico para la empresa ADF.

En este tenor, Roger D'Aprix comenta que, “los gurúes de la calidad saben muy bien que la gente no puede mejorar su desempeño, en ninguna tarea, a menos que tengan una medida del éxito o el fracaso. Lo que es más, tiene que tener esa medida asequible rápidamente para poder hacer continuos ajustes. Un papel crítico del jefe, es involucrarse en este proceso de medida y convertirse en asesor y maestro. En las mejores organizaciones, este es un papel de comunicación clave para cualquiera que supervise gente”<sup>180</sup>.

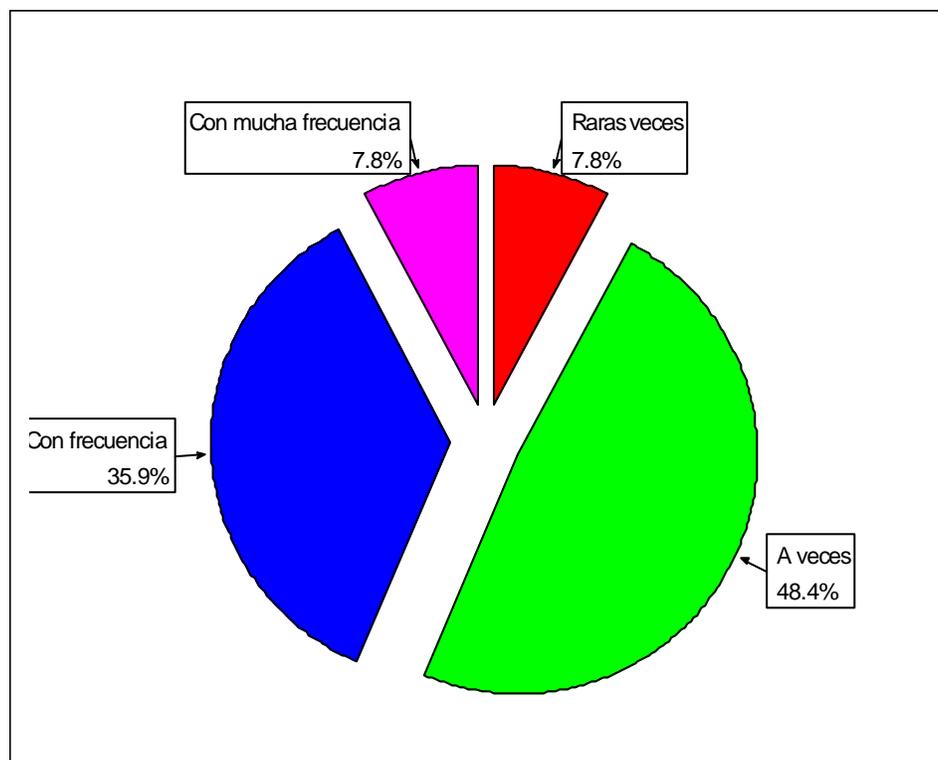
---

<sup>180</sup> D'APRIX, Roger, **op. cit.**, p.114.

### 9.5.3.- Retroalimentación para corregir a tiempo, las deficiencias presentadas en el desempeño.

En la Gráfica No. 5.3, que aparece abajo, se señala la frecuencia en la que los sujetos de estudio se perciben retroalimentados, para corregir a tiempo las deficiencias presentadas en el desempeño:

**Gráfica No. 5.3.- Frecuencia en la que los sujetos de estudio se perciben retroalimentados, para corregir a tiempo las deficiencias presentadas en el desempeño.**



**Mis superiores me orientan, cada vez que detectan alguna deficiencia en mi desempeño, de manera que se pueda corregir tan pronto como sea posible.**

En lo concerniente a la frecuencia en la en el que los sujetos de estudio se perciben retroalimentados con prontitud por sus superiores, cada vez que detectan alguna deficiencia en el desempeño, podemos observar, en la Gráfica No. 5.3, que un 56.3% de ellos, expresa

que dicha frecuencia de retroalimentación, se da en un rango de “a veces” a “raras veces”, convirtiéndose de igual forma, en un factor especialmente crítico para la empresa ADF.

En este sentido, Horacio Andrade advierte que “sería muy conveniente que todo líder formal, considerara como parte fundamental de sus responsabilidades y como un elemento no sólo informativo, sino también formativo, el proporcionar a sus colaboradores una retroalimentación objetiva y pronta”<sup>181</sup>.

Estos referentes cuantitativos, que evidencian que la *retroalimentación sobre el desempeño*, es una función gerencial descuidada en la empresa ADF, se corroboran en el apartado cualitativo de la presente investigación, cuando los mismos sujetos de estudio, expresan:

- “No se comunica a los mandos inferiores, los resultados alcanzados por el desempeño de su trabajo”.
- “Falta de tiempo para comunicar información y retroalimentación sobre el desempeño o evaluaciones”.
- “Falta de evaluación oportuna y seguimiento al progreso del personal”.
- “Lo que se comunica a las personas, que directamente se encuentran en las áreas operativas, no se hace de la mejor manera, de tal forma que continuamente se agrede y se daña su autoestima”.

---

<sup>181</sup> ANDRADE, Horacio, **op.cit.**, p. 23.

Para efecto de que una persona con puesto de mando, brinde una adecuada retroalimentación sobre el desempeño a la gente que tiene a su cargo, Roger D'Aprix sugiere la siguiente lista de conductas, que dichos mandos deben adoptar:<sup>182</sup>

- ⊗ Dar retroalimentación –positiva y negativa- con relación al desempeño.
- ⊗ Decirle a los empleados lo que hacen bien y lo que hacen mal.
- ⊗ Discutir acciones mutuas para mejorar el desempeño.
- ⊗ Hacer de la retroalimentación una actividad frecuente y oportuna.
- ⊗ Aprenda a escuchar efectivamente y cómo aconsejar a la gente, de modo que pueda mejorar su desempeño.

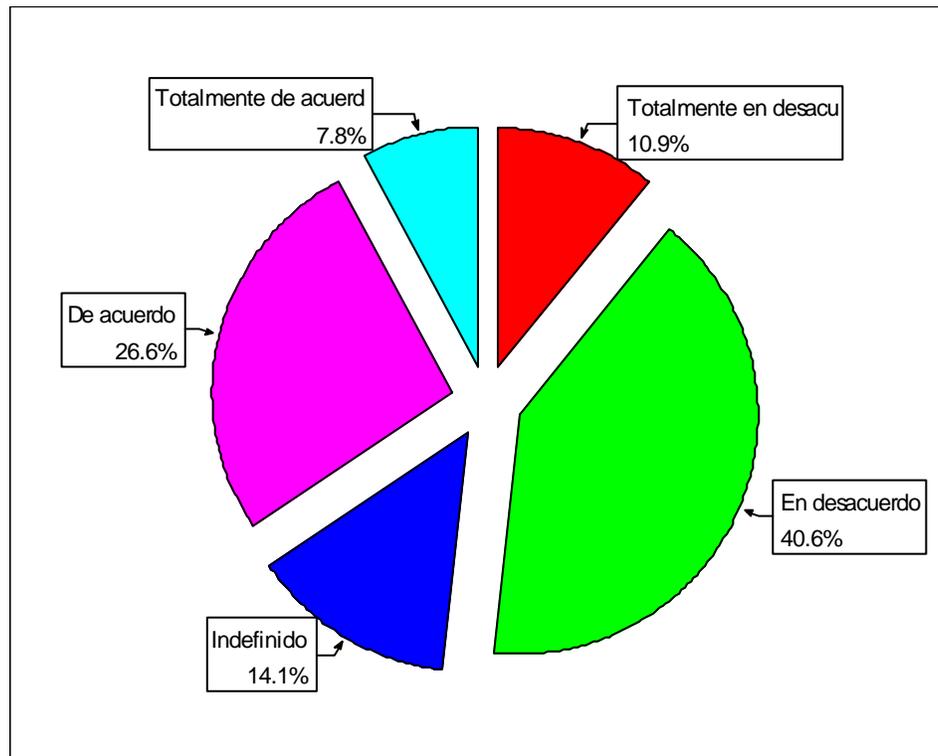
#### **9.6.- Espíritu de Equipo: ambiente de apoyo mutuo, para el cumplimiento de los objetivos comunes de la empresa.**

En la Gráfica No. 6, que se presenta enseguida, se visualiza el grado en el que los sujetos de estudio, perciben la vivencia de un ambiente de apoyo mutuo, para el cumplimiento de los objetivos comunes que se persiguen en la empresa:

---

<sup>182</sup> D'APRIX, Roger, **op. cit.**, p.116.

**Gráfica No. 6.- Grado en el que se percibe la vivencia de un ambiente de apoyo mutuo, para el cumplimiento de los objetivos comunes en la empresa.**



**En la empresa en su conjunto, se vive un ambiente de apoyo mutuo, para el cumplimiento de los objetivos comunes que se persiguen.**

Como se aprecia en la Gráfica No. 6, poco más de la mitad de los sujetos de estudio (51.6%), expresa su desacuerdo respecto a que en la empresa ADF, se vive un *espíritu de equipo*, es decir, un ambiente de apoyo mutuo, para el cumplimiento de los objetivos comunes que se persiguen en la empresa.

Precisamente, la falta de una cultura de trabajo en equipo, constituye el principal problema de comunicación en ADF, de acuerdo con lo expresado por los propios sujetos de estudio, en el apartado cualitativo de la presente investigación:

- “Falta de integración como equipo de cada departamento”.
- “Falta de integración entre departamentos”.
- “Falta de apoyo entre los diferentes departamentos de la empresa”.
- “Falta de comunicación entre departamentos”.
- “Falta de comunicación entre los trabajadores”.
- “Falta de compañerismo”.
- “La existencia de diferencias entre departamentos”.
- “La competencia entre áreas de trabajo”.
- “Las divisiones en mandos o jerarquías”.
- “La marcada división de jerarquías”.
- “Desintegración entre los altos mandos”.
- “Falta de confianza entre departamentos”.
- “Falta confianza mutua (emisor-receptor)”.
- “Falta de confianza entre nosotros”.
- “Desconfianza por miedo a una represalia”.
- “Problemas personales”.
- “Cultura arraigada de esconder problemas”.

De acuerdo con los datos anteriores, la falta de comunicación, la falta de confianza, de compañerismo y apoyo mutuo, están causando deficiencias tanto en las interacciones horizontales, es decir, entre departamentos y áreas, como en las interacciones verticales (niveles jerárquicos), derivando en una marcada división entre mandos o jerarquías, desintegración entre los altos mandos, y en un clima de diferencias, competencia interna

desleal entre las áreas de trabajo, problemas personales y, en una cultura arraigada de esconder problemas, según lo expresan los sujetos de estudio.

Cabe resaltar que, la comunicación, la confianza y el apoyo mutuo, constituyen los cimientos fundamentales sobre los que se construye el trabajo en equipo. De tal forma que si falta alguno de ellos, los cimientos sólidos para el auténtico trabajo en equipo se desmoronan, inhibiéndose que el todo sea mayor a la suma de las partes, es decir, que se produzca un efecto sinérgico y, por lo tanto, un desempeño óptimo del sistema organizacional. Como afirma Russell Ackoff, “el desempeño de un sistema depende de la interacción de sus partes, no de cómo actúan éstas por separado”<sup>183</sup>.

En síntesis, la falta de comunicación, confianza y apoyo mutuo, aunado a la práctica de centralización, secrecía y confidencialidad de la información, que se vive en ADF, propicia un ambiente de hermetismo e incertidumbre que, genera, a su vez, un clima organizacional defensivo y no de apoyo o colaboración. En un clima organizacional defensivo, reina una cultura con orientación de *ganador-perdedor*, no de *ganador-ganador*.

Por tanto, el hecho de que no se esté viviendo en la empresa un auténtico *espíritu de equipo*, refleja que dicha organización no está funcionando como una *comunidad de inteligencia comunicativa*, término acuñado por Abraham Nosnik, que:

“Denota que todos los individuos o partes del sistema están activamente buscando alinear sus acciones de comunicación para beneficio de la propia convivencia organizada en

---

<sup>183</sup> ACKOFF, Russell L., **Recreación de las Corporaciones: Un Diseño Organizacional para el siglo XXI**, Oxford University Press, México, 2000, p. 9.

sistemas informales y formales. Estas acciones comprenden, entre otras: producir mensajes; entenderlos y generar consensos y respetar la pluralidad de opiniones con respecto a la información recibida; crear oportunidades de retroalimentación para mejorar tanto el flujo de información como la relación entre las partes del propio sistema, y usar la información, su interpretación y la retroalimentación correspondiente, en favor del cumplimiento de los fines y lo considerado valioso por el propio grupo o comunidad”<sup>184</sup>.

De acuerdo a lo anterior, al no haber una efectiva producción, distribución y uso inteligente de la información y retroalimentación entre sus miembros, que los mantenga enfocados en el cumplimiento de los objetivos superiores comunes u objetivos colectivos, no sólo en la búsqueda de objetivos individuales o a nivel departamento, no se genera dicha *comunidad de inteligencia comunicativa*, en la cual tanto autoridad, como colaboradores, construyan socialmente.

Esto, a través de compartir, precisamente, uno de los recursos estratégicos detonantes de la productividad, tal como lo representa la información relevante en tiempo y forma.

De allí que si la organización no está generando un ambiente rico en información, así como un flujo óptimo de la misma y un proceso de comunicación eficaz, no se logra crear un sentido de comunidad y, por consiguiente, un auténtico trabajo en equipo.

---

<sup>184</sup> NOSNIK, Abraham. “Comunidades de Inteligencia Comunicativa: Desafíos y oportunidades de la ciencia de la comunicación ante el desarrollo tecnológico”, en **op. cit.**, p. 16.

### 9.7.- Principales Problemas de Comunicación en la empresa.

En la Tabla No. 7, se muestra la categorización de respuestas que se realizó, de acuerdo a lo expresado por los sujetos de estudio, referente a la pregunta abierta: *¿Cuál es el principal problema o problemas de comunicación, que percibe usted en la empresa?*

**Tabla No. 7.- Principales problemas de comunicación en la empresa ADF, percibidos por los sujetos de estudio.**

LUGAR	PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN	DESCRIPCIÓN
1	Falta de trabajo en equipo. No. de frecuencia: 28.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de integración como equipo de cada departamento.</li> <li>- Falta de integración entre departamentos.</li> <li>- Falta de apoyo entre los diferentes departamentos de la empresa.</li> <li>- Falta de comunicación entre departamentos.</li> <li>- Falta de comunicación entre los trabajadores.</li> <li>- Falta de compañerismo</li> <li>- La existencia de diferencias entre departamentos.</li> <li>- La competencia entre áreas de trabajo.</li> <li>- Las divisiones en mandos o jerarquías.</li> <li>- La marcada división de jerarquías.</li> <li>- Desintegración entre los altos mandos.</li> <li>- Falta de confianza entre departamentos.</li> <li>- Falta confianza mutua (emisor-receptor).</li> <li>- Falta de confianza entre nosotros.</li> <li>- Desconfianza por miedo a una represalia.</li> <li>- Problemas personales.</li> <li>- Cultura arraigada de esconder problemas.</li> </ul>
2	Falta de desarrollo de habilidades de comunicación. No. de frecuencia: 14.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pocas veces se escucha a los colaboradores, o se hace a destiempo (cuando se puede), ocasionando la pérdida de confianza y el deseo de comunicar.</li> <li>- Falta de habilidad del personal, para expresarse correctamente, oral o verbalmente.</li> <li>- No se verifica que el mensaje se haya entendido.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lo que se comunica a las personas, que directamente se encuentran en las áreas operativas, no se hace de la mejor manera, de tal forma que continuamente se agrede y se daña su autoestima.</li> <li>- Hace falta capacitación a los jefes y gerentes, sobre relaciones humanas.</li> <li>- La gente no tiene cultura para hacer buen uso de la comunicación.</li> <li>- Falta de tiempo para comunicar información y retroalimentación sobre el desempeño o evaluaciones.</li> <li>- Falta de motivación.</li> <li>- No se comunica a los mandos inferiores, los resultados alcanzados por el desempeño de su trabajo.</li> <li>- Falta de evaluación oportuna y seguimiento al progreso del personal.</li> <li>- Juntas muy prolongadas.</li> <li>- No se programan reuniones para mejoras.</li> </ul>
3	<b>Falta de información.</b> <b>No. de frecuencia: 13.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se informan resultados, logros y avances de la empresa.</li> <li>- Ciertos datos de los resultados de la compañía, no están al alcance de algunos puestos claves.</li> <li>- No se informan los planes futuros de la empresa.</li> <li>- Falta de información al personal, acerca de las metas u objetivos, a nivel empresa.</li> <li>- No se habla con el personal, sobre lo que se espera de ellos.</li> <li>- No informan debidamente.</li> <li>- Se da por entendido o por hecho, que ya se conoce la información.</li> </ul>
4	<b>Barreras / Distorsión en información.</b> <b>No. de frecuencia: 10.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En ocasiones, la información no baja de los niveles directivos a los inferiores.</li> <li>- Tarda la información en bajar o se detiene.</li> <li>- La información no llega a los niveles más bajos.</li> <li>- El detenimiento de la información, en los flujos de la misma.</li> <li>- Se retiene información cuando se hacen cambios.</li> <li>- La información entre niveles jerárquicos, se distorsiona o manipula.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunicación no baja en su totalidad.</li> <li>- La mala información que se empieza a recibir en un principio, genera malas decisiones.</li> <li>- La comunicación no fluye ágilmente entre departamentos.</li> <li>- Filtros de información entre áreas.</li> </ul>
5	<b>Falta de un sistema de comunicación formal.</b> <b>No. de frecuencia: 8.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta un canal oficial para información general de la empresa.</li> <li>- No se tiene un sistema de comunicación implementado, que llegue a todo el personal.</li> <li>- La falta de un sistema adecuado, para difundir la información.</li> <li>- Dificultad para hacer llegar la transmisión de mensajes, a todo el personal.</li> <li>- Falta establecer un mecanismo para información interdepartamental.</li> </ul>
6 <sup>a</sup>	<b>Rumores.</b> <b>No. de frecuencia: 7.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La generación de rumores o falsas expectativas.</li> <li>- Los rumores (radiopasillo) entre departamentos.</li> <li>- Enterarse primero a través de rumores, de los problemas de la empresa.</li> </ul>
6 <sup>b</sup>	<b>Falta de oportunidad y claridad en la información.</b> <b>No. de frecuencia: 7.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que muchas veces no nos comunicamos con oportunidad y claridad.</li> <li>- Información inoportuna.</li> <li>- Información tardía (inoportuna) a todos los niveles jerárquicos.</li> <li>- La Información no fluye oportunamente.</li> </ul>
6 <sup>c</sup>	<b>Falta de compromiso.</b> <b>No. de frecuencia: 7.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de compromiso en algunas actividades de los departamentos.</li> <li>- Falta de interés de hacer el trabajo lo mejor posible.</li> <li>- Hay departamentos que no se ponen a trabajar.</li> <li>- Falta de profesionalismo y ética en la realización del trabajo.</li> </ul>

7 <sup>a</sup>	<b>Falta de una cultura organizacional sólida.</b> <b>No. de frecuencia: 6.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que existan diferentes camisetas dentro de la empresa.</li> <li>- Falta de congruencia entre lo que se comunica y se hace.</li> <li>- Incumplimiento con nuestros valores, como la integridad y la unión.</li> <li>- Falta integridad en los diferentes departamentos de la empresa.</li> <li>- Resistencia o falta de comprensión a los cambios.</li> <li>- El desconocimiento del negocio.</li> </ul>
7 <sup>b</sup>	<b>Problemas de Organización Interna.</b> <b>No. de frecuencia: 6.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de claridad en la definición de los puestos, al no tenerlos por escrito.</li> <li>- Políticas o directrices, no establecidas por escrito.</li> <li>- No hay suficiente claridad sobre cuáles son las responsabilidades de cada departamento.</li> <li>- Hay mucha burocracia, muchos jefes.</li> <li>- No existe un buen control del negocio.</li> <li>- Falta integrar el enfoque operativo-administrativo.</li> <li>- Falta equilibrar el servicio y el control del negocio.</li> </ul>
7 <sup>c</sup>	<b>Mala administración del tiempo.</b> <b>No. de frecuencia: 6.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que trabajamos casi siempre con sentido de urgencia, por lo que estamos ocupados en cumplir con las tareas, y pocas veces se escucha a los colaboradores o se hace a destiempo.</li> <li>- Los aspectos fundamentales de la calidad, como son Planear-Hacer-Medir y Mejorar, muchas veces no se dan por ese sentido de urgencia en que estamos envueltos.</li> <li>- Falta de tiempo para comunicar información y retroalimentación sobre el desempeño o evaluaciones.</li> <li>- Falta de tiempo por parte de los superiores, para hacerles llegar la información en forma oportuna a los subordinados.</li> <li>- Exceso en el análisis de información, para la toma de decisiones que deben ser inmediatas.</li> </ul>
8 <sup>a</sup>	<b>Falta de políticas de comunicación.</b> <b>No. de frecuencia: 4.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La diversidad de criterios sobre cómo debe fluir la información.</li> <li>- Que en la mayoría de los casos, la información se da sólo de palabra, y no por escrito, perdiéndose el buen sentido de la información.</li> <li>- Se piensa que todo es confidencial.</li> </ul>

8 <sup>b</sup>	Falta de sistema de correo electrónico en el área de Agricultura. No. de frecuencia: 4.	- Que todo se comunica por medio de correo electrónico, y las áreas que no contamos con ese sistema, no recibimos la información oportunamente.
9	Fallas constantes en los sistemas de radio, del área de agricultura. No. de frecuencia: 3.	Fallas constantes en los sistemas de radio, del área de agricultura.
10	OTROS. No. de frecuencia: 1.	- Se percibe un ambiente de inestabilidad, dentro de la empresa. - La rotación de personal. - Que los altos mandos creen que solamente ellos piensan, y que porque son jefes, se les tiene que obedecer a ciegas, y por ello perjudicar intereses de la empresa. - La inseguridad del trabajador. - Se hace mal uso de las herramientas.

Después de analizar las categorías de Problemas de Comunicación, que están presentes en la empresa ADF, se observa un sistema complejo de problemas, es decir, un conjunto de problemas interdependientes o *Mess*, para expresarlo en términos de Russell Ackoff.

Dicho *Mess*, es el siguiente:

Falta de un sistema de comunicación formal---Barreras y Distorsión en la información---Falta de calidad en la gestión de la información---Falta de establecimiento de políticas de comunicación---Falta de información---Rumores.

La *falta de información*, constituye el tercer problema de comunicación, dentro de la empresa ADF. Y esta falta de información, se da a un nivel “macro”, es decir, a nivel corporativo, porque no se informan resultados, logros, avances, metas y planes futuros de la empresa. Asimismo, la falta de información, se da a un nivel “micro”, es decir, a nivel

interpersonal en la relación jefe-subalterno, ya que no se habla con el personal, sobre lo que se espera de ellos.

La falta de información, se deriva al no estar funcionando de manera eficaz y eficiente, los canales interpersonales del sistema de jefatura. Esto, por un lado y, por el otro, que prácticamente es inexistente un sistema de medios de comunicación formal, que genere información a nivel masivo y, asegure el alcance a todo el personal.

La falta de efectividad de los canales interpersonales del sistema de jefatura, se refleja en la existencia de *Barreras y Distorsión en la información*, que constituye el cuarto problema de comunicación en ADF y, en la consecuente *Falta de calidad en la gestión de la información*, al no darse un manejo del todo claro y oportuno de la misma, lo cual repercute en la buena toma de decisiones laborales.

Asimismo, cabe resaltar que, en la problemática de la Falta de información y de un flujo óptimo de la misma, influye también que no existe una *Política formal de comunicación* en la empresa ADF, en la cual se establezcan por escrito, los criterios, principios, normas y procedimientos, que deben regir la gestión informativa y de comunicación de la organización, así como responsabilidades concretas por niveles y áreas, en la generación de acciones comunicativas, tanto en sentido vertical (descendente y ascendente), como horizontal.

Bajo este contexto de la falta de información, confidencialidad y secrecía, que impera en ADF, se origina el problema de los *Rumores*, que constituye el sexto problema de comunicación en dicha empresa.

Los *Rumores*, son la parte dañina de la comunicación informal (aquélla que no está legitimada por la jerarquía formal de la organización) y, se originan, precisamente, ante el ambiente de hermetismo e incertidumbre que provocan los vacíos de comunicación formal u oficial, de la empresa.

Por otra parte, la *Falta de desarrollo de habilidades de comunicación*, entre los integrantes del sistema de jefatura de ADF, sobresale como el segundo problema de comunicación que afronta dicha organización. Y, aquí, es determinante que no existe una cultura de Escuchar a los colaboradores, desembocando en la pérdida de confianza y el deseo de comunicar de los mismos.

De manera sucinta, no se verifica que el mensaje se haya entendido y no se programan reuniones para mejoras, lo cual confirma que el sistema de jefatura no busca activamente la retroalimentación de los subalternos. A su vez, dicho sistema de jefatura no está asumiendo una función gerencial clave de comunicación, tal como lo representa la Retroalimentación sobre el desempeño, al no darle seguimiento al progreso del personal y, mantenerlo informado de los resultados alcanzados en su labor.

Esta poca disposición del sistema de jefatura (autoridad), para Escuchar a los colaboradores y, ofrecer una Retroalimentación constructiva y orientadora, especialmente en los aspectos

relacionados con el desempeño en el trabajo, se debe en gran medida a que, la empresa ADF, vive inmersa en una cultura de trabajo que se desarrolla con sentido de urgencia, en cuanto a manejo del tiempo se refiere. Por tanto, no hay una administración efectiva del tiempo en las personas con puestos de mando, descuidando así, el escuchar a los colaboradores y, brindarles retroalimentación e información, oportunamente. De igual forma, se descuida la consistencia del proceso Planear-Hacer-Medir-Mejorar, por ese sentido de urgencia en que está envuelto el personal de ADF, producto, de dicha administración deficiente del tiempo.

Por otra parte, los sujetos estudio observan que el personal no tiene cultura para hacer buen uso de la comunicación, ya que entre el mismo se encuentran miembros con dificultad para expresarse correctamente oral o verbalmente, así como dificultad para la organización óptima de juntas de trabajo, al tornarse muy prolongadas.

También, los sujetos estudio perciben que, especialmente, hace falta capacitación a los jefes y gerentes sobre relaciones humanas, debido a que lo que se comunica a las personas, que directamente se encuentran en las áreas operativas, no se hace de la mejor manera, de tal forma que continuamente se agrede y se daña su autoestima, presentándose a su vez, la falta de motivación.

Bajo este contexto, cabe destacar que una autoridad (sistema de jefatura), que no está dispuesta a escuchar a los colaboradores y a ejercitar una cultura de retroalimentación, no podrá vivir una auténtica comunicación, entendida como un proceso interactivo o bidireccional, que busca un diálogo vivificante y transformador y, el establecimiento de un

puente o terreno común entre autoridad y colaboradores, para construir socialmente, es decir, de manera participativa o comunitaria, no de manera unidireccional o lineal.

Con todo lo expuesto hasta el momento, se confirma que el sistema organizacional de ADF, no está funcionando como una *comunidad de inteligencia comunicativa*, al no haber una efectiva producción, distribución y uso inteligente de la información y retroalimentación entre sus miembros, que los mantenga enfocados en el cumplimiento de los objetivos superiores comunes, es decir, en la obtención de los objetivos colectivos, no sólo en la búsqueda de objetivos individuales o a nivel departamento.

Esto, a través de compartir, precisamente, uno de los recursos estratégicos detonantes de la productividad, tal como lo representa la información relevante en tiempo y forma. De allí que si la organización no está generando un ambiente rico en información, así como un flujo óptimo de la misma y un proceso de comunicación eficaz, no se logra crear un sentido de comunidad y, por consiguiente, un auténtico trabajo en equipo.

Como evidencia de lo anterior, se destaca, precisamente que, la ***Falta de una cultura de trabajo en equipo***, constituye el principal problema de comunicación en la empresa ADF, el cual se deriva de la falta de comunicación, de apoyo y compañerismo entre departamentos, incitando un clima de competencia interna desleal, en las áreas de trabajo.

Cabe destacar que, esta problemática, no sólo está presente en las interacciones horizontales, es decir, entre departamentos y áreas, sino también en las interacciones

verticales (niveles jerárquicos), al existir una marcada división entre mandos o jerarquías, así como desintegración entre los altos mandos, según lo expresan los sujetos de estudio.

Asimismo, otro de los factores determinantes que está obstaculizando una mística de trabajo en equipo en la organización es, la falta de confianza entre sus integrantes y, por ende, entre departamentos, así como la existencia de problemas personales y una cultura arraigada de esconder problemas.

Precisamente, la comunicación, la confianza y el apoyo mutuo, constituyen los cimientos fundamentales sobre los que se construye el trabajo en equipo. De tal forma que si falta alguno de ellos, los cimientos sólidos para el auténtico trabajo en equipo se desmoronan, inhibiéndose que el *todo* sea mayor a la suma de las *partes*, es decir, que se produzca un efecto sinérgico y, por lo tanto, un desempeño óptimo del sistema organizacional. Como afirma Russell Ackoff, “el desempeño de un sistema depende de la interacción de sus partes, no de cómo actúan éstas por separado”<sup>185</sup>.

En síntesis, la falta de comunicación, confianza y apoyo mutuo, aunado a la práctica de centralización, secrecía y confidencialidad de la información, que se vive en ADF, propicia un ambiente de hermetismo e incertidumbre que, genera, a su vez, un clima organizacional defensivo y no de apoyo o colaboración. En un clima organizacional defensivo, reina una cultura con orientación de *ganador-perdedor*, no de *ganador-ganador*.

---

<sup>185</sup> ACKOFF, Russell L., **op. cit.**, p. 9.

En este contexto, Roger D'Aprix, precisa que:

“En las culturas de *ganar o perder*, las fronteras están en permanente disputa y el juego es cómo fijarlas y consolidarlas –en detrimento del adversario- por el mayor tiempo posible. El conflicto se expresa a través de que un grupo le impone su voluntad a otro. En las culturas más a fines a la colaboración, en las que la gente se concentra en las metas comunes, se pone el énfasis en que todos ganen, y todos los bandos buscan soluciones con las que todos puedan acordar y que aseguren que pueden seguir trabajando juntos de modo efectivo. En la organización orientada a los procesos de hoy, obviamente, es imperativo este último estilo”<sup>186</sup>.

Bajo esta configuración, es entendible que los sujetos de estudio perciban una falta de integridad en los diferentes departamentos de la empresa, así como que existan diferentes “camisetas” dentro de ADF. Por ello, no está desarrollada una *Cultura organizacional sólida*. Y, esto se evidencia también, cuando los sujetos de estudio manifiestan que se da una falta de congruencia entre lo que se comunica y se hace, al incumplirse en la operación cotidiana de la empresa, valores organizacionales como la *integridad* y la *unión*.

El valor *integridad*, la empresa lo describe como: “Honestidad y respeto con todos los públicos de la empresa”. Y, el valor *unión*, la empresa lo describe así: “Entregarnos hombro con hombro a las tareas diarias”.

En este tenor, al existir en ADF dicha incongruencia o “esquizofrenia” cultural, el personal se desmoraliza y pierde la confianza y credibilidad, al no constatar en los hechos, autoridad moral, firmeza y carácter, para cumplir consistentemente, todos, en la organización, con el conjunto de los valores y principios que se proclaman a nivel corporativo. Y, como consecuencia de lo anterior, brota la *Falta de compromiso* e interés de hacer el trabajo lo

---

<sup>186</sup> D'APRIX, Roger, *op. cit.*, p. 160.

mejor posible y, desgraciadamente, también se está suscitando la falta de profesionalismo y ética en la realización del trabajo.

Cabe destacar que, uno de los principales *Factores Clave de Éxito* establecidos por CORFUERTE, lo constituye el “*Personal Motivado, Comprometido y con Sentido de Pertenencia*”, el cual, como lo constata la evidencia empírica, se está incumpliendo.

De igual forma, en este ámbito de la falta de una cultura organizacional sólida, se destaca la resistencia o falta de comprensión a los cambios organizacionales, lo cual refleja que no se están integrando eficazmente, las estrategias de comunicación, educación (capacitación) y alineación en los esfuerzos de cambio organizacional, implementados en la empresa.

Mención a parte, merecen los *Problemas de organización interna* que está experimentando ADF, una empresa agroindustrial de tamaño grande y con una presencia significativa en el mercado nacional, al no haber claridad en la definición de los puestos, al no tenerse por escrito. Ni tampoco, políticas o directrices. Por tanto, no hay suficiente claridad sobre cuáles son las responsabilidades de cada departamento.

Por *organización interna*, se entiende “el esfuerzo de la organización de disciplinarse productivamente alrededor de políticas, procedimientos, organigramas y perfiles y descripciones de puestos”<sup>187</sup>. Así, al no haber claridad en la organización interna, se corre

---

<sup>187</sup> “Apuntes del curso de Comunicación Organizacional”, con el Dr. Abraham Nosnik. Maestría en Comunicación. Universidad Iberoamericana, marzo de 2002.

el riesgo de que se presente duplicidad de funciones en los puestos de trabajo y, en consecuencia, ineficiencia.

Asimismo, al no establecerse por escrito políticas o directrices, se corre el riesgo de que las personas ubicadas en puestos de mando, administren de forma discrecional, ya que no está formalizada o documentada una normatividad, sobre la cual los integrantes de la empresa construyan en disciplina productiva; en reglas del juego claramente establecidas y aceptadas que, rijan por igual, al sistema de jefatura y a los colaboradores. Y, que favorezca, una dinámica de servicio interno y de calidad de vida laboral.

Debido a lo anterior, es que los sujetos de estudio perciben que no existe un buen control interno dentro del negocio y, expresan, de manera sucinta, que falta integrar el enfoque operativo-administrativo, así como equilibrar el servicio y el control del negocio.

En esta misma perspectiva de la organización interna, los sujetos de estudio observan que hay mucha burocracia, muchos jefes. Ello refleja que la estructura organizacional de ADF, es el prototipo del diseño tradicional del sistema de la organización industrial: piramidal; con muchos niveles administrativos; vertical, rígida, basada en el mando y control. Por lo tanto, al ser ADF una empresa grande, no sólo ha crecido en tamaño, sino en número de controles y, paradójicamente, el control se ha convertido en descontrol.

Cabe resaltar que, las estructuras organizacionales burocráticas o piramidales, se vuelven muy pesadas y obstaculizan el flujo adecuado del trabajo, así como la gestión de un flujo

óptimo de la información, instrucciones y retroalimentación, que requieren los procesos productivos.

Por ello, “la forma y el carácter de las empresas están cambiando, de la vieja estructura jerárquica de la cadena de mando, a algo mucho más plano, mucho más orgánico y, ciertamente, mucho más dinámico (...) El objetivo de las nuevas formas organizativas, es crear organizaciones que alienten la colaboración entre funciones y movilizar gente y recursos rápidamente, para responder a las necesidades del cliente”<sup>188</sup>.

Es decir, la tendencia estructural de las organizaciones de la era postindustrial (economía informacional y global), es más plana y horizontal, con pocos niveles de jefatura, descentralizada, ya que busca, precisamente, escapar de la rigidez y ganar en flexibilidad, para optimizar los flujos de información y de otros recursos, de tal forma que se sirva prontamente con calidad, eficacia y eficiencia, a los clientes, internos y externos de la empresa, así como para adaptarse de manera efectiva, al cambio acelerado que plantea un entorno cada vez más complejo y dinámico, producto de la globalización de los mercados y las economías.

---

<sup>188</sup> D'APRIX, Roger., **op. cit.**, pág. 156.

### 9.8.- Soluciones para los problemas de comunicación en la empresa.

En la Tabla No. 8, se muestra la categorización de soluciones que se realizó, de acuerdo a lo expresado por los sujetos de estudio, referente a la pregunta abierta: *¿Qué soluciones propondría Ud., para resolver esos problemas de comunicación que percibe en la empresa?*

**Tabla No. 8. Soluciones a los problemas de comunicación en la empresa ADF, vertidas por los sujetos de estudio.**

LUGAR	SOLUCIONES A PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN	DESCRIPCIÓN
1	Fomentar una cultura de trabajo en equipo. No. de frecuencia: 26.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tenemos que lograr trabajo en equipo para ser el # 1 en México.</li> <li>- Tener fijado el mismo objetivo todas la áreas.</li> <li>- Tener mayor comunicación con todos los departamentos y áreas de la empresa.</li> <li>- Trabajo en equipos multidisciplinarios.</li> <li>- Crear conciencia en todos los empleados para una mayor cooperación y solidaridad entre todos los departamentos, para ir en busca de objetivos comunes, no individuales.</li> <li>- Hacer equipos con los otros departamentos.</li> <li>- Que todas las áreas y niveles trabajemos en equipo y luchemos por un mismo objetivo.</li> <li>- Que todas las áreas de la empresa se transformen en una sola.</li> <li>- Que exista mayor comunicación en todas las áreas.</li> <li>- Que el jefe del departamento, le enseñe al personal, que trabaja para una empresa, no para un departamento.</li> <li>- Trabajo por comités.</li> <li>- Equipos de trabajo interdepartamentales.</li> <li>- Integrar equipos a todos los niveles, donde se trabaje como tal.</li> <li>- Tenernos más confianza entre nosotros.</li> <li>- Tener una mayor comunicación y dejar de estar cuidándonos entre nosotros.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- No competir de ninguna forma.</li> <li>- Que haya más confianza de parte de mis superiores, para transmitirme información que puede afectar a la empresa, como son las reclamaciones o evaluaciones de la empresa.</li> <li>- Crear un ambiente de confianza, para que cuando un subordinado tenga que comunicar algo, lo diga con plena seguridad.</li> <li>- No buscar culpables, sino soluciones.</li> <li>- Apartar la vida personal de las cuestiones laborales.</li> <li>- Romper barreras entre mandos o jerarquías.</li> </ul>
2	<b>Desarrollo de habilidades de comunicación.</b> <b>No. de frecuencia: 16.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar a todas las personas que tienen personal a su mando, en relaciones humanas y, que se dé seguimiento.</li> <li>- Detectar al personal con dificultad de expresión y capacitarlo.</li> <li>- Capacitación para subsanar la falta de información.</li> <li>- Capacitación para ser más efectivos al comunicar.</li> <li>- Iniciar una cultura de comunicación efectiva.</li> <li>- Elaborar un programa de comunicación efectiva.</li> <li>- Trabajar en el liderazgo desde los altos mandos, hasta los medios.</li> <li>- Evitar que las juntas de trabajo sean tan largas o no realizarlas en horario de trabajo (petición del área de "Agricultura").</li> <li>- Evaluar y retroalimentar el desempeño (resultados) del personal.</li> <li>- Que los jefes se den tiempo para comunicar.</li> <li>- Motivación de parte del jefe, para el personal que está a su cargo.</li> <li>- Establecer metas y estímulos de desempeño al personal.</li> <li>- Reconocer los logros y progreso del personal.</li> </ul>
3	<b>Establecer un sistema de comunicación formal para la difusión de información sobre la empresa, a todo el personal.</b> <b>No. de frecuencia: 14.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer procesos formales de comunicación, para asegurar el alcance a todo el personal.</li> <li>- Establecer de manera formal, canales de comunicación para todos los tipos de información.</li> <li>- Tener un sistema de comunicación (e-mail, pizarrones, etc.), para que llegue la información a todos los niveles.</li> <li>- Informar mediante tableros.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un sistema de comunicación pública (para todos los trabajadores), en los que se presenten todos los casos relacionados a nuestra empresa y nuestros productos (logros y deficiencias).</li> <li>- Medios adecuados de comunicación (tableros, e-mail, reuniones de equipos, boletines mensuales).</li> <li>- Utilizar medios no aprovechados actualmente, para informar, por ejemplo, pizarrones en lugares estratégicos.</li> <li>- Publicar resultados semanales en lugares estratégicos de cada área.</li> <li>- Visualizar el rumbo que se sigue, a través de una tabla, que nos esté indicando en que nivel nos encontramos, y la meta que nos estamos proponiendo. Esto de alguna manera, nos motiva a salir adelante.</li> <li>- Que el Departamento de Tecnología e Información, elabore un sistema para difundir la información general o confidencial.</li> </ul>
4	<p><b>Manejar la información de manera veraz, oportuna y clara.</b>  <b>No. de frecuencia: 11.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información verídica para todos los empleados, para evitar rumores.</li> <li>- Informar claramente al personal, acerca de lo que se quiere lograr.</li> <li>- Dar la información a tiempo, para no entorpecer las actividades, y también más claras.</li> <li>- Informar con veracidad, los hechos y situación de la empresa.</li> <li>- Informar oportunamente al personal a cargo, sobre estrategias del negocio.</li> <li>- Dar la información con claridad.</li> <li>- Información más oportuna con otros departamentos.</li> </ul>
5	<p><b>Reuniones periódicas intra e interáreas.</b>  <b>No. de frecuencia: 10.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones informativas de resultados.</li> <li>- Reuniones periódicas.</li> <li>- Hacer el hábito de pequeñas minijuntas informativas, periódicamente.</li> <li>- Establecer una frecuencia de reunión entre personas del mismo departamento.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer reuniones semanales por áreas, donde cada responsable informe de sus resultados a sus subordinados, tanto satisfactorios como insatisfactorios, con planes de acción.</li> <li>- Reuniones interdepartamentales.</li> <li>- Reunión general con todo el equipo directivo.</li> </ul>
6	<b>Claridad en la Organización Interna.</b> <b>No. de frecuencia: 9.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir puestos por función y tenerlos por escrito.</li> <li>- Establecer y difundir políticas de cada departamento.</li> <li>- Poner en claro al personal, sobre sus responsabilidades dentro de la empresa.</li> <li>- Establecer por escrito responsabilidades para cada departamento, respetando nuestros valores.</li> <li>- Que haya un buen control dentro de la empresa.</li> <li>- Integrar el enfoque operativo-administrativo.</li> <li>- Equilibrar el servicio y el control del negocio.</li> <li>- Simplificación de los niveles de jefatura.</li> </ul>
7	<b>Crear una cultura organizacional sólida.</b> <b>No. de frecuencia: 8.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concienciar al personal de nuevo ingreso, en cuanto a objetivos y misión de la empresa.</li> <li>- Que el área de "Recursos Humanos", tenga más contacto con el personal, para crear una cultura.</li> <li>- Tomar en cuenta la misión y objetivos de la empresa, para un mejor desempeño laboral.</li> <li>- Capacitación sobre valores éticos y de relaciones humanas.</li> <li>- Reafirmar en el personal de mayor antigüedad, los valores de la empresa.</li> <li>- Respaldar con acciones las palabras (el recurso más valioso es el humano).</li> <li>- Capacitar al personal para que se adapte a los cambios organizacionales.</li> </ul>
8 <sup>a</sup>	<b>Establecer políticas de comunicación.</b> <b>No. de frecuencia: 7.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unificación de criterios, sobre cómo debe fluir la comunicación.</li> <li>- Que cada área establezca la información que debe compartir, desde cada dirección operativa.</li> <li>- Establecer normas y procedimientos, para el flujo de la información.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar reportes con fundamentos sólidos, ya que éstos llevan a una buena decisión.</li> <li>- Señalar o identificar los flujos de información, según el grado de importancia, de tal forma que la información se transmita a las demás áreas, lo más rápido posible.</li> <li>- Que se genere más información por escrito, para todos.</li> <li>- Establecer los procedimientos necesarios, para que fluya la información en forma adecuada.</li> </ul>
8 <sup>b</sup>	<b>Actividades de integración social.</b> <b>No. de frecuencia: 7.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer convivios entre los departamentos de la empresa.</li> <li>- Tener espacios de esparcimiento,</li> <li>- Más eventos de integración interdepartamental.</li> <li>- Hacer más eventos (deporte).</li> <li>- Relación entre compañeros de otros departamentos, para conocerlos.</li> <li>- Reuniones fuera del trabajo, donde se hable de otras cosas que no sea de trabajo, y se logre alcanzar la confianza del subordinado, para que cuando tenga que comunicar algo, lo diga con plena seguridad.</li> </ul>
9	<b>Compromiso en el quehacer laboral.</b> <b>No. de frecuencia: 6.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser más honestos (cumplir acuerdos).</li> <li>- Eliminar la demagogia de los altos mandos.</li> <li>- Comprometer a los niveles altos, con el negocio.</li> <li>- Personal comprometido, honesto, que saque a flote la verdad.</li> </ul>
10	<b>Promover una cultura de hacer bien las cosas / una cultura de calidad.</b> <b>No. de frecuencia: 4.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover una cultura de hacer bien las cosas.</li> <li>- Fomentar una cultura de calidad, pero que sea entendida por todos, principalmente por Directores y Gerentes, para que pueda ser permeada a los demás niveles.</li> <li>- Que todos veamos como meta, la producción con calidad.</li> </ul>
11	<b>OTROS.</b> <b>No. de frecuencia: 1.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabilizar cuadros de personal.</li> <li>- Cambio en el área de "Medio Ambiente" en planta "La Corona". Con esto, el personal será más eficiente y más abierto a la comunicación.</li> <li>- Que se haga uso de la comunicación escrita, para las áreas que no contamos (Agricultura) con el servicio de e-mail.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar un proveedor de sistema de radios más competente, para el área de "Agricultura".</li> <li>- Dar uso correctamente a las herramientas, para lo que fueron diseñadas.</li> <li>- Condiciones de seguridad al trabajador, en su área de trabajo.</li> </ul>
--	--	--

Ante el *Mess* o sistema complejo de problemas, detectados y analizados en la variable ***Principales Problemas de Comunicación en la empresa***, se desprenden una serie de respuestas expresadas por los mismos sujetos de estudio, tendientes a dar ***Soluciones*** a dichos problemas. Las respuestas vertidas, también han sido categorizadas.

En primera instancia, ante el problema de la *falta de información*, los sujetos de estudio proponen que se establezca un ***Sistema de comunicación formal***, para difundir información sobre asuntos de la empresa, a todo el personal. Dicho sistema de comunicación, sugieren que puede ser conformado por tableros y pizarrones, ubicados en lugares estratégicos de la organización, así como por boletines mensuales y reuniones de equipos.

Por cierto, las ***Reuniones intra e interáreas***, se ubican como la quinta solución vertida por los sujetos de estudio, frente a los problemas de comunicación que se viven en ADF, especialmente, en lo que se refiere a la *falta de información*. Así, hacen hincapié en que se establezca el hábito de realizar minijuntas o reuniones informativas por área, donde cada responsable informe a sus subordinados de los resultados obtenidos, tanto satisfactorios, como insatisfactorios. Y, con planes de acción. De igual forma, solicitan que se desarrollen reuniones interdepartamentales y reuniones generales con todo el equipo directivo.

Estos resultados, demuestran la importancia definitiva que otorgan los sujetos de estudio, a la comunicación interpersonal y grupal, es decir, cara a cara, para mantenerse informados y discutir los asuntos laborales que les competen y de los cuales son partícipes.

En este mismo contexto de soluciones a la *falta de información*, cabe destacar la recomendación que hace uno de los sujetos de estudio, dirigida al Departamento de Tecnología e Información de la empresa, para que elabore un sistema, en el cual se difunda información general o confidencial. Aquí, cabría la posibilidad de que dicho Departamento, elabore un sistema de “intranet”, a través del cual se ponga al alcance del personal, información relevante sobre la empresa.

Por otra parte, como alternativa de solución a las barreras y distorsión en la información, así como a la generación de rumores, los sujetos de estudio apelan a una gestión de ***Calidad en la información*** y, al ***Establecimiento de políticas de comunicación***. En el primer aspecto, se proclaman por que la información se maneje de forma veraz, clara y oportuna. Y, en el segundo caso, se proclaman por que se establezcan criterios, normas y procedimientos, con el objeto de que se establezca un flujo óptimo de la información y de los procesos comunicativos, en la empresa.

Y, en lo que se refiere al problema de la *Falta de desarrollo de habilidades de comunicación*, entre los integrantes del sistema de jefatura de ADF, los sujetos de estudio se pronuncian, precisamente, por ***Desarrollar habilidades de comunicación*** en todo el personal con mando, vía la capacitación en materia de relaciones humanas y, que se dé

seguimiento. Y, en general, demandan que se brinde capacitación para que el personal sea más efectivo al comunicarse, e iniciar una cultura de comunicación efectiva.

De manera sucinta, los sujetos de estudio recomiendan que se trabaje en el liderazgo desde los altos mandos hasta los medios y, que los jefes, se den tiempo para comunicar, retroalimentar, motivar, estimular y reconocer el desempeño, logros y progreso del personal. Asimismo, solicitan que haya una adecuada conducción de las juntas de trabajo, sobre todo, que no sean tan largas.

Por otra parte, en lo que respecta a la *Falta de una cultura de trabajo en equipo* (principal problema de comunicación en ADF), producto de no existir una comunicación efectiva, ni relaciones basadas en la confianza y apoyo mutuo, los sujetos de estudio se pronuncian por ***Fomentar una cultura de trabajo en equipo.***

En este tenor, insisten en que se cree conciencia en todos los empleados, de una mayor cooperación y solidaridad entre todos los departamentos, para ir en busca de objetivos comunes, no individuales; que el jefe del departamento le enseñe al personal, que trabaja para una empresa, no para un departamento; crear un ambiente de confianza; apartar la vida personal de las cuestiones laborales; no competir de ninguna forma; romper barreras entre mandos o jerarquías; sostener mayor comunicación con todos los departamentos y áreas de la empresa, así como que se conformen equipos de trabajo por comités, multidisciplinarios e interdepartamentales. De igual forma, integrar equipos a todos los niveles donde se trabaje como tal.

En esta misma perspectiva, tendiente a buscar una adecuada integración y coordinación de los integrantes de la empresa, con base en la comunicación, confianza y apoyo mutuo, se deriva también la recomendación de que se fomenten actividades de integración en el plano socioemocional, a través de convivios para conocer a compañeros de trabajo de otros departamentos, así como eventos deportivos y espacios de esparcimiento.

Por otra parte, frente a la problemática de la *Falta de una cultura organizacional sólida*, los sujetos de estudio exigen que se respalden con acciones las palabras de que el recurso humano es el más importante, así como que se tomen en cuenta y reafirmen los valores de la empresa, tanto en el personal de recién ingreso, como en el de mayor antigüedad. Y, en lo que se refiere a la resistencia o falta de comprensión a los cambios organizacionales, solicitan que se capacite al personal para que se adapte a dichos cambios.

Especialmente, hacen el llamado al área de “Recursos Humanos”, de que tenga más contacto con el personal, para crear y arraigar una cultura organizacional sólida, donde tanto autoridad, como colaboradores, sean congruentes y consistentes en comportamientos y actitudes, respecto a lo que se predica en el discurso.

Otra cuestión que se deriva de la brecha existente entre la cultura ideal y la cultura real que se vive en ADF, es la *Falta de compromiso*. Así que para resarcir este problema, los sujetos de estudio exigen que todo el personal sea honesto, comprometido, que cumpla acuerdos y saque a flote la verdad. De igual forma, exhortan a los altos mandos a que eliminen la demagogia y se comprometan con el negocio.

Por otra parte, frente al problema de que aspectos fundamentales de la calidad (Planear-Hacer-Medir-Mejorar) no se dan, por el sentido de urgencia con el que se trabaja en la empresa, los sujetos de estudio manifiestan la necesidad de que se promueva una cultura de hacer bien las cosas, una *Cultura de calidad* que sea entendida por todos, principalmente por Directores y Gerentes, para que pueda ser permeada a los demás niveles. En concreto, que todo el personal vea como meta, la producción con calidad.

Y, en lo que se refiere a la problemática de la *Falta de claridad en la organización interna*, los sujetos de estudio demandan que se establezca por escrito y difunda, la descripción de puestos de trabajo y políticas de cada departamento, para que el personal tenga absoluta claridad de sus responsabilidades dentro de la empresa.

Lo anterior, refleja la necesidad de certidumbre y claridad que tienen los integrantes de ADF, respecto a sus funciones y ámbito de responsabilidades, para desempeñarse mejor en sus puestos de trabajo y, así, no caer en desgastes innecesarios que impidan que se enfoquen en pensamiento, acción y sentido de dirección claro, hacia la consecución de los objetivos particulares y colectivos.

De manera sucinta, externan la necesidad de que haya un buen control dentro de la empresa y, que se integre el enfoque operativo-administrativo y, se equilibre el servicio y el control del negocio. Asimismo, que se simplifiquen los puestos de jefatura, para reducir la burocracia que impera en ADF.

**9.9.- Actitud hacia la comunicación, como una habilidad esencial en el desempeño de todo gerente y/o jefe.**

Respecto a la pregunta abierta: *¿Considera usted que la Comunicación es una habilidad esencial, en el desempeño de todo gerente y/o jefe?*, el 100% de los sujetos de estudio, respondió de manera positiva.

A continuación, se presentan las respuestas vertidas con mayor frecuencia por los sujetos de estudio, al cuestionamiento de *¿Por qué?*, de dicha pregunta:

- “Indudablemente, la función gerencial depende 100 % del desempeño de sus colaboradores. El desempeño va en función del grado de fortaleza de la comunicación”.
- “Porque el gerente es la persona que muestra el camino a seguir y, coordina los esfuerzos de sus empleados para la consecución de los objetivos de la empresa y, la comunicación, es una de sus herramientas indispensables”.
- “Porque es una característica esencial para transmitir el liderazgo”.
- “El gerente es el líder del grupo, y la comunicación es básica para que el gerente logre convencer y que la información fluya en cascada”.
- “Es la fuente primordial para que las tareas diarias se cumplan de la mejor forma”.

- “Una comunicación efectiva, es la base para tener éxito en las metas de la organización, y es más sólida cuando se da en todos los niveles jerárquicos”.
  
- “Porque teniendo una buena comunicación con sus subordinados, se puede llegar a tener mejores resultados en la operación”.
  
- “Porque la finalidad de su puesto es orientar los esfuerzos, habilidades y conocimientos de un equipo de trabajo”.
  
- “Todos necesitamos comunicarnos para realizar mejor nuestro trabajo, empezando del gerente hasta el obrero”.
  
- “Para evitar malos entendidos entre los trabajadores y entre los departamentos, ya que si uno está enterado de lo que pasa, desea o planea cada departamento, todo saldrá mejor y se trabajará en equipo”.
  
- “Un gerente necesita hacer saber al personal las tareas a desarrollar, para alcanzar los objetivos planteados”.
  
- “Con base a una buena comunicación, se logra que el personal subordinado entienda sus tareas a desarrollar para alcanzar los objetivos planteados por su gerente de área y, por consecuencia, obtener los resultados trazados”.

- “La comunicación es la base del trabajo en grupos. Te ayuda a desempeñarte, crear una competencia individual sana y conocer algunos puntos de distintos”.
  
- “Abre la puerta del trabajo en equipo”.
  
- “Todos debemos comunicarnos para hacer trabajo en equipo y, es mejor, trabajar en armonía”.
  
- “Un gerente necesita escuchar a su personal y entender sus inquietudes”.
  
- “Hacer saber al personal hacia dónde se quiere llegar”.
  
- “Porque propicia una mejor confianza, y esto se refleja en el trabajo y en la producción”.
  
- “Porque de la claridad y objetividad de los mensajes, depende la ejecución de los mismos”.
  
- “Porque el transmitir y recibir información es esencial para el logro de objetivos en tiempo y forma”.
  
- “Si no hay la comunicación adecuada, la información se detendría y afectaría el funcionamiento del área de trabajo”.

- “Entre mejor sea la capacidad de comunicación del gerente, es mejor el entendimiento de las personas, a las que necesita transmitirles información en tiempo y forma”.

- “La buena comunicación (oportunidad y confiabilidad) del gerente, es fundamental para la buena toma de decisiones y desarrollo del área de trabajo”.

### **9.10.- Contribución de la Comunicación, en la gestión empresarial.**

Enseguida, se presentan las respuestas vertidas con mayor frecuencia por los sujetos de estudio, a la pregunta abierta: *En la gestión de una empresa, ¿Cómo contribuye la comunicación?*:

- “Es parte fundamental, ya que forma los cimientos para el logro de objetivos comunes de la empresa”.

- “Es a través de la comunicación, como se da a conocer la estrategia a seguir para el logro del éxito empresarial. Sin ella, no hay un objetivo común”.

- “Es de vital importancia para concientizar a la gente de los objetivos y misión de la empresa”.

- “Definiendo responsabilidades, retroalimentación sobre el desempeño, motivación, corrección del rumbo”.

- “Para conocer el rumbo que está tomando la empresa y tomar acciones correctivas”.
  
- “Es esencial para poder transmitir las necesidades propias, las de los subordinados y las de otras áreas”.
  
- “Facilitando los medios, de tal forma que todos los miembros de la organización, se esfuercen por un objetivo común”.
  
- “Para poder trabajar todos por un mismo objetivo y, que esté bien claro”.
  
- “Sin comunicación, no hay empresa”.
  
- “Permite crear una visión clara de lo que la empresa pretende, y logra que el personal pueda ubicarse según su posición”.
  
- “Con una buena comunicación todo el personal conoce los objetivos a conseguir, y se trabaja con un fin común”.
  
- “Es básica para el logro de objetivos, entendimiento de acciones, logro de cooperación y trabajo en equipo”.
  
- “Para que se trabaje en equipo, con integridad, con motivación”.
  
- “Fomenta el trabajo en equipo”.

- “Incrementa la motivación y por consiguiente, la productividad”.
  
- “Es de suma importancia que exista una buena comunicación de niveles superiores hacia abajo, ya que eso ayuda a la mejor productividad de la empresa”.
  
- “Es primordial una buena comunicación, ya que optimiza la productividad”.
  
- “De manera esencial, ya que la falta de la misma, puede ocasionar que los proyectos no logren el éxito esperado, así como que la información deje de fluir por los canales o medios adecuados, pudiendo afectar la generación y/o entrega de información a tiempo”.
  
- “Para obtener una buena gestión en cualquiera de los puestos, es necesario estar bien informado, para así contribuir con los cambios que requiere la empresa”.
  
- “Para mejorar los flujos de información”.
  
- “Contribuye en forma esencial, debido a que si esta no fluye, la información quedará trunca, quedando dudas en las tareas asignadas, o simplemente no se cumplirán los objetivos de la empresa”.
  
- “Con información confiable, organización, planes, programas, ideas, visión, misión, logros, rumbos”.

- “Contribuye de manera directa, ya que si ésta es confiable y oportuna, genera el resultado esperado de la organización”.
- “Contribuye a definir y dirigir un negocio formal, con enfoque a resultados-rentabilidad”.
- “En un mejor cumplimiento de objetivos y resultados, y con menor margen de error, al desarrollar el trabajo”.
- “Contribuye para un mejor funcionamiento de la empresa, logrando metas en períodos más cortos”.
- “Es prioritaria porque se ahorra esfuerzo, tiempo y dinero”.
- “Es importante para desarrollar vínculos con las diferentes áreas de la empresa y, para tener un mayor control de todos sus procesos”.
- “Es un medio de conciencia para el empresario, que le ayuda a medir el impacto de las acciones establecidas”.

Después de analizar las respuestas expresadas por los sujetos de estudio, respecto a la *Actitud hacia la comunicación, como una habilidad esencial en el desempeño de todo gerente y/o jefe*, así como a la *Contribución de la Comunicación en la gestión empresarial*, podemos ubicarlas en torno a las siguientes categorías comunes de respuesta:

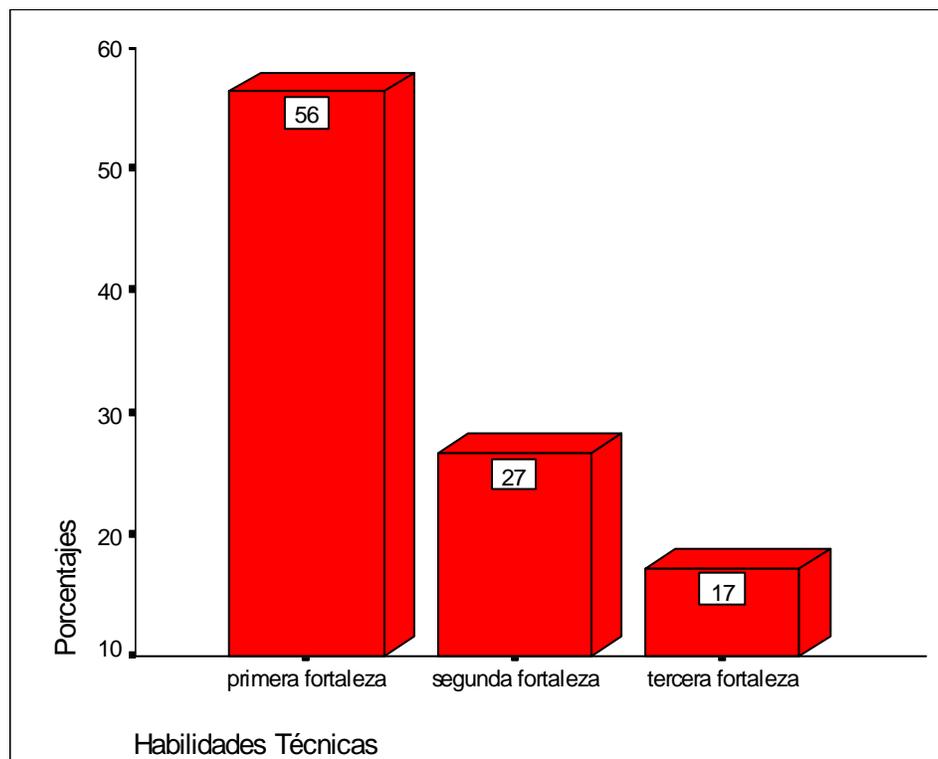
- ☞ Habilidad básica, primordial, fundamental para el éxito de la organización.
- ☞ Generadora de una visión compartida.
- ☞ Ofrece sentido de dirección común.
- ☞ Facilitadora del Liderazgo.
- ☞ Hacer saber lo que se espera del personal.
- ☞ Brinda retroalimentación sobre el desempeño al personal.
- ☞ Contribuye a la motivación del personal.
- ☞ Fomentadora del Trabajo en equipo.
- ☞ Brinda apoyo socioemocional.
- ☞ Propiciadora de Confianza.
- ☞ Importante para hacer un buen manejo de la información en tiempo y forma y, así tomar buenas decisiones.
- ☞ Es básica para incrementar la productividad de la empresa.
- ☞ Contribuye a la eficiencia en la operación organizacional.
- ☞ Es un medio que coadyuva al control y seguimiento de las acciones establecidas.

Cabe destacar que, no obstante, los sujetos de estudio son sensibles y reconocen a la comunicación como una parte fundamental del desarrollo gerencial y organizacional, en la práctica, es decir, en el terreno de los hechos, han tenido dificultad para gestionarla de manera estratégica y productiva, tal como ha quedado constatado en el apartado referente a los *Problemas de comunicación* que está enfrentando la empresa **Alimentos Del Fuerte**. Y, como alternativa de confirmación de estos hallazgos, veamos el siguiente apartado que analiza el Autodiagnóstico de habilidades gerenciales.

**9.11.- Autodiagnóstico de Habilidades Gerenciales: Jerarquía de Fortalezas en términos de en términos de habilidades gerenciales, presente en los mandos medios e intermedios de la empresa ADF.**

**9.11.1.- Habilidades Técnicas.**

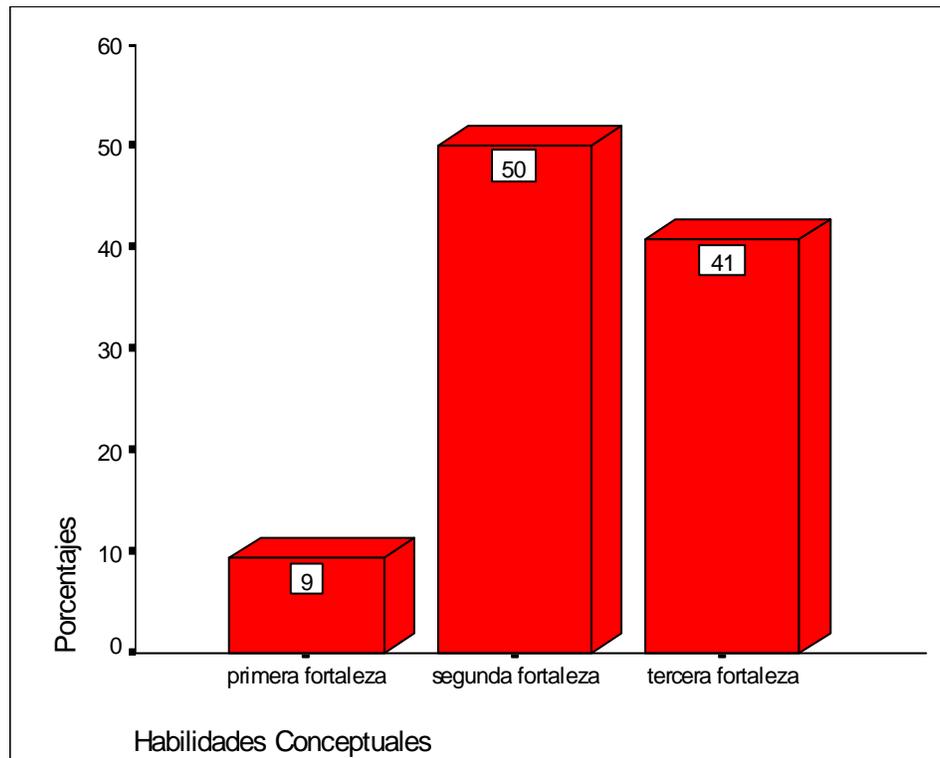
**Gráfica No. 11.1.- Primera Fortaleza: *Habilidades Técnicas*.**



**Habilidades Técnicas.-** Habilidades para aplicar el conocimiento especializado o la experiencia laboral.

### 9.11.2.- Habilidades Conceptuales.

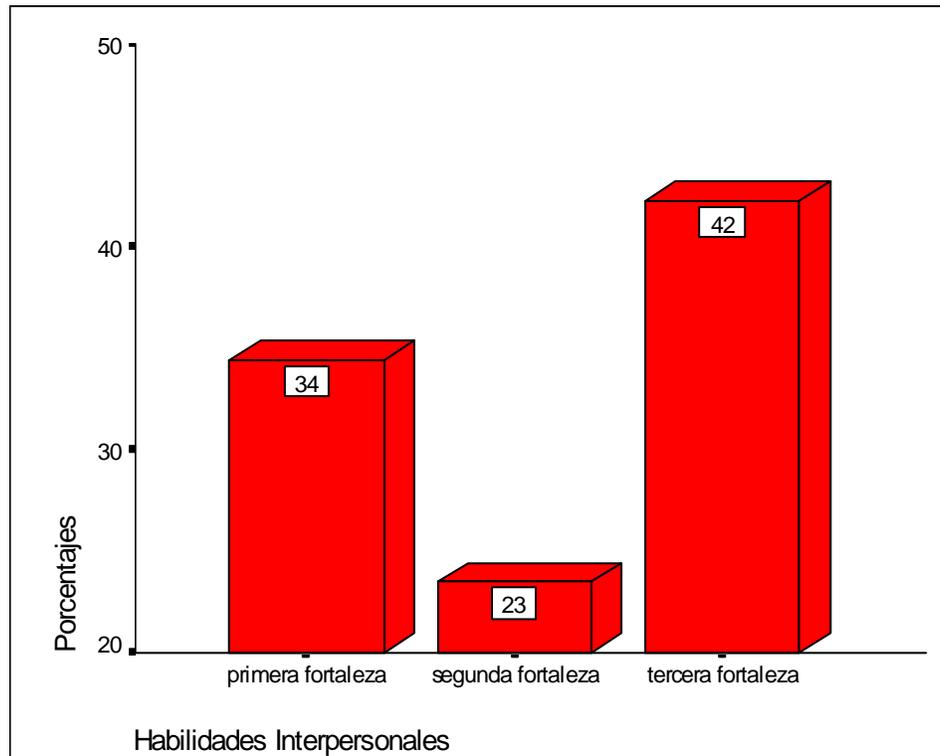
Gráfica No. 11.2.- Segunda Fortaleza: *Habilidades Conceptuales*.



**Habilidades Conceptuales.-** Habilidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas.

### 9.11.3.- Habilidades Interpersonales.

Gráfica No. 11.3.- Tercera Fortaleza: *Habilidades Interpersonales*.



**Habilidades Interpersonales.-** Habilidad para trabajar con otras personas, de entenderlas y motivarlas, tanto individualmente como en grupos.

Después de analizar la jerarquía de Fortalezas expresadas por los sujetos de estudio (mandos medios e intermedios), en términos de Habilidades Gerenciales, podemos observar que las *Habilidades Interpersonales*, se ubican como *tercera fortaleza* (ver Gráfica No. 11.3). Ahora bien, si estamos de acuerdo en que el gerente y/o jefe, hace a través de terceros, es necesario que su primera habilidad gerencial, sea, precisamente, la *Habilidad Interpersonal*, es decir, la habilidad para trabajar con otras personas, de entenderlas y

motivarlas, tanto individualmente como en grupos. Dicha habilidad, corresponde, precisamente, a la habilidad comunicativa.

En este contexto, Chester Barnard, en su obra clásica *Las Funciones del Ejecutivo*, identifica a la comunicación como una habilidad ejecutiva importante en la gestión de una empresa y, señala que el rol primario del gerente, es ser un comunicador. El gerente debe utilizar la comunicación para facilitar la cooperación entre los miembros que representen a todos los niveles y a las divisiones de la Organización.

Precisamente, el gerente hace, genera productividad a través de terceros, activando procesos de comunicación. Ésta constituye el terreno común que une al todo (representado formalmente por la autoridad gerencial), con las partes (colaboradores) y, a través de la cual se genera sentido de *comunidad*, para alcanzar los objetivos colectivos e individuales.

Como reflexiona Horacio Andrade, “la influencia, que forma parte fundamental de la esencia misma del liderazgo, se logra con una buena comunicación, de modo que se obtengan en el equipo consensos básicos respecto al trabajo y al rol de las personas que lo llevan a cabo. Esta es la primera y más importante responsabilidad del líder: hacer que en su grupo se hable un lenguaje común que permita entender la realidad y responder a ella, partiendo de la misma base”<sup>189</sup>.

---

<sup>189</sup> ANDRADE, Horacio, **op.cit.**, p. 100.

### 9.12.- Principales necesidades de Información en la empresa.

En la Tabla No. 12, se desglosan, en orden de importancia, las principales necesidades de Información que están experimentando los sujetos de estudio, en la empresa:

**Tabla No. 12.- Principales necesidades de Información, que presentan los mandos medios e intermedios en la empresa.**

Necesidad de Información	Lugar
☞ Sobre los planes de la organización al futuro.	1er.
☞ Resultados (financieros, ventas, calidad, productividad, seguridad).	2do.
☞ Sobre cómo ser más productivos.	3ro.
☞ Sobre programas de capacitación.	4to.
☞ Información relacionada con mi puesto.	5to.
☞ Posición de la empresa, respecto a la competencia.	6to.
☞ Sobre oportunidades de desarrollo profesional.	7mo.
☞ Cambios en la estructura de la Organización.	8vo.
☞ Sobre sucesos o cambios externos a la organización, que pueden afectar la marcha de la misma.	9no.
☞ Sobre las prestaciones que se ofrecen.	10mo.

Como puede constatarse en la Tabla No. 12, las primeras dos necesidades de información que externan los sujetos de estudio, son referentes a los *Planes de la organización al futuro* y *Resultados* (financieros, ventas, calidad, productividad, seguridad). Esto confirma lo expresado directamente por ellos, en la variable *Principales Problemas de Comunicación en la empresa*:

- “No se informan resultados, logros y avances de la empresa”.
- “Ciertos datos de los resultados de la compañía, no están al alcance de algunos puestos claves”.
- “No se informan los planes futuros de la empresa”.

Estas respuestas, se enmarcan, precisamente, en el tercer problema de comunicación que enfrenta la empresa ADF: la ***Falta de información***. Aquí, cabe también, la sexta necesidad de información que presentan los sujetos de estudio, referente a la ***Posición de la empresa, respecto a la competencia***.

Por otra parte, como tercera y cuarta necesidad de información, aparecen: ***Sobre cómo ser más productivos*** y ***Sobre programas de capacitación***, respectivamente. Esto indica que, entre los sujetos de estudio (gerencia y mandos intermedios), existe una gran hambre por adquirir nuevos conocimientos, habilidades, metodologías y herramientas, que les permitan aumentar su desarrollo como gerentes y jefes, así como incrementar la productividad y desarrollo de la empresa.

Ahora bien, si cotejamos las dos necesidades de información vertidas anteriormente, con el segundo problema de comunicación que enfrenta la empresa ADF: ***La Falta de desarrollo de habilidades de comunicación***, se tiene por delante una oportunidad que hay que aprovechar, tal como lo representa la posibilidad de impartir a la gerencia y mandos intermedios, talleres y seminarios sobre comunicación estratégica y productiva, con énfasis en el desarrollo de habilidades de liderazgo y de comunicación gerencial.

Finalmente, llama la atención que los sujetos de estudio (gerencia y mandos intermedios), manifiesten como quinta necesidad de información, la *Relacionada con mi puesto*. Esto se enmarca, precisamente, en el séptimo problema de comunicación que enfrenta la empresa ADF: *Problemas de Organización Interna*, entre cuyas respuestas se encuentran las siguientes:

- “Falta de claridad en la definición de los puestos, al no tenerlos por escrito”.
- “Políticas o directrices, no establecidas por escrito”.
- “No hay suficiente claridad sobre cuáles son las responsabilidades de cada departamento”.

Precisamente, al no haber claridad en la organización interna, se corre el riesgo de que se presente duplicidad de funciones en los puestos de trabajo y, consecuencia, ineficiencia.

De manera sucinta, al no establecerse por escrito políticas o directrices, se corre el riesgo de que las personas ubicadas en puestos de mando, administren de forma discrecional, ya que no está formalizada o documentada una normatividad, sobre la cual los integrantes de la empresa construyan en disciplina productiva; en reglas del juego claramente establecidas y aceptadas que, rijan por igual, al sistema de jefatura y a los colaboradores.

Asimismo, en el contexto de la necesidad sobre información *Relacionada con mi puesto*, enmarcada en la problemática de la *Organización Interna*, también puede incluirse información relacionada con la *Retroalimentación sobre el desempeño*, la cual constituye, también, un factor crítico en la empresa **Alimentos Del Fuerte**, como ya se ha analizado con antelación.

## CONCLUSIONES

A la luz del análisis de los documentos institucionales de **Alimentos Del Fuerte** (ADF), es justo destacar que dicha empresa, presenta importantes rasgos distintivos del nuevo paradigma de *Organización Postindustrial*. Entre ellos, una Marcada orientación al cliente (externo); Innovación en productos y procesos; Enfoque a la calidad total; y Preocupación por los impactos y las responsabilidades sociales.

✧ *Marcada orientación al cliente (externo).*

Para lograr una mayor orientación a los mercados y clientes que atiende, la empresa establece diferentes segmentos de mercado: por destino del producto (nacional, exportación); por región geográfica (valle de México, pacífico norte, centro, sur); y por tipo de canal (autoservicio, mayoreo, food service industrial). Esto le permite conocer, comprender y satisfacer las necesidades de sus mercados y clientes, así como las preferencias de sus consumidores (amas de casa, consumidores de pizza, etc.).

A su vez, la empresa, cuenta con un Sistema de Conocimiento del Cliente, mediante un sistema de desarrollo de producto, cuyas entradas, son: las necesidades de los clientes, las tendencias tecnológicas y el aprendizaje interno. Sus resultados, permiten obtener la información que se alimenta al sistema de planeación estratégica y, que pretende como salida, definir acciones específicas en innovación en producto, alianzas, e introducción de nuevas tecnologías de proceso.

Este Sistema de Conocimiento del Cliente, representa en sí, una estrategia de *comunicación para la competitividad organizacional*.

Por otra parte, ADF ha realizado esfuerzos sobresalientes en materia de *comunicaciones comerciales*, a fin de penetrar en la mente y ánimo del público consumidor mexicano. Y, para muestra, están sus exitosas campañas publicitarias en televisión abierta, a nivel nacional.

En este tenor, cabe recordar, por ejemplo, la creativa campaña de los tomatitos:

♪ “ Estaban los tomatitos, muy contentitos, cuando para su suerte,

♪ llegó *Del Fuerte* ”.

Precisamente, el lanzamiento de una campaña publicitaria a través de los medios masivos de comunicación social, representa una importante estrategia de *comunicaciones comerciales*.

#### ⊗ ***Innovación en productos y procesos.***

La empresa, se ha caracterizado por hacer innovaciones importantes, en la Industria de Alimentos.

Como ejemplo de ello, está el hecho de que la Compañía fue pionera en cambiar el empaque del puré de tomate, del formato de lata, a envase Tetrabrik. Actualmente, este

empaque (Tetrabrik), está presente en un 76% (setenta y seis por ciento) del mercado. Además, en 1997, se hizo el lanzamiento de la catsup marca *Embasa*, en empaque Tetrabrik. Hoy, *Embasa*, ya es el segundo lugar en el mercado de catsup, de acuerdo con reportes bimestrales emitidos por AC Nielsen, S.A. de C.V., presentando las más altas tasas de crecimiento del mercado.

Por otra parte, recientemente, durante el año 2002, la empresa llevó a cabo el lanzamiento de la nueva línea de chiles y salsas, con el soporte de la marca *Del Fuerte*, presentando las siguientes innovaciones en el mercado: “Toreaditos”, “Soyaditos” y “Ensalada brava”, es decir, productos hechos de jalapeños toreados en escabeche, jalapeños nachos en salsa de soya y limón y, ensalada de vegetales mixto en escabeche, respectivamente, todos en lata metálica.

Asimismo, la empresa se ha esforzado por colocarse a la vanguardia de su industria o sector, buscando la tecnología más adecuada a sus necesidades.

Muestra de ello, lo representa el hecho de que, a partir del año 2000 y, concluido el primer semestre del 2002, la *Planta La Corona* experimentó una modernización integral de sus equipos, líneas y áreas de proceso, con una inversión de \$10 millones de dólares. Esta modernización contempló la optimización de las áreas de selección, preparación y llenado, así como la instalación de cocedores continuos, sistemas automáticos de alimentación de envase y automatización de cinco líneas de empaque.

☼ ***Enfoque a la calidad total.***

La empresa, tiene instrumentado un Modelo de Administración por Calidad, el cual constituye la guía para orientar los sistemas y procesos del negocio, a fin de lograr la satisfacción total de sus 4 clientes: el accionista, el personal, el usuario y la comunidad.

Los pilares fundamentales que dan vida al Modelo de Administración por Calidad, son: liderazgo; administración del conocimiento; orientación a clientes y mercado; planeación; capital humano; administración de procesos; responsabilidad social; y resultados.

☼ ***Preocupación por los impactos y las responsabilidades sociales.***

La empresa, participa en el Programa Voluntario de Auditorías ambientales, realizado por la Procuraduría Federal de Protección Ambiental (PROFEPA). Y, después de un proceso intenso de corrección y mejora de los sistemas ambientales, la *Planta La Corona*, fue reconocida por la SEMARNAT, en octubre del 2002, con el certificado de *Industria Limpia*, a través del cual se comprueba que los productos y procesos de la Organización, no dañan el medio ambiente.

Al emprender estas acciones ecológicas, la empresa da muestra de su responsabilidad social con la Comunidad, al no impactar negativamente su entorno ecológico, al momento de realizar sus operaciones.

Esta acción de responsabilidad social, constituye a su vez, una estrategia de *comunicación corporativa externa*, en este caso, con la Comunidad, al buscar que se genere una imagen positiva de la empresa, una imagen de buena ciudadana.

De manera sucinta, ADF se ha preocupado por acentuar su presencia y arraigo en la Comunidad donde opera, participando como patrocinador oficial del equipo “Cañeros de Los Mochis”, así como del equipo “Tomateros de Culiacán”, en la Liga Mexicana del Pacífico.

De esta forma, la empresa logra una gestión efectiva y complementaria, de la estrategia de *comunicación corporativa externa* (percepción pública positiva) y, de la estrategia de *comunicaciones comerciales* (promoción comercial), en su Comunidad de origen.

Como puede observarse, ADF ha gestionado estratégicamente sus procesos de comunicación externa. Sin embargo, no ha logrado hacer lo mismo, con los procesos estratégicos de comunicación <sup>190</sup> interna, tal como lo revelan los hallazgos encontrados en el estudio empírico.

Principalmente, se aprecia debilidad (área de oportunidad), en el proceso de *comunicación gerencial* (creación de un ambiente cohesivo, sinérgico y de efectividad entre niveles y áreas), así como en los procesos de *comunicación corporativa interna* (difusión masiva de información al personal, acerca de aspectos relevantes de la empresa como un todo);

---

<sup>190</sup> Ver “Plan General de Comunicación”, en el capítulo cinco del marco teórico, pp. 125-127.

*comunicación directiva* (movilización de apoyos comunicativos interpersonales y grupales, para explicar y aclarar lo difundido masivamente, por la comunicación corporativa interna); *comunicación administrativa* (recursos de información para reforzar la organización interna); *comunicación personal efectiva* (desarrollo de habilidades de comunicación interpersonal); y en las *habilidades gerenciales de comunicación* (desarrollo de habilidades de cada jefe, como líder).

Para efecto de argumentar críticamente, el estado que guarda el género de *comunicación gerencial* en la empresa y, demás géneros de comunicación adyacentes, señalados líneas arriba, se retomará el marco analítico de los Procesos de la *Comunicación Gerencial*, desarrollado por el Dr. Abraham Nosnik.

Concretamente, los Procesos que despliega en paralelo la *Comunicación Gerencial*, para lograr el alto desempeño productivo en la Organización, son: la “*Infraestructura para el trabajo*” y los “*Procesos de apoyo al uso de la infraestructura*”.

Como se abordó ya en el capítulo cinco del marco teórico, la “*Infraestructura para el trabajo*”, consiste en cinco fuentes de recursos:

*Recursos Humanos* (el equipo de personas que integra el grupo de trabajo); el *Clima Laboral* (el ambiente o atmósfera de trabajo influido por el estilo de liderazgo del jefe como facilitador u obstaculizador del logro de los objetivos de sus colaboradores); *Recursos materiales* (insumos, presupuestos, tecnología dura y centros de trabajo); recursos de tiempo y de conocimiento (know-how), que forman parte, ambos, de los *Recursos de*

*Gestión* o la forma en que se dirige estratégica y operativamente la Organización y, cada una de sus unidades y equipos.

En tanto que los “*Procesos de apoyo al uso de la infraestructura*”, incluyen:

- a) *Comunicación Oportuna* de la información que se transmite a cada colaborador;
- b) *Calidad en la Información* transmitida en términos de su veracidad, confiabilidad (las fuentes de tal información) y relevancia al problema y decisiones que se enfrentan;
- c) *Educación* formal (entrenamiento) e informal (conducta ejemplar de cada líder) con respecto a las tareas a realizar en cada puesto y con base en un plan de carrera de cada individuo en la organización;
- d) *Motivación*, basada y generada por (1) la convicción del líder de que cada uno de sus colaboradores, es un experto en su puesto, (2) la capacidad del propio líder en tolerar y buscar activamente la retroalimentación crítica de los miembros del equipo y (3) la habilidad del primero de proveer retroalimentación constructiva a sus colaboradores;
- e) *Control estadístico* de los procesos productivos que se administran en el área y unidad organizacional, a las que el equipo pertenece.

- **Infraestructura para el trabajo.**

- ***Recursos Materiales.***

En lo que respecta a los *Recursos Materiales*, se tiene que éste es uno de los rubros a los que la empresa ADF, ha dedicado primordialmente su atención.

Como ejemplo de ello, están sus instalaciones y la tecnología de proceso y producto de vanguardia, además de su sofisticada tecnología informática y tecnología de distribución.

Mención a parte, ocupa su infraestructura de comunicaciones y sistemas, la cual se compone de redes de cómputo y comunicación digital, que permite un enlace flexible y eficiente, entre todas las localidades del negocio, para lo cual opera con una estrategia de tecnología de información (TI) que se actualiza gradualmente, de manera anual.

Además, recientemente, a partir del año 2000 y, concluido el primer semestre del 2002, la *Planta La Corona* experimentó una modernización integral de sus equipos, líneas y áreas de proceso, con una inversión de \$10 millones de dólares. Esta modernización contempló la optimización de las áreas de selección, preparación y llenado, así como la instalación de cocedores continuos, sistemas automáticos de alimentación de envase y automatización de cinco líneas de empaque.

Como puede apreciarse, la inversión en *capital físico*, es decir, en herramientas, maquinaria y demás equipamientos productivos, por parte de ADF, es sumamente impresionante.

□ *Recursos de Gestión.*

Ahora bien, en lo que se refiere a los *Recursos de Gestión*, cabe destacar que la empresa cuenta con un Sistema de Conocimiento del Cliente, a través de un sistema de desarrollo de producto, cuyas entradas, son: las necesidades de los clientes, las tendencias tecnológicas y el aprendizaje interno. Sus resultados, permiten obtener la información que se alimenta al sistema de planeación estratégica y, que pretende como salida, definir acciones específicas en innovación en producto, alianzas, e introducción de nuevas tecnologías de proceso.

En este contexto, se observa que ADF ha puesto énfasis en la gestión del conocimiento de productos y procesos, tendientes a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente externo, pero ha descuidado la gestión exitosa de los recursos de gestión del conocimiento, del cliente interno.

Esta última afirmación, se hace con base en el análisis del estudio empírico de la presente investigación, que arroja los siguientes datos: “falta de claridad en la definición de los puestos, al no tenerlos por escrito; “políticas o directrices, no establecidas por escrito”; y “no hay suficiente claridad sobre cuáles son las responsabilidades de cada departamento”.

Asimismo, prevalece una “diversidad de criterios sobre cómo debe fluir la información”, por lo cual, los sujetos de estudio perciben que “no existe un buen control interno dentro del negocio” y, expresan, de igual forma, que “falta integrar el enfoque operativo-administrativo”, así como “equilibrar el servicio y el control del negocio”.

A su vez, la administración del *tiempo*, que forma parte también de los *recursos de gestión*, se da de manera deficiente, ya que a decir de los sujetos de estudio: “trabajamos casi siempre con sentido de urgencia, por lo que estamos ocupados en cumplir con las tareas y, pocas veces se escucha a los colaboradores o se hace a destiempo”; “los aspectos fundamentales de la calidad, como son Planear-Hacer-Medir y Mejorar, muchas veces no se dan por ese sentido de urgencia en que estamos envueltos”; “falta de tiempo para comunicar información y retroalimentación sobre el desempeño o evaluaciones”; “falta de tiempo por parte de los superiores, para hacerles llegar la información en forma oportuna a los subordinados”.

□ ***Recursos de clima laboral.***

Por otra parte, en lo que corresponde al *recurso de clima laboral*, también constituye un déficit en la empresa, ya que existe la evidencia contundente, que apunta hacia la falta de una cultura de trabajo en equipo, en la empresa. Precisamente, la falta de una cultura de trabajo en equipo, constituye el principal problema de comunicación en ADF, derivado de la falta de comunicación, de apoyo y compañerismo entre departamentos, incitando un clima de competencia interna desleal, en las áreas de trabajo.

Como se precisó en el análisis del estudio empírico de la presente investigación, esta problemática no sólo está presente en las interacciones horizontales, es decir, entre departamentos y áreas, sino también en las interacciones verticales (niveles jerárquicos), al existir una marcada división entre mandos o jerarquías, así como la desintegración entre los altos mandos, según lo expresan los sujetos de estudio.

Asimismo, otro de los factores determinantes que está obstaculizando la generación de un *clima laboral* armonioso, sano y positivo, es la falta de confianza entre sus integrantes y, por ende, entre departamentos, así como la existencia de problemas personales y una cultura arraigada del encubrimiento de los problemas. Por tanto, el *clima laboral* que prevalece es, defensivo y, no de apoyo o colaboración. En un clima organizacional defensivo, reina una cultura con orientación de *ganador-perdedor*, no de *ganador-ganador*.

En este contexto, Roger D'Aprix, precisa que:

“En las culturas de *ganar o perder*, las fronteras están en permanente disputa y el juego es cómo fijarlas y consolidarlas –en detrimento del adversario- por el mayor tiempo posible. El conflicto se expresa a través de que un grupo le impone su voluntad a otro. En las culturas más a fines a la colaboración, en las que la gente se concentra en las metas comunes, se pone el énfasis en que todos ganen, y todos los bandos buscan soluciones con las que todos puedan acordar y que aseguren que pueden seguir trabajando juntos de modo efectivo. En la organización orientada a los procesos de hoy, obviamente, es imperativo este último estilo”<sup>191</sup>.

En este orden de ideas, es legítimo afirmar que la empresa ADF, ha descuidado la inversión en lo que los teóricos denominan: *capital social*.

De acuerdo con Robert Putnam:

“El capital social se refiere a características de la organización social, como por ejemplo redes, normas y confianza, que facilitan la cooperación y la coordinación en beneficio mutuo. El capital social aumenta los beneficios de la inversión en capital físico y humano. Trabajar juntos, es más sencillo en una comunidad bendecida con una reserva sustancial de

---

<sup>191</sup> D'APRIX, Roger, **op. cit.**, p. 160.

capital social [...]. Las reservas de capital social, como por ejemplo la confianza, las normas y las redes, tienden a autorreforzarse y a ser acumulativas. Una colaboración exitosa en una tarea, crea conexiones y relaciones de confianza –activos sociales que facilitan una colaboración futura en otras tareas–”<sup>192</sup>.

En esta misma línea de pensamiento, James Coleman, asevera que:

“Al igual que otras formas de capital, el capital social es productivo, haciendo posible la consecución de determinados fines, inalcanzables sin él [...]. Si el capital físico y el capital humano facilitan la actividad productiva, también lo hace el capital social. Por ejemplo, un grupo en cuyo seno se dé gran fiabilidad y confianza, será capaz de conseguir mucho más que otro grupo comparable, sin dicha fiabilidad y confianza”<sup>193</sup>.

En este contexto, no es circunstancial que, los sujetos de estudio, insistan en que “se cree conciencia en todos los empleados, de una mayor cooperación y solidaridad entre todos los departamentos, para ir en busca de objetivos comunes, no individuales”; “que el jefe del departamento le enseñe al personal, que trabaja para una empresa, no para un departamento”; “crear un ambiente de confianza”; “apartar la vida personal de las cuestiones laborales”; “no competir de ninguna forma”; “romper barreras entre mandos o jerarquías”; “sostener mayor comunicación con todos los departamentos y áreas de la empresa”; “que se conformen equipos de trabajo por comités, multidisciplinarios e interdepartamentales”; e “integrar equipos a todos los niveles donde se trabaje como tal”.

Bajo esta perspectiva, las voces de los sujetos de estudio, claman por que se logren construir relaciones de confianza que faciliten la colaboración, la integración y la

---

<sup>192</sup> PUTNAM, Robert D. “*La comunidad próspera. El capital social y la vida pública*”, en **Zona Abierta**, 94/95, 2001, pp. 90; 94.

<sup>193</sup> COLEMAN, James S. “*Capital social y creación de capital humano*”, en **Zona Abierta**, 94/95, 2001, pp. 51; 55.

coordinación en beneficio mutuo. Es decir, las voces de los sujetos de estudio, claman por que se construya en la empresa, lo que los teóricos denominan, *capital social*.

Pero esta exclamación, no se da únicamente en el plano formal, sino también en el plano informal, ya que los sujetos de estudio demandan que se fomenten actividades de integración en el plano socioemocional, a través de convivios para conocer a compañeros de trabajo de otros departamentos, así como eventos deportivos y espacios de esparcimiento.

En esta configuración, Peter Drucker, observa atinadamente que “una organización no es algo mecánico, ni biológico. Es humana y social. Por tanto, es gobernada por fuerzas que no son ni biológicas ni físicas, sino por la confianza, el mutuo entendimiento y la motivación, lo cual requiere un conocimiento, aunque sea rudimentario, de la totalidad de la organización, de su misión, de sus valores, de sus objetivos, de su rendimiento”<sup>194</sup>.

He aquí, pues, el gran desafío que representa para ADF, la generación de estrategias que favorezcan la formación de *capital social*, con el propósito de facilitar la actividad productiva.

Precisamente, la inversión en *capital social*, vendrá a aumentar los beneficios de la inversión en capital físico que ha venido realizando ADF, además de la inversión en capital humano.

---

<sup>194</sup> DRUCKER, Peter F. Escritos Fundamentales, Tomo 2: *El Management*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 2002, p. 11.

En concreto, la formación de *capital social*, constituye un reto ineludible para ADF, si es que desea mantenerse en el sendero competitivo y de crecimiento y desarrollo sostenidos, en la nueva economía global e informacional, es decir, en la era postindustrial.

Como dice una de las personas participantes en la investigación: “Tenemos que lograr trabajo en equipo para ser el # 1 en México”. Es decir, esta persona no habla de tener más herramientas, maquinaria y equipamientos productivos (*capital físico*), porque de hecho, ya se tienen en la empresa ADF, sino que su propuesta va en sentido de la formación de *capital social*, vía la construcción de activos sociales, tales como el Trabajo en Equipo, *para ser el # 1 en México*.

Prosiguiendo con el marco analítico de los Procesos de la *Comunicación Gerencial*, que esboza Abraham Nosnik, para lograr el alto desempeño productivo en la Organización, se procederá ahora a comentar la situación que prevalece en ADF, respecto al segundo de estos procesos, denominado: “*Procesos de apoyo al uso de la infraestructura*”.

- **Procesos de Apoyo al uso de la infraestructura.**
- *Comunicación Oportuna.*

En lo que se refiere al primero de estos procesos: *Comunicación Oportuna*, se tiene que las *Barreras en la información* y la *Falta de oportunidad en la información*, ocupan los sitios cuarto y sexto, respectivamente, de la variable *Principales Problemas de Comunicación en la empresa*.

Al respecto, los sujetos de estudio externan que: “tarda la información en bajar o se detiene”; “la comunicación no fluye ágilmente entre departamentos”; “información tardía (inoportuna) a todos los niveles jerárquicos”; “la Información no fluye oportunamente”.

□ *Información veraz y relevante.*

Por otra parte, en lo que concierne al segundo Proceso de apoyo al uso de la infraestructura: *Información veraz y relevante*, también existen agravios en este rubro, ya que los sujetos de estudio externan que: “la información entre niveles jerárquicos, se distorsiona o manipula”; “la mala información que se empieza a recibir en un principio, genera malas decisiones”; y “se retiene información cuando se hacen cambios”.

A su vez, los sujetos de estudio expresan que “no se informan resultados, logros, avances, metas y planes futuros de la empresa”. Asimismo, señalan la “falta de información al personal, acerca de las metas u objetivos, a nivel empresa” y, que “no se habla con el personal, sobre lo que se espera de ellos”.

Precisamente, como ya se ha destacado en el estudio empírico de la presente investigación, la *Falta de información*, constituye el tercer problema de comunicación, dentro de la empresa ADF.

□ *Educación y Entrenamiento.*

Ahora bien, en cuanto al Proceso de apoyo al uso de la infraestructura, denominado *Educación y Entrenamiento*, se comentará en primer término, el factor *Educación*, el cual, de acuerdo con Abraham Nosnik, se refiere a la formación del personal a la luz de la conducta ejemplar de los líderes de la organización.

Este rubro, arroja también un saldo deficitario, ya que los sujetos de estudio perciben: “falta de congruencia entre lo que se comunica y se hace”. Manifiestan además que hay “incumplimiento con los valores organizacionales, tales como la integridad y la unión”. Por ello, demandan “que se respalden con acciones las palabras (el recurso más valioso es el humano)”; “eliminar la demagogia de los altos mandos”; “comprometer a los niveles altos con el negocio” y tener un “personal comprometido, honesto, que saque a flote la verdad”.

Por otra parte, en lo que respecta al factor *Entrenamiento*, se deduce que también ha sido un componente descuidado en la empresa ADF, según los datos que arroja el estudio empírico, ya que las categorías de necesidades de información, denominadas: *Sobre cómo ser más productivos* y *Sobre programas de capacitación*, ocupan los sitios tres y cuatro, respectivamente, en una lista preconstruida de diez opciones, de la variable *Principales necesidades de Información en la empresa*.

Más específicamente, en materia de comunicación, se tiene precisamente que la falta de desarrollo de habilidades de comunicación, representa el segundo problema de comunicación, que prevalece en ADF. Y, esto lo confirma el hecho de que la Habilidad

Interpersonal o Comunicativa, constituye la última fortaleza en habilidades gerenciales (de una lista preconstruida de tres opciones), según los resultados que arroja la variable: *Autodiagnóstico de Habilidades Gerenciales*.

En concreto, los sujetos de estudio observan lo siguiente: “falta de habilidad del personal, para expresarse correctamente, oral o verbalmente”; “hace falta capacitación a los jefes y gerentes, sobre relaciones humanas”; “la gente no tiene cultura para hacer buen uso de la comunicación”.

Ante esta situación, los sujetos de estudio recomiendan: “capacitar a todas las personas que tienen personal a su mando, en materia de relaciones humanas y, que se dé seguimiento”; “capacitación para ser más efectivos al comunicar”; “iniciar una cultura de comunicación efectiva”; y “trabajar en el liderazgo desde los altos mandos, hasta los medios”.

#### □ *Motivación.*

Finalmente, en lo que concierne al Proceso de apoyo al uso de la infraestructura, denominado *Motivación* que, de acuerdo con Abraham Nosnik, contempla aspectos tales como la capacidad del propio líder en tolerar y buscar activamente la retroalimentación crítica de los miembros del equipo y, la habilidad de proveer retroalimentación constructiva a sus colaboradores, se tiene que éste, ha sido un proceso desatendido en ADF.

Ello, debido a que, como lo externan los propios sujetos de estudio: “lo que se comunica a las personas, que directamente se encuentran en las áreas operativas, no se hace de la mejor

manera, de tal forma que continuamente se agrede y se daña su autoestima”; “pocas veces se escucha a los colaboradores, o se hace a destiempo (cuando se puede), ocasionando la pérdida de confianza y el deseo de comunicar”; “no se verifica que el mensaje se haya entendido”; “no se comunica a los mandos inferiores, los resultados alcanzados por el desempeño de su trabajo”; “existe una falta de evaluación oportuna y seguimiento al progreso del personal”; “falta de motivación”; y “no se programan reuniones para mejoras”.

Bajo esta panorámica, los mismos sujetos de estudio sugieren: “evaluar y retroalimentar el desempeño (resultados) del personal”; “que los jefes se den tiempo para comunicar”; “hacer reuniones semanales por áreas, donde cada responsable informe de sus resultados a sus subordinados, tanto satisfactorios como insatisfactorios, con planes de acción”; “visualizar el rumbo que se sigue, a través de una tabla, que esté indicando en que nivel nos encontramos, y la meta que nos estamos proponiendo. Esto nos motivará a salir adelante”; “establecer metas y estímulos de desempeño al personal”; “motivación de parte del jefe, para el personal que está a su cargo”; y “reconocer los logros y progreso del personal”.

En el marco de estas demandas, es oportuno y urgente, hacer mención de nuevo a lo reflexionado por Peter Drucker, en el sentido de que “una organización no es algo mecánico, ni biológico. Es humana y social. Por tanto, es gobernada por fuerzas que no son ni biológicas ni físicas, sino por la confianza, el mutuo entendimiento y la motivación, lo cual requiere un conocimiento, aunque sea rudimentario, de la totalidad de la organización, de su misión, de sus valores, de sus objetivos, de su rendimiento”<sup>195</sup>.

---

<sup>195</sup> DRUCKER, Peter F. **Escritos Fundamentales**, Tomo 2: *El Management*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 2002, p. 11.

Con base a los elementos de análisis expuestos hasta aquí, es legítimo afirmar que la empresa ADF ha concentrado sus esfuerzos en la inversión en *recursos materiales* (instalaciones, tecnología y otros equipamientos), lo cual es muy importante para una agroindustria que busca reinventarse y modernizarse, a fin de mantenerse por el sendero competitivo.

Sin embargo, como se reflexionó en el capítulo tres del marco teórico, los tradicionales factores de la producción (bienes materiales), por sí solos, no constituyen ventajas competitivas en la nueva economía informacional y global.

Lo anterior, porque en la era postindustrial, la fuente de la competitividad y productividad, se encuentra constituida por la información y el conocimiento, es decir, por bienes intangibles.

En este tenor, ADF ha descuidado la inversión en otros recursos productivos estratégicos, tal como lo representan los recursos internos de *gestión* (know-how y administración efectiva del tiempo) y, los recursos de *clima laboral* (recursos sociales).

Asimismo, ha desatendido la aplicación eficaz de los *procesos de apoyo al uso de la infraestructura*: comunicación oportuna, información veraz y relevante, educación y entrenamiento y, motivación.

Bajo este contexto, es pertinente recordar lo observado por Russell Ackoff, en el sentido de que “el desempeño de un sistema depende de la interacción de sus partes, no de cómo actúan éstas por separado”<sup>196</sup>.

Por tanto, es probable que la falta de atención a los recursos de *clima laboral*, a los recursos internos de *gestión* y a los *procesos de apoyo* (partes), esté incidiendo de manera significativa, en la derivación de otros problemas que perciben los sujetos de estudio en la empresa (todo): “la rotación de personal”; “se percibe un ambiente de inestabilidad, dentro de la empresa”; “se hace mal uso de las herramientas”.

Las premisas vertidas con antelación, apuntan hacia la ausencia de una visión sistémica, holística, es decir, hacia la ausencia de un pensamiento sistémico, en la conducción organizacional de ADF.

Así, el reto que tiene por delante la empresa, es el de lograr transitar hacia una Gerencia Sistémica y, para ello, requiere que se le conciba y gestione, bajo un modelo de Organización *Sociosistémico*. Esto, con el propósito de que la empresa haga frente a las presiones ejercidas por el nuevo ambiente de la economía global e informacional, caracterizado por un entorno dinámico, cambiante y complejo.

---

<sup>196</sup> ACKOFF, Russell L. **Recreación de las Corporaciones: Un Diseño Organizacional para el Siglo XXI**, Oxford University Press, México, 2000, p. 9.

Una Gerencia Sistémica, conduce la interacción de las *partes* (recursos y procesos productivos), centrándose en el desempeño del conjunto o *todo* (empresa) del cual forman parte dichos elementos, no en su desempeño por sí solo.

A su vez, un enfoque *Sociosistémico* de Organización, tiene el *desarrollo* como objetivo principal: su propio desarrollo, el de sus partes y el de los sistemas generales a los que integra. Es decir, busca permanente generar *calidad de vida*, tanto para el sistema organizacional como un *todo*, como para cada una de sus *partes* y demás *sistemas generales* con los que interactúa.

Un modelo *Sociosistémico* <sup>197</sup>, constituye, estructuralmente, un diseño organizacional circular o democrático, ya que busca poner a circular información y poder entre sus integrantes, a fin de crear sistemas más justos, sinérgicos y poderosos, donde, tanto jefes como colaboradores, asumen responsabilidad de sus objetivos, contribución y conducta, así como responsabilidad y compromiso mutuo, ante el proyecto organizacional global. De igual forma, se evita el abuso del integrante más poderoso (jerárquicamente hablando) de la organización y, se protege al integrante menos poderoso.

Esta circularidad de la información y el poder, se dirige a que todos los actores o *grupos de interés* del sistema organizacional, codiseñen corresponsablemente, la planificación y rumbo del mismo y, participen en consecuencia, de los beneficios colectivos que se generan.

---

<sup>197</sup> *Organización en Red*, para expresarlo en términos de Manuel Castells. U, *Organización basada en la Responsabilidad*, para decirlo en términos de Peter Drucker.

Por ello, un enfoque *Sociosistémico* de organización, busca un impacto positivo multidireccional, es decir, para todos los *grupos de interés* (aquellos que se ven directamente afectados por las acciones de la empresa), así como para el propio sistema organizacional, ideales que enarbola a su vez, el nuevo enfoque teórico comunicacional, denominado: *Comunicación Productiva*, que plantea Abraham Nosnik.

El imperativo que representa para la empresa ADF, el transitar hacia los nuevos modelos de gestión *Sociosistémicos* y, en consecuencia, hacia modelos de *Comunicación Productiva*, se debe, como ya se ha establecido anteriormente, a las presiones internas y externas que ejerce sobre la Organización, un entorno cada vez más dinámico, cambiante, complejo, plagado de incertidumbre y, al correspondiente desafío que tiene la empresa de sobrevivir, prosperar y permanecer competitiva, durante la nueva era postindustrial (economía global e informacional), que hoy le toca vivir.

A continuación, se exponen las *Recomendaciones* tendientes a disolver las problemáticas de comunicación detectadas, así como a detonar una cultura de *Comunicación Productiva*, que emerja como plataforma facilitadora de la competitividad y productividad, en la empresa **Alimentos Del Fuerte**.

## RECOMENDACIONES

Con el propósito de disolver las problemáticas de comunicación detectadas en **Alimentos Del Fuerte** (ADF), así como coadyuvar a impulsar una cultura de *Comunicación Productiva*, que emerja como plataforma facilitadora de la competitividad y productividad en la empresa, se ha diseñado un *Sistema de Soluciones Comunicativas*, el cual se compone por las siguientes *Herramientas de Gestión*:

- ⊕ Principios rectores de la Comunicación en Alimentos Del Fuerte.
- ⊕ Fundamentos del quehacer comunicacional en Alimentos Del Fuerte.
- ⊕ Flujograma.
- ⊕ Diálogo Cliente Interno - Proveedor Interno.
- ⊕ Clarificación de Funciones.
- ⊕ Diseño Organizacional en *Red*.
- ⊕ RACYL.
- ⊕ La Brújula Del Fuerte.
- ⊕ Seminario de Formación de Líderes.

En la Matriz Y que se presenta a continuación, se visualiza la interrelación entre los *Problemas de Comunicación* y el *Sistema de Soluciones Comunicativas*, propuesto:

**MATRIZ Y, Interrelación entre Problemas de Comunicación y el Sistema de Soluciones Comunicativas.**

PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN	SISTEMA DE SOLUCIONES COMUNICATIVAS (Herramientas de Gestión)								
	Principios rectores de la comunicación	Fundamentos del quehacer comunicacional	Flujograma	Diálogo Cliente Interno-Proveedor Interno	Clarificación de Funciones	Organización en Red	RACYL	La Brújula Del Fuerte	Seminario Formación de Líderes
1) Falta de trabajo en equipo.	↔↔	↔↔	↔↔	↔↔	↔	↔↔	↔↔	↔	↔↔
2) Falta de desarrollo de habilidades de comunicación.	↔↔	↔↔	↔	↔↔	↔	↔↔	↔↔	↔	↔↔
3) Falta de información.	↔↔	↔↔	↔	↔↔	↔	↔↔	↔↔	↔↔	↔↔
4) Barreras / Distorsión en información.	↔↔	↔↔	↔↔	↔↔	↔↔	↔↔	↔↔	↔↔	↔↔
5) Falta de un sistema de comunicación formal.	↔↔	↔↔	↔↔	↔↔	↔	↔↔	↔↔	↔↔	↔↔
6a) Rumores.	↔↔	↔↔	↔	↔↔	↔	↔↔	↔↔	↔↔	↔↔
6b) Falta de oportunidad y claridad en la información.	↔↔	↔↔	↔↔	↔↔	↔↔	↔↔	↔↔	↔↔	↔↔
6c) Falta de compromiso.	↔↔	↔↔	↔↔	↔↔	↔	↔↔	↔↔	↔↔	↔↔
7a) Falta de una cultura organizacional sólida.	↔↔	↔↔	↔	↔↔	↔	↔↔	↔↔	↔↔	↔↔
7b) Problemas de Organización Interna.	↔	↔	↔↔	↔↔	↔↔	↔↔	↔↔	↔	↔↔
7c) Mala administración del tiempo.	↔	↔	↔↔	↔↔	↔↔	↔↔	↔	↔	↔↔
8) Falta de políticas de comunicación.	↔↔	↔↔	↔↔	↔↔	↔↔	↔↔	↔↔	↔↔	↔↔

↔↔↔ Herramienta Básica.    ↔ Herramienta de Ayuda.

Enseguida, se procederá a explicar en qué consiste cada una de las *Herramientas de Gestión*, que conforman el *Sistema de Soluciones Comunicativas*, propuesto.

### ⊕ **Principios rectores de la Comunicación en Alimentos Del Fuerte.**

Se recomienda que la empresa ADF adopte y documente por escrito, los tres principios básicos de comunicación o las *tres íes de la comunicación organizacional*:<sup>198</sup> comunicación *íntegra*, comunicación *integral* y comunicación *integrada*, que propone Abraham Nosnik, las cuales vendrán a erigirse en las grandes directrices o políticas de comunicación, en la Organización.

#### ***Comunicación Íntegra.***

Por comunicación Íntegra, se entiende que la información que fluye de fuentes a receptores y, de estos últimos a las fuentes, debe ser veraz, confiable, suficiente y oportuna.

La *veracidad*, tiene que ver con la base de hechos que sustentan las opiniones y apreciaciones que, acerca de cualquier asunto organizacional, contiene la información. Es decir, que pueda comprobarse su concordancia con la realidad.

---

<sup>198</sup> NOSNIK, Abraham. **Comunicadores y Organizaciones: La Planeación y Gestión Efectiva de sus Procesos**. Mimeo, México, 1995, pp. 11-14.

Por información *confiable*, entendemos que el contenido de los mensajes debe especificar la o las fuentes, a partir de las cuales se establece la evidencia que sustenta la veracidad de la información.

Por información *suficiente*, se entiende el hecho de evitar, a toda costa, que las fuentes de información no compartan ésta, con aquellas personas que la requieren para tomar decisiones y, así, ser efectivas en sus puestos. Es decir, información suficiente se refiere al hecho de que nadie debe guardarse información que legítimamente requiere un receptor en la organización, para cumplir una meta u objetivo, que es parte de las tareas de su puesto.

Finalmente, por información *oportuna*, se entiende que ésta llegue con el tiempo adecuado de anticipación, a los destinatarios. Es decir, que llegue antes de que se tomen las decisiones.

### ***Comunicación Integral.***

Este segundo principio, exige que el sistema organizacional, cumpla con todos sus públicos, estén en el ámbito que estén: si son públicos externos, internos o especiales, es irrelevante a la condición de que sus necesidades de datos, información y conocimiento acerca de la organización, deben atenderse con los criterios que impone el principio de comunicación íntegra.

El carácter “integral” de este principio de comunicación, consiste en que, de cumplirse, los públicos de la organización tendrán una imagen positiva de esta última, tanto fuera como

dentro de la misma, lo que, a su vez, constituye una estrategia integral para llevar la información a los distintos públicos de la organización, que la requieran.

### ***Comunicación Integrada.***

El tercer principio, comunicación integrada a los procesos productivos de todos los niveles y áreas de la organización, se refiere al hecho de que la comunicación debe ponerse al alcance y ser un apoyo a todos los integrantes de la institución, como una plataforma facilitadora de su productividad.

### **⊕ Fundamentos del quehacer comunicacional en Alimentos Del Fuerte.**

Es importante que, en todos los niveles y áreas de la empresa ADF, exista absoluta claridad respecto a la naturaleza y praxis de la comunicación, así como del enfoque comunicacional que se desea promover y vivir en la Organización. Por tal motivo, se recomienda también que en ADF, se documenten por escrito, los siguientes Fundamentos del quehacer comunicacional, propuestos:

- I. La comunicación, constituye un proceso interactivo, dialógico, espiral, multidireccional y circular, no lineal y unilateral.
  
- II. La comunicación, representa un factor básico, primordial, neurálgico y estratégico para lograr una óptima integración, coordinación y espíritu de equipo en Alimentos

Del Fuerte, que derive en la construcción colectiva de altos estándares de calidad, servicio, eficiencia y productividad.

- III. Como es de importancia capital que en Alimentos Del Fuerte, *todos* sus miembros se comuniquen, comunicarse de manera efectiva es una responsabilidad de *todos*. Por ello, para que la comunicación sea óptima, *todos* debemos ser corresponsables de la calidad de la misma.
- IV. El eje central de la actividad comunicativa en Alimentos Del Fuerte, se encuentra en las comunicaciones interpersonales, cara a cara (entre autoridades-colaboradores, autoridades-autoridades y colaboradores- colaboradores).
- V. El personal directivo y operativo de Alimentos Del Fuerte, debe realizar su gestión comunicativa bajo un enfoque de *comunicación productiva*, con el propósito de operar como una *comunidad de inteligencia comunicativa*, en la cual sus integrantes logran producir, distribuir y usar inteligente y productivamente la información, en favor del cumplimiento de la misión del sistema y, del cumplimiento de los objetivos y metas de cada parte, generando con ello beneficios compartidos, a fin de cultivar una relación ganar-ganar, permanentemente.

### ⊕ **Flujograma.**

Con el propósito de visualizar con suma claridad, las interrelaciones de las áreas funcionales del sistema organizacional, como un *todo*, se recomienda que cada área construya e integre en un *Flujograma*, tres tipos de diagramas de flujo, donde se describa lo siguiente:

- 1) El flujo de órdenes de cada proceso productivo, desde su recepción hasta la entrega final de productos o servicios.
- 2) El flujo de información e instrucciones que requieren los procesos presentados en el punto 1.
- 3) El flujo de recursos financieros.

Este *Flujograma*, conformado por los tres tipos de diagramas de flujo vertidos con antelación, coadyuvará, específicamente, a que haya una mayor claridad en la *Organización Interna* de la empresa y, sobre todo, a una gestión eficaz y eficiente de los procesos productivos, al estar documentados los flujos de órdenes, de información, instrucciones y de recursos financieros, para cada proceso.

### ⊕ **Diálogo Cliente Interno - Proveedor Interno.**

A fin de potenciar la colaboración, la retroalimentación y la vivencia de una cultura de servicio interno, se sugiere que cada área funcional adopte la Herramienta de Gestión, denominada: *Diálogo Cliente Interno - Proveedor Interno*, consistente en:

- a) Identificar a sus Clientes internos.
- b) Identificar a sus Proveedores internos.
- c) Definir los insumos (equipos, instalaciones, papelería, información, conocimiento, procedimientos, etc.) y los productos o servicios, es decir, los resultados que, clientes y proveedores internos, demandan unos de otros.
- d) Determinar y acordar los requerimientos, especificaciones, cualidades o requisitos a cumplir, en los insumos y productos o servicios, que demandan los clientes y proveedores internos.
- e) Evaluar periódicamente, el nivel de cumplimiento de los requisitos en insumos y productos o servicios, es decir, el nivel de satisfacción de clientes y proveedores internos, buscando mejorarlo continuamente.

Esta Herramienta de Gestión, contribuirá también a una mayor claridad en la *Organización Interna*, sobre todo, para que se de un equilibrio productivo entre el servicio y el control del negocio, así como para integrar el enfoque operativo-administrativo, que demandan los sujetos de estudio.

#### **Clarificación de Funciones.**

Esta herramienta de gestión, consiste en:

- a) Describir la Misión, Funciones principales y específicas y, Políticas de cada puesto y área de trabajo, como fruto del acuerdo del titular del puesto con su línea jerárquica y, con sus clientes y proveedores internos.

- b) Establecer Indicadores estratégicos de desempeño, con el objeto de medir el grado de eficacia y eficiencia alcanzadas, en los resultados esperados del puesto y del área de trabajo.

Dicha herramienta de gestión, busca obtener claridad en la definición de funciones, responsabilidades y políticas de cada puesto y área de trabajo, al documentarse por escrito. Además de que contribuirá también, a equilibrar el servicio y el control del negocio y, a integrar el enfoque operativo-administrativo, que demandan los sujetos de estudio.

#### ✚ **Diseño Organizacional en *Red*.**

Tal y como ya se ha argumentado en el marco teórico de la presente Tesis, la nueva forma organizativa que es característica de la era postindustrial, es decir, de la economía global e informacional es, la *Organización en Red*, para expresarlo en términos de Manuel Castells. O, bien, para decirlo con Russell Ackoff, la *Organización Circular*. O, si se desea, la *Organización basada en la Responsabilidad*, como la llama Peter Drucker.

Todas estas formas de denominación de la Organización Postindustrial, vertidas por los teóricos, apuntan hacia una estructura en la cual la *información* y el *conocimiento*, se erigen como eje y soporte estructural central, en la gestión. Hacia un modelo organizativo flexible, integral e integrado, es decir, en *red*, donde todos sus actores están presentes y participan de las condiciones de interactividad, con el propósito de orientarse a la colaboración, al trabajo en equipo, al aprendizaje compartido y a una cultura de servicio interno, además de externo.

De acuerdo con Manuel Castells:

“Una red, es un conjunto de nodos interconectados [...]. Las redes son estructuras abiertas, capaces de expandirse sin límites, integrando nuevos nodos mientras puedan comunicarse entre sí, es decir, siempre que compartan los mismos códigos de comunicación (por ejemplo, valores o metas de actuación). Una estructura social que se base en las redes, es un sistema muy dinámico y abierto, susceptible de innovarse sin amenazar su equilibrio. Las redes son los instrumentos apropiados para una economía capitalista basada en la innovación, la globalización y la concentración descentralizada; para el trabajo, los trabajadores y las organizaciones que se basan en la flexibilidad y la adaptabilidad; para una cultura de deconstrucción y reconstrucción incesantes (...). No obstante, la morfología de redes también es una fuente de reorganización de las relaciones de poder”<sup>199</sup>.

Precisamente, a este tipo de diseño organizacional basado en la *Red*, debe transitar la empresa ADF, para lograr dar soporte a los rasgos distintivos que configuran la Organización Postindustrial, es decir, la Organización del Siglo XXI.

Específicamente, el imperativo de una gestión democrática (Organización en Red), se debe a que hoy en día, ante el cambio acelerado y complejidad inextricable del entorno, el reto que enfrenta toda organización es hacerse competitiva, es decir, lograr sobrevivir y prosperar en un ambiente con creciente competencia. Para tal efecto, es capital e irrenunciable, desarrollar una visión holística, global, integral de la Organización; de la realidad compleja de su entorno; de su responsabilidad social; de su compromiso con el desarrollo y, de las interacciones entre todos los componentes del sistema organizacional.

Ahora bien, como advierte Castells, la morfología de la *Red*, representa una fuente de reorganización de las relaciones de poder. Ello, porque constituye un sistema integral e

---

<sup>199</sup> CASTELLS, Manuel. **La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura**, Volumen 1: *La Sociedad Red*, Siglo XXI Editores, México, 2000, pp. 506; 507.

integrado, donde todos sus elementos y actores están presentes y participan de las condiciones de interactividad. Por tanto, un diseño organizacional basado en la *Red*, implica una gestión democrática, circular o participativa, no lineal, unilateral y autocrática.

Cabe destacar que, la Organización Circular, preserva la jerarquía pero la inserta en una organización completamente democrática.

En una organización democrática, basada en un control circular, no lineal, observa Russell Ackoff, “todos los grupos de interés participan de manera directa o indirecta en la toma de las decisiones que les afectan, y cada persona investida de autoridad está sujeta, como tal, a la autoridad colectiva de sus subordinados. Sin el apoyo de subordinados, compañeros y superiores, nadie puede administrar adecuadamente”<sup>200</sup>.

Por tanto, una organización democrática, es una Organización en *Red*, que pone a circular información y poder entre sus integrantes, a fin de crear sistemas más justos, sinérgicos y poderosos, donde, tanto jefes como colaboradores, asumen responsabilidad de sus objetivos, contribución y conducta, así como responsabilidad y compromiso mutuo, ante el proyecto organizacional global. De igual forma, se evita el abuso del integrante más poderoso (jerárquicamente hablando) de la organización y, se protege al integrante menos poderoso.

---

<sup>200</sup> ACKOFF, Russell L. **Recreación de las Corporaciones: Un Diseño Organizacional para el Siglo XXI**, Oxford University Press, México, 2000, p. 295.

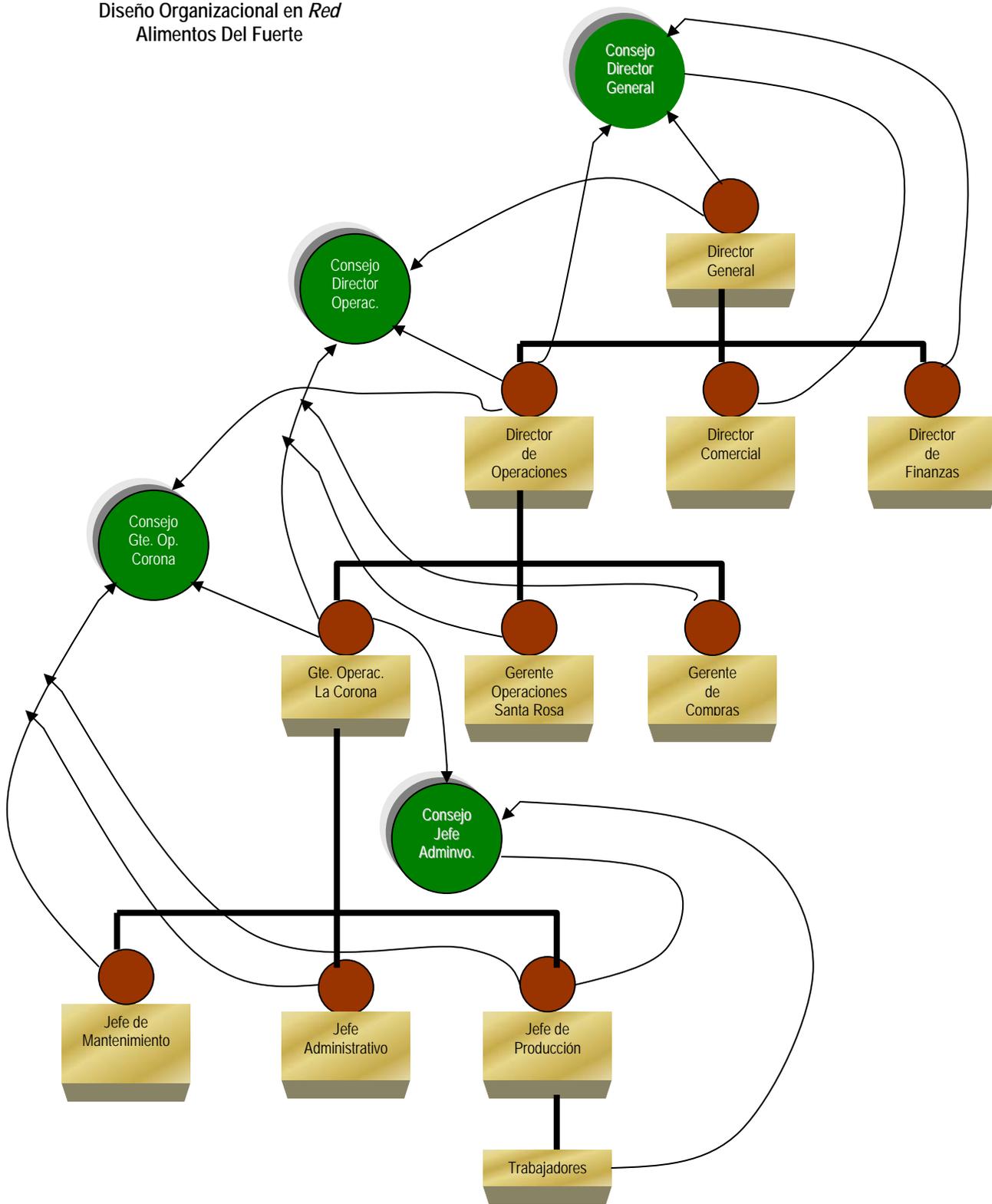
Para iniciar el proceso de organización circular o jerarquía democrática (Organización en *Red*), se recomienda la instalación de juntas o *Consejos*, a lo largo y ancho de la estructura organizacional de **Alimentos Del Fuerte**, siguiendo preferentemente el diseño *sociosistémico* que plantea Russell Ackoff.

Como se expuso en el capítulo tres del marco teórico, la idea organizacional fundamental que subyace al diseño propuesto por Ackoff, es que cada persona en posición de mando, cada administrador o líder, cuente con una junta o *Consejo*, en el cual, además de él, participen también sus subalternos inmediatos y su superior inmediato.

A su vez, el *Consejo* puede incorporar a otras partes, ya sea del interior o del exterior de la organización, como clientes y proveedores, para participar en funciones definidas por el propio Consejo. Sin embargo, la cantidad de terceros provenientes de algún grupo de interés especial a los que se invite a participar, no debe exceder el número de subordinados del Consejo. Los subalternos del administrador en cuyo Consejo se haya constituido, deben conducirse como una pluralidad.

A continuación, en la Figura Z se muestra el de Diseño Organizacional en *Red*, propuesto para la empresa **Alimentos Del Fuerte**:

Figura Z  
Diseño Organizacional en Red  
Alimentos Del Fuerte



Como puede observarse en la Figura Z, todas las persona con posición de mando, con excepción de aquellas en la parte superior o inferior de la empresa, interactúan directamente con cinco niveles jerárquicos: dos niveles hacia arriba (en los Consejos de sus superiores), a su nivel, y dos niveles más abajo (en los Consejos de sus subalternos).

Este grado de interacción y acceso que se genera, hace posible que la empresa ADF, logre alcanzar un grado óptimo de integración y coordinación entre niveles jerárquicos y áreas funcionales, que, muy rara vez, una organización convencional puede obtener.

En concreto, una Organización circular es una Organización en *Red*, que favorece las interacciones verticales (integración) y horizontales (coordinación); establece las condiciones necesarias para conformar una *comunidad de inteligencia comunicativa* (producto de la *comunicación productiva*); estimula y propicia una cultura de conocimiento o aprendizaje compartido (aprendizaje en *red*); fomenta una cultura de Trabajo en Equipo, que evite pérdidas de eficacia y eficiencia, por desintegraciones y descoordinaciones internas; y, constituye a su vez, una estrategia para favorecer la formación de *capital social*.

Cabe resaltar que, de acuerdo con Russell Ackoff, “suelen ser siete las funciones que se asignan a los Consejos: planificación, políticas, coordinación, integración, calidad de la vida laboral, mejoras en el desempeño y aprobación de los jefes”<sup>201</sup>.

---

<sup>201</sup> ACKOFF, Russell L., **op. cit.**, p. 190.

## ⊕ RACYL.

Esta Herramienta de Gestión, se denominada *Red de Agentes de Comunicación y Liderazgo*, la cual se pondrá en marcha, aprovechando el soporte estructural que ofrece la *Organización en Red*.

El objetivo de dicha Herramienta de Gestión, es el de que tanto autoridades, como colaboradores, rindan cuenta de su rol comunicativo, así como de su rol de liderazgo.

Para tal efecto, serán evaluados en dichos rubros, por parte de superiores, pares o iguales y, por subalternos, en el caso de puestos con mando.

Esta evaluación de 360 grados, complementará a la medición del nivel de satisfacción de clientes y proveedores internos, establecido en el *Diálogo Cliente Interno - Proveedor Interno*. Asimismo, complementará a la medición de los Indicadores estratégicos de desempeño, establecidos en la *Clarificación de Funciones*.

Todo este esfuerzo, a fin de contar con una evaluación del desempeño, más completa e integral, que coadyuve a dar cumplimiento al logro de la misión, visión y valores de ADF, así como al mejoramiento sostenido de la eficacia, eficiencia y productividad.

La evaluación del rol *comunicativo*, contemplará atributos tales como la competencia para:

- Compartir información de manera veraz, oportuna, clara y suficiente.
- Escuchar activamente.
- Expresar abiertamente las ideas, opiniones, puntos de vista y hasta sentimientos (asertividad).
- Dar y recibir retroalimentación.
- Ejercitar la crítica constructiva.

Por su parte, la evaluación del rol de *liderazgo*, contemplará los siguientes atributos:

- Influencia positiva en los demás.
- Compromiso con el logro de objetivos comunes.
- Responsabilidad en el trabajo.
- Actitud de servicio.
- Creatividad e iniciativa para encontrar y proponer soluciones innovadoras y maneras diferentes de hacer las cosas.
- Vivencia del valor organizacional de ADF: *Integridad* (Honestidad y respeto con todos los públicos de la empresa).
- Vivencia del valor organizacional de ADF: *Unión* (Entregarnos hombro con hombro a las tareas diarias).

## ⊕ **La Brújula Del Fuerte.**

La herramienta de Gestión, denominada *La Brújula Del Fuerte*, constituirá el canal oficial de comunicación de la empresa ADF. Y, presentará la siguiente estrategia multimedios de comunicación:

⊞ La Brújula Del Fuerte - *Intranet* (modalidad comunicación electrónica).

⊞ La Brújula Del Fuerte - *Tableros* (modalidad comunicación en tableros).

⊞ La Brújula Del Fuerte - *Encuentro en Red* (modalidad comunicación interpersonal y grupal).

En dicha estrategia multimedios de comunicación, denominada *La Brújula Del Fuerte*, se pondrá al alcance del personal directivo y operativo, información relevante y útil sobre la empresa, la cual puede clasificarse en las siguientes categorías:

⊞ ***Información relacionada con la organización*** (misión, visión, valores, organigramas, flujogramas, objetivos, políticas, estrategias, proyectos y resultados alcanzados).

⊞ ***Información acerca del trabajo*** (información que el personal necesita para saber lo que se espera de él y para tomar buenas decisiones; parámetros para la evaluación del desempeño y retroalimentación sobre el desempeño; estímulo y reconocimiento).

☞ **Información que afecta la vida personal y familiar** (prestaciones, beneficios, oportunidades de capacitación y de promoción, políticas de administración de personal, actividades culturales, sociales y deportivas).

### ⊕ **Seminario de Formación de Líderes.**

Finalmente, parafraseando a Albert Einstein, sin un cambio en nuestras pautas de pensamiento, no seremos capaces de resolver los problemas que hemos creado, con nuestras actuales pautas de pensamiento.

Así que para contribuir a cambiar esos modelos de pensamiento, presentes en las personas encargadas de gestionar los procesos estratégicos y operativos de ADF, así como en los colaboradores, se recomienda la impartición del *Seminario de Formación de Líderes*, el cual se compondrá por dos módulos:



### **Gerentes, Jefes y Colaboradores, como Agentes de Comunicación.**

- ☛ La importancia de la comunicación en la Organización.
- ☛ El proceso de la comunicación humana.
- ☛ El nuevo esquema de comunicación basado en el receptor y, su discusión.
- ☛ Habilidades de comunicación interpersonal: escucha activa, retroalimentación efectiva, asertividad.
- ☛ Los niveles de gestión comunicativa y sus problemáticas particulares: Lineal, Dinámico y Productivo.

- ✿ Comunicación Productiva y Comunidades de Inteligencia Comunicativa.
- ✿ Plan General de Comunicación.



### **Gerentes, Jefes y Colaboradores, como Agentes de Liderazgo.**

- ✿ El paradigma postindustrial y, sus implicaciones para las organizaciones del siglo XXI.
- ✿ Perfil de los líderes y de los colaboradores, del nuevo modelo de organización.
- ✿ El liderazgo y su dimensión ética.
- ✿ Inteligencia emocional.
- ✿ Manejo de conflictos y toma de decisiones.
- ✿ Administración efectiva del tiempo.
- ✿ Trabajo en red / equipo.

En suma, la implementación simultánea de las *Herramientas de Gestión*, que conforman el *Sistema de Soluciones Comunicativas* propuesto, busca obtener un poderoso efecto multiplicativo, a fin de disolver las problemáticas de comunicación detectadas en ADF y, contribuir a detonar una cultura de *Comunicación Productiva*, la cual facilite a su vez, una cultura de trabajo en equipo, aprendizaje compartido (aprendizaje en *Red*), innovación, mejora continua, calidad total, así como una cultura de servicio interno, además de externo.

Todo este esfuerzo, a fin de que la empresa **Alimentos Del Fuerte**, afronte con éxito el desafío de lograr sobrevivir, prosperar y permanecer competitiva, durante la nueva era postindustrial (economía informacional y global), que hoy le toca vivir.

## BIBLIOGRAFÍA

ACKOFF, Russell L., **Recreación de las Corporaciones: Un diseño organizacional para el siglo XXI**, Oxford University Press, México, 2000.

ANDRADE, Horacio. “*Hacia una definición de la comunicación organizacional*”, en Carlos Fernández Collado (coordinador), **La Comunicación en las Organizaciones**, Trillas, México, 1991.

ANDRADE, Horacio. **Cambio o Fuera: Dirigir en el Siglo XXI**, INESPO, México, 2001.

ARMSTRONG, Michael. **Manual de Técnicas Gerenciales**, LEGIS EDITORES, Bogotá, Colombia, 1988.

BARNARD, Chester. **The Functions of the Executive**, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1938.

CASTELLS, Manuel. **La Era de la Información: Economía, sociedad y cultura**, Volumen 1: *La Sociedad Red*, Siglo XXI Editores, México, 2000.

COLEMAN, James S. “*Capital social y creación de capital humano*”, en **Zona Abierta**, 94/95, 2001.

CORONADO, Juan José, S.J. **La Comunicación Interpersonal: Más allá de la apariencia**, ITESO/Obra Nacional de la Buena Prensa, A.C., México, 1992.

COSTA, Joan. **La Comunicación en Acción**, Paidós, Barcelona, 1999.

CHOO, Chun Wei. **La Organización Inteligente**, Oxford University Press, 1999.

D'APRIX, Roger. **La Comunicación para el Cambio: Cómo conectar el lugar de trabajo con las cambiantes demandas del mercado**, Ediciones GRANICA, Barcelona, 1999.

DRUCKER, Peter F. **La Gerencia de Empresas**, Editorial Sudamericana, Argentina, 1954.

DRUCKER, Peter F. "*The coming of the new organization*", en **Harvard Business Review**, No. 88, 1988.

DRUCKER, Peter F. **La Sociead Post-Capitalista**, Editorial Norma, Bogotá, 1994.

DRUCKER, Peter F. **Escritos Fundamentales**, Tomo 1: *El Individuo*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 2002.

DRUCKER, Peter F. **Escritos Fundamentales**, Tomo 2: *El Management*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 2002.

FAYOL, Henry. **General and Industrial Management**, International Management Institute, Ginebra, 1929.

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. **La Comunicación Humana, en el mundo contemporáneo**, McGraw-Hill, México, 2001.

FERRIS, Gerald *et. al.*, “*Political Skill at Work*”, **Organizational Dynamics**, (en prensa), 2000.

GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús. **La Comunicación Interna**. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1998.

GIDDENS, Anthony. **Un mundo desbocado**, 1999, en Módulo: Globalización: Lecturas asignadas, agosto de 2001. Disponible, en la siguiente dirección electrónica (URL): <http://profesor.sis.uia.mx/~mgameros/cominter/lecturas/Giddens/I-Globalizacion.doc>

GIRAL, José. **Cultura de Efectividad**, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1997.

GOLDHABER, Gerald. **Comunicación Organizacional**, Diana, México, 1978.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio. **Metodología de la Investigación**, McGraw – Hill, México, 1998, Segunda Edición.

JACKSON, Peter. **Comunicación Corporativa para Ejecutivos**, Compañía Editorial Continental, México, 1993.

KAST, Fremont E., James E. Rosenzweig y Richard A. Johnson. **Teoría, integración y administración de sistemas**, Editorial LIMUSA, México, 1987.

KATZ, Robert. “*Skills of an Effective Administrator*”, en **Harvard Business Review**, septiembre-octubre de 1974.

KERLINGER, F.N. **Enfoque Conceptual de la Investigación del Comportamiento: Técnicas y Metodología**, Nueva Editorial Interamericana, México, 1979.

KRAS, Eva. **La Administración Mexicana en Transición**, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1998.

KREPS, Gary L. **La Comunicación en las Organizaciones**, Addison – Wesley Iberoamericana, México, 1995.

LARKIN, T.J. y Sandar Larkin. **Communicating Change**, McGraw-Hill, New York, 1994.

LÉVINAS, Emmanuel. **Fuera del sujeto**, Serie colección espíritu, No. 27, Caparrós, Madrid, 1997.

MARC, Edmond y Dominique Picard. **La Interacción Social: Cultura, Instituciones y Comunicación**, Paidós, Barcelona, 1992.

MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto, Abraham Nosnik, Victoria Vargas y Guillermo Savage, “*Comunicación horizontal, informal y rumor*”, en Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik (coordinadores). **Comunicación Organizacional Práctica: Manual Gerencial**, Trillas, México, 1988.

MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto. “*Escuelas del comportamiento organizacional*”, en Carlos Fernández Collado (coordinador). **La Comunicación en las Organizaciones**, Trillas, México, 1991.

MATTELART, Armand. **La mundialización de la comunicación**, Editorial Paidós, Barcelona, 1998.

McGREGOR, Douglas. **El Lado Humano de las Organizaciones**, McGraw-Hill, México, 1994. (publicado originalmente en 1960).

MERCADO, Salvador. **Administración Aplicada: Teoría y Práctica. Segunda Parte**, LIMUSA, México, 1995.

MINTZBERG, Henry. “*The Manager’s Job: Folklore and Fact*”, en **Harvard Business Review**, julio-agosto de 1975.

MYERS, Michelle y Gail Myers. **Administración mediante la comunicación: Un enfoque organizacional**, McGraw – Hill, México, 1983.

NOSNIK, Abraham. **Comunicadores y Organizaciones: Curso de Comunicación Organizacional: La Planeación y Gestión Efectiva de sus Procesos**, Mimeo, México, 1995.

NOSNIK, Abraham. “*Linealidad, Dinamismo y Productividad: Tres concepciones de la comunicación humana y social*”, en **Nonotzan**, Revista del Centro de Investigación de la Universidad del Tepeyac, volumen V, núm. 2, marzo de 1996. Publicado también en **Razón y Palabra**, Revista electrónica de Comunicación del ITESM-CEM, Número 1, Año 1, enero-febrero de 1996. Disponible, en la siguiente dirección electrónica: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n1/nosnik1.html>

NOSNIK, Abraham. “*Los Ambientes de Aprendizaje Organizacional*”, en **Idea Económica**, No. 7, publicación trimestral editada por la División Económico-Administrativa de la Universidad Iberoamericana, México, Nov-Dic 95-Ene 96. Disponible, en la siguiente dirección electrónica: <http://www.sis.uia.mx/~idea/docs/indices/articulo/idea07/institu/07si02.htm>

NOSNIK, Abraham. “*¿Por qué la comunicación es relevante a la empresa?*”, en María Antonieta Rebeil y Celia RuizSandoval (coordinadoras). **El Poder de la Comunicación en las Organizaciones**, México, Plaza y Valdés Editores/UIA/ULA, México, 1998.

NOSNIK, Abraham. “*Comunidades de Inteligencia Comunicativa: Desafíos y oportunidades de la ciencia de la comunicación ante el desarrollo tecnológico*”, en Octavio Islas y Fernando Gutiérrez (coordinadores). **Internet: el medio inteligente**, México, D.F.: CECSA y Tec de Monterrey, 2000.

NOSNIK, Abraham. “*De fuentes egoístas a comunidades de inteligencia comunicativa: Exploraciones sobre el universo conceptual de la comunicación humana*”, en **Razón y Palabra**, Revista electrónica de Comunicación del ITESM-CEM, Número 25, Año 7, febrero-marzo de 2002. Disponible, en la siguiente dirección electrónica: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n25/anosnik.html>

NOSNIK, Abraham. “*El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones: 10 años después*”, en Carlos Fernández Collado (coordinador). **La Comunicación en las Organizaciones**, México, Trillas, 2002.

NOSNIK, Abraham. “*Comunicación y Cultura Organizacional en la Era de la Incertidumbre*”, en José Carlos Losada y Pedro Hellín (coordinadores). **Sphera Pública**, revista española de temas de comunicación, Número 2, 2002. Disponible, en la siguiente dirección electrónica: <http://www.ucam.edu/sphera/2002/>

PUTNAM, Robert D. “*La comunidad próspera. El capital social y la vida pública*”, en **Zona Abierta**, 94/95, 2001.

REBEIL, María Antonieta y Abraham Nosnik. “*Introducción*”, en María Antonieta Rebeil y Celia RuizSandoval (coordinadoras). **El Poder de la Comunicación en las Organizaciones**, Plaza y Valdés Editores/UIA/ULA, México, 1998.

REBEIL, María Antonieta. “*Perfiles de la comunicación en las organizaciones*”, en María Antonieta Rebeil y Celia RuizSandoval (coordinadoras). **El Poder de la Comunicación en las Organizaciones**, Plaza y Valdés Editores/UIA/ULA, México, 1998.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamiento Organizacional**, Prentice Hall, México, 1999.

RODRÍGUEZ PORRAS, José María. **El Reto del Trabajo en Equipo**. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Universidad de Navarra. Ediciones Folio, Barcelona, 1997.

RODRÍGUEZ SALAZAR, Manuel. **Lo que cuestan los malos jefes: Cómo enfrentar la falta de liderazgo**, Grijalbo, México, 1995.

SÁNCHEZ, Salvador. “*La Visión estratégica del comunicador organizacional*”, en María Antonieta Rebeil y Celia RuízSandoval (coordinadoras). **El Poder de la Comunicación en las Organizaciones**, Plaza y Valdés Editores/UIA/ULA, México, 1998.

SÁNCHEZ, Salvador. “*Comunicación Gerencial: Una alternativa de desarrollo profesional*”, en Javier Esteinou (coordinador). **Revista Espacios de Comunicación**, No. 3, Departamento de Comunicación de la Universidad Iberoamericana, México, 1998.

SCHEIFLER, Xavier, S.J. **Teoría Económica: Microeconomía**, Trillas, México, 1987.

SILICEO, Alfonso. **Líderes para el siglo XXI: Lo que los dirigentes de hoy y de mañana deben aprender de grandes líderes y maestros de la humanidad**, McGraw – Hill, México, 1998.

VALDÉS, Luigi. **Conocimiento es Futuro**, CONCAMIN, México, 1998.

YEPES STORK, Ricardo y Javier Aranguren. **Fundamentos de Antropología: Un ideal de la excelencia humana**, EUNSA, Navarra, 1999.

### Otras Referencias

“Apuntes del curso de Comunicación Organizacional”, con el Dr. Abraham Nosnik. Maestría en Comunicación. Universidad Iberoamericana, marzo de 2002.

BANCOMEXT-*Información de Sectores*. Disponible, en la siguiente dirección electrónica: <http://www.bancomext.com.mx/Bancomext/portal/portal.jsp?parent=8&category=395&document=417>

Índices Económicos. Portal del Gobierno del Estado de Sinaloa. Disponible, en la siguiente dirección electrónica: [http://www.sinaloa.gob.mx/invirtiendo/Indices\\_eco.htm](http://www.sinaloa.gob.mx/invirtiendo/Indices_eco.htm)

INEGI: Censos Económicos 1999.

INEGI: Dirección General de Contabilidad Nacional, Estudios Socioeconómicos y Precios.  
*Producto Interno Bruto Trimestral*. México (varios números).

INEGI: Encuesta Industrial Mensual por División y Clase de Actividad Económica.

Mayor apoyo al talento, **El DEBATE**, Sección Entrevista, *Agencia Reforma*, Martes 30 de Julio de 2002, p. 34-A.

Menos de 1% de empresas tiene certificado ISO 9000, **El Financiero**, Sección Negocios, Lunes 4 de Noviembre de 2002, p. 55.

Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.

Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006. Secretaría de Economía.

Programa Especial de Ciencia y Tecnología 2001–2006 del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

Reporte Anual de CORFUERTE, S.A. de C.V., presentado a la Bolsa Mexicana de Valores, Julio 25 de 2003. Disponible, en la siguiente dirección electrónica:  
<http://www.desc.com.mx/e/externos/otros/corfuerte.pdf>

Reporte INTERDESC.

Segundo Inventario Nacional de Calidad, investigación realizada por *Siga Calidad* y la *Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C.*. Disponible, en la siguiente dirección electrónica: <http://www.fundameca.org.mx>

World Competitiveness Yearbook. Institute for Management Development (IMD) de Suiza.  
Disponible, en la siguiente dirección electrónica:  
<http://www02.imd.ch/documents/wcy/content/pastranking.pdf>

World Trade Atlas.

## ANEXO "A"

### cuestionario ESTUDIO DE COMUNICACIÓN - ALIMENTOS DEL FUERTE -

El presente estudio, tiene como finalidad recabar sus percepciones, acerca de algunos aspectos relacionados con la comunicación, en la empresa. Estos datos, junto con los de sus compañeros, contribuirán a hacer algunas reflexiones en torno a las fortalezas y debilidades, en materia de comunicación, que se viven hoy en día en la empresa.

La información que proporcione, será utilizada de manera estrictamente confidencial, con fines académicos. Asimismo, la empresa dará seguimiento muy de cerca a los resultados que arroje dicho estudio, a fin de incrementar la efectividad de la comunicación y, de la Organización en su conjunto. De antemano, ¡Gracias por su colaboración!

ÁREA DE TRABAJO: \_\_\_\_\_

NIVEL JERÁRQUICO: \_\_\_\_\_

#### PRIMERA PARTE

**A) De las siguientes habilidades que se presentan, cuál considera usted que es su mayor fortaleza (Indique con "1" la de mayor fortaleza, con "2" la segunda fortaleza, y con "3" la tercera fortaleza):**

Habilidades para aplicar el conocimiento especializado o la experiencia laboral.

Habilidad para trabajar con otras personas, de entenderlas y motivarlas, tanto individualmente como en grupos.

Habilidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas.

**B) ¿Considera usted que la Comunicación es una habilidad esencial, en el desempeño de todo gerente y/o jefe? SÍ ( ) NO ( )**

**¿Por qué?**

---



---



---

**C) En la gestión de una empresa, ¿Cómo contribuye la comunicación?**

---



---



---

## SEGUNDA PARTE

**INSTRUCCIONES:** Por favor, lea con cuidado cada una de las afirmaciones que se presentan en la columna de la izquierda y, marque una X en el cuadro de la derecha, que mejor corresponda a su grado de acuerdo con la afirmación.  
Conteste individualmente y, le rogamos, sea sincero.

	Muchísimos	Muchos	Algunos	Pocos	Ninguno
1. En los flujos de información que circula por la empresa, existen puntos en los que se <i>detiene</i> esa información, afectando la buena marcha de las labores.					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indefinido	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2. La interacción <i>vertical</i> entre <i>niveles jerárquicos</i> de la empresa es, <i>óptima</i> .					
3. La interacción <i>horizontal</i> entre <i>áreas de trabajo</i> de la empresa es, <i>óptima</i> .					
	Muchísimos	Muchos	Algunos	Pocos	Ninguno
4. En la empresa suelen originarse comunicados relacionados con la Organización, no legitimados o confirmados por la jerarquía formal, es decir, <i>Rumores</i> .					
	Con mucha frecuencia	Con frecuencia	A veces	Raras veces	Nunca
5. Mis superiores se toman el tiempo de explicarme, qué he hecho bien o qué he hecho mal, en mi trabajo.					
6. Mi superiores se toman el tiempo de explicarme, qué es lo que tengo que mejorar de mi trabajo.					
7. Mis superiores me orientan, cada vez que detectan alguna deficiencia en mi desempeño, de manera que se pueda corregir tan pronto como sea posible.					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indefinido	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
8. En la empresa en su conjunto, se vive un ambiente de apoyo mutuo, para el cumplimiento de los objetivos comunes que se persiguen.					

**TERCERA PARTE**

**D) ¿Cuál es el principal problema o problemas de comunicación, que percibe usted en la empresa?**

---



---



---

**E) ¿Qué soluciones propondría usted, para resolver esos problemas de comunicación que percibe en la empresa?**

---



---



---

**F) ¿Cuáles son sus principales necesidades y/o expectativas de información, en la Empresa? (Jerarquícelas del 1 al 10, según el grado de interés):**

- \_ Sobre los planes de la organización al futuro.
- \_ Sobre las prestaciones que se ofrecen.
- \_ Sobre oportunidades de desarrollo profesional.
- \_ Sobre cómo ser más productivos.
- \_ Posición de la empresa, respecto a la competencia.
- \_ Cambios en la estructura de la Organización.
- \_ Sobre programas de capacitación.
- \_ Información relacionada con mi puesto.
- \_ Sobre sucesos o cambios externos a la organización, que pueden afectar la marcha de la misma.
- \_ Resultados (financieros, ventas, calidad, productividad, seguridad ).

Otro: \_\_\_\_\_

ANEXO "B"



# ANEXO “C”



## ANEXO "D"

**CORFUERTE, S.A. DE C.V.****VEGETALES****CHILES Y SALSAS****Embasa****la Gloria**  
Desde 1949**ZUKO**