

FACTORES CLAVES PARA EL

# ÉXITO

EN LAS EMPRESAS



**MAWIL**

Publicaciones Impresas  
y Digitales



# CLAVES ACTUALES PARA ORGANIZACIONES EMPRESARIALES EXITOSAS

Magdalena Rosario Huilcapi Masacón

Martha Narcisa Mazacón Gómez

Julio Ernesto Mora Aristega

Diana Carolina Escobar Mayorga

Gabriela Alexandra Castro López

Wendy Lorena Ocampo Ulloa

Reyes Johan Calderón Angulo







# CLAVES ACTUALES PARA ORGANIZACIONES EMPRESARIALES EXITOSAS

## AUTORES

**Magdalena Rosario Huilcapi Masacón**  
Ingeniera Comercial;  
Diploma Superior en Investigación de la  
Educación a Distancia;  
Diplomado Superior en Diseño Curricular  
por Competencias;  
Magister en Administración de Empresas;  
Magister en Docencia y Currículo  
*Universidad Técnica de Babahoyo*  
[mhuilcapi@hotmail.com](mailto:mhuilcapi@hotmail.com)  
[mhuilcapi@utb.edu.ec](mailto:mhuilcapi@utb.edu.ec)

**Martha Narcisa Mazacón Gómez**  
Ingeniera Comercial;  
Magister en Administración de Empresas  
*Universidad Técnica de Babahoyo*  
[mmazacon@utb.edu.ec](mailto:mmazacon@utb.edu.ec)

**Julio Ernesto Mora Aristega**  
Magister en Docencia y Currículo;  
Magister en Administración de Empresas;  
Magister en Contabilidad y Auditoría;  
Magister en Gestión de Recursos Humanos;  
Contador Público Auditor;  
Licenciado en Ciencias de la Educación  
*Universidad Técnica de Babahoyo*  
[jmora@utb.edu.ec](mailto:jmora@utb.edu.ec)

**Diana Carolina Escobar Mayorga**  
Magíster en Administración de Empresas;  
Economista  
*Universidad Técnica de Babahoyo*  
[descobar@utb.edu.ec](mailto:descobar@utb.edu.ec)

**Gabriela Alexandra Castro López**  
Magíster en Administración de Empresas;  
Ingeniera en Administración de empresas  
Hoteleras y Turísticas  
*Universidad Técnica de Babahoyo*  
[gcastrol@utb.edu.ec](mailto:gcastrol@utb.edu.ec)

**Wendy Lorena Ocampo Ulloa**  
Magister en Administración de Empresas;  
Ingeniera en Empresas y Administración de  
Negocios; Tecnóloga Administradora de Em-  
presas; Técnica Ejecutiva en Negocios  
*Universidad Técnica de Babahoyo*  
[wocampo@utb.edu.ec](mailto:wocampo@utb.edu.ec)

**Reyes Johan Calderon Angulo**  
Magister en Costos y Administración Finan-  
ciera; Ingeniero en administración Financie-  
ra; Ingeniero en Contabilidad y Auditoría  
*Universidad Técnica de Babahoyo*  
[johancalang@hotmail.com](mailto:johancalang@hotmail.com)





# CLAVES ACTUALES PARA ORGANIZACIONES EMPRESARIALES EXITOSAS

## REVISORES

**Parrales Poveda María Leonor**

Doctora en Ciencias Pedagógicas;  
Magister en administración de Empresas;  
Magister en Docencia Universitaria e Investigación Educativa;  
Diplomado en Autoevaluación y Acreditación Universitaria;  
Economista

*Universidad Estatal del Sur de Manabí*

[marialeonor\\_72@hotmail.com](mailto:marialeonor_72@hotmail.com)

**Baque Cantos Miguel Augusto**

Doctor en Administración;  
Magister en Docencia Universitaria e Investigación Educativa;  
Diplomado en Autoevaluación y Acreditación Universitaria;  
Ingeniero Comercial

*Universidad Estatal del Sur de Manabí*

[miguel.baque@hotmail.com](mailto:miguel.baque@hotmail.com)



# DATOS DE CATALOGACIÓN

**AUTORES:** Magdalena Rosario Huilcapi Masacón  
Martha Narcisa Mazacón Gómez  
Julio Ernesto Mora Aristega  
Diana Carolina Escobar Mayorga  
Gabriela Alexandra Castro López  
Wendy Lorena Ocampo Ulloa  
Reyes Johan Calderón Angulo

**Título:** Claves Actuales para Organizaciones Empresariales Exitosas

**Descriptor:** Administración de Empresas; Gestión de Calidad; Cambio Organizacional; Organización

**Edición:** 1<sup>era</sup>

**ISBN:** 978-9942-787-71-2

**Editorial:** Mawil Publicaciones de Ecuador, 2019

**Área:** Administración de Empresas

**Formato:** 148 x 210 mm.

**Páginas:** 174

**DOI:** <https://doi.org/10.26820/978-9942-787-71-2>



*Texto para Docentes y Estudiantes Universitarios*

El proyecto didáctico *Claves Actuales para Organizaciones Empresariales Exitosas*, es una obra colectiva creada por sus autores y publicada por *MAWIL*; publicación revisada por el equipo profesional y editorial siguiendo los lineamientos y estructuras establecidos por el departamento de publicaciones de *MAWIL* de New Jersey.

**© Reservados todos los derechos. La reproducción parcial o total queda estrictamente prohibida, sin la autorización expresa de los autores, bajo sanciones establecidas en las leyes, por cualquier medio o procedimiento.**

\*Director General: MBA. Vanessa Pamela Qhispe Morocho Ing.

\*Dirección Central MAWIL: Office 18 Center Avenue Caldwell; New Jersey # 07006

\*Gerencia Editorial MAWIL-Ecuador: Aymara Galanton.

\*Editor de Arte y Diseño: Lic. Eduardo Flores



**PRÓLOGO**  
**CLAVES ACTUALES**  
**PARA ORGANIZACIONES**  
**EMPRESARIALES EXITOSAS**



[www.mawil.us](http://www.mawil.us)





Si algo es consenso para la mayor parte de los analistas es el incremento de la incertidumbre en estas primeras décadas del siglo XXI. Las promesas de progreso indetenible a partir del implacable desarrollo de nuevas tecnologías se han venido disolviendo ante la cruda realidad de la finitud de los recursos que nos provee la naturaleza.

La apreciación general es de aumento de peligros e inestabilidades no visibles, a pesar de que las cifras apuntan a indicar que el crecimiento económico internacional, aun cuando se ha sostenido en el tiempo parece haber llegado a cierto límite.

Las decisiones de carácter geopolítico vienen afectando el normal desarrollo de muchas de las economías dadas las tensiones que terminan siendo inoculables. Este es un contexto de pugnas comerciales y amenazas de volatilidad financiera.

Por otro lado no existe un balance ideal en cuanto a la distribución del crecimiento económico. Mientras que países industrializados del norte muestran su balanza positiva gran parte de África, Asia y América latina muestran endeble crecimiento. Lo mismo ocurre a los interno de los países con la distribución de los ingresos, una muy alta concentración en muy pocas manos y las grandes mayorías con escasos o nulos ingresos.

No obstante, los grandes agentes económicos, gubernamentales y no gubernamentales, se han comprometido con una importante serie de objetivos en la búsqueda del logro, en un horizonte de poco más de diez años, del Desarrollo Sostenible. Es así como en setiembre de 2015 los estados miembros de la Organización de Naciones Unidas se comprometieron en alcanzar mediante la Agenda 2030 17 objetivos.

Los compromisos multilaterales abarcan la reducción de la pobreza, el hambre, las enfermedades, la desigualdad de género y el acceso al agua y saneamiento. Tales compromisos deben ser asumidos por la totalidad de la población pues los beneficios de su alcance son igual para todos.

En este caso las empresas deben asumir tales obligaciones como propios



dado su papel dinamizador de las economías. Es decir, el éxito empresarial dado el logro de los propios objetivos productivos y financieros, debe traducirse a su vez en esfuerzo por el logro de los objetivos de toda la sociedad, que seguramente se traducirían en importantes cambios y transformaciones para beneficio de todos.

La investigación realizada para la elaboración del presente texto identifica claramente como la conquista del éxito empresarial está íntimamente ligado a trascender un conjunto de valores ya tradicionales del mundo empresarial, en función de otorgar el sitio de honor al ser humano. Es decir, superar la creencia de que solo a través de la avaricia y del pragmático impulso a la acumulación egoísta empujaba a la creación de riqueza.

Los modelos organizacionales, los patrones de comportamiento deseables en empresas exitosas nos hablan de incentivar la cooperación, valorando sobre manera las sinergias que se producen cuando se hacen esfuerzos comunes, sumando los recursos individuales a la acción colectiva. Eso se parece mucho al Objetivo de Desarrollo Sostenible n° 17 que nos habla de hacer alianzas para lograr los objetivos, lo que es condición indispensable para el logro de los restantes 16.

Contribuir al logro de la paz, la justicia e instituciones sólidas, es propiciar un contexto favorable para los negocios, un renacer de la confianza indispensable para sortear la incertidumbre y las pugnas comerciales que caracterizan la situación internacional actual.

Toda la contribución posible para contrarrestar el deterioro del ambiente natural redundará en mejoras en la calidad de vida de quienes hacen vida en las empresas y sus entornos inmediatos.

La lucha contra flagelos sociales como el hambre, la pobreza, la discriminación, la excesiva desigualdad o la sobre explotación, perfectamente caben en los compromisos de responsabilidad social que de manera creciente viene asumiendo el sector empresarial, pero a su vez nos habla de enfilear dicha lucha también a lo interno de las organizaciones empresariales, asumiendo el tema



de la diversidad de manera explícita con un compromiso con principios como los propugnados por (Peters & Waterman, 2017) y por (Ouchi, 1985) como la orientación a la acción, o la productividad a través de la gente o interés holístico por los individuos, la orientación a valores, o la responsabilidad colectiva, que implican relaciones sociales que implican confianza, intimidad, sutileza y honor, lo que redundaría en contribuciones efectivas a logro de los objetivos 3, 4, 5 8 10 y 12.

En fin, la construcción de organizaciones empresariales exitosas en el siglo XXI se inscribe en el esfuerzo de la sociedad por el logro del Desarrollo Sostenible comenzando por el ámbito micro de las propias organizaciones, pasando por el ámbito meso de la contribución efectiva por el mejoramiento de los contextos sociales en los que se enclavan y hacen vida dichas empresas, hasta llegar a los impactos a nivel macro con las sinergias desarrolladas en alianza con otros sectores sociales.

El presente texto invita a revisar lo que ha sido la historia de los enfoques organizacionales para luego valorar lo que se está explorando e innovando en la actualidad desde el mundo académico para contribuir al desarrollo de empresas exitosas, especialmente en temas trascendentes como lo son la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo y las comunicaciones en el ámbito organizacional.



# ÍNDICE

## CLAVES ACTUALES PARA ORGANIZACIONES EMPRESARIALES EXITOSAS



[www.mawil.us](http://www.mawil.us)





## INDICE

|   |     |
|---|-----|
| Prólogo.....  | 8   |
| Introducción .....  | 15  |
| <b>CAPÍTULO I</b> .....   | 23  |
| Administración, Dirección y Gestión de Organizaciones<br>Empresariales.....                             | 23  |
| Nuevas tendencias en Administración Empresarial.....  | 27  |
| La Dirección para una Gestión Empresarial Exitosa .....   | 31  |
| <b>CAPÍTULO II</b> .....  | 39  |
| La Motivación como clave de la organización empresarial exitosa .....                                   | 39  |
| Teorías clásicas de la Motivación Humana.....   | 39  |
| Tendencias actuales para la Motivación de los<br>miembros de organizaciones empresariales exitosas..... | 50  |
| <b>CAPÍTULO III</b> .....   | 57  |
| El Trabajo en Equipo como clave para el éxito empresarial.....  | 57  |
| Teorías del Trabajo en Equipo .....   | 57  |
| Importancia del trabajo en equipo.....  | 75  |
| Como promover equipos exitosos.....   | 76  |
| <b>CAPÍTULO IV</b> .....  | 81  |
| El Liderazgo como Clave en organizaciones empresariales exitosas.....                                   | 81  |
| Teorías clásicas del liderazgo.....   | 82  |
| Nuevas tendencias del Liderazgo en Organizaciones Exitosas .....  | 86  |
| <b>CAPÍTULO V</b> .....   | 97  |
| La Comunicación como clave del éxito organizacional empresarial.....                                    | 97  |
| Teorías Clásicas de la Comunicación organizacional .....  | 98  |
| Nuevas tendencias de la comunicación para el éxito en<br>organizaciones empresariales.....              | 110 |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b> .....   | 131 |



## INDICE DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura n° 1 Definición de Administración .....  | 27  |
| Figura n° 2 Concepciones acerca de la categoría Administración.....                             | 28  |
| Figura n° 3 Elementos claves del éxito empresarial .....  | 34  |
| .....   | 34  |
| Figura n° 4 Variables estudiadas por Peters & Waterman .....                                    | 35  |
| .....   | 35  |
| Figura n° 5 Caracterización de las empresas exitosas .....                                      | 36  |
| Figura n° 6 La Motivación Según la causa de la conducta laboral.....                            | 43  |
| Figura n° 7 La Motivación Según Épocas .....  | 44  |
| Figura n° 8 La Motivación: Según su esencia .....   | 46  |
| Figura n°9 Continuum Insatisfacción-satisfacción laboral según sentido común .....              | 48  |
| Figura n°10 Independencia Recíproca de la Satisfacción y la<br>Insatisfacción laboral .....     | 49  |
| Figura n°11 Variables del Modelo Características del Puesto de Trabajo .....                    | 50  |
| Figura n°12 Variables que afectan efectividad global de Equipos de Trabajo.....                 | 61  |
| Figura N°13 Modelo Entrada-Proceso-Salida .....   | 65  |
| Figura n° 14 Supuestos del Modelo Entrada-Proceso-Salida .....                                  | 67  |
| Figura n° 15 Definición de Competencias .....   | 72  |
| Figura n° 16 Dimensiones de las Competencias Laborales .....                                    | 73  |
| Figura n°17 Factores que inciden en Comportamiento Eficaz<br>de los Equipos de Trabajo.....     | 80  |
| Figura n° 18 Funciones del subsistema de Influencia.....  | 84  |
| Figura n° 19 Estilos de Liderazgo.....  | 86  |
| Figura n° 20 Estilos de Liderazgo Teoría Situacional.....                                       | 87  |
| Figura n° 21 Fuerzas que movilizan acción del liderazgo .....                                   | 88  |
| Figura N° 22 Habilidades del Líder Comunicador .....  | 91  |
| Figura n°23 Funciones internas de la Comunicación Organizacional .....                          | 102 |
| Figura n°24 Funciones interpersonales de la Comunicación Organizacional .....                   | 102 |
| Figura n°25 Competencias comunicacionales .....   | 104 |
| Figura n°26 Temas de interés de primeras investigaciones en<br>Comunicación organizacional..... | 105 |
| Figura n°27 Temas de interés del enfoque psicológico.....                                       | 107 |
| Figura n°28 Contribuciones desde perspectiva sociológica.....                                   | 109 |
| Figura n°29 Temas del Funcionalismo en Comunicación .....                                       | 110 |

|   |     |
|---|-----|
| Figura n°30 Temas de la perspectiva crítica .....   | 112 |
| Figura n°31 Enfoques recreados y renovados.....   | 113 |
| Figura n°32 Interrogantes y retos de las nuevas tendencias en<br>Comunicación Organizacional..... | 114 |
| Figura n°33 Principios de coherencia para una comunicación productiva.....                        | 116 |
| Figura n°34 Teoría de los Actos de Habla.....   | 117 |
| Figura n° 35 Modelo IACE Relaciones Públicas o Comunicación Estratégica.....                      | 121 |
| Figura n°36 Modelo ROPE Relaciones Públicas o Comunicación Estratégica.....                       | 122 |
| Figura n°37 Públicos del Entorno de la Empresa .....  | 123 |
| Figura n°38 Tipos de hombre en Sociedad Actual.....   | 124 |
| Figura n° 39 Personajes del hombre social .....   | 124 |
| Figura n°40 Modelo de Comunicación Simétrica.....   | 127 |
| Figura n°41 Enfoque de Administración Postindustrial .....  | 129 |

## Índice de Cuadros

|  |     |
|--|-----|
| Cuadro n° 1 Subsistemas del Sistema Organizacional .....                       | 34  |
| Cuadro n° 2 Los 8 principios de las Empresas Excelentes .....                  | 39  |
| Cuadro n° 3 Elementos clave para la motivación .....                           | 56  |
| Cuadro n°4 Grupo de Trabajo vs Equipo de Trabajo.....                          | 64  |
| Cuadro n°5 Valoración de la efectividad del trabajo en equipo.....             | 68  |
| Cuadro n° 6 Categorías vinculadas a noción de Rol.....                         | 70  |
| Cuadro n° 7 Principios o supuestos de la teoría Roles de Equipo .....          | 72  |
| Cuadro n° 8 Roles de Equipo.....   | 72  |
| Cuadro n° 9 Competencias laborales según OCDE (1982) .....                     | 74  |
| Cuadro n° 10 Dimensiones de las Competencias de Equipo de Trabajo .....        | 76  |
| Cuadro n° 11 Criterios de Composición del Equipo de Trabajo.....               | 77  |
| Cuadro n° 12 Tipos de Equipo de Trabajo de acuerdo a sus objetivos .....       | 78  |
| Cuadro n° 13 Etapas de desarrollo de los Equipos de Trabajo .....              | 79  |
| Tabla n° 14 Procesos de los equipos de trabajo en función de la eficacia ..... | 81  |
| Cuadro n° 15 Elementos del Líder Comunicativo .....                            | 94  |
| Cuadro n°16 Competencias emocionales básicas del líder resonante .....         | 96  |
| Cuadro n° 17 Factores clave para el liderazgo en Organizaciones Exitosas ..... | 96  |
| Cuadro n°18 Funciones de la comunicación.....                                  | 102 |
| Cuadro n° 19 Características de la comunicación organizacional .....           | 105 |
| Cuadro n° 20 Actos de habla, definición y contexto organizacional .....        | 120 |
| Cuadro n° 21 Sensaciones deseables para cada colaborador.....                  | 127 |
| Cuadro n° 22 Principios de excelencia de las relaciones públicas.....          | 128 |
| Cuadro n° 23 Elementos de la doctrina europea de Relaciones Públicas .....     | 130 |



# **INTRODUCCIÓN**

## **CLAVES ACTUALES**

### **PARA ORGANIZACIONES**

#### **EMPRESARIALES EXITOSAS**



[www.mawil.us](http://www.mawil.us)





En el campo de las ciencias sociales se ha posicionado la noción de complejidad. Aceptamos que lo que conocemos como realidad son sistemas complejos y adaptativos, interconectados, en los que intervienen de manera simultánea enorme cantidad de factores y variables cuyas propiedades están en constante transformación, mientras emergen de los intercambios sociales nuevas propiedades.

Evidentemente las organizaciones empresariales, objeto fundamental de este libro, son sistemas sociales de los cuales quizás conozcamos menos de lo que ignoramos.

El presente libro representa un esfuerzo intelectual por poner al día el conocimiento actual, especialmente en el campo académico, con respecto a las organizaciones empresariales.

Se trata de una mirada exploratoria de carácter ecléctico, en el sentido de asomarse a los diferentes enfoques teóricos, metodológicos, disciplinarios e ideológicos respecto a las organizaciones, dar cuenta de sus contribuciones, sin tomar partido por ninguno de ellos.

Se pretende hacer una contribución relevante a la comprensión de las ineludibles energías invertidas por parte de los diferentes actores que hacen vida en las organizaciones empresariales por conquistar el sitio de ser valoradas como exitosas.

De manera tal que se examinan en cada uno de los temas escogidos la diversidad de las explicaciones teóricas que en el mundo contemporáneo se han dado para alcanzar conocimiento útil.

El primer capítulo, que hemos denominado Administración, Dirección y Gestión de Organizaciones Empresariales, nos ubica en el terreno general de los estudios de la organización a partir de la contrastación de los conceptos de Gerencia, Dirección y Gestión; encontrándonos de que se trata, en una primera aproximación, de categorías sinónimas cuyo uso diferenciado se debe más que todo a las inclinaciones de los diferentes autores por una u otra de las acepcio-



nes de la traducción del idioma original. Incluso, la propia noción de “administración”, privilegiada por los pioneros de las teorías de la administración científica, encuentra en la literatura múltiples acepciones: disciplina científica, arte, teoría, actitud, principios, entre otras.

Seguidamente, nos acercamos a algunas de las reflexiones teóricas acerca de las nuevas tendencias en administración empresarial, es decir, la trascendencia de los enfoques clásicos en los que predominó el pensamiento ingenieril, etiquetados como mecánicos, pasando por los que reconocen al ser humano como eje de las organizaciones, con las contribuciones de las disciplinas humanísticas y de las ciencias sociales como la psicología, la sociología y la antropología, para llegar a la mirada sistémica de las últimas décadas del siglo XX. Para luego desembocar en las propuestas más representativas del pensamiento y la acción en las experiencias empresariales de finales del siglo XX y primeras décadas del siglo XXI.

El segundo capítulo está dedicado a uno de los temas más valiosos de las ciencias humanas, aquel que busca responder la interrogante de qué es lo que mueve a los seres humanos a actuar de una u otra forma. Allí, en concordancia con la metodología escogida, exploramos las contribuciones de los pensadores ya clásicos como Max Weber y otros, respecto a la motivación en general, para luego enfocarnos en las posibles explicaciones de la motivación en el mundo del trabajo, desde las más unidireccionales y simples como la teoría economista de la motivación al logro, pasando por las contribuciones de las teorías de las necesidades humanas y sus diferentes desarrollos. Posteriormente incorporamos las contribuciones del modelo antropológico, y también de las teorías que se centran en los procesos motivacionales. Entre los hallazgos más resaltantes está la incorporación en las organizaciones de la búsqueda de la satisfacción de las necesidades trascendentales de los empleados como vía a alcanzar comportamientos de excelencia que contribuyan a la eficacia organizacional y por ende al éxito empresarial.

El capítulo III está dedicado al trabajo en equipo, visto como una de las pro-



puestas más innovadoras en el ámbito organizacional, generando las condiciones para la superación de los modelos jerárquicos y centralizados tradicionales, conocidos como burocráticos. Así, exploramos los antecedentes y evolución de la fundamentación teórica del trabajo en equipo, la cual se alimenta de los estudios de psicología social de los grupos humanos, para luego enfocarse en una categoría superadora de la noción de grupo a partir de la generación de un elemento de carácter cualitativo como lo es las “sinergia”.

Siendo la cooperación el eje sobre el que se monta la teoría de trabajo en equipo, nos paseamos por diversos modelos, como el de las Competencias o el del Capital Social y de los Equipos de Alto Desempeño, para finalmente identificar aquellos factores que de una u otra manera contribuyen a que los equipos sean eficaces y por tanto sean útiles para el logro del éxito empresarial.

El capítulo IV está dedicado a uno de los temas más prolíficos y valorados por la literatura gerencial, el liderazgo. Se ubica el origen de su explicación incluso en el mundo antiguo, para luego describir su evolución a lo largo del tiempo, para lo cual se visibilizan las llamadas teorías clásicas del liderazgo, de las que resalta la psicológica teoría de los rasgos, que ha sido muy influyente. Así mismo, deambulamos por teorías conductuales, de la contingencia y situacionales. Posteriormente, reseñamos las nuevas tendencias explicativas del fenómeno del liderazgo específicamente en el ámbito organizacional, apareciendo teorías sumamente interesantes como la del modelo participativo, o del intercambio, cruzando por aquel que viene influyendo de manera definitiva como lo es el liderazgo transformacional. No sin dejar de mencionar variantes como las que incorporan elementos éticos como la teoría de liderazgo auténtico, o que se centra en alguna de las competencias como lo es el liderazgo comunicativo, e incluso el que incorpora las contribuciones de la inteligencia emocional para definir una teoría de liderazgo resonante.

Finalizamos este capítulo reseñando lo que en la literatura gerencial, a manera de compilación se presenta como un decálogo de las características fundamentales del liderazgo ideal para las organizaciones empresariales exitosas.

El quinto y último capítulo está dedicado a uno de los elementos más reco-



nocidos como claves en el éxito empresarial, es decir la comunicación.

Partiendo del reconocimiento de que la comunicación es un eje fundamental de la condición y naturaleza social de los seres humanos, nos acercamos a su explicación teórica genérica, como las funciones sociales de la comunicación, para luego enfocarnos en su especialización en el ámbito de las organizaciones humanas: la comunicación organizacional.

Nos adentramos en las teorías clásicas de la comunicación organizacional, sus funciones, competencias, temas de interés en la investigación comunicacional en las organizaciones, para luego establecer las contribuciones del enfoque mecánico, del psicológico, sociológico, entre otros como el funcionalismo y la teoría crítica, que fueron de gran influencia en las últimas décadas del siglo XX.

Posteriormente referimos las nuevas tendencias de la comunicación para el éxito en organizaciones empresariales, donde destacan las recreaciones y enriquecimientos de enfoques clásicos, como son el caso del neopositivismo, el interaccionismo simbólico, el humanismo y estructuralismo radical, los enfoques semióticos informacional y textual, así como el interpretativismo.

Finalmente describimos enfoques más recientes e integrales como el de la Comunicación Productiva y el modelo de Relaciones Públicas o de Comunicación Estratégica, hasta llegar al enfoque de Administración Postindustrial. Este último vinculado a las propuestas organizacionales innovadoras que se presentan como alternativa válida para el éxito empresarial en el siglo XXI.

A manera de conclusión nos encontramos con la necesidad de que las organizaciones empresariales estén en capacidad de construir su éxito satisfaciendo las múltiples expectativas que tiene sobre ellas el mundo de hoy. Para ello, deben incorporar no solo los avances científicos y tecnológicos que desde la técnica las haga más competitivas, sino gran parte de los avances e innovaciones sociales que les permite centrarse en los valores más trascendentales de la humanidad, como la cooperación, la solidaridad, la ayuda mutua, la diversidad, el respeto y consideración del otro, la responsabilidad social empresarial. Con



ello construir criterios de éxito que reflejen fundamentalmente la contribución de las organizaciones empresariales en el mediano plazo con los Objetivos del Desarrollo Sostenible, y en el largo plazo la construcción de un mundo mejor para todas y todos los seres humanos, pero también todas las especies de nuestro planeta tierra.



# **CAPÍTULO I**

## **ADMINISTRACIÓN, DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES**



[www.mawil.us](http://www.mawil.us)





## **Administración, Dirección y Gestión de Organizaciones Empresariales**

Luego de la revisión de múltiples definiciones y conceptos referidos a lo que es “organización”, Kliksberg (1975) sintetiza sus hallazgos atribuyéndole a esta categoría los siguientes aspectos claves: se trata de una Institución Social, en los términos asumidos en general por la antropología, la cual está constituida por personas que le son miembros o integrantes, teniendo como eje un sistema de actividades. Este último distinguido por una lógica, una coordinación consciente, así como por la instauración de expectativas precisas en cuanto a la reciprocidad de los comportamientos.

Está ordenada de manera relativamente constante, en términos del conjunto de relaciones entre las acciones constitutivas de su sistema, en atención a la consecución de fines, objetivos y metas, de lo cual se deriva grados diversos de cooperación entre sus integrantes.

Su relación con el contexto o entorno relevante termina siendo de mutuo condicionamiento y determinación, especialmente en lo relativo a los factores económicos, políticos, culturales y sociales.

El carácter empresarial de la organización viene siendo determinado por la naturaleza de sus fines. “Así, cuando hablamos de empresas estamos hablando de organizaciones que tienen un objetivo primario: obtener unos beneficios económicos a través de los productos o servicios que produce, vende o distribuye” (Pereda Marín & Berrocal Berrocal, 1999, p. 16), aún cuando se reconoce que generalmente abarca fines también sociales. (Pereda Marín & Berrocal Berrocal, 1999)

En todo caso, debemos convenir en que lo que conocemos como organización empresarial refiere a conjuntos de personas que cooperan de manera más o menos estructurada, con diversidad de funciones articuladas (división del trabajo), que persiguen objetivos y metas, bajo la planeación, coordinación, dirección y control de quienes asumen la responsabilidad de liderarlas. (Daft, 2010)

En este contexto, las nociones de administración, dirección y gestión de Organizaciones Empresariales, junto con las de Gerencia y Management se presentan como categorías un tanto confusas, principalmente si se toma en cuenta su origen proveniente de traducciones de textos del inglés, francés o japonés. (Sanabria, 2007).

De hecho, en una primera aproximación tendríamos que convenir que se trata de categorías sinónimas (Martínez, 1999), cuya diferenciación es solo a nivel de matices. Sin embargo, algunos autores han hecho un esfuerzo por afinar las diferenciaciones. Por ejemplo, la ya clásica propuesta teórica de (Fayol, 1990) citado por Sanabria (2007) en torno a la “administración científica”, hace enorme énfasis en que la administración es en primera instancia una disciplina científica, que estudia los procesos organizacionales, aun cuando en su acepción más popularizada tendería a entenderse como agregado de diligencias prácticas aplicada fundamentalmente a asuntos del Estado (Sanabria, 2007, p. 165).

Los referidos procesos organizacionales, (Fayol, 1990 y 1916) serían seis: procesos técnicos, comerciales, financieros, atinentes a la seguridad, contables y administrativos. De manera tal que la administración propiamente tal estaría concentrada nada más que en una de ellas (Sanabria, 2007, p. 174), de la cual se derivarían cinco componentes:

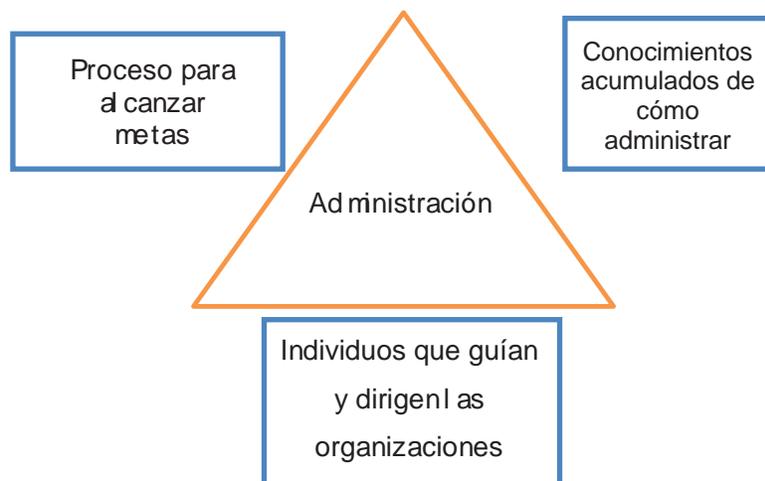
- Predecir (del francés *prévoir*): escudriñar el porvenir identificando posibles escenarios y cursos de acción adecuados a cada uno de ellos),
- organizar (del francés *organiser*): idear y moldear tanto los aspectos objetivos y materiales como los de carácter relacional de la organización empresarial,
- dirigir (del francés *commander*): impulsar el accionar de los integrantes de la organización,
- coordinar (del francés *coordonner*): articular las voluntades y accionar de los miembros, y
- controlar (del francés *contrôler*): vigilar y encauzar los esfuerzos ajustándolos a las órdenes y la normativa instituida.

En este sentido, este clásico concebiría que el acoplamiento total de las pre-

citadas funciones principales de la organización podría enmarcarse en la categoría Gobernar, acción que estaría conectada a la definición de los grandes propósitos, es decir, los “que” y los “como” organizacionales, es decir el primer componente. En términos de la relación con la propiedad, se reservaría esta función a la alta dirección organizacional, como las asambleas de accionistas o las juntas directivas, mientras que el resto de los componentes (organizar, dirigir, coordinar y controlar) sería delegado a personal con alta calificación y formación, contratado para tales fines.

En el mismo orden de ideas (Certo, 2001, p. 6) refiere la diversidad de acepciones y usos que presenta la categoría administración.

**Figura n° 1 . Definición de Administración**

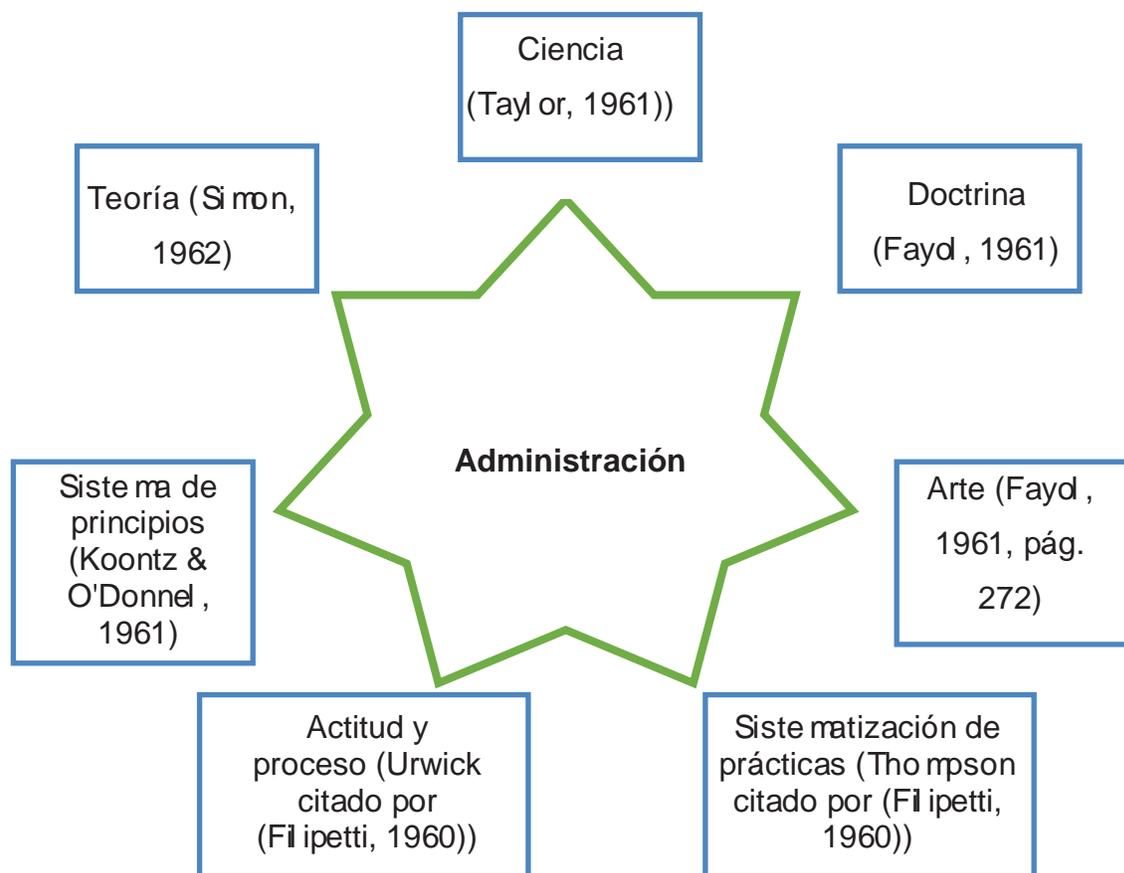


(Certo, 2001)

Sin embargo, este autor prefiere asumirla como “el proceso de alcanzar las metas de la organización, trabajando con y por medio de la gente y de otros recursos organizacionales” (Certo, 2001, p. 6), del cual las funciones básicas serían la planeación, la organización, la influencia y el control. Mientras que los recursos organizacionales serían de cuatro tipos, a saber: humanos, monetarios, insumos y capital. (op cit p. 8)

En una investigación de reconocida profundidad (Kliksberg, 1975) se identifican diversas acepciones referidas a la noción de administración:

**Figura n° 2 Concepciones acerca de la categoría Administración**



(Kliksberg B. , 1975, p. 33)

No obstante, luego de la revisión de los más importantes cuerpos de pensamiento administrativo del momento, este último autor resume una definición en los siguientes términos: “conjunto de conocimientos referentes a las organizaciones integrados por nociones atinentes a la explicitación científica de su comportamiento y nociones atinentes a su tecnología de conducción” (Kliksberg B. , 1975, p. 20-21)

Por su parte, las nociones de gerencia y gestión son ubicadas en otros contextos organizacionales: mientras se considera la gerencia como un Rol, se considera la gestión como una actividad.



Podríamos entender que el rol denominado gerencia abarca básicamente la identificación de las oportunidades que ofrece el contexto en que se desenvuelve la organización, la coordinación de las aptitudes y competencias humanas disponibles en la organización, así como la “aplicación racional de recursos comúnmente vinculada a los subsistemas organizacionales definidos de manera arquetípica bajo el criterio de áreas funcionales (particularmente: finanzas, talento humano, mercadeo y operaciones”. (Etkin, 2000 citado por Sanabria (2007))

Por su parte, atañe a las actividades de gestión el conocimiento necesario para la injerencia en la enunciación y alcance de objetivos organizacionales en cada uno de los subsistemas pertinentes a su accionar concreto, de acuerdo a la asignación recibida por los niveles superiores, y en atención a las correspondientes funciones, procesos y niveles de complejidad (Sanabria, 2007, p. 177).

### **Nuevas tendencias en Administración Empresarial**

La literatura generalmente reconoce el enorme avance que resultó de la aplicación y difusión del enfoque clásico de la administración de empresas liderado por las aportaciones de Taylor y Fayol. Específicamente, en lo referido a logros en términos de los incrementos de la eficacia y eficiencia empresarial. Sin embargo, tiende a criticárseles el asumir a la organización cual si fuera una máquina, obviando de manera significativa al ser humano. (Certo, 2001)

En general, a tal enfoque se le atribuye una mirada marcadamente mecanicista, en la que se sobreestima el papel de las recompensas materiales para obtener un superior cumplimiento por parte de los trabajadores. (Marín, 1997)

Universalmente se arroga al resultado de las investigaciones experimentales realizadas en la fábrica Western Electric Company, mejor conocidas como “estudios de Hawthorne” la incorporación de lo humano como variable, a partir de la influencia de la mirada conductista: “enfatisa el aumento de la producción a través de la comprensión de la gente” (Certo, 2001, p. 32). De manera tal que dio inicio a lo que en las teorías de la organización se conoce como Movimiento o Escuela de Relaciones Humanas, la cual incorpora aspectos afectivos e infor-



males como dimensiones a considerar.

Entre los aportes más resaltantes de tal tendencia, que tiene entre sus principales exponentes a Abraham Maslow, Elton Mayo y Douglas McGregor, estaría la desmecanización de los estudios administrativos, colocando al hombre como centro de la organización, superando así “el reduccionismo economicista y tecnicista de las Teorías Clásicas con la consideración del sujeto productivo como ser social...” (Marín, 1997, p. 22). De manera tal que se incorporan entre las dimensiones a ser tomadas en cuenta para la mejora de la eficiencia y productividad, la influencia tanto de los grupos informales como de la satisfacción o insatisfacción laborales. Esto en el contexto de la valoración de las necesidades de los integrantes de las organizaciones, para así incrementar el éxito organizacional y cimentar las modalidades de interacción adecuadas entre las personas. Reconocen y valoran la compleja trama de las relaciones sociales, primordialmente afectivas que tienden a dar la estabilidad a la organización.

No obstante, se le critica a los estudios realizados desde este enfoque una relativa dificultad para su generalización, dada la subestimación tanto del papel del conflicto organizacional como de la participación de los trabajadores en la gestión, así como su evidente sesgo ideológico que se refleja en el mantenimiento de la categoría “recursos humanos” al referirse los integrantes de la organización. (Marín, 1997)

Entre los años 50 y 60 del siglo XX, a partir de la utilidad demostrada en las acciones del ejército por los denominados grupos de Investigación de Operaciones (IO), durante la II Guerra Mundial, en el sentido de la aplicación estricta del método científico y, consecuentemente, de los modelos matemáticos, a la solución de problemas operacionales, entra en auge lo que sería denominado Escuela de la Administración Científica. (Certo, 2001), (Carro, 2009)

Se trató fundamentalmente del diseño de algoritmos matemáticos como solución en la toma de decisiones ante dificultades derivadas de restricciones que se presentan, especialmente en las industrias de producción masiva, en las que se requiere considerar gran número de variables y parámetros, entre las que destacan las de implicaciones económicas. En tal sentido, son construidos modelos



que emulan la realidad, representándola en sistemas computarizados, sirviendo como valioso apoyo a la gerencia empresarial en la toma de decisiones en contextos complejos.

A finales del siglo XX se presentaron renovaciones acerca de lo que se entendía por organización, atribuyéndole el carácter de sistema socio-técnico abierto integrado, asumiendo que su centro era el elemento tecnológico como variable que condicionaba enormemente la naturaleza de los procesos, productos y servicios de dichos entes. Es así como se exteriorizó un énfasis en la condición de sistema técnico de la organización (entre otros tipos de sistema) en atención a la centralidad de los conocimientos, técnicas, equipos e instalaciones manejadas por los miembros (Kast & Rosenzweig, 1988). A lo que agregaron los proponentes de las teorías de contingencia, también conocidos como enfoque situacional (Certo, 2001) que serían las circunstancias del entorno las que condicionarían y en última instancia determinarían las formas organizacionales más adecuadas al momento vivido por la organización empresarial. (Balladares Grazzo, 2013).

Otra de las tendencias resaltantes en los enfoques organizacionales ha sido la teoría sistémica llamada por otros como enfoque holístico. Este enfoque se fundamenta en las aportaciones de la Teoría General de Sistemas de von Bertalanffy (von Bertalanffy, 1998) de los años 50 del siglo XX, así como importantes influencias del enfoque estructural funcional de la sociología (Marín, 1997). En ella se establece las premisas referidas a las propiedades de los sistemas, en particular los llamados sistemas abiertos, de los cuales las organizaciones serían una expresión.

En este sentido, se define el sistema como un conjunto de partes interdependientes en el cual cualquier modificación de uno de ellos afecta a los otros y a la totalidad del sistema, generándose interdependencia entre tales partes y equilibrio dinámico (Marín, 1997, p. 22).

Un sistema es un todo que no puede ser dividido en partes independientes. De esta situación se derivan dos de sus propiedades más importantes: cada parte de un sistema tiene propiedades que se pierden cuando se separan del sistema, y cada sistema tiene algunas propiedades, esenciales, que no tiene ninguna de sus



partes (Velasquez Vásquez, 2002, p. 34)

A menudo utiliza este enfoque la metáfora del organismo vivo, el cual es expresión clara de los sistemas abiertos. Las organizaciones, al igual que los seres vivos, en tanto sistemas sociales, se componen a su vez de subsistemas y forman parte de sistemas mayores de los cuales son subsistemas, siendo siempre un proceso adaptativo altamente dinámico ((Scott, 1992) citado por Marín: 1997)). Lo rodea un entorno o contexto con el cual interactúa, conformado este por sistemas mayores y sistemas pares. Son sistemas abiertos y flexibles, que obedecen a las transformaciones de su contexto Tales apreciaciones son compartidas por el enfoque estructuralista. (Velasquez Vásquez, 2002)

### Cuadro n° 1 Subsistemas del Sistema Organizacional

| SUBSISTEMA      | COMPONENTES   |
|-----------------|---|
| Estratégico     | Cada organización en tanto sistema es a su vez un subsistema del sistema social, el cual le inspira los objetivos más abarcales   |
| Humano cultural | Implica la interacción de los aspectos afectivos de los integrantes y los patrones socioculturales derivados del sistema social pertinente                                |
| Estructural     | Refiere a los patrones más permanentes que dan forma a la organización con las diversas funciones que le son inherentes y el modo de interacción con el entorno relevante |
| Tecnológico     | Contiene los saberes necesarios para las operaciones de la organización, en especial las técnicas esenciales  |
| Gerencial       | Implica la dirección, integración y coordinación de los diferentes subsistemas y sus respectivas funciones  |

(Velasquez Vásquez, 2002)

Resalta Marín (1997), que una de las aportaciones más relevantes de este enfoque es la importancia que se le atribuye a la comunicación en tanto pegamento psicológico que logra la integración de los subsistemas en un todo, y ese todo organizacional con su entorno. Igualmente le atribuye el otorgamiento de relevancia a la cultura organizacional, en tanto subsistema relevante que confiere los aspectos de motivación, las normas y valores, su transmisión mediante los constantes procesos de socialización, así como los dispositivos de control social necesarios para el mantenimiento del equilibrio en tanto mecanismos preventores de comportamientos potencialmente desintegradores. Adicionalmente la



cultura organizacional constituye “el acervo social de conocimientos, símbolos e ideas” (Ritzer, 1993)

Este enfoque encontrará nuevos desarrollos incorporando los aportes de Prigogine (1971, 1980), Maturana y Varela (1971), Kaufman (1992), Cambell (1993). (Rivas Tovar, 2007)

Desde inicios del siglo XXI ha tendido a ponerse el énfasis en el elemento “cooperación” como soporte de los esquemas organizacionales de las corporaciones y empresas a lo largo y ancho del mundo de hoy. (Daft, 2010). Es así como, Inspirados en las aportaciones de Barnard (1938) se establece que las organizaciones no son meros mecanismos sino que la participación de los miembros en procesos marcados por la cooperación las hace surgir, manteniéndose unida en atención a la justeza del trato mutuo y de los beneficios recíprocos. (Rivas Tovar, 2007).

### **La Dirección para una Gestión Empresarial Exitosa**

Pueden mencionarse al menos dos propuestas, las cuales están enmarcadas en lo que se conoce como administración postindustrial. Se trata de los estudios publicados por (Ouchi, 1985) y por (Peters & Waterman, 2017).

En el primero de los casos se reseña la teoría Z, la cual sería una de las propuestas emblemáticas de la administración postindustrial. Entre sus fundamentos está el principio de que la productividad y la confianza van una con la otra, son inseparables, expresándose la confianza en la implicación participativa de los trabajadores. Junto a este está el principio que denominan de la sutileza, que se expresa en el sincero interés por el otro, en el apoyo mutuo bajo un clima de cercanía.

En general, la propuesta involucra tanto elementos de los estilos gerenciales como de la cultura, pero el mayor peso lo ubica en modelo de gestión de las organizaciones.

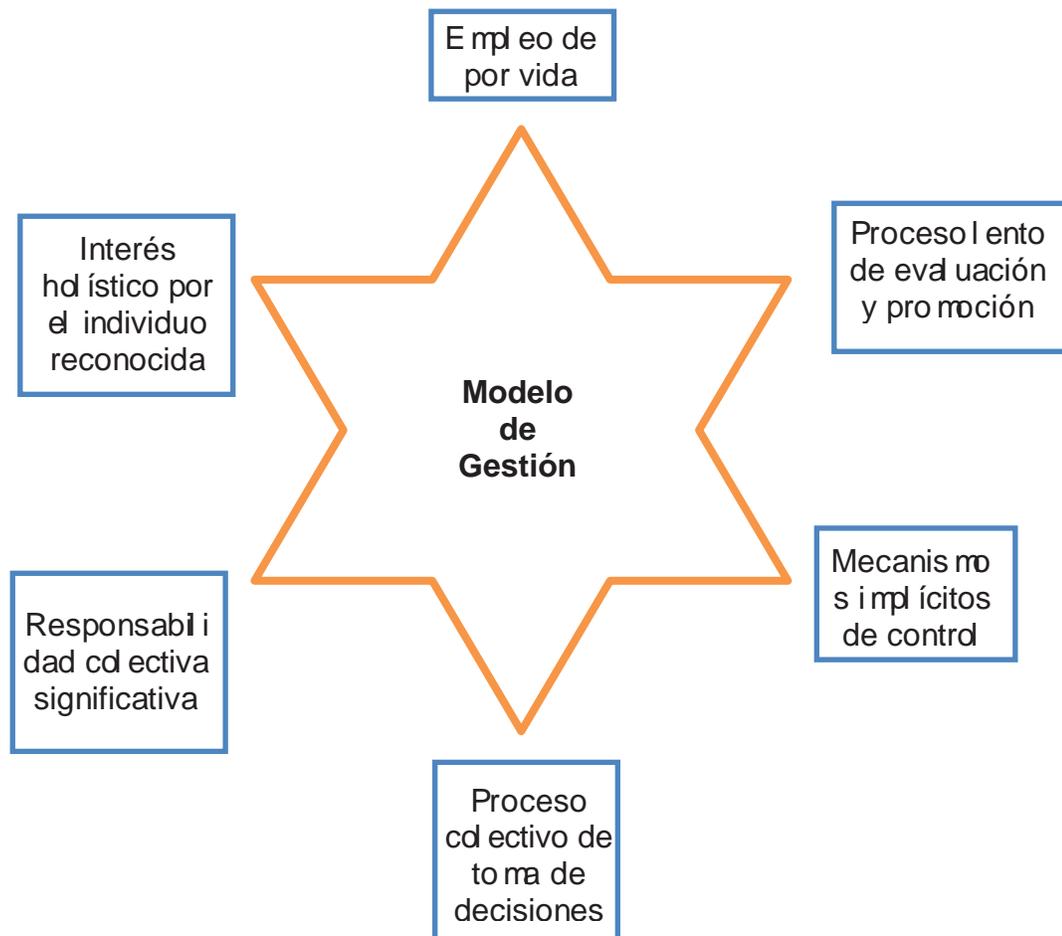
Identifica la teoría Z cuatro principios básicos y claves para el éxito de

acuerdo a la experiencia japonesa:

1. La confianza
2. La intimidad
3. La sutileza y
4. El honor.

Los elementos claves del éxito identificados por la teoría Z son:

**Figura n° 3 Elementos claves del éxito empresarial**



(Ouchi, 1985)

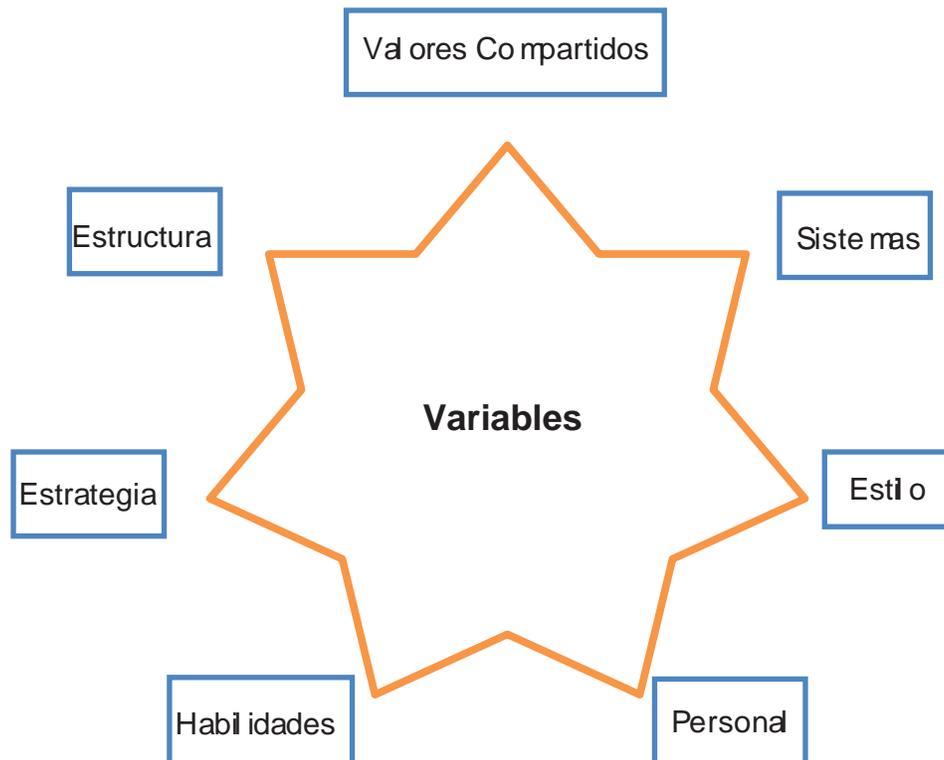
Otra de las propuestas es la de (Peters & Waterman, 2017) quienes hacen una caracterización de una serie de industrias consideradas exitosas, las cuales habrían trascendido al modelo tradicional de administración y dirección.



Entre los hallazgos más resaltantes de los diagnósticos realizados a las empresas seleccionadas se reseña:

1. Las empresas exitosas siguen utilizando procesos racionales para la toma de decisiones fundamentándolas en estadísticas y otras herramientas cuantificables, sin embargo han dado importante espacio para la utilización de otros criterios más subjetivos, poniendo atención a variables tales como la satisfacción laboral o las manifestaciones afectivas del personal.
2. Desarrollo de técnicas e instrumentos motivacionales: reconociendo la diversidad de elementos motivacionales promueven refuerzos positivos mediante recompensas. Así mismo simplificar los sistemas y procedimientos para facilitar el aprendizaje.

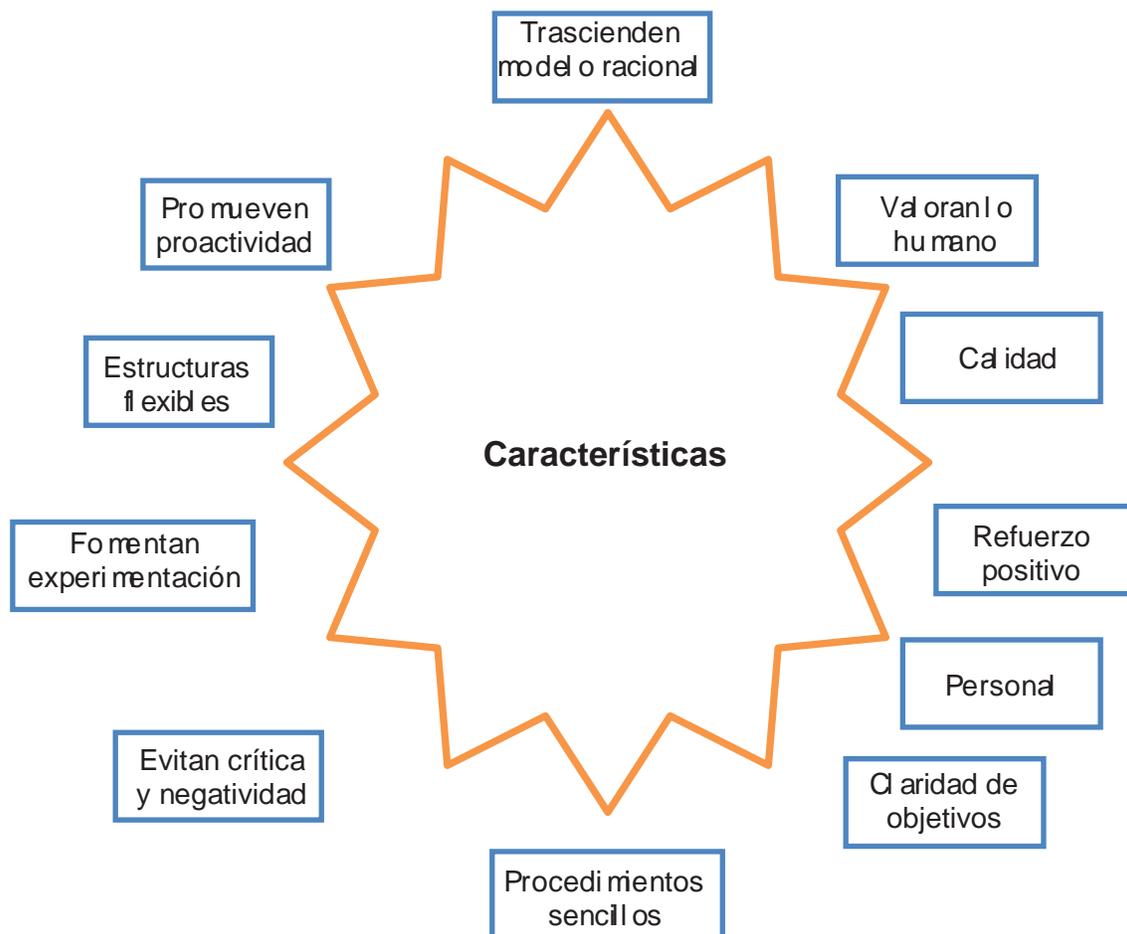
**Figura n° 4 Variables estudiadas por Peters & Waterman**



(Peters & Waterman, 2017)

A partir de los mencionados hallazgos realizan su caracterización general de lo que denominan empresas excelentes:

**Figura n° 5 Caracterización de las empresas exitosas**



(Peters & Waterman, 2017)

Extrajo de las experiencias valoradas lo que denominó principios de las empresas excelentes:

**Cuadro n° 2 Los 8 principios de las Empresas Excelentes**

| PRINCIPIO                                 | COMPONENTES   |
|---|---|
| Orientación a la acción                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanentemente en condiciones de activarse en forma rápida, eficiente y efectiva</li> <li>• Disposición a la experimentación, ensayo y error. Corren riesgos con nuevos proyectos</li> <li>• Simplicidad, reducción de pasos y de metas</li> <li>• Fragmentación de las problemáticas y activación de equipos multidisciplinarios ad hoc para resolver</li> </ul> |
| Cercanía con el cliente                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioridad absoluta del cliente, esfuerzos de formación en su atención</li> <li>• Generar confianza de marca en los clientes</li> <li>• Promueven retroalimentación activa con los clientes</li> <li>• Medición intensiva y retroalimentación</li> </ul>  |
| Autonomía y espíritu emprendedor          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimulan trabajo autónomo y creativo</li> <li>• Alientan desarrollo de investigaciones, innovaciones y nuevos productos, mediante equipos descentralizados y autónomos recompensan iniciativas y éxitos</li> <li>• Tolerancia de los fracasos, promueven hacer intentos.</li> </ul>   |
| Productividad a través de la gente        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto y consideración al ser humano, cada empleado un socio. Entrenamiento, expectativas claras, autonomía.</li> <li>• Promueven crecimiento y desarrollo de los empleados, satisfacen necesidad de trascendencia.</li> </ul>  |
| Orientación a los valores                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moldean valores a transmitir considerándolos buenos y útiles</li> <li>• Valores y creencias orientadoras bien definidos</li> <li>• Cultivan los diferentes elementos de la cultura organizacional fuerte: héroes, mitos, leyendas, historias.</li> </ul>   |
| Fidelidad al negocio central              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se centran en un negocio principal en el cual destacarse y ser competitivos</li> </ul>   |
| Estructura simple y staff reducido        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglas y procedimientos sencillos, pocas capas gerenciales.</li> <li>• Flexibilidad y rapidez de respuesta ante cambios del entorno</li> </ul>   |
| Dirección central con libertad individual | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinación de centralización y descentralización. Controles rígidos pero flexibilidad ante el cambio.</li> <li>• Coexistencia de autoridad central y autonomía individual.</li> </ul>   |

(Peters & Waterman, 2017)



# **CAPÍTULO II**

## **LA MOTIVACIÓN COMO CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL EXITOSA**



[www.mawil.us](http://www.mawil.us)





## La Motivación como clave de la organización empresarial exitosa

### *Teorías clásicas de la Motivación Humana*

Ante la básica pregunta ¿qué mueve a una persona a realizar tal acción? Han surgido múltiples posibles explicaciones, las cuales se han concretado en teorías explicativas. Entendemos la motivación humana como la causa o motor o razón que conlleva a un ser humano a consumir una determinada acción, respondiendo a la interrogante: ¿por qué lo hiciste?

Entre los antecedentes a las teorías que de manera explícita han sido enunciadas para explicar tal fenómeno contamos con la teoría de la Acción Social de Max Weber.

Diferenciaba este autor con claridad el término conducta respecto al de acción social. Al primero lo consideraba como mera reactividad de los individuos ante estímulos, es decir, reacciones no pensadas (Ritzer, 1993, p. 262). De manera tal que la noción de acción social, como comportamiento típicamente humano, implica la intervención de procesos mentales reflexivos, siempre de carácter subjetivo y con significación o intencionalidad por parte del actor social, mediante los cuales decide el curso de la referida acción. El carácter social se refiere a que siempre está dirigida a otro ser humano. Asumiendo el carácter dual de la naturaleza humana (racional/irracional) se entiende que en un continuo entre los comportamientos típicamente irracionales (conducta) y los típicamente racionales, la acción social tendería a inclinarse hacia los segundos desde un punto más o menos intermedio en el cual pudiera hablarse de lo no racional como límite. Excluye de manera explícita de la noción de acción social (por considerarlos irracionales) los comportamientos derivados de respuestas irreflexivas a estímulos sensoriales, aquellos influidos por presencia de actuaciones masivas y la mera imitación.

La racionalidad en una primera aproximación (racionalidad finalista) estaría referida a la significación de la decisión humana tomando en cuenta el logro de fines respecto a la valoración de los medios o recursos a ser requeridos para el logro. Así, nos habla Weber en término de su método de los tipos ideales de

cuatro tipos de acción social (Weber 1968, citado por Ritzer, 1993, p. 264):

- Racional con arreglo a Fines: aquella prescrita por expectativas referidas bien a objetos extrínsecos o bien a otros seres humanos, donde tales expectativas serían medios o condiciones para el logro de objetivos racionalmente calculados y perseguidos Racional con arreglo a valores: la que se deriva de la creencia reflexiva en un valor, bien sea ético, estético, religioso o cualquier otro, no correlacionado con el resultado buscado.
- No racional Afectiva, derivada del estado emocional del actor social
- No racional Tradicional, enmarcada en los modos habituales y costumbres del actor.

En todo caso, rescatamos del aporte de Weber de que los seres humanos, en nuestros comportamientos típicamente humanos, es decir aquellos alejados de la irracionalidad, actuamos a partir de decisiones intencionales y subjetivas enmarcadas en un continuum que va desde un límite no racional afectivo, hasta otro de extrema racionalidad finalista. Tal intencionalidad subjetiva que mueve al actor social a actuar, que le otorga sentido para el propio actor, sería la motivación.

En general para las corrientes psicológicas, la motivación, en tanto proceso mental de cada persona en su interacción con lo que lo rodea, sería la causa, el impulso psicológico de la conducta humana en general y de la conducta laboral en particular. Así, “la gente trabaja para satisfacer multitud de exigencias internas” (Schultz, 1991, p. 245), tales exigencias internas serían la motivación,

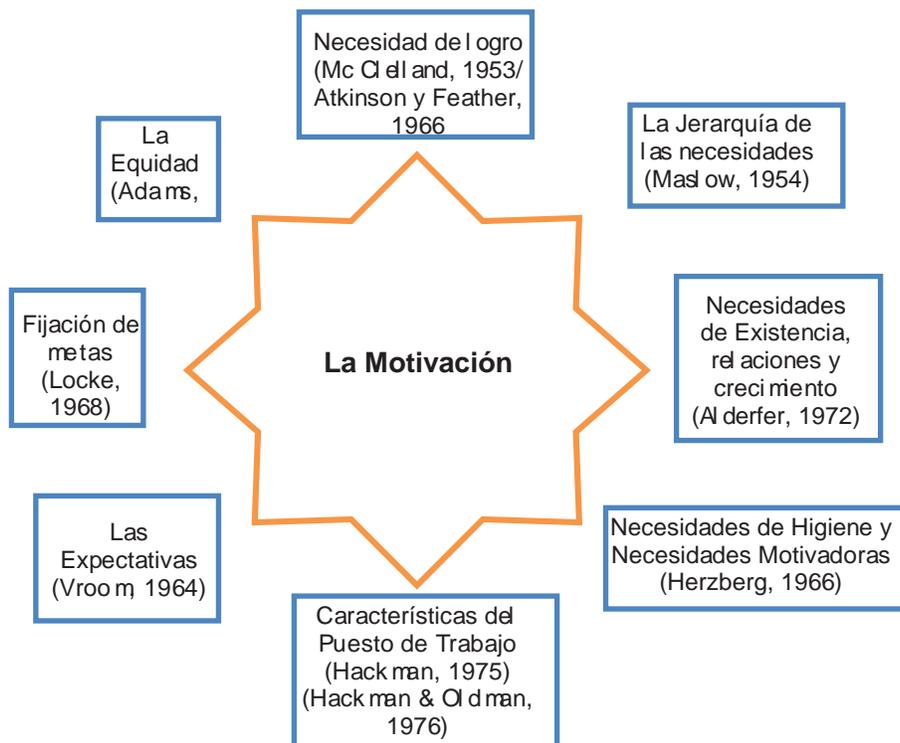
Según Robbins & Judge, (2009) “Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (Robbins & Judge, 2009, p. 175). Apunta Diaz Olaya et al (2014) la definición de los tres componentes atribuidos por el autor pre citado, en los siguientes términos: “La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere al tiempo que una persona sostiene dicho esfuerzo” (Diaz Olaya et al, 2014, p. 61)

Vista como proceso, intermedia entre el modo en que afronta la acción laboral y la idiosincrasia del laborante en sus esfuerzos en el logro de las metas y objetivos (Gonzalez, 2008)

Pueden identificarse numerosas posturas teóricas respecto a este tema, así como diversas clasificaciones. Algunas incluso han sido superadas por explicaciones más actualizadas fundamentadas en nuevas investigaciones, no soportan verificaciones rigurosas, pero siguen siendo utilizadas en el campo laboral.

En la Figura n° 6 se refiere una clasificación de las teorías en atención a la definición de la causa de la conducta laboral (Schultz, 1991). En la Figura n° 7 se reseña la clasificación de las teorías vista desde la perspectiva de la época de su formulación (Pin Arboledas, 1997). En la Figura n° 5 asumimos como criterio de clasificación,

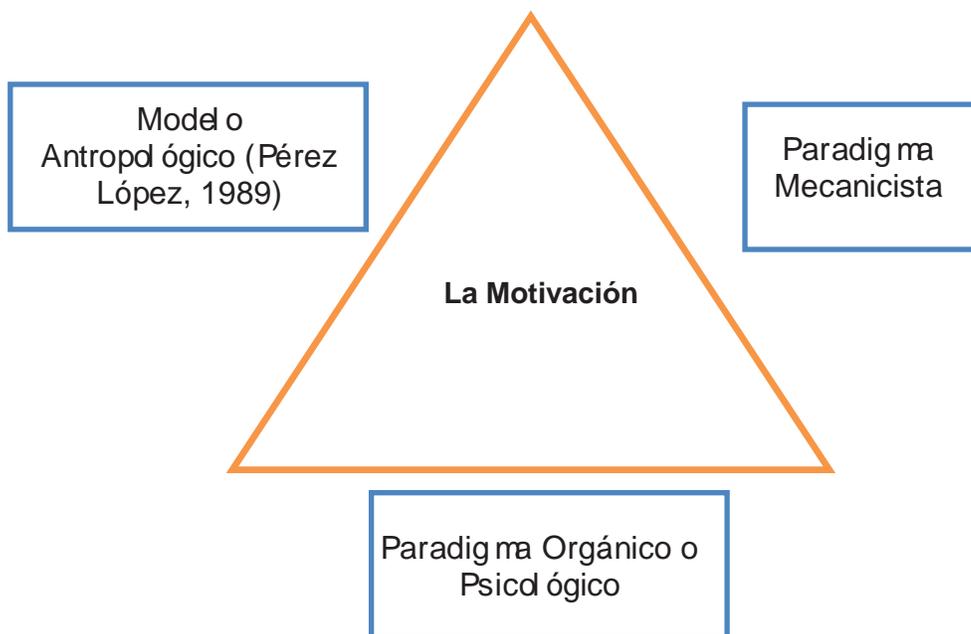
**Figura n° 6 La Motivación Según la causa de la conducta laboral**



(Schul tz, 1991)



**Figura n° 7 La Motivación Según Épocas**



(Pin Arboledas, 1997)

Necesidad de logro (McClelland, 1953) y (Atkinson & Feather, 1966): En concordancia con el pensamiento liberal hegemónico desde finales de siglo XIX y gran parte del siglo XX, autores como Weber y Parsons en las ciencias sociales destacaron la motivación al logro como elemento típicamente humano, en tanto típica forma de acción social o necesidad de sobrevivencia. En el ámbito de las teorías organizacionales tales ideas son recogidas por investigadores de la Psicología y son destacados como cualidad de los líderes de mayor eficiencia. Entraría en el paradigma mecanicista, según la clasificación propuesta por Pin Arboledas (1997)

En términos de (Schultz, 1991)

Este deseo de conseguir algo, de realizar bien las cosas, de ser el mejor de todos caracteriza a muchos integrantes de la sociedad moderna y no solamente a los ejecutivos prósperos. Los que están impulsados por ella obtienen profunda

satisfacción con sus logros y se sienten motivados para destacar en cuanto emprenden. (p. 246)

Es de destacar que esta teoría se inclina a valorar fundamentalmente la motivación en personas que ejercen roles de dirección en las organizaciones empresariales.

Pirámide o jerarquía de las necesidades humanas (Maslow, 1954) : es quizás la más conocida y popular de las teorías que pretenden explicar las motivaciones humanas. Con ella se da inicio y resulta ser de las más influyentes de las teorías producidas bajo el paradigma orgánico o Psicológico, estando también incluida entre las incluidas en el modelo centrado en contenidos.

Este investigador en la disciplina de la Psicología plantea que los deseos y necesidades humanas por naturaleza responden a un orden jerárquico creciente, en cual la tendencia normal aunque no generalizable, es la búsqueda de satisfacer las de nivel inferior de manera previa para luego procurar de forma creciente ir satisfaciendo niveles superiores.

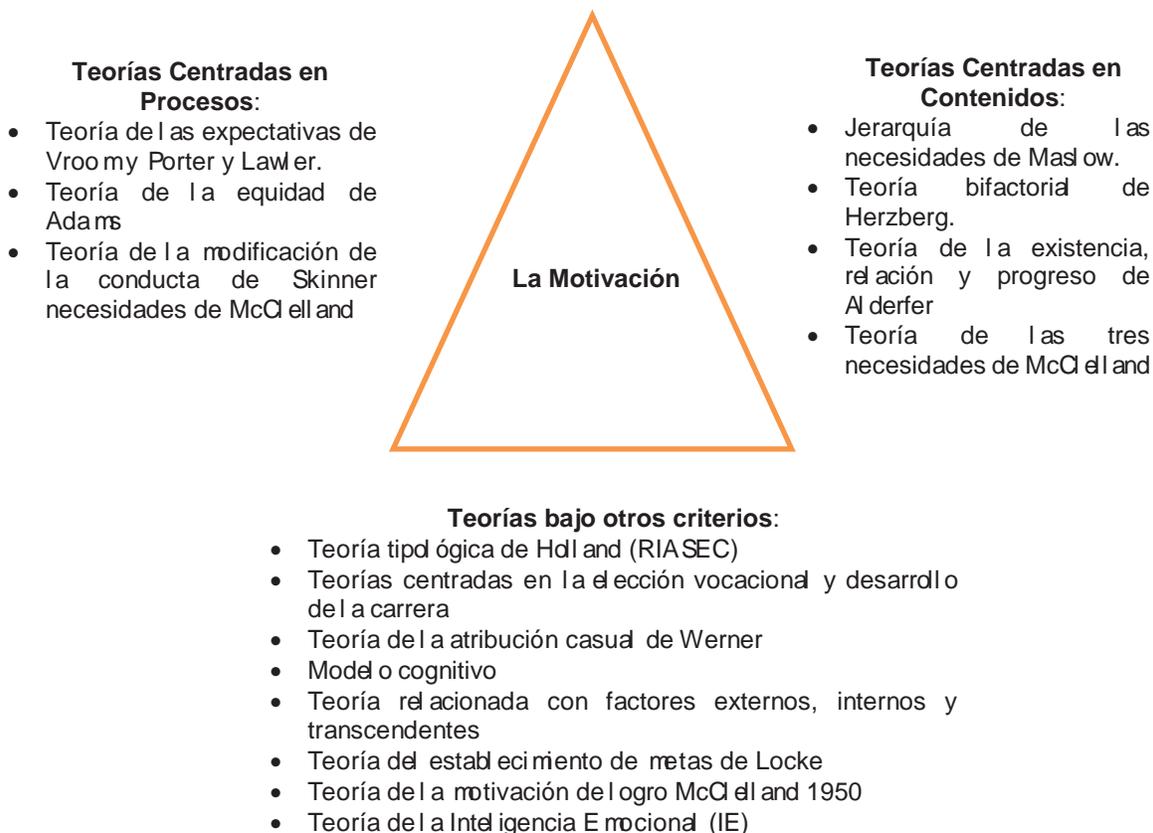
Los cinco escalones de necesidad, que a su vez se clasifican en tres categorías, son: (Peña Rivas & Vilón Perera, 2018)

1. Categoría necesidades primarias:
  - 1.1. Fisiológicas o materiales o primarias: respirar, sed, alimentación, abrigo, reproducción sexual, sueño.
  - 1.2. Seguridad: protección contra amenazas, orden, previsibilidad.
2. Categoría necesidades secundarias:
  - 2.1. Sociales: pertenencia a grupos, afecto. Participación
  - 2.2. Autoestima: prestigio, éxito, valoración de sí mismo.
  - 2.3. Autorrealización: “hacer realidad las propias capacidades y posibilidades ( (Schultz, 1991, p. 248)

De acuerdo a (Pin Arboledas, 1997) el propio Maslow habría reconocido las restricciones de su teoría, la cual no debería ser asumida de manera estricta, dado los múltiples ejemplos de situaciones en las cuales no se cumplían sus

supuestos básicos.

### Figura n° 8 La Motivación: Según su esencia



El precitado autor le otorga la virtud a este planteamiento tanto de haber incorporado a su análisis expresiones internas de la motivación, como el reconocimiento del aprendizaje como manifestación transformacional de las motivaciones humanas. Así, “los motivos que mueven al ser humano no solo son las reacciones que recibe del entorno a sus acciones. Según esta teoría hay otros motivos: las modificaciones que experimenta en su interior, su aprendizaje” (Pin Arboledas, 1997, p. 79), es decir, motivos intrínsecos.

Necesidades de Existencia, Relaciones y Crecimiento (Alderfer, 1972): Forma parte del paradigma psicológico y del modelo centrado en contenidos. Aunque parte al igual que Maslow de la relación de la motivación con las necesidades humanas, hace una clasificación un tanto diferente y con una perspectiva



más flexible que reconoce incluso una posible simultaneidad entre ellas. Agrupa en el primer tipo de necesidades, (Existencia) aquellas más básicas y materiales, susceptibles de ser satisfechas con el salario y los beneficios laborales: alimentación, agua, cobijo. En un segundo tipo menciona aquellas derivadas de las interacciones con otros seres humanos, como el afecto, la aceptación, la pertenencia (relación). En un tercer tipo abarca las expectativas de crecimiento personal, “se las atiende únicamente cuando el individuo aprovecha al máximo sus capacidades” (Schultz, 1991, p. 249).

Schultz (1991) identifica diferencias de fondo entre esta teoría y la de Maslow en cuanto a las relaciones entre las satisfacciones de necesidades y su expresión en las motivaciones. Por una parte, no plantea que la satisfacción de un tipo de necesidad conllevaría a la aparición inmediata de otra de mayor nivel. Por otra, para Alderfer (1972) citado por Schultz (1991) la imposibilidad de cubrir una necesidad más alta probablemente hará que el trabajador superlativice la de nivel inferior. Finalmente, afirma este autor que lo más probable es que la satisfacción de una necesidad incremente el ímpetu motivador en el trabajador, en contraposición a lo planteado por Maslow en sentido contrario.

Lamentablemente, esta teoría no ha conseguido impactar suficientemente en el mundo de la investigación académica administrativa, por lo que no se conocen mayores desarrollos empíricos de ella.

Necesidades de Higiene y Necesidades Motivadoras (Herzberg, 1966): conocida también como teoría bifactorial, vincula el análisis motivacional a las nociones de satisfacción e insatisfacción laboral. Corresponde también al paradigma Psicológico u orgánico y está centrada en contenidos.

Para (Bilbao & Vega, 2010) la satisfacción laboral es una agradable sensación de carácter fundamentalmente subjetiva que experimenta en el ámbito laboral un ser humano, “marcado por el balance final entre el rol que cada trabajador quiere cumplir y el rol que finalmente desempeña” (Marín Samanez & Placencia Medina, 2017, p. 43), mientras que por el contrario la insatisfacción sería la sensación negativa que se desprende de las vivencias en el espacio de trabajo. (Marín Samanez & Placencia Medina, 2017)

Identifica y clasifica Herzberg una serie de factores y/o necesidades, siguiendo las aportaciones de Maslow (Schultz, 1991), en cuanto al origen en factores extrínsecos y factores intrínsecos. A los primeros, de origen externo o del ambiente laboral, se les conoce como necesidades o factores de higiene o mantenimiento (políticas de la empresa y métodos administrativos, tipo de supervisión, relaciones interpersonales, ganancias de la empresa, condiciones de trabajo (Schultz, 1991: p. 251 y Marín Samanez & Placencia Medina, 2017), mientras que a los segundos los llama necesidades o factores motivadores o intrínsecos, los cuales incluyen: la índole del trabajo, el sentido de logro personal en el trabajo, el reconocimiento, grado de responsabilidad,

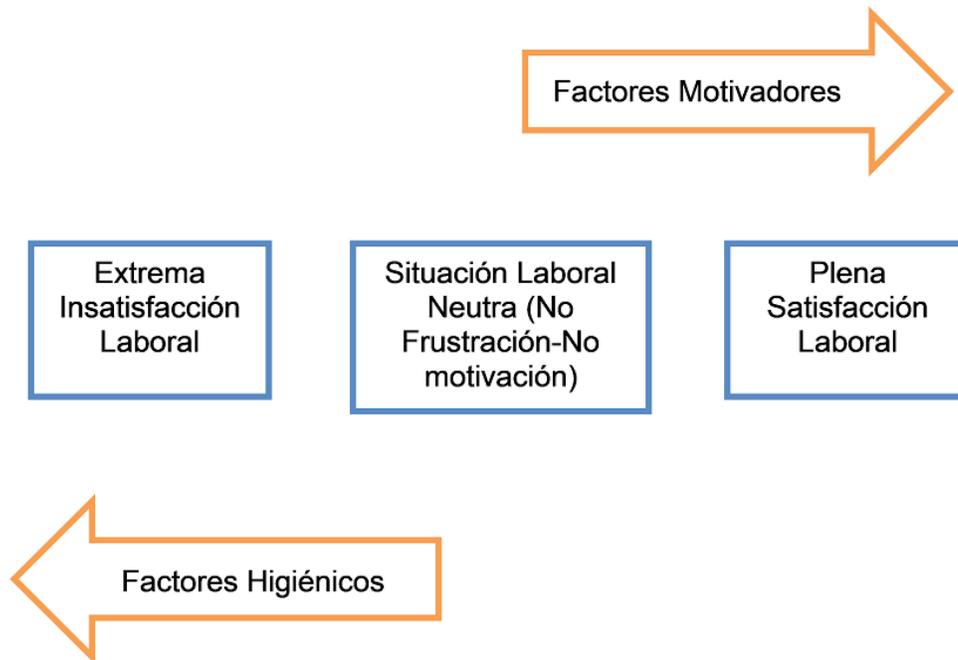
A diferencia de cómo es percibido por el sentido común en el sentido de asumirse que existe una continuidad entre el extremo de insatisfacción laboral y el extremo de plena satisfacción laboral (Figura n° 10)

**Figura n°9 Continuum Insatisfacción-satisfacción laboral según sentido común**



Por el contrario, el más importante descubrimiento de (Herzberg, 1966) es la discontinuidad evidente o independencia recíproca (Schultz, 1991) entre insatisfacción y satisfacción laboral, es decir, que establece que el grado de cobertura de las necesidades higiénicas o de mantenimiento permite ir disminuyendo los grados de insatisfacción laboral desde el extremo hasta una situación neutra o carente de frustración, pero es incapaz de producir satisfacción laboral. De la misma manera, el grado de cobertura de las necesidades o factores motivacionales afectan la motivación de los trabajadores desde un extremo inferior de neutralidad motivacional y carencia de frustración hasta un grado máximo de satisfacción laboral que “motivan al empleado a dar su máximo rendimiento” (Schultz, 1991, p. 250).

**Figura n°10 Independencia Recíproca de la Satisfacción y la Insatisfacción laboral**



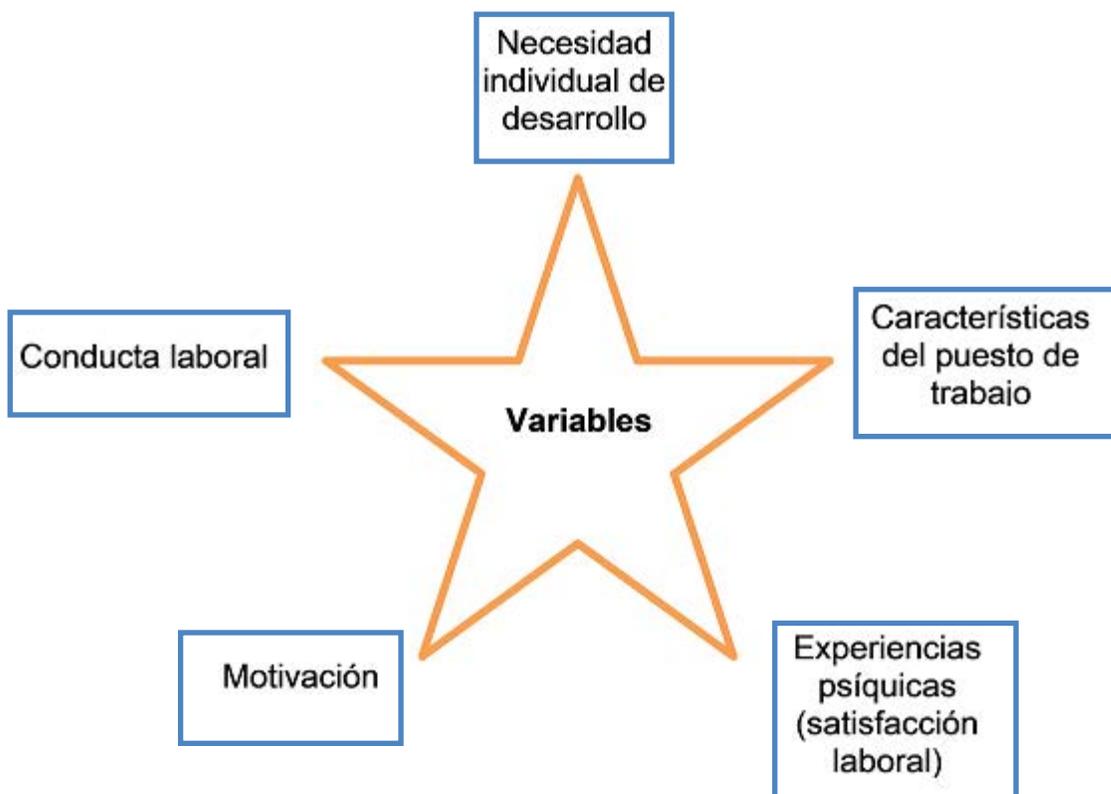
(Schultz, 1991)

Entre las limitaciones y críticas a la citada teoría estaría la consideración por otros autores de que algún factor extrínseco clave como el salarial, su manejo adecuado, podría ser considerado como motivador de ser tratado como reconocimiento de logro. Quizás sea conveniente relativizar la independencia recíproca entre ambos tipos de necesidades y factores.

Características del Puesto de Trabajo (Hackman, 1975) (Hackman & Oldman, 1976): Esta propuesta teórica con un marcado acento de la perspectiva psicológica, y centrada en contenidos, establece una compleja relación entre las variables:



**Figura n°11 Variables del Modelo Características del Puesto de Trabajo**



(Hackman & Oldman, 1976)

En general, de acuerdo a lo que plantean estos autores, se presentan resultados en sus investigaciones que denotan marcada diferenciación en los distintos individuos en cuanto a sensación de necesidad de crecimiento o desarrollo personal, “es decir, algunos la sienten más que otros” (Schultz, 1991). Al relacionar con la respuesta ante los cambios en la segunda variable, es decir en cuanto a los cambios en las características del puesto de trabajo, observaron que quienes sienten mayor necesidad de desarrollo experimentarían mayor influencia de aquellos.

Por otra parte, afirma (Schultz, 1991) que los investigadores determinaron que los referidos cambios en las características del puesto no estaría relacionada directamente con la conducta laboral, sino que serían las experiencias psíquicas o subjetivas relativas a tales cambios las que influirían en tanto en la motivación como en la conducta laboral. En otras palabras, de no producirse la sensación



de satisfacción laboral (experiencia subjetiva), en el marco de la sensación de necesidad de desarrollo por parte del trabajador, dados los cambios en el puesto de trabajo, no se generaría la motivación y por ende el comportamiento deseado en el trabajador.

En palabras de Schultz (1991):

La presencia de aspectos positivos del trabajo hace que los empleados experimenten un estado emocional positivo cuando dan un buen rendimiento. Este estado interno los anima a seguir poniendo el mismo empeño pues esperan que así tendrán sentimientos agradables: el estado psíquico positivo. Además, la fuerza de la motivación depende de la intensidad de la necesidad de crecer y desarrollarse. Cuanto más fuerte sea esta, mayor valor positivo tendrá el estado originado por el buen rendimiento (p. 255)

Las Expectativas (Vroom, 1964): La propuesta teórica de este autor, incluida en el paradigma psicológico pero centrada en procesos, parte de la premisa de que la voluntad del trabajador se pondrá al servicio de obtener los mejores resultados, es decir se esforzará más, en la medida en que tenga la confianza en que será recompensado adecuadamente. Es así como la motivación de cada trabajador para esforzarse en producir dependería de tres factores, a saber:

- Los propósitos propios que propicien la fuerza necesaria para contribuir en el alcance de las metas organizacionales
- La concordancia apreciada por el trabajador entre el rendimiento de la empresa y sus metas personales
- La potencia del trabajador para ser capaz de modificar su propio rendimiento. (Peña Rivas & Vilón Perera, 2018)

Fijación de metas (Locke, 1968): Para esta teoría el elemento clave para la motivación en el ámbito laboral sería el que el trabajador se fije metas propias a ser alcanzadas en el contexto de la organización. “las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento” (Schultz, 1991, p. 257).



## **Tendencias actuales para la Motivación de los miembros de organizaciones empresariales exitosas**

La revisión de la diversidad de modelos teóricos aplicados a la motivación laboral da cuenta de un aparente estancamiento en el avance en cuanto a la producción de nuevo conocimiento de esta temática. Gran parte de las investigaciones se fundamentan en teorías aportadas por autores de los años 50 y 60 correspondientes a lo que se denominó paradigma psicológico u orgánico (Pin Arboledas, 1997)

Investigaciones recientes reportan (Arrieta-Salas & Navarro-Cid, 2008) balances en torno a los avances de la producción teórica en el tema de la motivación laboral, denotando una especie de estancamiento.

No obstante, Pin Arboledas, (1997) adelantaba acerca de cambios paradigmáticos a partir de miradas desde otras disciplinas, de allí que reseña el Modelo Antropológico (Pérez López, 1989). Esta propuesta promete un “modelo general de la acción humana” (Pin Arboledas, 1997, p. 84), que la concibe como el aprendizaje de los actores sociales o agentes activos (en este caso los trabajadores) en el contexto de procesos interactivos con el ámbito humano que le rodea (agente pasivo), bajo la premisa de la libertad como característica inherente a la naturaleza humana. Aprendizaje este que ya no es concebido necesariamente con carácter positivo sino que bien podría ser lo contrario. Así, a partir de la fuerza que la mueve (motivación) la acción (manifestación exterior de la calidad del aprendizaje) puede promover la adquisición de hábitos para la mejor solución de los problemas, lo que conformaría la internalización de virtudes, o bien promover la obtención de hábitos que obstaculicen las soluciones, de lo cual se derivarían procesos de internalización de vicios (Pin Arboledas, 1997, p. 85).

La intencionalidad de superar las propuestas ya clásicas de explicación del fenómeno motivacional laboral se fundamenta por una parte en la transformación del trabajador en tanto agente activo del aprendizaje, en el propio proceso de aprendizaje, así como la del propio entorno, cuya modificación será influjo de nuevos cambios en el trabajador. Así mismo se aporta la multidireccionali-



dad del aprendizaje, explicada supra.

Otro modelo que surge a partir de la incorporación de gran parte de las novedades teóricas en las ciencias sociales es el modelo complejo propuesto por (Navarro, 2001) y (Navarro & Quijano, 2003), el cual incorpora la combinación de múltiples variables tales como los motivos, la percepción de autoeficacia y la percepción de instrumentalidad, y de sus relaciones dinámicas, de los cuales resulta la conclusión de que los comportamientos laborales tienden a ser crecientemente complejos, no lineales y azarosos. (Arrieta-Salas & Navarro-Cid, 2008)

No obstante las complejidades enunciadas en los estudios recientes, se mantiene la apreciación de la existencia de una muy fuerte, significativa pero de baja intensidad correlación entre el grado de motivación en el trabajo y el de satisfacción laboral, (Marín Samanez & Placencia Medina, 2017), por una parte, y de que aunque no haya nexos automáticos, tales incrementos en la satisfacción laboral tenderán a reflejarse en mejoras sustanciales en el rendimiento de los trabajadores (Schultz, 1991).

El éxito empresarial está hoy en día más que nunca vinculado estrechamente con el desarrollo de capacidades organizacionales para la detección de las múltiples necesidades de los trabajadores así como para promover su satisfacción. Así, desde una perspectiva pragmática surgen propuestas de esfuerzos multilaterales, de compromisos entre los diferentes agentes activos en la empresa para la conformación de las condiciones más favorables posibles para el establecimiento y cumplimiento de deberes y derechos de todos. El respeto de tales acuerdos, tomando en cuenta tanto los factores materiales o extrínsecos, los intrínsecos o motivacionales y los trascendentes. Como lo acota una investigación reciente “además de una retribución justa y atractiva, hay toda una serie de razones no monetarias por las que las personas trabajamos a gusto y nos sentimos recompensadas, el llamado salario emocional” (Valderrama, 2010)

Experiencias exitosas de grandes corporaciones nos hablan de la creación de compromiso por parte de los trabajadores como elemento clave en el éxito empresarial. Para ello la empresa debe colocar entre sus líneas estratégicas y ope-

rativas el propiciar el crecimiento y desarrollo de cada trabajador, el ser palanca para la realización de sus capacidades, talentos y potencialidades, la realización de sus sueños más entrañables, la conquista de la felicidad. Es decir, propiciar la autorealización en los términos planteados por (Maslow, 1954) y desarrolladas por (Alderfer, 1972), (Herzberg, 1966), (Vroom, 1964) y (Locke, 1968), convirtiéndose en todo lo que pueden ser. Reseña (Dessler, 1996) específicamente la experiencia de transnacionales como Delta, Saturn y Federal Express: “Todas se comprometen en prácticas que ayudan a asegurar que todos los empleados tengan todas las oportunidades para realizarse – utilizar todas sus capacidades y talento en el trabajo, y convertirse en todo lo que pueden ser.” (Dessler, 1996, p. 381)

Si tuviera que hacerse una síntesis de los elementos clave para la motivación de los miembros de organizaciones empresariales exitosas, esa sería:

### Cuadro n° 3 Elementos clave para la motivación

| ELEMENTO CLAVE                 | COMPONENTES   |
|--------------------------------|---|
| Valores                        | Asumir una filosofía gerencial que incorpore la idea fuerza de que el valor fundamental para la empresa son sus trabajadores, traduciéndola en normas explícitas y prácticas concretas de confianza, respeto, participación, crecimiento y desarrollo personal de todos.                          |
| Justicia en el trato           | Dar prioridad a procedimientos y prácticas que garanticen el trato justo para todos, mediante conducciones de comunicación bidireccional asequibles y confiables, con respuesta oportuna a las inquietudes por pequeñas que sean  |
| Valores desde el reclutamiento | Garantizar incorporar entre los aspectos centrales del reclutamiento, selección y contratación de personal en cualquier nivel el que los nuevos ingresos compartan los valores esenciales de la filosofía gerencial, para lo cual es indispensable el diseño de inducciones y períodos de prueba. |
| Estabilidad laboral asegurada  | Diseñar y practicar políticas de compromiso de empleo para toda la vida que brinden la sensación de seguridad a los trabajadores, incluso proponiendo participaciones de riesgo en el capital de la organización empresarial  |
| Plan de remuneración atractivo | Diseñar y poner en práctica planes de gratificación en los que los trabajadores se sientan socios de la empresa. Combinar incentivos económicos con otros de carácter no económico, como por ejemplo la política de promoción y ascensos internos   |

CLAVES ACTUALES PARA ORGANIZACIONES  
EMPRESARIALES EXITOSAS



|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| Planes de Desarrollo                  | Dar plena prioridad a los planes y prácticas que propicien la autorrealización de todos los miembros de la empresa  |
| Enriquecimiento del puesto de trabajo | Siguiendo los aportes de (Herzberg, 1966) diseñar y practicar programas de enriquecimiento de puestos de trabajo tomando en cuenta tanto los factores higiénicos como los motivacionales. Implica demostrar explícitamente cuan valioso es el trabajador para la empresa. Por ejemplo: activación para los trabajadores de símbolos de estatus, reconocimientos, horarios flexibles |

(Dessler, 1996, p. 672) (Certo, 2001)



# **CAPÍTULO III**

## **EL TRABAJO EN EQUIPO COMO CLAVE PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL**



[www.mawil.us](http://www.mawil.us)





## **El Trabajo en Equipo como clave para el éxito empresarial**

### *Teorías del Trabajo en Equipo*

Ubicando los antecedentes y la fundamentación teórica del trabajo en equipo, de acuerdo a la aportación de (Tjosvold, West, & Smith, 2003) relatamos la noción de “equipo de trabajo” o “trabajo en equipo” está vinculada y cuenta como antecedente a las investigaciones, reflexiones y experiencias relativas a la cooperación en el trabajo y al manejo de conflictos en las organizaciones.

Es así como refiere que las tendencias iniciales en las investigaciones en ciencias humanas acerca del conflicto y la competencia de los años 20 y 30, habrían sido erróneamente enfocadas exclusivamente en los efectos de cada uno de las dos modalidades en los resultados de las tareas, asumiendo el hecho de acuerdo a la ideología norteamericana que la competencia generaba la mayor motivación a ser productivo. (Deutsch, 2003)

En este mismo orden de ideas estarían los obstáculos a la visión cooperativa desde el enfoque clásico de las ciencias sociales, con especial énfasis en la ciencia política (influencias Hobbesianas), en la cual los niveles de confianza entre los participantes de un colectivo como las organizaciones empresariales se perciben como muy bajos. En tal contexto de desconfianza los individuos cooperan sólo en base a reglas y mecanismos de control y represalia. (Fieschi, 2003, p. 60). Se trata justamente del modelo de organización totalmente contraria al trabajo de equipo, donde cada trabajador labora independientemente del resto, con sus propias metas y recompensado en función de sus logros individuales.

Sería en los años 40 del siglo XX cuando se adelantaron reflexiones e investigaciones como la de (Deutsch, 1949) acerca de la cooperación, en contraste con la orientación a la competencia, asumiendo la creencia de que los individuos y grupos son interdependientes recíprocamente, y que los resultados de los esfuerzos colectivos compartiendo metas e interactuando determinaban sus resultados. Así, cada individuo interactuante entiende que sus logros apoyan los logros de otros, de lo cual derivaría su disposición a compartir información, intercambiar recursos y brindar apoyo a los esfuerzos de los otros, de lo cual

derivarían relaciones transparentes y productivas, ((Deutsch, 1962) citado por Tjosvold, West, & Smith (2003)). Las teorías que consideran como deseable la cooperación por ser intrínsecamente parte de la naturaleza humana como ser social y comunitario (Fieschi, 2003) en términos de una membresía activa y participativa.

El antecedente inmediato el estudio de los equipos de trabajo se ubica en los estudios del comportamiento del grupo social tal como lo hizo (McGrath, 1964) citado por (Hackman, 1987), en cual se plantea un modelo de entrada-proceso-salida, cuya entrada acopia factores individuales como actitudes, características de la personalidad; factores de nivel grupal como la estructura, la cohesión, el tamaño del grupo, y variables ambientales. Entre los resultados publicados se menciona situaciones en las cuales grupos de mayor cohesividad lograron mejor desempeño. Otras tantas investigaciones se enfocaron en el efecto “de la interacción grupal en las actitudes, creencias y comportamientos de los miembros individuales del grupo, y las formas Esa interacción moldea los resultados de la decisión grupal” (Hackman, 1987, p. 317). Aun cuando los resultados de tantas investigaciones habrían mostrado debilidades para su generalización, han sido importantes antecedentes de la propuesta teórica de los equipos de trabajo. De hecho la reseña de investigaciones de los años 80 del siglo XX tienden a asimilar el estudio del comportamiento grupal al de los equipos de trabajo, es decir a asumir tales categorías como sinónimas (Hackman, 1987). Tan así que identifica entre los factores potencialmente más valiosos de los estudios de procesos grupales de trabajo, que “la interacción grupal es una fuente potencial de “sinergia grupal”. Sinergia entre los resultados de los miembros en resultados de grupo que pueden ser muy diferentes de los que se obtendrían simplemente sumando las contribuciones de los miembros individuales” (Hackman, 1987, p. 322). Luego de manera explícita establece cuáles tipos de grupos sociales pueden ser incluidos en la categoría que define como sujeto de sus investigaciones:

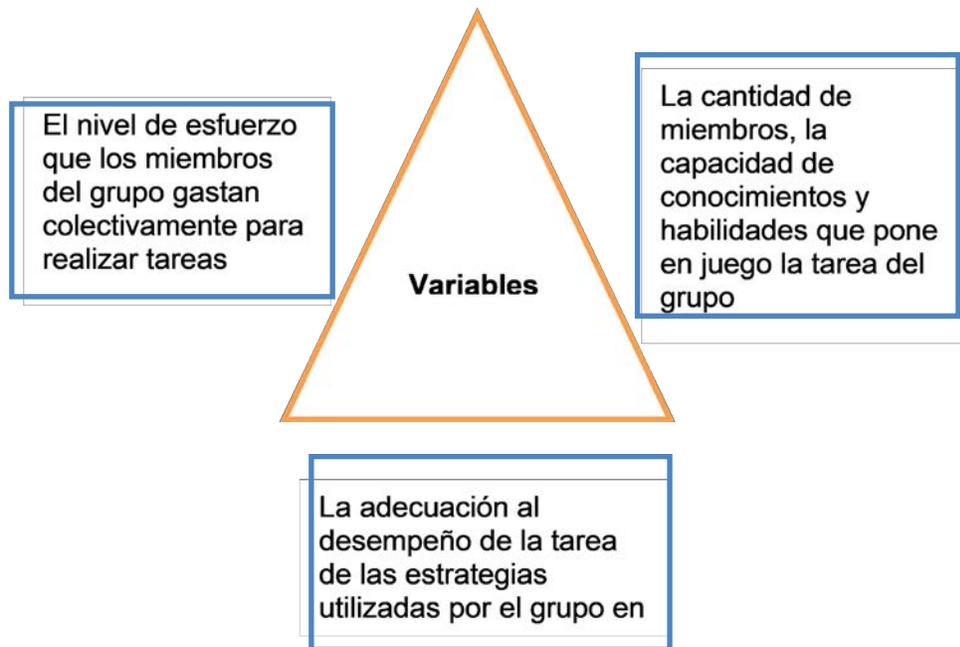
“se centra exclusivamente en grupos de trabajo. en las organizaciones. Esto significa que el modelo aplica solo a (1) grupos reales (es decir, sistemas sociales intactos completos) con límites y roles diferenciados entre los miembros); (2) grupos que tienen una o más tareas que realizar, resultando en un grupo discernible y potencialmente medible productos; y (3) grupos que operan dentro de

un contexto organizacional.” (Hackman, 1987, p. 322).

A esto agrega el autor la concepción correspondiente a “efectividad de los grupos de trabajo” en contextos organizacionales.

Específicamente, se propone que la efectividad global de los grupos de trabajo en las organizaciones es una función conjunta de:

### Figura n°12 Variables que afectan efectividad global de Equipos de Trabajo



(Hackman, 1987, p. 323)

Se podría decir que no existe un acuerdo general en la literatura respecto a la diferencia entre la categoría “grupo” y la categoría “equipo”. Entre quienes tienden a identificarlos ya mencionamos a Hackman (1987), pero pudiéramos mencionar también a Certo (2001) quien a su vez se apoya en (Schein E. H., 1965), planteando que para la administración cuando se habla de grupo se trata de un conjunto relativamente pequeño de seres humanos en frecuente interac-

ción en presencia e influencia recíproca, que a su vez genera sentido de identidad y de membresía. Para (Schein, 1994) “los grupos de trabajo, o equipos, son cada vez más comunes en las organizaciones. Los grupos formales se designan como grupos de trabajo por la organización” (p. 438)

Por el contrario (Robbins & Judge, 2009), en una versión que se ha posicionado en el discurso gerencial contemporáneo, hace un extraordinario esfuerzo por distinguir ambas nociones:

**Cuadro n°4 Grupo de Trabajo vs Equipo de Trabajo**

| AUTOR                   | GRUPO DE TRABAJO   | EQUIPO DE TRABAJO  |
|-------------------------|--|--|
| (Robbins & Judge, 2009) | “El que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a desempeñarse en su área de responsabilidad” (p. 323) | “Grupo en el que los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de las aportaciones por individuo”. (p. 323) |
| (Certo, 2001)           | “Un grupo es un número determinado de personas que (1) interactúan entre sí, (2) se identifican psicológicamente, y (3) se sienten miembros de un grupo” (p. 376)        | “Los equipos de trabajo son otro ejemplo de los grupos por tarea que se utilizan en las empresas” (p. 380)                                 |

(Robbins & Judge, 2009, p. 323)

Los Círculos de Calidad y la teoría del Capital social como antecedentes al enfoque de trabajo en equipo:

Para vencer la resistencia a la noción de trabajo en equipo a partir de la ideología liberal (predominio del individualismo competitivo) mencionada anteriormente habría jugado un papel importante el cuestionamiento desde una perspectiva cultural de tales valores y creencias.

Los Círculos de Calidad son introducidos al mundo empresarial norteamericano desde los años 70 del siglo XX, por la vía de la difusión cultural, en la cual jugó un destacado papel la interacción de William Edwards Deming con las empresas japonesas, generando una mixtura entre las técnicas de control estadísticos de procesos y elementos de la cultura japonesa tales como la con-



ciencia de grupo, el carácter comunal y la armonía (Martín Hernández, 1991) . Es así como entre los principios formulados por Deming se encuentra: adoptar una nueva filosofía de cooperación en la cual todos se benefician, y ponerla en práctica enseñándola a los empleados, clientes y proveedores. Para ello, en los entrenamientos en Círculos de Calidad en los países occidentales se incorpora entre otras técnicas el manejo de las relaciones humanas, la comunicación y la dinámica de grupos. Esto debido al individualismo dominante en la cultura estadounidense (Monroy, 1985)

De manera tal que, en tanto grupos permanentes y voluntarios de trabajadores (con apoyo de la alta dirección), destinados a la búsqueda participativa y con sentido cooperativo de soluciones a problemas concretos de la organización empresarial, tales como deficiencias de coordinación o productividad en el ámbito específico de sus funciones, se convierten en expresión germinal del trabajo en equipo.

Por su parte la Teoría del Capital Social es una propuesta de (Putman, 1993) que ha tenido como contribución la renovación de los valores comunitarios en la ciencia política (Fieschi, 2003). La noción de Capital Social refiere al apretado tejido entre los individuos humanos y los cánones de reciprocidad y confianza, que propician mayor eficiencia social asociada a la sensible disminución de los costos de transacción vinculados a su vez a negociaciones más corteses y cercanas, la capacidad de identificar áreas problemáticas y potencialmente conflictivas antes de que se hagan difíciles de resolver, la más amplia circulación de la información así como el correspondiente incremento de los valores de participación y entendimiento (Putman, 2000) citado por (Fieschi, 2003), de lo cual esta autora su consideración de que “la teoría del capital social es una versión – una gruesa versión- de la cooperación” (Fieschi, 2003, p. 64)

De acuerdo a los aportes de Putman (2000) (citado por Fieschi, 2003) las prácticas gerenciales dominantes en los años 80 y 90 del siglo XX en la sociedad norteamericana, (que como hemos visto estaban extremadamente impregnadas de la cultura individualista competitiva) habrían conllevado a numerosos problemas relativos a estrecheces en el empleo y otras problemáticas sociales, derivado esto de la caída del capital social en la sociedad norteamericana.



Para Fieschi (2003) las redes de trabajo son intrínsecamente capital social y han propiciado al menos tres resultados: trabajo en equipo, mejoras de comunicación y confianza, por lo cual mejorarían considerablemente los lugares de trabajo propiciando comportamientos creativos disminuyendo el estrés laboral.

### *Modelos Teóricos:*

En la literatura especializada podemos encontrar al menos tres modelos teóricos para la construcción y explicación de los equipos de trabajo, a saber: el modelo Entrada-Proceso-Producto, la teoría de Rol y el modelo de competencia.

El modelo Entrada-Proceso-Salida fue uno de los primeros en plantearse. Desde esta mirada se trata al equipo como un sistema identificando factores que inciden como insumos, procesos y productos. (Hackman, 1987) hizo una adaptación del modelo original propuesto por (McGrath, 1964):

Se trata de un modelo descriptivo de la acción del equipo en el tiempo, que originalmente fue utilizado para el análisis del comportamiento de los grupos de trabajo, aunque como ya ha sido mencionado para (Hackman, 1987) existe sinonimia entre la noción de grupo de trabajo y la de equipo de trabajo.

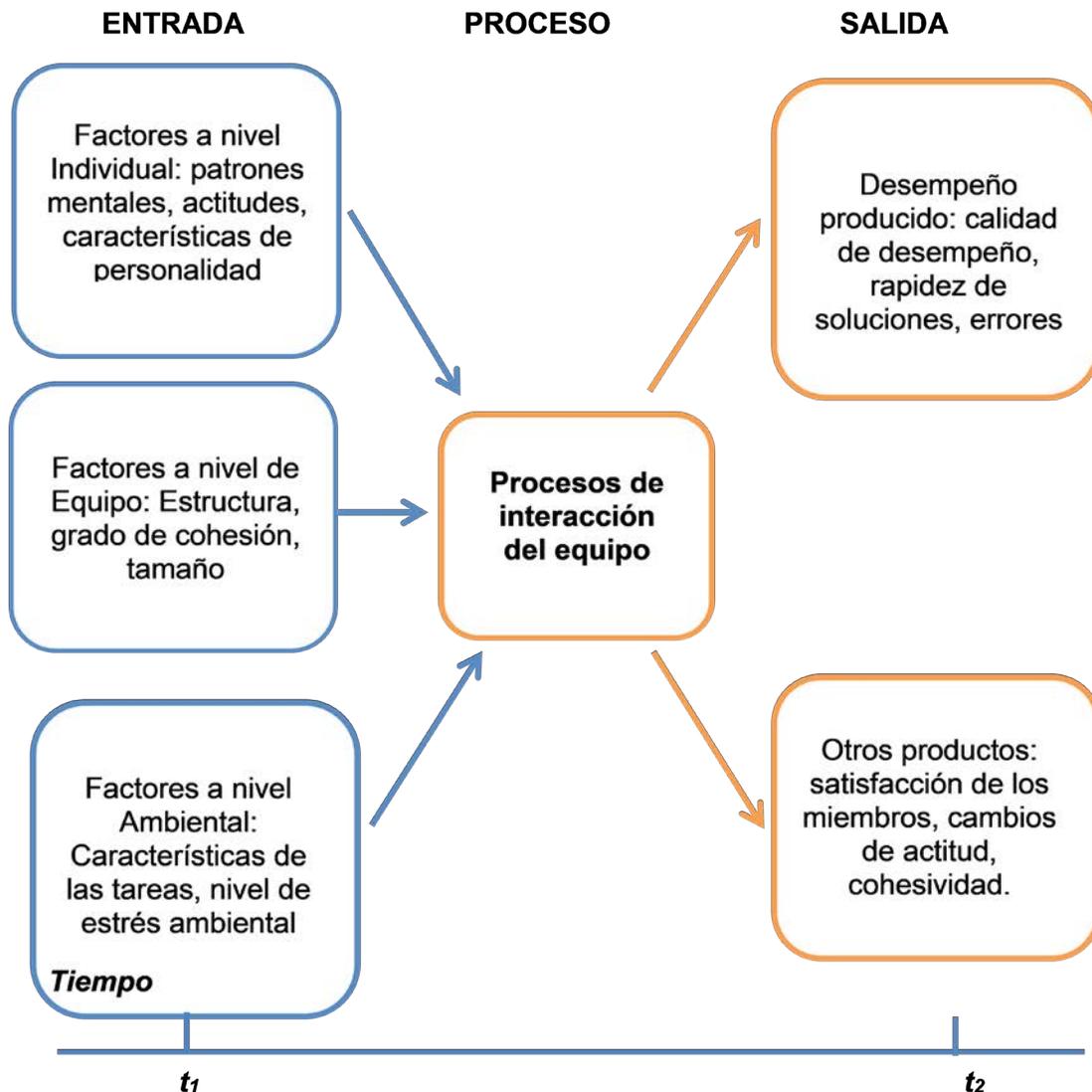
Se hace una clasificación de las variables y factores de entrada: por una parte establece lo que correspondería a la contribución en un primer momento, de los miembros al equipo, la contribución del equipo o grupo en cuanto tal y finalmente la que aporta el ambiente o contexto en el cual acciona el equipo de trabajo.

Se describen los procesos de interacción a lo interno del grupo o equipo de trabajo, asumiendo que se producirá una transformación a lo largo del tiempo de la acción grupal, para luego describir los productos que en un segundo momento entregará el equipo de trabajo a su contexto relevante.

Tales productos los clasifica en aquellos que corresponden a los resultados esperados, es decir al desempeño propiamente tal como las soluciones a los pro-

blemas planteados, la calidad de tales soluciones, el tiempo de respuesta para la realización de la tarea.

**Figura N°13 Modelo Entrada-Proceso-Salida**



Modelo de McGrath (1964) adaptado por (Hackman, 1987, p. 316)



Los otros productos serían un efecto de los resultados, tal como la satisfacción laboral del equipo de trabajo, los cambios de actitud en los miembros o el incremento en la cohesividad grupal. (Hackman, 1987)

Destaca este autor entre las utilidades del modelo planteado el que posibilita, al analizar los procesos de interacción a lo interno del equipo de trabajo tener un indicador de cómo está el grupo procediendo en la realización de la tarea planteada, de cuanto esfuerzo ponen en juego para el cumplimiento de su cometido, o bien las cualidades del conocimiento que está siendo aplicado en cuanto a la viabilidad de las estrategias utilizadas por el equipo. Así mismo el modelo permite identificar el grado de sinergia logrado en la acción colectiva, diferenciando lo que sería el resultado de las acciones meramente individuales respecto a la tarea. (Hackman, 1987)

En cuanto a la valoración de la efectividad del equipo de trabajo de acuerdo a este modelo, se plantea la aplicación de tres criterios:

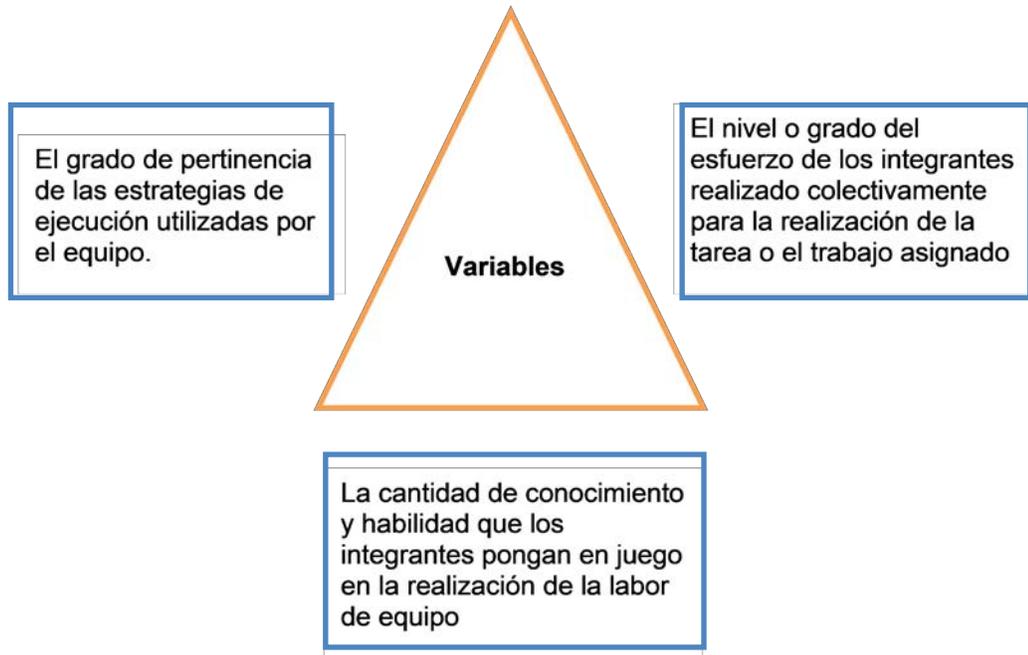
#### **Cuadro n°5 Valoración de la efectividad del trabajo en equipo**

| CRITERIO   | VALORACIÓN   |
|--|--|
| Productos actuales del equipo                                  | Según este criterio, la efectividad del equipo de trabajo debiera al menos coincidir o superar los estándares de productividad esperados tanto por los clientes del equipo como por sus directores |
| La condición del grupo como unidad operativa                   | Las prácticas de interacción aplicadas en la ejecución del cometido deberían conservar o acrecentar las capacidades de los miembros para trabajar juntos en las continuas asignaciones.            |
| Efecto de la experiencia de equipo en cada uno de los miembros | El grado de satisfacción de cada trabajador individualmente debería superar, en balance, su grado de frustración, en la experiencia como equipo de trabajo.  |

Elaboración propia basada en (Hackman, 1987, p. 323)

Entre los supuestos mostrados en este modelo explicativo de trabajo en equipo en organizaciones empresariales se puede mencionar que la efectividad de los equipos de trabajo en organizaciones estará según Hackman (1987) en función de:

**Figura n° 14 Supuestos del Modelo Entrada-Proceso-Salida.**



Elaboración propia basada en (Hackman, 1987, p. 323)

La teoría de los Roles de equipo:

Desde una perspectiva socio antropológica la categoría Rol/ estatus parte de la mirada y contribución del enfoque estructural funcionalista en las organizaciones. El rol es asumido como una unidad mínima básica de análisis y comprensión de los sistemas sociales en tanto elemento estructurador de los comportamientos individuales en el contexto social. Sería considerada como la estructura a nivel micro social. Así, socialmente los integrantes de los sistemas sociales se vinculan con los otros integrantes a partir del ajuste de su comportamiento a patrones relacionales que buscan satisfacer expectativas sociales, es decir, en tanto constructo cognitivo, tiene como función la prescripción, anticipación y predicción de los comportamientos sociales (Aritzeta & Ayerstarán, 2003), para la construcción y mantenimiento de un orden. Estos últimos elementos nos asoman a la perspectiva psicosocial del estudio de los pequeños grupos, en la que se asume:

### Cuadro n° 6 Categorías vinculadas a noción de Rol

| CATEGORÍA    | DEFINICIÓN   |
|--------------|--|
| Grupo        | Conjunto de posiciones   |
| Estatus      | Funciones decisivas para el funcionamiento grupal y para la consecución de las metas grupales.                   |
| Rol          | Prescripciones de cómo llevar a cabo esas funciones dentro del equipo.   |
| Norma        | Prescripciones normativas para el mantenimiento de un esquema de relaciones dentro del grupo                     |
| Comunicación | Marcos de referencia compartidos dentro de un grupo respecto a los procedimientos interpretativos de la realidad |

Tomado de (Blanco & Fernández Rios, 1985)

Tanto la organización como el equipo es un entramado o tejido de roles en interacción de acuerdo a los respectivos estatus ocupados. Tales roles se configuran activa e interactivamente en un proceso combinado entre las expectativas de quienes dirigen la organización, los integrantes del equipo y el participante, condicionado todo ello a la dinámica de los cambios situacionales.

A lo interno del equipo la asunción de los papeles se da a través de una dinámica de negociación en la que participan tanto el nuevo miembro del grupo como el resto de los integrantes, a partir de lo cual se genera el necesario reconocimiento del rol a ser asignado.

Para muchos autores de la perspectiva psicosocial de las organizaciones la estrecha vinculación entre las nociones de norma y la de estatus, determinados estos generalmente por el propio grupo, hizo que se percibiera la estructuración de los equipos como algo jerarquizado y inflexible, que sometía a los miembros al control colectivo del grupo.

Así mismo, en atención a la naturaleza y función de los roles en el grupo se ha desarrollado una tipología que los divide entre aquellos dedicados al crecimiento socio afectivo de sus miembros y otros orientados básicamente a las tareas, de los cuales se derivarían también los correspondientes tipos de roles en los equipos.



Sería a partir de los esfuerzos de superación de la separación entre estos dos tipos de roles que (Belbin, 1993) propuso su Teoría de Roles de Equipo, la cual es fundamentalmente una metodología que ha sido muy útil como instrumento en el diagnóstico tanto de equipos de como de individualidades en la búsqueda de generar los mejores equipos de trabajo (Mostert, 2015)

Para (Belbin, 1981) citado por (Mostert, 2015, p. 36) un rol de equipo es una “tendencia a comportarse, contribuir e interrelacionarse con otros de un modo particular” o en otras palabras “(...) un patrón característico de conducta que refleja la forma en que un miembro del equipo interacciona con los otros miembros y en donde su desempeño sirve para facilitar el progreso del equipo como un todo” (Belbin, 1981, p. 169) citado por (Aritzeta & Ayerstarán, 2003, p. 64). Incorpora la valoración de elementos de la personalidad individual tales como las actitudes y las habilidades sociales, siendo de invaluable importancia para el logro de una alta efectividad.

En concreto, se parte de la sustitución de la noción de rol socio-afectivo por la de rol de equipo, entendido como aquel que reseña “los procesos de desarrollo e interacción del equipo, en su conjunto” (Aritzeta & Ayerstarán, 2003, p. 63). Entre las propiedades de esta categoría está la de su flexibilidad en tanto ámbito potencialmente accesible para cualquiera de los participantes en atención a que cubra ciertas cualidades requeridas funcionalmente por el equipo. En este sentido, el rol no se adscribe sino que se adquiere, e incluso se intercambia en atención a “los rasgos del individuo, los requerimientos de la tarea y la dinámica de interacción grupal en el equipo” (Aritzeta & Ayerstarán, 2003, p. 63).

La metodología, analiza la manera en que el conjunto de los miembros de equipos de trabajo interaccionan al llevar adelante trabajos que por alguna circunstancia no corresponderían a los roles funcionales prescritos, por lo cual tenderán a adjudicarse “roles interdependientes, funcionales y efectivos para la finalización de la tarea del equipo” Belbin (1993) citado por (Aritzeta & Ayerstarán, 2003, p. 63), para luego relacionar tales roles con el desempeño de ese colectivo. Los primeros son los roles de equipo propiamente tales, mientras que los segundos serían roles laborales que abarcan el tipo de trabajo relativo al puesto asignado.



### Cuadro n° 7 Principios o supuestos de la teoría Roles de Equipo

|     | DEFINICIÓN  |
|-----|---|
| 1.- | La contribución individual de cada integrante al logro de las metas establecidas refiere tanto al rol funcional que depende de las habilidades y conocimientos técnicos, como de sus estándares interactivos grupales (rol de equipo) |
| 2.- | Mediados por los objetivos y las tareas asignadas el equipo como tal precisa un balance ideal entre ambos tipos de roles.   |
| 3.- | La efectividad del equipo se ve condicionada por la creencia que cada uno de sus miembros deposite en sus requerimientos y posibilidades como equipo, en ambos tipos de roles.  |
| 4.- | La correspondencia obligatoria entre características individuales de los miembros y determinados roles, mientras que es disminuida la probabilidad de asumir algún otro rol   |
| 5.- | La condición necesaria para que un equipo abarque la perfección en el uso pleno de sus recursos técnicos es que presente al menos una cantidad de roles de equipo que garanticen la suficiencia en el trabajo de equipo.              |

Basado en (Aritzeta & Ayerstarán, 2003, pág. 64)

En fin, Belbin (1981) identificó nueve roles de equipo que a su vez han sido agrupados en tres categorías de acuerdo a su orientación: orientado a ideas, orientados a las personas, orientado a la acción (Gross, 2014).

### Cuadro n° 8 Roles de Equipo

| CATEGORIA                | ROL DE EQUIPO                    | DESCRIPCIÓN  |
|--------------------------|----------------------------------|--|
| <b>Orientado a Ideas</b> | <b>Cerebro (CE)</b>              | Fuente de ideas e innovación para el equipo. Individualista, serio, imaginativo, poco ortodoxo, inteligente, introvertido, independiente, original, resuelve problemas difíciles   |
|                          | <b>Especialista (ES)</b>         | Aporta saber especializado. Cumplidor del deber, conocimientos técnicos  |
|                          | <b>El monitor evaluador (ME)</b> | Analiza ideas y sugerencias, valora viabilidad y adecuación de objetivos. Suele ser parco, poco demostrativo, discreto, obstinado, perspicaz, prudente, objetivo, fiable, imparcial. Es analítico, estratega. Provee enfoque lógico y valoración de opciones y alternativas. |
| <b>Roles de Acción</b>   | <b>El Impulsor (IS)</b>          | Estimula la acción, Persona dinámica, altamente motivada, competitivo, desafiante, coraje para superar obstáculos.   |
|                          | <b>El Implementador (ID)</b>     | Transforma ideas en acciones. Práctico, disciplinado, leal, conservador, sistemático, eficiente, trabajador estratega.   |
|                          | <b>El Finalizador (FI)</b>       | Hace seguimiento continuo a las tareas para cumplir plazos, perfeccionista, disciplinado, esforzado, ordenado, puntual, introvertido, esmerado, concienzudo, ansioso,  |



|                                  |   |  |
|----------------------------------|---|--|
| <b>Orientados a las Personas</b> | <b>El Cohesionador(CH)</b>              | Fomenta unidad y armonía, Sensible, empático, perceptivo, comunicativo, flexible, diplomático, equilibrador, apoyador, fiel, temperamento agradable, cooperador, apacible, escucha activa.   |
|                                  | <b>El Investigador de Recursos (IR)</b> | Explora recursos y establece contactos, capta oportunidades, buen negociador, buen comunicador, buena disposición a nuevos proyectos, optimista, extrovertido, entusiasta.   |
|                                  | <b>El Coordinador (CO)</b>              | Organiza, motiva, controla actividades del equipo, solidario, interdependiente. En la práctica preside el equipo, habilidad para liderar, clarifica objetivos, prioriza, descubre y promueve talentos. Tranquilo, confiado en sí mismo, maduro, delegador, buen comunicador, escucha activa. |

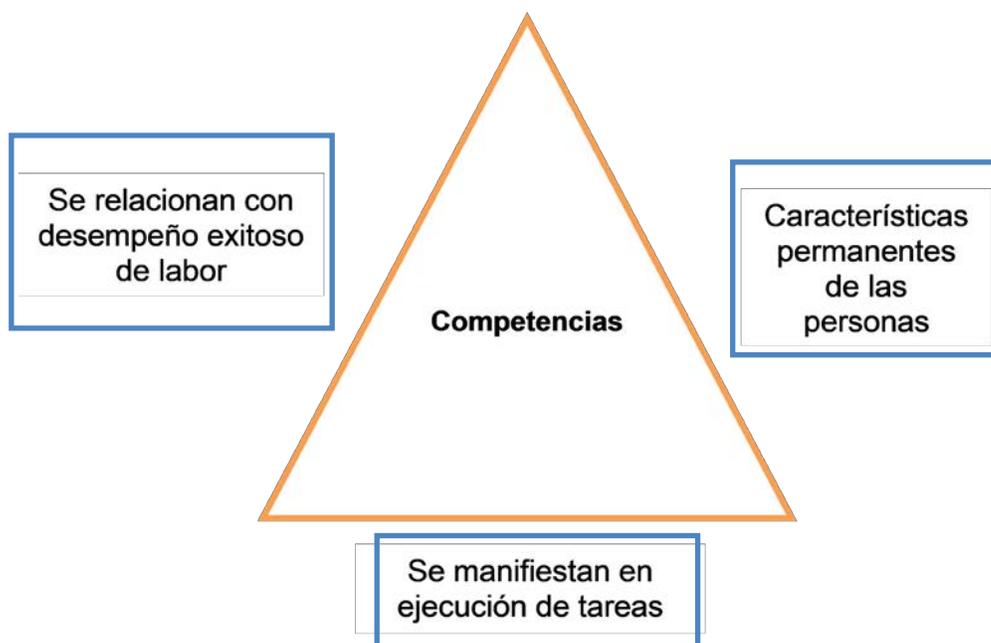
(Gross, 2014), (Mostert, 2015), (Aritzeta & Ayerstarán, 2003)

Teoría de las Competencias: es de reconocer que existe una gran cantidad de definiciones respecto a lo que se entiende por competencias. Lo cierto es que en los últimos tiempos es una noción que, fundamentalmente en el ámbito laboral ha tomado gran importancia.

La categoría competencias abarca cualidades de los seres humanos, algunas de ellas innatas y otras adquiridas. Se refiere a elementos de carácter cognitivo, que son puestas en juego para la resolución de problemas: conocimientos, aptitudes, habilidades y destrezas, actitudes.

En la esfera del trabajo se habla de competencias laborales. Citando a (Vargas, 2001) (Ros Guasch, 2006) resume:

**Figura n° 15 Definición de Competencias**



(Vargas, 2001 citado por Ros Guasch, 2006)

La OCDE (1982) citada por (Ros Guasch, 2006), condensa las competencias laborales en los siguientes términos:

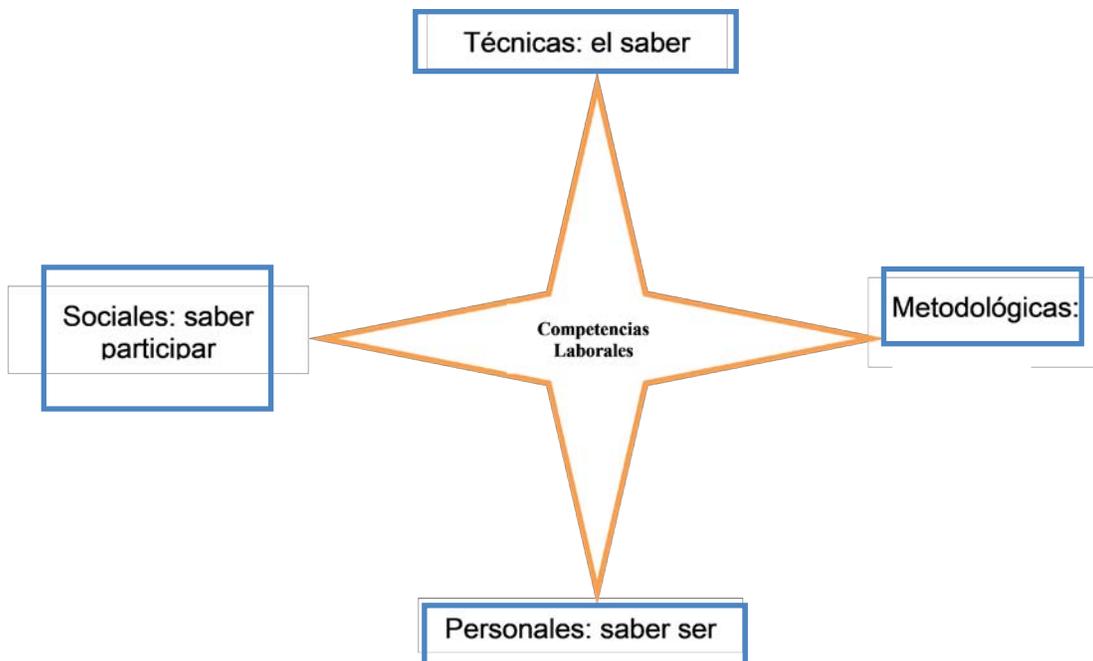
**Cuadro n° 9 Competencias laborales según OCDE (1982)**

| CATEGORÍA                         | DEFINICIÓN  |
|-----------------------------------|---|
| Aptitudes y Técnicas              | Razonamiento, propensión a aprender continuamente, lectura, escritura, cálculo, habilidades manuales, tecnología elemental. |
| Habilidades personales y sociales | Habilidades sociales, valores laborales, comunicación interpersonal, salud, seguridad. .                                    |
| Conocimientos                     | El mundo del trabajo, como conseguir un puesto de trabajo, modos de supervivencia y progreso en el empleo.                  |

(OCDE, 1982) citado por (Ros Guasch, 2006)

Numerosos autores han coincidido en el carácter multidimensional de las competencias laborales:

Figura n° 16 Dimensiones de las Competencias Laborales



(Bunk, 1994) citado por (Torrelles, Coiduras, Isus, Carrera F., Paris, & Cela, 2011)

Ahora bien, los investigadores han delimitado el ámbito de las competencias en trabajo en equipo, asumiendo que la habilidad de comunicación entre los miembros del equipo así como la capacidad de cooperación, el saber hacer, el saber estar y el saber ser (Echeverría, Isus, Sarasola, & Blasquez, 1996)

Existen numerosos modelos, todos parciales, que intentan definir y analizar la competencia de equipo de trabajo coincidiendo en general en enfocarse en lo individual de cada miembro en su contribución al trabajo de equipo. Torrelles, et al (2011) concluye sus aportaciones reconociendo que se trata de categorías multidimensionales complejas, intentando sintetizarlas así:



### Cuadro n° 10 Dimensiones de las Competencias de Equipo de Trabajo

| DIMENSIÓN    | DEFINICIÓN   |
|--------------|--|
| Identidad:   | A partir del tejido apretado generado por la interacción recíproca sostenida a lo interno del equipo se conforma un espíritu de cuerpo, un sentido de pertenencia que incide positivamente en el compromiso con las tareas y metas colectivas. |
| Comunicación | Intercambio de información, establecimiento de códigos que propician la sintonía para la acción en cooperación y máxima coordinación.  |
| Ejecución    | Emprendimiento de las acciones en el marco de las tácticas y estrategias, rutas, planes de acción previstos por el equipo.   |
| Regulación   | Retroalimentación permanente para el re direccionamiento de los cursos de acción en función del alcance de las metas, afinamiento de mecanismos de logro de la excelencia.   |

(Torrelles, Coiduras, Isus, Carrera F., Paris, & Cela, 2011)

Características de los equipos de trabajo: Entre las características más resalantes reseñadas por la literatura especializada tenemos las aportadas por (Hackman R. , 2002), quien identifica al menos cuatro cualidades que distinguen a los equipos de trabajo:

1. Una tarea de equipo: la decisión de conformar un equipo de trabajo está presidida por la necesidad del emprendimiento de alguna tarea cuyo grado de complejidad requiere una acción coordinada, cohesionada, articulada, colectiva.
2. Limitaciones claras: La claridad y transparencia en los límites previamente establecidos es una de las cualidades fundamentales. Tales límites tienen que ver con la frontera delineada y delimitada en cuanto a quienes están dentro y quienes fuera, cuáles son los procesos que le son inherentes, cuál es el ámbito de acción en atención al resto de la organización.
3. Autoridad para gestionar sus propios procesos de trabajo: un mínimo de autonomía es esencial tanto en el diseño de los procesos, como su administración, regulación, control y seguimiento.
4. Estabilidad de los miembros en el tiempo: los grados de cohesión de los equipos se logran dada la regularidad y permanencia en el tiempo de interacción recíproca entre los miembros, generándose el espíritu de cuerpo.

Composición de los equipos de trabajo: Aunque seguramente la organización en cabeza de su gerencia definirá en última instancia cuál será la composición de los equipos de trabajo que se formen, los investigadores han propuesto algunos criterios de tal composición

**Cuadro n° 11 Criterios de Composición del Equipo de Trabajo**

| DIMENSIÓN                            | DEFINICIÓN   |
|--------------------------------------|--|
| Aspectos cognitivos de los miembros: | En atención a los objetivos y tareas a ser adelantados por el equipo de trabajo se valora la experticia, aptitudes, habilidades, destrezas, conocimientos que deben ser complementarios entre los diferentes miembros del equipo. Según Robbins & Judge, (2009) se prioriza en función de al menos tres tipos de aptitudes, a saber: <b>Experiencia técnica, capacidad para resolución de problemas para la toma de decisiones.</b> Adicionalmente se requieren <b>aptitudes personales</b> , especialmente comunicativas, escucha activa, manejo y resolución de conflictos |
| Personalidad de los miembros         | Las cualidades de personalidad que tienden a ser mejor valoradas en función de que contribuyan a la efectividad del equipo de trabajo son: “extroversión, amabilidad, responsabilidad, apertura a la experiencia y estabilidad emocional” (Robbins & Judge, 2009, pág. 331)  |
| La asignación de roles               | De acuerdo a la tarea y los objetivos requerirá una configuración de roles determinada. En atención al empoderamiento de los miembros, al desarrollo de las capacidades participativas y de cooperación las funciones que normalmente tiene un líder en una configuración organizacional tradicional se distribuye entre los integrantes. De resto se recomienda que se incluyan la mayor cantidad posible de los nueve roles propuestos por (Belbin, 1981)  |
| Estatus diferenciado                 | Los factores que inciden en la diferenciación de posiciones serían las habilidades de liderazgo.   |
| Diversidad de los miembros           | Las investigaciones apuntan a evidenciar que la diversidad tiene potencialidades positivas que aún no se ha materializado. La efectividad de los equipos diversos se centra en enfocarse en los aspectos similares más que en las diferencias. Plantea (Robbins & Judge, 2009, p. 332) que “la clave para los equipos diversificados consiste en comunicarse lo que sólo ellos saben y también lo que ignoran”   |
| Tamaño de los equipos                | Según las evidencias colectadas en diversas investigaciones el grado de cohesión de los equipos de trabajo está en relación inversa a la cantidad de miembros, por lo cual recomiendan que se incorporen el menor número posible de integrantes, siempre menos de 10 personas.   |
| Preferencia de los miembros          | Los equipos de trabajo deben estar integrados por quienes gusten el trabajo colectivo, cooperativo.  |

(Robbins & Judge, 2009) (Ros Guasch, 2006)



En cuanto a las tipologías referidas a equipos de trabajo reseñamos que de acuerdo a lo aportado por (Hackman R. , 2002) citado por (Malpica, Rossell, & Hoffmann, 2014) pueden identificarse al menos cinco tipos de equipos de trabajo en atención a los objetivos que se han trazado. Mientras que, por su parte Certo (2001) identifica al menos tres tipos:

**Cuadro n° 12 Tipos de Equipo de Trabajo de acuerdo a sus objetivos**

| TIPO                               | DEFINICIÓN   |
|------------------------------------|--|
| Directivos                         | Aquellos cuyo objetivo es la definición de la filosofía, la Misión y la Visión organizacionales de la empresa  |
| Fuerzas de trabajo                 | Diseño y ejecución de cursos de acción, de tareas para la resolución de problemas concretos.   |
| Círculos de Calidad                | Esfuerzos participativos de cooperación laboral para mejoras permanentes, resolución de problemáticas de calidad, productividad y servicios  |
| Equipos de trabajo autogestionados | Esfuerzos cotidianos coordinados de participación y cooperación laboral para ejecución de tareas.  |
| Equipos virtuales                  | Iniciativas de cooperación a distancia para tareas específicas   |
| Equipo de resolución de problemas  | Equipos impulsados por la gerencia de las empresas para recibir apoyo especializado en la resolución de situaciones difíciles de calidad y productividad, o bien para resolución de situaciones técnicas. Una vez resuelto el problema es disuelto el equipo.  |
| Equipos polifuncionales            | Lo integran miembros con diversas responsabilidades funcionales, reuniendo el conocimiento y la experticia plural para afrontar situaciones específicas.   |
| Equipos autodirigidos              | Son las expresiones más cercanas al ideal del trabajo en equipo pues son diseñados para generar la sinergia necesaria entre su diversidad de miembros sumamente cohesionados en un esfuerzo participativo y cooperativo. Estos equipos planifican, dan organicidad, ejecutan y controlan, la ejecución de las tareas completas.  |
| Equipos de alto desempeño          | Se trata de una propuesta de modelo de organización empresarial que supere los modelos tradicionales que se consideran agotados. Siendo el ideal del trabajo en equipo multiplica las potencialidades de otras experiencias de trabajo en equipo. “Son aquellos en los que sus miembros despliegan de forma dinámica todo el potencial disponible en ellos y, de esta forma, no sólo logran resultados sorprendentes sino que también se realizan como personas y como trabajadores” (Malpica, Rossell, & Hoffmann, 2014, p. 80) |

(Malpica, Rossell, & Hoffmann, 2014) (Certo, 2001)



Etapas en la conformación de los equipos de trabajo: generalmente en el camino al logro de la excelencia, es decir, de desarrollo de la productividad que potencialmente llevan los equipos al ser asignados sus miembros. La conformación de equipos de trabajo transita cinco etapas.

**Cuadro n° 13 Etapas de desarrollo de los Equipos de Trabajo**

| ETAPA         | DEFINICIÓN  |
|---------------|---|
| La Formativa: | Inicia con la interacción de conocimiento entre sus miembros, Es la etapa de las mutuas exploraciones en cuanto a las aptitudes, habilidades, expectativas, actitudes. Se produce procesos de mutuas adaptaciones y a la dinámica colectiva. Generalmente se recomienda a los directivos dar tiempo al tiempo tolerando los avances y retrocesos. |
| La Tormentosa | Los procesos adaptativos no transcurren sin presentarse situaciones de conflictos interpersonales y organizacionales. En apariencia no se ha logrado un mínimo grado de cohesión. Es una etapa de confrontación pero también de limar las asperezas y desmontar los prejuicios.   |
| La Normativa  | Es la etapa posterior a la superación de los conflictos tormentosos, producto de lo cual se construyen los acuerdos grupales respecto a roles, reglas, normas, aceptabilidad de conductas.  |
| La Activa     | Se trata de la madurez del equipo. Ya está en condiciones de afrontar colectiva y cooperativamente las tareas generando crecientes grados de sinergia y por ende de mejoramiento del desempeño.   |
| La Disolutiva | Una vez cumplida la tarea el equipo debe estar en condiciones de disolverse.  |

(Certo, 2001)

### **Importancia del trabajo en equipo**

Para las organizaciones empresariales de hoy día, se ha convertido en una impostergable necesidad el asumir la organización basada en equipos de trabajo en la búsqueda de realizar una adaptación exitosa a los procesos de cambio que el contexto mundial exige.

Tales cambios tienen en el sector tecnológico, específicamente en el terreno de las telecomunicaciones y la informática, la vanguardia que dicta las pautas en cuanto a desafíos productivos.

El ambiente mundial manifiesto en desafíos comerciales e industriales para



las empresas ha conllevado procesos adaptativos palpables en articulaciones dinámicas de los procesos educativos que buscan incrementar la creatividad así como la innovación para así contribuir efectivamente con el progreso integral de las sociedades.

Ante ello las organizaciones empresariales han venido valorando las experiencias exitosas de estructuras organizacionales fundamentadas en el trabajo en equipo. Ello desde la premisa de que uno de los principales recursos con los cuales cuentan las organizaciones empresariales son sus trabajadores, convirtiéndose en el cardinal instrumento estratégico para la consecución de amplios márgenes de competitividad en el marco de las respuestas pertinentes a los procesos de cambio.

Cada organización empresarial está compelida a identificar, en tanto sistema abierto, las amenazas y oportunidades que le brinda el complejo y cambiante entorno con el que necesariamente debe interactuar, especialmente potenciar tales oportunidades en materia de ámbitos de intercambio, a la vez que desliarse por encima de las amenazas percibidas. Para ello, el análisis participativo que conjugue las experticias, conocimientos, habilidades y competencias de diversos trabajadores altamente calificados puede dar las necesarias luces.

Entre los cambios relevantes se ha revalorizado la complementariedad enfocada a la innovación y la creatividad, haciéndose cada vez más pertinente el trabajo en equipo, lo cual adicionalmente propicia la sintonía del capital humano con los propósitos y filosofía de las empresas, y así agenciar la potenciación del liderazgo empresarial acorde a los retos de la economía internacional.

### **Como promover equipos exitosos**

Robbins y Judge (2009), identifica una serie de procesos que se dan a lo interno de los equipos de trabajo en tanto procesos grupales, en función del logro de la máxima eficacia.” Éstas incluyen el compromiso de los miembros con un propósito común, establecer metas específicas para el equipo, eficacia de éste, nivel administrado del conflicto y minimización de la pereza social” (Robbins & Judge, 2009, p. 335).

**Tabla n° 14 Procesos de los equipos de trabajo en función de la eficacia**

| ETAPA                     | DEFINICIÓN  |
|---------------------------|---|
| Propósito y plan comunes: | Mediante procesos de planificación participativa se definen colectivamente propósitos que expresen a la totalidad de los integrantes, para luego desarrollarlos en metas y rutas de acción. Los equipos deben valorar los avances y fallas a fin de redireccionar en caso de ser necesario.   |
| Metas específicas         | Los propósitos y objetivos serán operacionalizados en metas realizables, medibles y cuantificables. Tales metas deben ser retadoras a fin de impulsar la mejora continua. Así mismo, se convierten en un marco de referencia compartido para todos los miembros.  |
| Eficacia del equipo       | Plantearse logros crecientemente complejos, que permitan irse experimentando en el alcance de los pequeños éxitos que animarán a luego la realización de logros mayores.  |
| Modelos mentales          | Entre los acuerdos grupales más necesarios a ser alcanzados está la configuración de un marco de creencias y conocimientos comunes respecto a cómo afrontar las labores y tareas, esto a fin de mantener la atención enfocada en lo que debe hacerse y no en cómo debe hacerse.   |
| Niveles de conflicto      | Evitar los conflictos referidos a las relaciones que pudieran generar situaciones disfuncionales, pero dar rienda a los referidos al contenido de las tareas, “los conflictos de tarea estimulan la discusión, promueven la evaluación crítica de los problemas y las opciones y conducen a tomar mejores decisiones en equipo”. (pág. 337) |
| Pereza social             | El equipo debe valorar tanto las aportaciones de cada miembro como la de la acción colectiva, evitando así el que alguno de los integrantes se esconda tras el esfuerzo colectivo minimizando su aportación y compromiso con el equipo.   |

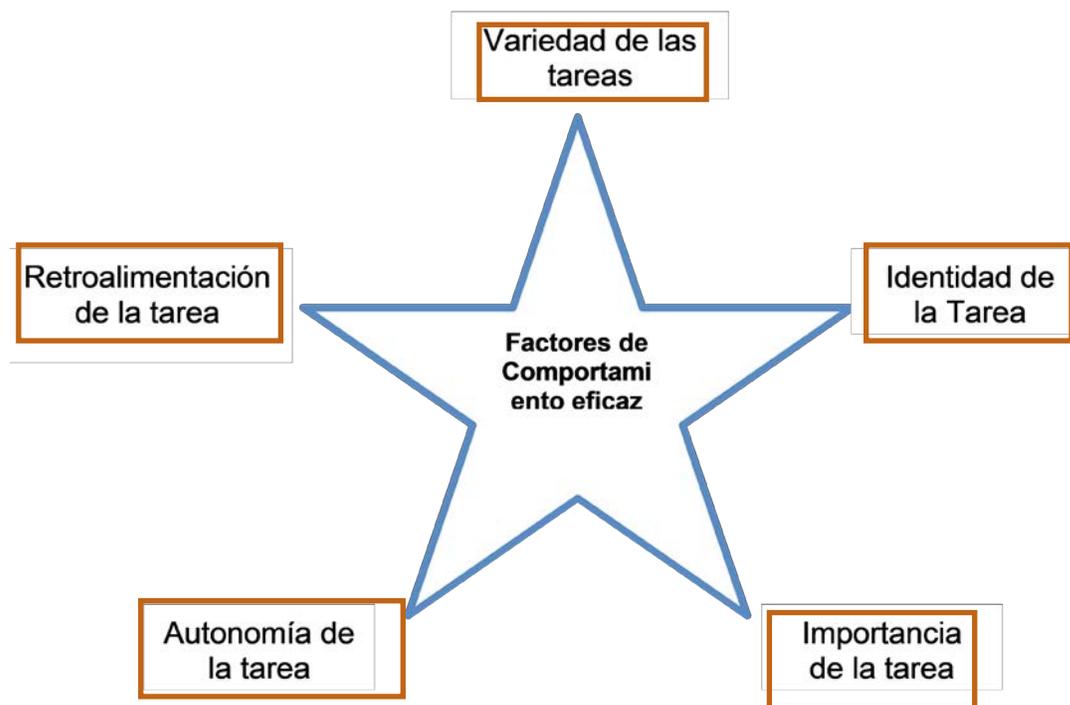
(Robbins & Judge, 2009, p. 335-337)

Una orientación interesante acerca del logro de la promoción de equipos exitosos se presenta en las aportaciones de (Duygulu & Çiraklar, 2009|), quien lo vincula estrechamente a lo que denomina comportamiento eficaz del equipo de trabajo. En este sentido, juega un papel central el manejo y la comunicación de las expectativas que acerca de la acción del equipo de trabajo vayan a tener los actores relevantes, en tanto beneficiarios de los productos del cumplimiento de las tareas. De allí que se detecte probable variabilidad de la valoración del rendimiento si el actor clave cuyas expectativas deben cubrirse es el gerente, o bien clientes internos o externos.

Otros factores que han sido identificados en las investigaciones y que se convierten en variables relevantes a ser tomadas en cuenta por la gerencia al

promover equipos de trabajo:

**Figura n°17 Factores que inciden en Comportamiento Eficaz de los Equipos de Trabajo.**



(Duygulu & Çiraklar, 2009, pág. 392),

Otros factores a ser considerados para el éxito de los equipos de trabajo se desprenden de la cultura organizacional de la empresa en cuestión. Es así como se requiere una sintonía entre la configuración general de la empresa y lo que se espera del equipo de trabajo. En tal sentido es importante que la propia organización empresarial se muestre como una organización exitosa, con altos niveles de efectividad derivados de rutinas permanentes y anticipantes de planificación, con suficiente transparencia y comunicabilidad confiable de las expectativas de desempeño. Esto permitirá al equipo de trabajo ajustar sus esfuerzos colectivos, sus procedimientos, sus habilidades tanto a objetivos y metas plenamente comprendidos, como a los criterios de medición de los avances. Estos elementos deben estar expresados en la cultura organizacional de la empresa, especialmente en sus creencias y valores

# **CAPÍTULO IV**

## **EL LIDERAZGO COMO CLAVE EN ORGANIZACIONES EMPRESARIALES EXITOSAS**



[www.mawil.us](http://www.mawil.us)





## **El Liderazgo como Clave en organizaciones empresariales exitosas**

Una de las categorías que quizás ha causado más fascinación en la historia de la humanidad es la referida al liderazgo. Esta ha estado vinculada a múltiples otras como la del poder, la dominación, el mando, la obediencia, la persuasión, la influencia, el carisma, la autoridad entre otros. Pero también a cualidades personales que otorgan la habilidad para conducir grupos humanos

Si asumimos que el ámbito natural del liderazgo es la dirección, naturalmente (Monzón Arribas, 1997) se relaciona en la empresa directamente con la noción de poder y la de efectividad, para el logro o realización plena de los objetivos y metas organizacionales. “El liderazgo efectivo supone ante todo poder, poder que puede ser ejercido por el empresario (empresas pequeñas), los accionistas, los técnicos que dirigen la empresa y, en algunos casos, hasta por los sindicatos.” (Monzón Arribas, 1997, p. 49)

Por su parte, Certo (2001) define al liderazgo como un proceso destinado a propiciar que otros seres humanos realicen acciones de alguna manera y sentido establecido. En las empresas, tales acciones deben corresponderse a las políticas, las funciones, los roles organizacionales de la empresa. Lo diferencia de manera explícita con el rol de gerente cuyo papel sería el administrar, no obstante de que se pueda presentar que ambas situaciones coincidan en un mismo agente sin ser contradictorias (Certo, 2001, p. 326)

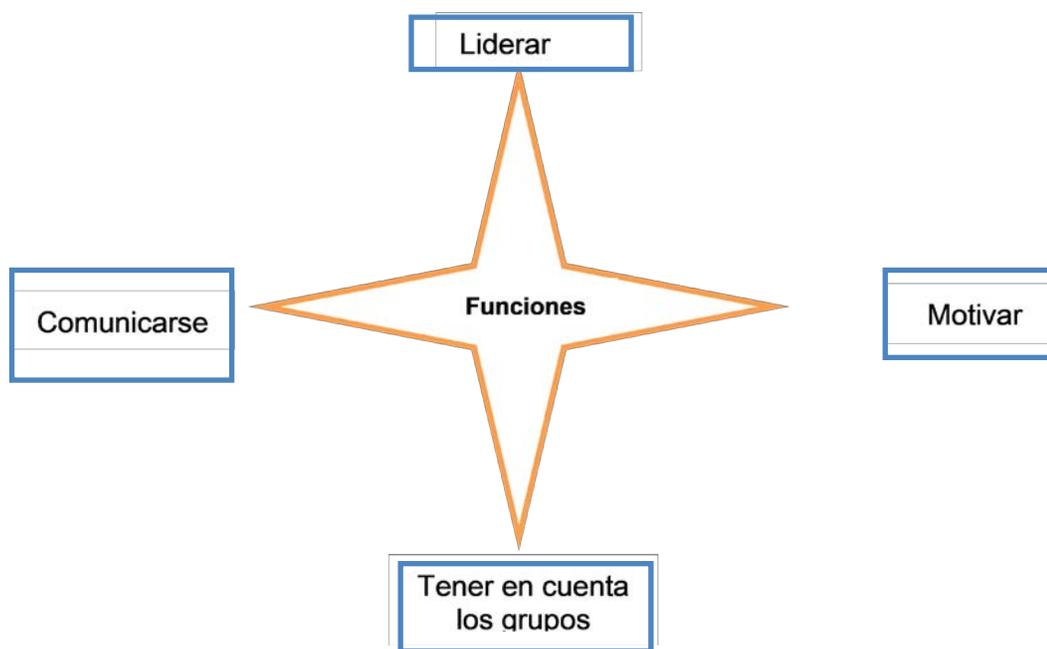
Desde una perspectiva sistémica (Certo, 2001), se entiende el liderazgo como una de las principales actividades que de manera interdependiente con las otras tres, conforman el subsistema de influencia. Para este autor la influencia es tanto un subsistema administrativo como un proceso en el cual se dirige, orienta y conduce las acciones del conjunto del personal de la organización hacia el logro de los objetivos organizacionales. (Certo, 2001, p. 304)

También con el acento puesto en la influencia Lussier & Achua (2011) define al liderazgo como

“un proceso de relación social de influencia entre el líder y sus seguidores,

que utiliza el cambio para el logro de los propósitos y metas de la empresa, mientras que reconoce como líder a aquella persona que tiene la aptitud, la capacidad, la destreza para influir en otros.” (Lussier & Achua, 2011, p. 7)

**Figura n° 18 Funciones del subsistema de Influencia**



(Certo, 2001, p. 304)

### **Teorías clásicas del liderazgo**

En su artículo científico dedicado al liderazgo, un autor hizo una exhaustiva revisión acerca de las diferentes definiciones respecto a esta categoría en la historia, obteniendo que ya en el 500 A.C Confucio había destacado la necesidad de que quien ejerciera tal rol tuviera una importante inclinación al servicio por los demás y el comportamiento virtuoso. Similar parecer encontró en escritos atribuidos al filósofo griego Platón. (Silva, 2016)

Haciendo una síntesis acerca de las diferentes teorías clásicas acerca del liderazgo nos encontramos con al menos once de ellas que han sido ampliamente reseñadas por la literatura especializada (Schultz, 1991), (Monzón Arribas,

1997), (Pariente, 2009), (Nader & Castro, 2010), (Páez, Rincón, Astudillo, & Bohorquez, 2014)

Teoría de los Rasgos: expuesta por diversos autores (Allport, 1937), (Stogdill, 1974), (McCall & Lombardo, 1983), (Kouzes & Posner, 2003). Es explicada como la predisposición de algunas personas al ejercicio del mando. Según este enfoque el líder nace. Se fundamenta en las cientos de investigaciones acerca de las características y habilidades de jefes eficientes, especialmente en la década de los 30 y 40 del siglo XX, a fin de prever capacidad directiva. Tal enfoque tiende a obviar la situación o contexto en cual se desenvuelve el líder, pero se le reconoce la delimitación de cualidades relacionados con el éxito del liderazgo. (Lussier & Achua, 2011, pág. 16)

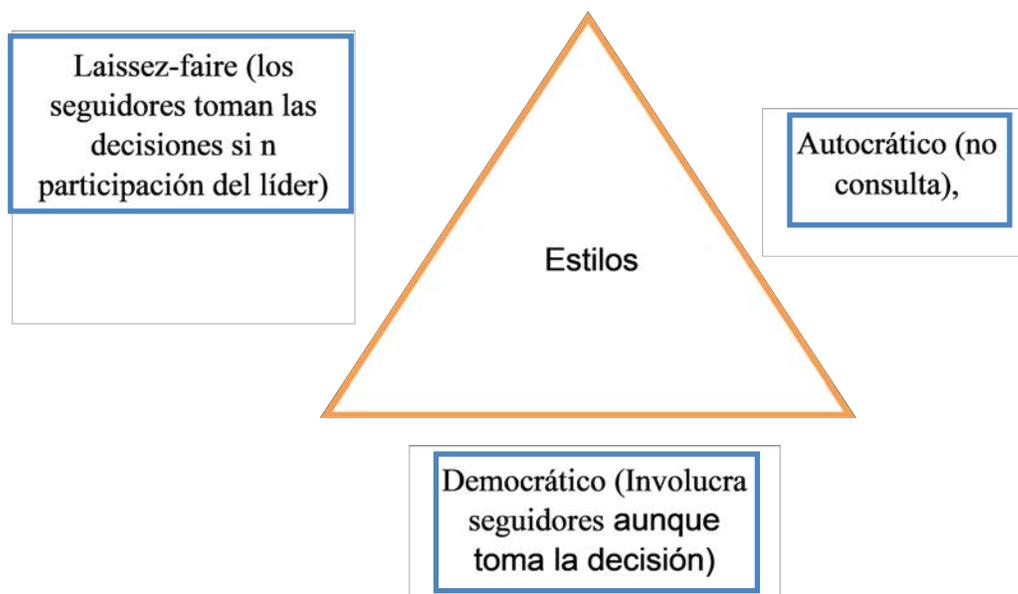
Teorías conductuales: desarrollado en la década de los 50 del siglo XX (Lussier & Achua, 2011) este enfoque principalmente tanto en la Universidad de Ohio como en la Universidad de Michigan, cuenta entre sus exponentes a (Likert, 1961), (Cartwright & Zander, 1960), (Blake & Mouton, 1964). Se enfoca en dimensiones que precisan la conducta del líder efectivo, es decir en las acciones que ejecuta en la práctica diaria, asumiendo que si no las posee pueden ser creadas. Estos teóricos diseñan el llamado Grill Gerencial cruzando el objeto de énfasis del líder, bien sea en las relaciones, en las personas, en los seguidores o empleados o en tareas, metas o producción.

Teorías conductuales y estilos de liderazgo: atribuida a (Lewin, Lippit, & White, 1939), clasifica el liderazgo en atención a una diversidad de cualidades que denomina estilos.



Tales serían:

**Figura n° 19 Estilos de Liderazgo**



(Lewin, Lippitt, & White, 1939)

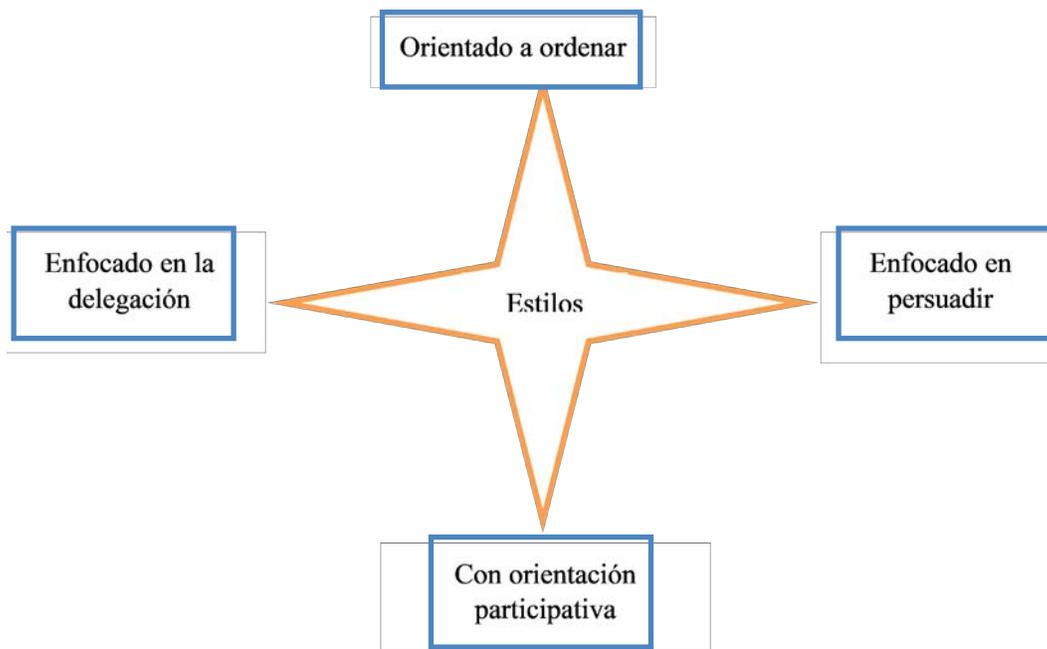
Teoría humanística: propuesto por (McGregor, 1960), tiene como punto de partida las apreciaciones a las que se sujetan los responsables de la dirección empresarial respecto a sus empleados, y no la forma en que generalmente se comportan. Esta teoría tiene como elemento central las muy conocidas Teoría X (metas y principio de autoridad) en contraposición a la Teoría Y (igualitario, orientación a la integración, reconoce objetivos de los seguidores).

Teoría de la contingencia: Su principal exponente es (Fiedler, 1967). Esta propuesta se centra en la apreciación de los seguidores respecto a lo que mueve la acción del líder, destacando el efecto de variables situacionales tales como el ambiente general o la naturaleza del trabajo realizado (Lussier & Achua, 2011). La efectividad de la conducción o gerencia estaría correlacionada con las relaciones entre líderes y seguidores, la estructura de la tarea y el poder que otorga el puesto. (Monzón Arribas, 1997)

Teoría Situacional: Expuesta por los Psicólogos (Hersey & Blanchard, 1969). Se enfoca en la mutua influencia entre líderes y seguidores, con especial énfasis en los requerimientos de estos últimos.

Hace una tipificación de al menos cuatro estilos de liderazgo

**Figura n° 20 Estilos de Liderazgo Teoría Situacional**



(Hersey & Blanchard, 1969)

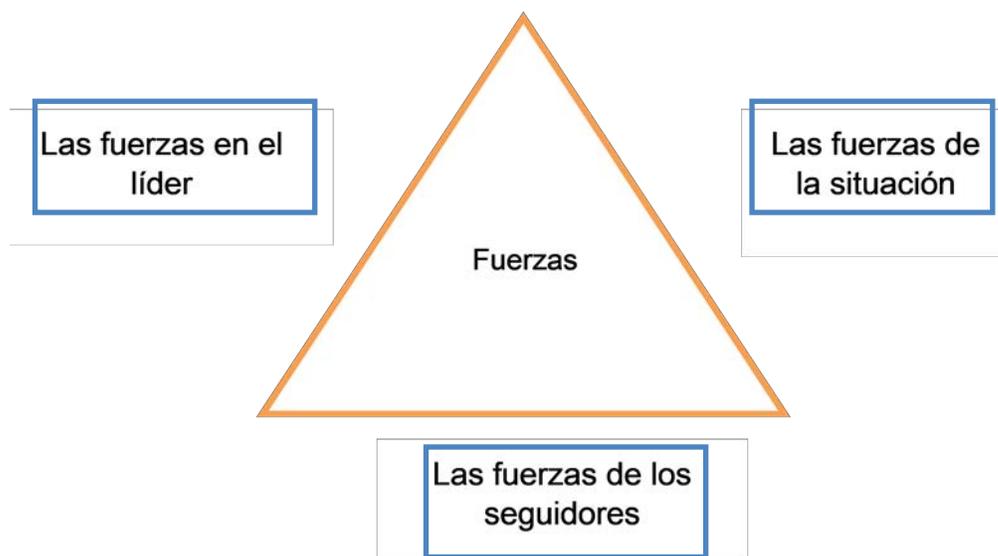
Para ellos, "...las capacidades, características y conductas esenciales para un buen liderazgo cambian conforme a las tareas y objetivos del grupo o las necesidades de los seguidores" (Schultz, 1991). Así mismo, destacan la capacidad de los líderes de ajustar sus modelos comportamentales en concordancia con las cambiantes situaciones, siempre combinando su interés tanto por la actividad como por las personas (Pariente, 2009). Comparte la idea de que es posible construir el liderazgo a partir del adecuado adiestramiento

Teoría del Continuum autocrático-democrático: Expuesta por los Psicólogos (Tannenbaum & Schmitt, 1958), se fundamenta en la identificación de las fuer-



zas que movilizan la acción en el liderazgo:

**Figura n° 21 Fuerzas que movilizan acción del liderazgo**



(Tannenbaum & Schmitt, 1958)

Aportando en este enfoque teórico, (Maier, 1963), destacó que quienes dirigen valoran tanto las consecuencias de las acciones de los seguidores como las posibilidades de que estos últimos accedan a una indicación.

Teoría del liderazgo integrador: Como un intento de encontrar y aplicar mixturas entre diferentes teorías en los años 70 del siglo XX, sus teóricos indagaron tanto en rasgos como en conductas que caracterizaran la efectividad en correspondencia con su correlación con diferentes situaciones. Les llamó enormemente la atención la respuesta extremadamente comprometida de seguidores respecto a sus líderes y como un mismo comportamiento del liderazgo pudiera generar diversas respuestas en sus seguidores. (Lussier & Achua, 2011)

### **Nuevas tendencias del Liderazgo en Organizaciones Exitosas**

Desde finales del siglo XX, bajo la influencia de los avances tanto en las



teorías de la organización como en el resto de las ciencias sociales y del mundo científico y empresarial en general, se ha venido haciendo revisiones a las viejas teorías del liderazgo y se han ensayado nuevas y prometedoras teorías y experiencias en organizaciones exitosas.

Entre los avances que han tenido enorme influencia en las nuevas teorías del liderazgo podemos mencionar la revalorización humanista de los valores y la ética en las organizaciones, tanto en la política como en la economía. Los avances en los estudios acerca de la comunicación humana, los estudios.

**Modelo participativo:** Expuesto por (Vroom & Yetton, 1973), establece una correlación entre las variables participación y toma de decisiones, asumiendo una perspectiva normativa, identifica el nivel ideal de participación a ser dispensada a los seguidores por parte del líder.

**Teoría del intercambio líder-miembro o liderazgo transaccional:** Comunicada por los investigadores (Dansereau, Graen, & Haga, 1975). Muestra los diferentes modos en que, mediante transacciones no explícitas, los líderes se posicionan respecto a sus seguidores, orientándolos hacia el logro de propósitos y metas bien delimitadas (Páez, Rincón, Astudillo, & Bohorquez, 2014)

**Teoría del Liderazgo transformacional:** esta teoría cuenta entre sus exponentes a (Burns, 1978) y a (Bass, 1985), quienes precisan este tipo de liderazgo en atención a la confianza, admiración y respeto que inspiran los dirigentes en sus colaboradores, lo que implica como condición necesaria pero no suficiente la cualidad del carisma en el líder. Los líderes transformacionales deben ser inspiradores, entusiastas, energéticos, visionarios y apasionados, actuando siempre bajo patrones morales (citado por Pariente, 2009). Es decir, esta categorización se fundamenta en la capacidad social de ciertos individuos motorizada por ideales elevados, promoviendo cambios situacionales en las organizaciones, a partir de su influencia en los seguidores.

Estas dos teorías anteriores son clasificadas por algunos autores como enfoque teórico de las relaciones (Daft, 2010)



Teorías implícitas o modelo de procesamiento de información: Atribuidas a los investigadores (Lord, Foti, Fernández-Pinto, & Abad, 1984), conciben al liderazgo como un proceso de interacción entre dirigentes y dirigidos, influidos tanto por el entorno como por sus respectivas apreciaciones mutuas y teorías implícitas desde las cuales se interpretan mutuamente. Tanto los unos como los otros se ven influenciados por los estereotipos de las conductas esperadas de los líderes.

Teoría del Liderazgo Auténtico: Esta teoría que encuentra sus antecedentes en las aportaciones de (Luthans, 1976) parte de la revisión de la noción de liderazgo transformacional a partir de su contrastación con los marcos éticos. Es así como algunos investigadores (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009) incorporan el deber ser o la normatividad que debe regir el comportamiento del líder, como modelo de nitidez, contraponiéndose al liderazgo movido por tendencias egoístas, enfocándose en la apertura a una relación con sus colaboradores franca, colaborativa, colocando la información a disposición y compartiendo la toma de decisiones. Es así como esta teoría enfatiza en el rasgo de la integridad, entendida como el comportamiento honesto, el ser confiables en sus relaciones con los seguidores.

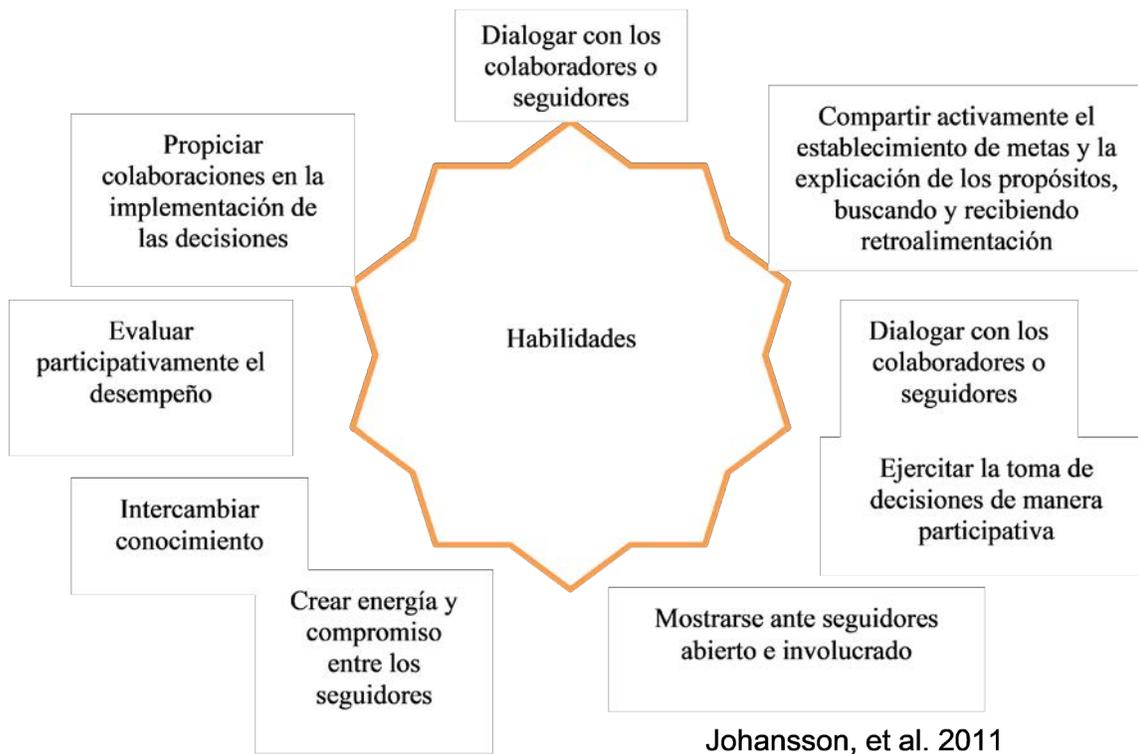
”Los líderes auténticos defienden valores positivos como la honestidad, el altruismo, amabilidad, responsabilidad y optimismo” (Johansson, et al. 2011, p.14)

Teoría del liderazgo comunicativo: Desarrollada fundamentalmente en investigaciones recientes en universidades europeas, específicamente en la Universidad de Suecia.

Presenta evidentes influencias de teorías micro sociológicas de la interacción social, específicamente del construccionismo social (Johansson, Miller, & Hamrin, 2011). Así, supone que la influencia en los seguidores se expresa en transmisión de sentido y significados, mediante su construcción dinámica en el marco de la interacción entre los diversos actores que participan en la empresa.

Se enfoca en la detección de habilidades comunicativas especiales en los líderes, específicamente “la elaboración del discurso, la capacidad tanto de construir como de dar sentido, así como de enmarcar la situación” (Johansson, Miller, & Hamrin, 2011, p. 8). Tales habilidades, con importante influencia en las actitudes, bienestar y rendimiento de los colaboradores, se pudieran resumir en las capacidades del líder de:

**Figura N° 22 Habilidades del Líder Comunicador**



Mediante conductas relevantes tales como: estructurar, facilitar, relacionar (Johansson, Miller, & Hamrin, 2011) y representar desarrolla el líder comunicativo los siguientes elementos:



### Cuadro n° 15 Elementos del Líder Comunicativo

| ELEMENTO CLAVE   | COMPONENTES   |
|--|---|
| Promoción en el colectivo de ambiente satisfactorio        | El trato de aprecio por parte de la organización se refleja en la valoración que realizan los seguidores del comportamiento de sus líderes. |
| Acciona reflexivamente                                     | Genera ámbitos organizacionales para el diálogo activo en el cual los seguidores se sientan escuchados.                                     |
| Hacer de la toma de decisiones un proceso participativo    | Suscita efectiva participación de los seguidores en los procesos decisivos  |
| Estimular el crecimiento y desarrollo de los colaboradores | Es un líder transformacional  |
| Crea redes de comunicación                                 | Compendia detalles relevantes en cuanto a situaciones problemáticas y de las soluciones viables   |
| Promueve retroalimentación                                 | Implementa dinámicas de corrección respecto a las acciones de los seguidores y también practica la receptividad de sus observaciones.       |
| Practica diálogo activo                                    | Conversa y escucha activamente a los empleados con actitud carismática y visionaria.  |
|  |   |

Fuente: (Johansson, Miller, & Hamrin, 2011, pág. 11/12)

Para estos investigadores el liderazgo comunicativo además de contar con las mencionadas habilidades en comunicación incorpora cualidades de otros tipos de liderazgos tales como el transformacional y el LMX y especialmente del llamado Liderazgo Auténtico, “que incluye aspectos positivos liderazgo, valores, autoconciencia del líder y una relación de confianza con seguidores. Los líderes auténticos defienden valores positivos como la honestidad, el altruismo, amabilidad, responsabilidad y optimismo” (Johansson, Miller, & Hamrin, 2011, pág. 14)

Teoría del Liderazgo Resonante: se presenta esta como una variante del liderazgo comunicativo, a partir de la incorporación de las contribuciones de las investigaciones en el terreno de la “inteligencia emocional”, donde el elemento clave estaría en el cultivo de un ambiente emocional positivo (Garay M., 2010)



Los supuestos que fundamentan esta teoría son:

1. En tanto proceso social, el liderazgo involucra una comunicación bilateral, en el cual el líder, por medio de persuasión, pretende incidir en los procesos mentales y acciones de los seguidores. (Garay M., 2010, p. 62)
2. Elementos o variables cognitivas y emocionales tienen influencia significativa en la eficacia de los procesos comunicacionales generados en las organizaciones (Garay M., 2010, p. 64).
  - a. Los de carácter cognitivo serían lo que algunas teorías han denominado “modelos mentales”, patrones sociales, conscientes o no, explícitos o no, transmitidos por la socialización que se incorporan en el sentido común mediante imágenes, premisas, representaciones, prejuicios. Estos elementos filtran lo apreciado por las personas distorsionando su comprensión e interpretación. (Garay M., 2010, p. 62)
  - b. Los elementos emocionales tienen que ver con los estados de ánimo de quienes intervienen en la comunicación, incidiendo en la actitud o predisposiciones y comportamientos derivados. (Garay M., 2010, p. 65)

En general, el liderazgo resonante se deriva de la incidencia de la inteligencia emocional, en tanto capacidad de dominar las habilidades emocionales, es decir, de vibrar en la misma onda de sentimientos de quienes nos rodean, maniobrando las situaciones potencialmente conflictivas evitando las rupturas. Recoge así las aportaciones de Goleman (2010) en el sentido de asumir el liderazgo, de carácter emocionalmente inteligente, como arte de persuasión en la edificación de propósitos de interés común, sensible a la ejercitación y refuerzo de las necesarias competencias de manejo de las propias emociones turbulentas, manteniendo claridad y equilibrio. (Goleman, Bovatzis, & Mckee, 2016) (Goleman D. , 2010).



### Cuadro n°16 Competencias emocionales básicas del líder resonante

| ELEMENTO CLAVE                    | COMPONENTES  |
|-----------------------------------|--|
| Conciencia emocional de uno mismo | En tanto destreza en la apreciación y discriminación de las pulsiones que nos conllevan respuestas adecuadas o no en el tejido de relaciones confiables o no y transparentes o turbias, generando atracción o rechazo de los seguidores. Implica una valoración adecuada de sí mismo en cuanto a capacidades y limitaciones. (Goleman, Bovatzis, & Mckee, 2016)  |
| Autogestión emocional             | Habilidad para orientar y conducir nuestras emociones.   |
| Conciencia social                 | Siendo empáticos, es decir experimentar “la capacidad de experimentar las emociones de los demás, comprender su punto de vista e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan” (Garay, 2010. p. 65), saber escuchar con atención y entenderse con personas de orígenes sociales y culturales diferentes. Adicionalmente, saber insertarse en redes sociales subyacentes a lo interno de las organizaciones y elevar sus capacidades de servicio a los demás (Goleman, et. al. 2016). |
| Gestión de las relaciones         | Destreza para ajustar el mensaje a las exigencias del ambiente emocional de los colaboradores a fin de “poder encauzarlo hacia una visión clara y convincente, que resulte motivador” (Garay, 2010. p. 65).  |

(Garay M., 2010), (Goleman D. , 2010), (Goleman, Bovatzis, & Mckee, 2016)

En fin, luego de revisar el conjunto numeroso de enfoques y teorías acerca del liderazgo y del líder, especialmente en organizaciones empresariales tendríamos que convenir en que quienes tienen la oportunidad y necesidad de ejercerlo deben cultivar y practicar una serie de competencias, habilidades y destrezas, así como asumir lo que serían las mejores prácticas en las relaciones con sus respectivos seguidores, a saber:

### Cuadro n° 17 Factores clave para el liderazgo en Organizaciones Exitosas

|   | ELEMENTO CLAVE   |
|---|--|
| 1 | Competencias comunicativas, dialogo y escucha efectiva y activa  |
| 2 | Disposición al aprendizaje, reflexivo, autocrítico, abierto a las críticas y sugerencias de los seguidores, Flexibilidad, amplitud de criterio |
| 3 | Valores, Comportamiento Ético, Modelador, Firmeza, seguridad en sí mismo, sentido de trascendencia, Responsable socialmente                    |
| 4 | Conocimiento técnico y Claridad de ideas, Estratega Inteligente, perceptivo, bien informado  |

CLAVES ACTUALES PARA ORGANIZACIONES  
EMPRESARIALES EXITOSAS



|    |  |
|----|--|
| 5  | Participativo en la toma de decisiones, capacidad de delegar, sentido real de confianza y control del equipo.                                      |
| 6  | Ser inspirador, visionario, apasionado, Motivador, orientador a la acción y al compromiso, manejar las expectativas y cumplir siempre las promesas |
| 7  | Promotor del cambio, superación de modelos mentales  |
| 8  | Tejedor de redes, articulador, promotor de la cooperación  |
| 9  | Empatía, sensibilidad a necesidades de los seguidores ,estimular el crecimiento y desarrollo de los colaboradores                                  |
| 10 | Inteligencia emocional: autoconciencia y autogestión emocional, manejo de conflicto, Organización y control de sí mismo y de su equipo             |



# **CAPÍTULO V**

## **LA COMUNICACIÓN COMO CLAVE DEL ÉXITO ORGANIZACIONAL EMPRESARIAL**



**[www.mawil.us](http://www.mawil.us)**





## **La Comunicación como clave del éxito organizacional empresarial**

A estas alturas de la historia la noción de comunicación se ha constituido en uno de los elementos del conocimiento humano y científico más estudiado, desde múltiples perspectivas y con diversos grados de complejidad, dado que incluso se ha considerado a la comunicación como el eje sobre el cual se constituye la sociedad humana. Tanto es así que uno de los precursores de los estudios socio antropológicos, asumiendo un encadenamiento entre los factores biológicos y los sociales de la naturaleza humana, la habría categorizado como un sistema orgánico (Méndez, 2004)

Tan central es el fenómeno de la comunicación que es visto como prerequisite básico e indispensable de las relaciones sociales, e incluso principio o fundamento del orden social, e instrumento que generó la posibilidad de la existencia de la sociedad. “Todo ello pone de manifiesto que la comunicación, antes que nada es un proceso social articulado en torno al fenómeno de compartir, de poner en común, de vincular” (Rizo, 2006, pág. 46)

Así, ratificando un enfoque relacional (Bronstrup Silvestrin, Godoi, & Ribeiro, 2007) en la categoría comunicación se le asume como “un proceso de producción de sentido entre sujetos interlocutores, marcado por la situación y la interacción del contexto sociohistórico” (Maia & França, 2003) citado por (Bronstrup Silvestrin, Godoi, & Ribeiro, 2007, p. 32)

Aun cuando desde una perspectiva bastante sencilla nos manifiesta (Robbins & Judge, 2009) que la comunicación es fundamentalmente “transferencia y comprensión de significado” (p. 351), para los efectos del presente texto asumimos como definición de comunicación la planteada por (Duarte, 2006)

de acuerdo con los fundamentos epistemológicos retomados por la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAIIC), como producción común de sentido, sobre la realidad sociocultural, conformada por un campo posible de configuración de nociones, visiones, percepciones, intenciones, operaciones y acciones comunes, que se construyen y se configuran nuevamente en otras. (citado por (Salas Forero, 2011, pág. 236)



### Cuadro n°18 Funciones de la comunicación

| <i>FUNCIÓN</i>                           | <i>DEFINICIÓN</i>   |
|--|---|
| <i>Control</i>                           | <i>En el marco de las jerarquías organizacionales esta función se expresa en el control previo de los comportamientos mediante el dictado de lineamientos e instrucciones</i> |
| <i>Motivación</i>                        | <i>Se promueve la acción del trabajador esclareciendo tanto la tarea como la calidad requerida, como la retroalimentación y refuerzo del buen desempeño.</i>                  |
| <i>Interacción y Expresión emocional</i> | <i>Los miembros de la organización puedan expresar los desengaños y la satisfacción, respuesta a necesidades sociales.</i>  |
| <i>Suministro de Información</i>         | <i>Obtención y transmisión de datos necesarios en el marco de los procesos decisivos</i>  |
| <i>Producción</i>                        | <i>Mantener los bienes y servicios de la organización administrados con eficiencia, coherencia y concienzuda planeación.</i>  |
| <i>Innovación</i>                        | <i>Promoción de nuevas ideas y proyectos así como de transformaciones necesarias.</i>   |
| <i>Mantenimiento</i>                     | <i>Sostenimiento de redes de interacción, así como de la autoestima de los miembros y de las funciones de producción e innovación</i>   |
| <i>Retroalimentación</i>                 | <i>Permite a los diferentes actores organizacionales proporcionar a otras instancias observaciones acerca de necesidades de corrección en los procesos y tareas.</i>          |
| <i>Coordinación</i>                      | <i>Articulación de la estrategia comunicacional</i>   |
| <i>Imagen Pública</i>                    | <i>Encargarse de la optimización de la percepción social de la organización. Fomentar, ampliar y divulgar la actividad comunicacional</i>                                     |
| <i>Efectividad comunicacional</i>        | <i>Garantizar la transparencia, veracidad, oportunidad de la información que se comunica.</i>   |
| <i>Descriptiva</i>                       | <i>Corresponde a la indagación y manifestación de los procesos organizacionales en los diversos espacios organizacionales</i>   |
| <i>Evaluadora</i>                        | <i>Valora analíticamente las actuaciones comunicacionales en la empresa</i>   |
| <i>Desarrollo</i>                        | <i>Promueve afianzamiento de las actuaciones positivas así como la corrección y mejoramiento de las deficitarias.</i>   |

(Robbins & Judge, 2009, p. 351-352) (Andrade Rodríguez de San Miguel, 2005)  
(Fernández Collado, 1997)

### Teorías Clásicas de la Comunicación organizacional

Ya en el contexto organizacional, la comunicación toma un sentido bastante específico. De allí que incluso se haya desarrollado una disciplina que se encarga de su estudio.



En concordancia con las concepciones actuales acerca de la comunicación organizacional, (Saladrigas & Trelles, 2003) habla de un proceso que implica respecto a los significados su creación e intercambio. Tal proceso es de por sí intermediario y mediado, simultáneamente planeado y espontáneo. Implica el fluir de los sentidos endógenos en las organizaciones pero también el intercambio con su contexto o ambiente pertinente. Su importancia radica en el protagónico papel que juega en el logro de los propósitos organizacionales, así como en la conformación y fortalecimiento de su cultura organizacional.

Las funciones de la comunicación organizacional en el logro de su cometido, que en general puede ser entendido como de mantener unido en su totalidad al sistema organizacional, son tipificadas de manera diversa en atención a las distintas perspectivas que han sido desarrolladas para su estudio.

El condicionamiento al que está sometida la comunicación organizacional a lo interno de las empresas, es una consecuencia de elementos estructurales como el rol, la función y el ámbito descrito en los organigramas.

En su ya clásico texto de Psicología Social de las organizaciones, con su singular enfoque sistémico, Katz & Kahn (1986) maneja las funciones de la comunicación en la organización en al menos dos ámbitos. A lo interno del sistema organizacional:

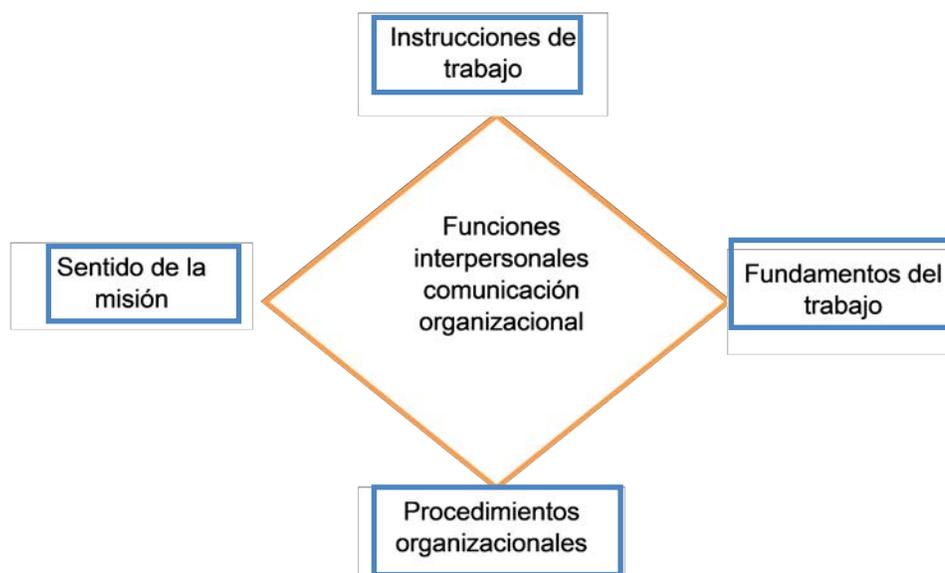


**Figura n°23 Funciones internas de la Comunicación Organizacional**



(Katz & Kahn, 1986, pág. 44)

**Figura n°24 Funciones interpersonales de la Comunicación Organizacional**



(Katz & Kahn, 1986, pág. 44)

Al tratar de hacer una caracterización de lo que se define como comunicación organizacional, pueden ser identificadas al menos siete características:

### **Cuadro n° 19 Características de la comunicación organizacional**

| CARACTERÍSTICA  | DEFINICIÓN  |
|-----------------|---|
| Carácter social | Se caracteriza la comunicación organizacional por ser una modalidad de interacción social. Su configuración y uso provienen de la interacción social.                                       |
| Dinamismo       | Tanto su forma como su contenido están en transformación y dinamismo dado el enorme nivel de espontaneidad y creatividad que le es inherente.   |
| Parámetros      | Sus pautas y patrones de derivan de su pertenencia a determinados ámbitos elocutivos y socioculturales, con consecuencias tanto en su producción como en su interpretación                  |
| Restricciones   | Se ve condicionada por las fronteras psicológicas, es decir los límites de los procesos mentales de los individuos humanos, por lo que es influida por su cansancio, memoria y distracción. |
| Propósito       | Su uso implica intencionalidad, bien sea para relacionarse, persuadir, comprometerse.   |
| Autenticidad    | Se aleja de la frialdad y estructuración del lenguaje didáctico y de las publicaciones literarias.  |
| Juicio          | Son los efectos precisos los que otorgan apreciación de éxito o no.   |

(Canale, 1995, p. 64)

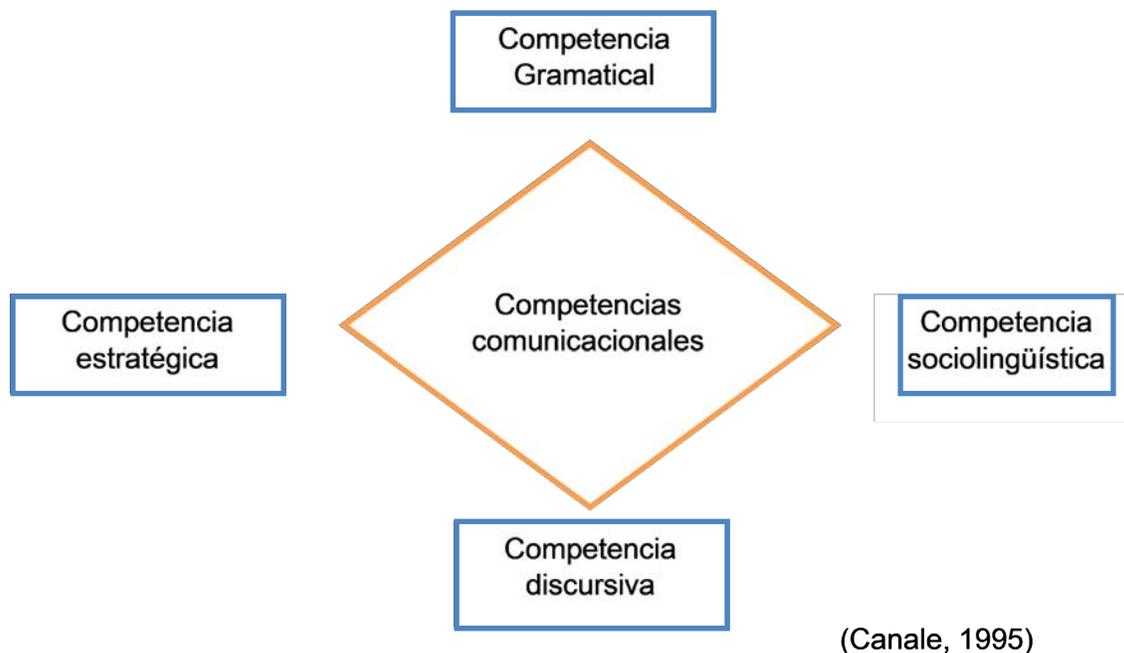
A lo cual podemos agregar su requerimiento de competencias comunicacionales desarrolladas, en tanto habilidades interpersonales e intrapersonales y sociales, así como su dependencia de los modelos mentales propios de los integrantes de las organizaciones.

Siendo más específicos, tales competencias son definidas por (Hymes, 1972), como las habilidades o aptitudes de una persona para realizar la adecuada elucidación y utilización, en pleno proceso comunicacional, de los significados socialmente atribuidos y vinculados con premisas culturales, en tanto reglas de interacción social.

“La competencia comunicativa se refiere tanto al conocimiento (lo que alguien sabe, consciente o inconscientemente) como a las habilidades (que utiliza, bien o mal, los conocimientos) cuando se participa de

la comunicación real” (Canale, 1995) citado por Bronstrup et al, 2007, p. 34)

**Figura n°25 Competencias comunicacionales**



Enfoques teóricos: La reflexión teórica acerca de la comunicación en las organizaciones ha sido emprendida desde distintos ámbitos disciplinarios, e incluso desde las iniciativas multidisciplinarias. Es así como generalmente se reconoce las aportaciones de las ciencias de la comunicación, de las ciencias administrativas, de las ciencias gerenciales, de la sociología, de la psicología y de las ingenierías.

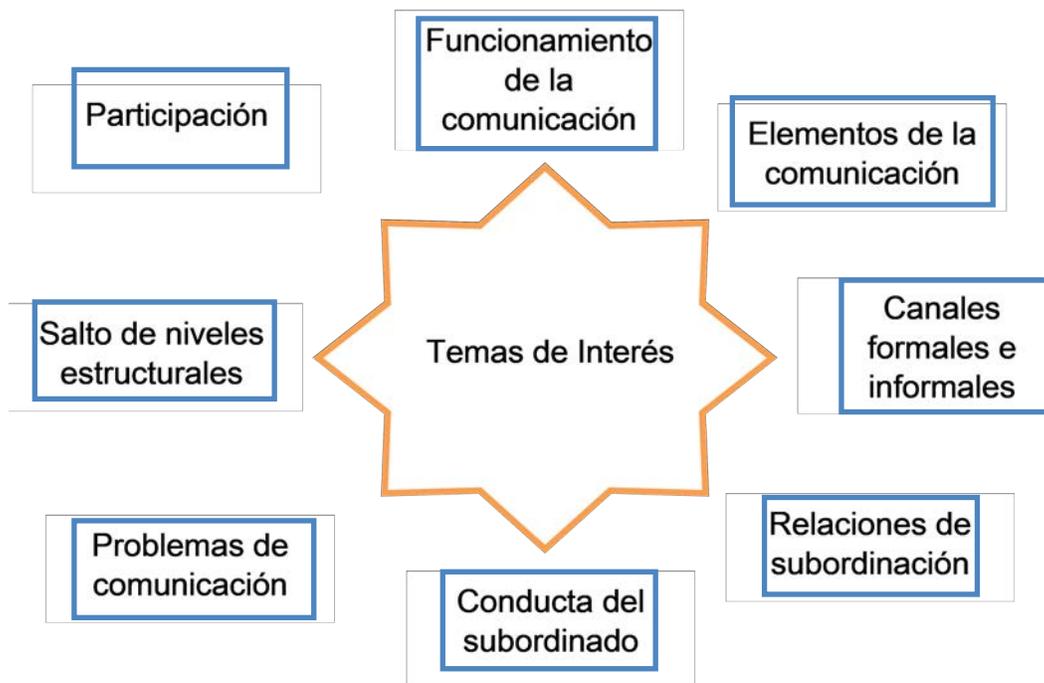
Los diferentes autores coinciden en tipificar los enfoques teóricos de la comunicación organizacional en tres y algunos en cuatro teorías más resaltantes, aun cuando no hay un acuerdo general acerca de su denominación.

Teorías Clásicas, instrumentales o mecanicistas: Según la literatura espe-

cializada se localiza las iniciales investigaciones y reflexiones acerca de la comunicación organizacional en los Estados Unidos de Norteamérica en los años 30 y 40 del siglo XX, enfocados en las problemáticas elementales de la comunicación en las organizaciones (Jablin, Putman, & Putman, 2001), citado por (Guillén Ojeda & Espinosa Velásquez, 2014)

La mayor parte de los autores coinciden en denominar los inicios como enfoque cásico o tradicional, aunque algunos lo denominan mecánico y otro instrumental. Este incluye las aportaciones de la Teoría Matemático Informacional de (Shannon & Weaver, 1948), la teoría clásica de las organizaciones de Taylor, Fayol y Weber, así como la psicología conductista de Watson y Skinner.

**Figura n°26 Temas de interés de primeras investigaciones en Comunicación organizacional**



Adaptado de (Shannon & Weaver, 1948)

En concordancia con su concepción de la organización a imagen y semejanza de las máquinas (de allí la concepción mecanicista) en la cual solo se



reconoce como elementos de la organización a las funciones y a la jerarquía, la comunicación organizacional se ve reducida a la interacción entre funciones jerarquizadas y por tanto de carácter vertical y lineal: órdenes que circulan desde las altas funciones hacia las bajas e informes de cumplimiento que circulan de manera ascendente. La única posibilidad de comunicación horizontal es aquella que ha sido autorizada por el jerarca superior (Kliksberg, 1975, p. 238/239). De manera tal que se trata de una comunicación solo en términos de transmisión, una función de administración de personal que sólo incluye: emisores, tecnología y calidad de transmisión de los mensajes. (Nosnik Ostrowiak, 1995)

Entre las críticas que se hacen a esta concepción está el que “produce una organización estática, poco flexible con poca o nula creatividad y pocas posibilidades de dar respuesta a los cambios de un entorno cambiante”. (Marrero, 2013). Así mismo, concibe la comunicación como un proceso rectilíneo, sin posibilidades de correcciones, ni vinculación con necesidades propiamente humanas.

Teorías de enfoque psicológico, funcionalista, relaciones humanas, sociológico: Surge en los años 30 del siglo XX, teniendo como eje fundamental el derivado del paradigma organizacional de las relaciones humanas, presenta evidente influencia de los aportes de otras disciplinas de las ciencias humanas y sociales, especialmente desde la corriente funcionalista.

Figura n°27 Temas de interés del enfoque psicológico



(Guillén Ojeda & Espinosa Velásquez, 2014)

Entre los supuestos del enfoque psicológico, emerge la creencia en la correspondencia directa entre las cogniciones y el comportamiento en el marco de los aspectos típicamente humanos de la comunicación, lo que deriva en enfocarse en que los procesos comunicativos estarían influenciados por las cualidades de las personas participantes en ellos, en especial los receptores de mensajes que en este caso tendrían un papel activo. Así, los rasgos de la personalidad del receptor funcionarían como un destilador selector de los mensajes y de sus posibles interpretaciones. Tales dispositivos filtrantes serían los conocimientos, las actitudes y las percepciones. (Jablin, Putman, & Putman, 2001)

Este enfoque supera la exclusividad del reconocimiento a la direccionalidad descendente de la información, incorporando las direccionalidades ascendente y lateral como modos de valorar por parte de la dirección el trabajo, promover la creatividad y la productividad. Adicionalmente se incorpora la valoración de la satisfacción laboral como fuente de eficiencia así como la de la comunicación informal en la elevación de la cooperación. (Félix Matheus, 2014)

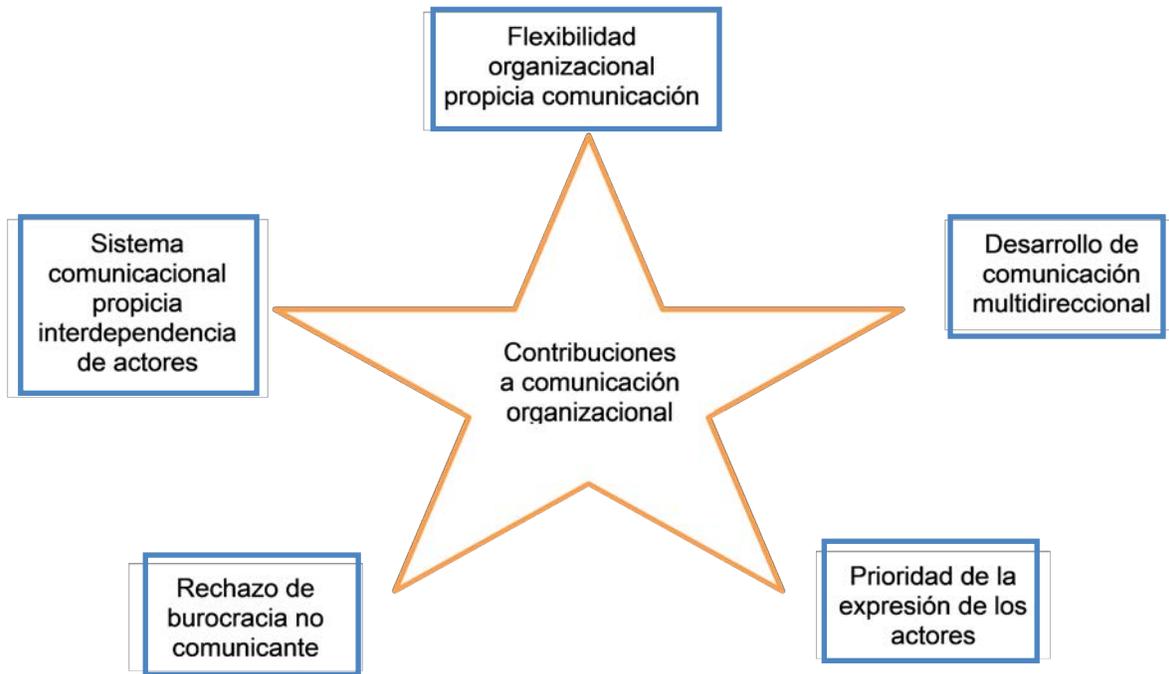
Algunos autores critican de esta tendencia la no consideración del entorno y sus influencias en la organización, así como la sobrestimación de elementos informales e individuales. Adicionalmente, notan la debilidad en la consideración de aspectos colectivos de la comunicación en función de la noción de sinergia. (Marrero, 2013). Otra de las observaciones de peso es la que plantea que tal enfoque sobrevalora el peso de las comunicaciones en la resolución de los conflictos en las empresas, les otorga excesivo peso a los elementos subjetivos de tales conflictos lo que desvía importantes esfuerzos que podrían dedicarse a fuentes objetivas de conflicto tales como los problemas técnicos, de procedimientos de trabajo, de estructura de la organización o de política de personal (Kliksberg, 1975).

Como variante relevante de este enfoque algunos autores mencionan las aportaciones sociológicas y de la psicología social. De esta última la literatura generalmente destaca la mirada sistémica de (Katz & Kahn, 1986) y otros, quien privilegia en sus análisis a las organizaciones como sistemas abiertos, o quizás organismos dinámicos y flexibles, los consecuentes cambios a lo interno de la organización en su constante interacción y adaptación respecto al ambiente, en los cuales las personas tendrían mayor importancia que otros recursos organizacionales, lo que lo lleva a valorar la comunicación en términos de su vinculación con las nociones de clima y cultura organizacional. Es decir, un sistema de conocimientos propio de cada identidad organizacional, constituido por los valores, creencias, ideas, normas entre otros elementos que tienden a ser comunicados y comunicables.

Este enfoque es considerado por autores como aglutinante de las aportaciones de las teorías anteriores, es decir de la mecánica, y la psicológica, incorporando como relevantes elementos “estructurales, funcionales, sociales y psicológicos dentro de las entidades y considera las interrelaciones con diversos aspectos del entorno” (Trelles Rodríguez, 2001)

Otra contribución como mirada sociológica sería la teoría de la contingencia, la cual hace preeminente la influencia del cambiante entorno, donde la comunicación sería el medio de manifestación e integración de las personas a la cultura organizacional. (Kreps, 1990) citado por (Félix Matheus, 2014)

**Figura n°28 Contribuciones desde perspectiva sociológica**

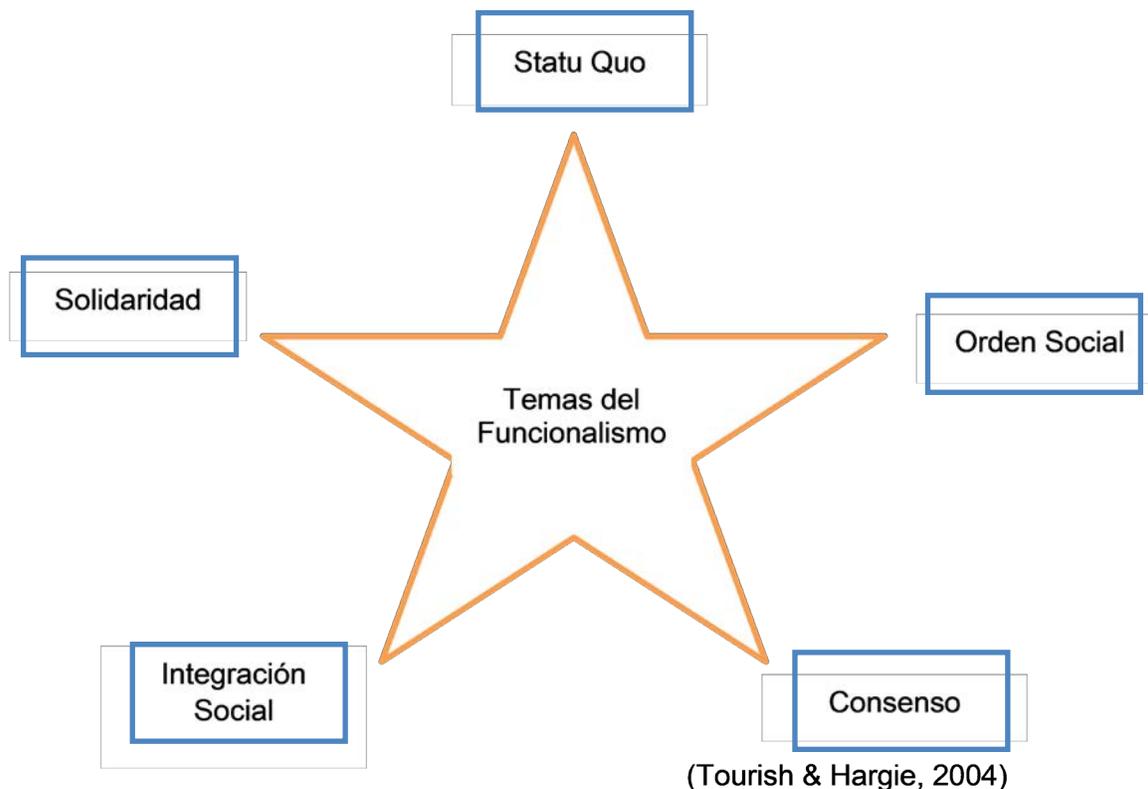


(Félix Matheus, 2014, pág. 200)

Se presentan también los aportes de carácter estrictamente funcionalistas, en los cuales se estudian, mediante teorías generales originarias de las ciencias naturales, las incidencias de la comunicación organizacional en la satisfacción laboral y por ende en el consecuente incremento de la productividad. Relacionan el tema de la comunicación con categorías tales como:



**Figura n°29 Temas del Funcionalismo en Comunicación**



Se resume la contribución de estos enfoques, por una parte, en la asunción del receptor como agente activo de la comunicación, el cual ante las fuentes de comunicación presentes en su contexto pertinente decide de qué manera se expone a ellas, elige y dilucida activamente el mensaje percibido para luego determinar qué de esa información prioriza para responder y memorizar. Otra contribución relevante, ahora desde la mirada sociológica, fue el incorporar el carácter pre eminentemente social de la naturaleza humana, que ha sido denominado “argumento de la conversación”, reconociendo que los individuos forman parte de redes sociales, en conjunto con las cuales, mediante incesantes y prolongados diálogos dilucidan, utilizan y producen información. Finalmente, entre las más valiosas de las contribuciones de estos enfoques ha sido el “incorporar a la retroalimentación como prerrequisito de la comunicación (efectiva). Si no hay retroalimentación, no existe la comunicación” (Nosnik Ostrowiak, 1995, pág. 5)



La otra tendencia considerada clásica es el enfoque o teoría interpretativa de la comunicación también conocida como simbólica interpretativa. Se trataría en este caso ver las organizaciones, en tanto cultura, como patrones conductuales articulados que, y en tanto realidad social, como construcción interactiva e intersubjetiva se convierten en ámbitos de puesta de acuerdo de los discursos sociales. En concordancia con ello la comunicación se categorizaría como agregado de procesos de construcción social de significados y símbolos por parte de emisores y receptores en constante intercambio de roles, incididos significativamente por el contexto socio histórico, político, cultural y económico (Marrero, 2013), (Scroferneker, 2000) citado por (Bronstrup Silvestrin, Godoi, & Ribeiro, 2007)

La preocupación central de esta mirada es comprender el universo social en su naturaleza desde la práctica subjetiva de los actores sociales, para responder acerca del sentido otorgado o atribuido por los miembros individuales de las organizaciones en procesos comunicacionales a los mensajes. (Tourish & Hargie, 2004)

En opinión de (Jablin, Putman, & Putman, 2001), aun cuando no está adscrita a la escuela sociológica del interaccionismo simbólico, presenta evidentes influencias, de allí que para ellos “La comunicación se basa en el llamado rol taking, o intercambio de roles y en la construcción de significados compartidos en relación con acciones comunes” (Trelles Rodríguez, 2001, p. 11)

Los valores de la cultura organizacional que se desarrolla en las empresas en los complejos procesos de comunicación en tanto interacción, favorecen la cimentación de consensos, a la vez que la enaltecen, cuando establecen símbolos y significados que convierten a tal cultura en la esencia misma de la organización. (Trelles Rodríguez, 2001)

Una mirada que se cuenta entre las clásicas pero a la que se le atribuye mucho menos influencia en el mundo empresarial, mas no así en el mundo académico, especialmente en Latinoamérica es el enfoque crítico. Las influencias más reconocidas de esta teoría son las provenientes del marxismo y del neomarxismo gramsciano, pero también de la Escuela de Frankfurt, específicamente desde las

obras de Foucault y de Habermas.

El eje fundamental de sus reflexiones apunta a las posibles distorsiones de las experiencias comunicativas organizacionales a partir de la imposición de intereses de quienes ejercen la dominación en tal organización (Varona, 1999). Así mismo, el revelar cuáles son los símbolos y retórica utilizados en las prácticas de dominación, desvelando a quienes las aplican, y rechazar de forma tajante los modos de opresión vividos a lo interno de las organizaciones. (Guillén Ojeda & Espinosa Velásquez, 2014)

**Figura n°30 Temas de la perspectiva crítica**



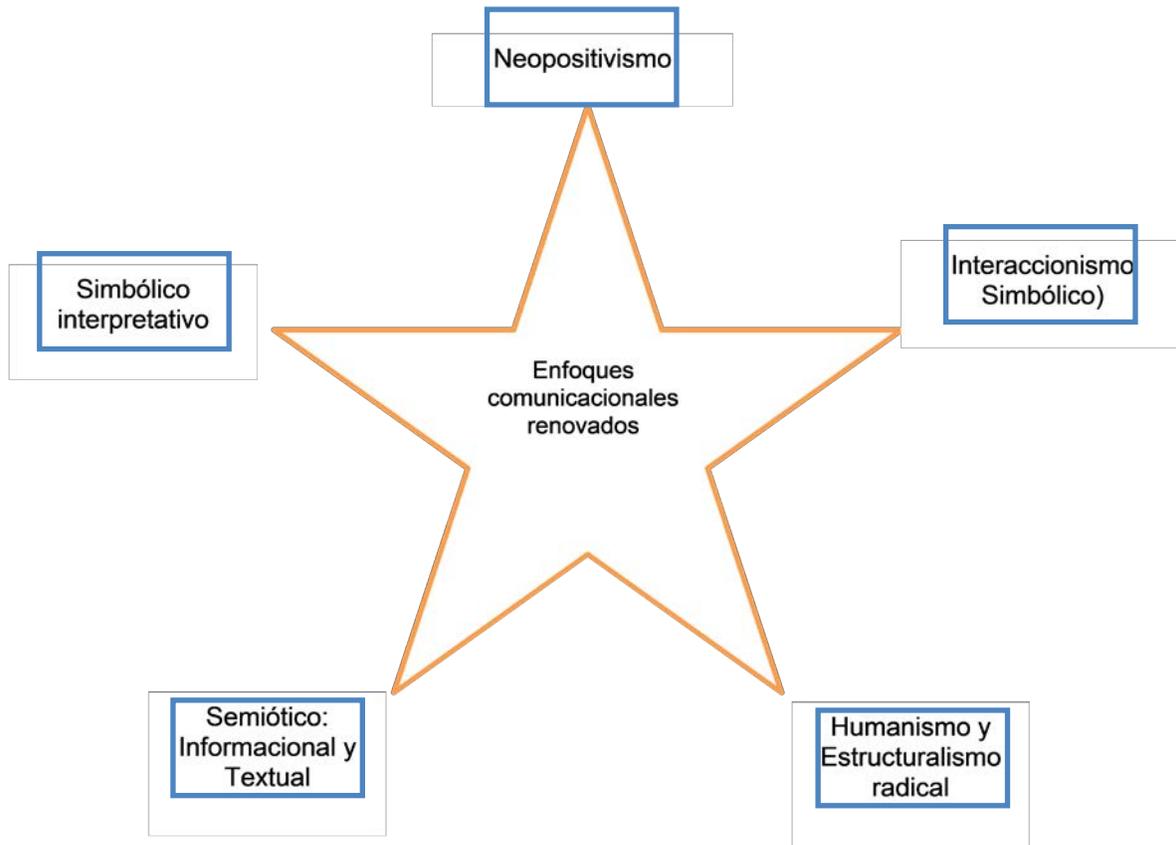
(Saladrigas Medina, 2005)

### **Nuevas tendencias de la comunicación para el éxito en organizaciones empresariales**

Dados los múltiples y complejos cambios, tanto en los contextos globales como en los avances científicos y tecnológicos desde finales del siglo XX y las primeras décadas del siglo XXI, los estudiosos de los temas organizacionales en

general y comunicacionales en particular, vienen explorando desde recreaciones de clásicos enfoques teóricos y metodológicos hasta la creación de nuevas miradas.

**Figura n°31 Enfoques recreados y renovados**



Guillén & Espinosa, 2014, Bronstrup et al, 2007, Tourish & Hargie, 2004,  
Salas Forero, 2011)



### Figura n°32 Interrogantes y retos de las nuevas tendencias en Comunicación Organizacional



(Varona (1999) y (Fernández Collado, 2001) citados por Saladrigas Medina (2005)

El enfoque neopositivista se presenta como un sobreviviente del modo que se ha hecho ya tradicional en la investigación e intervención-acompañamiento de organizaciones empresariales. Inspirados en Lewin, Laswell, Lakatos y Popper, promueven el desarrollo organizacional desde la auditoria de los sistemas de comunicación de las empresas.

Como expresión de este enfoque se muestra la contribución de (Nosnik Ostrowiak, 1995), quien se plantea, desde una perspectiva evolucionista, en la cual asume como precursora la mirada de comunicación lineal de los mecanicistas y



como etapa siguiente la perspectiva dinámica de los humanistas, una propuesta que denomina “comunicación productiva”, que sería en su opinión la forma de comunicación más avanzada conocida hasta su tiempo.

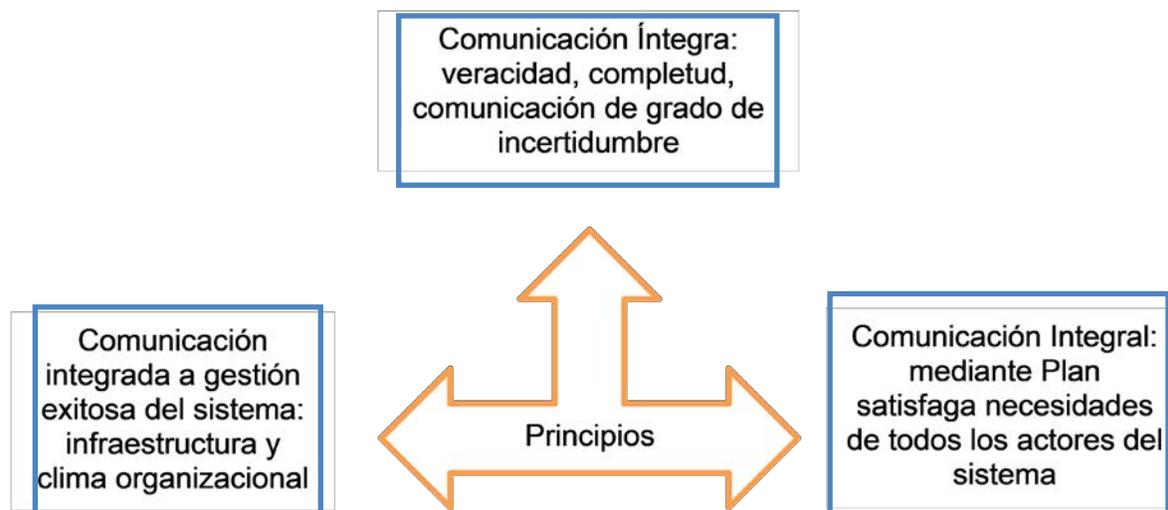
La comunicación productiva inicia donde quedaron las siguientes etapas, es decir en la retroalimentación por parte del receptor al emisor, y el esfuerzo conjunto entre ambos en función mejoras y transformaciones del sistema organizacional, con mutuos beneficios, de manera que lo productivo se evidenciaría en la existencia manifiesta de cambios que atienden las necesidades e intereses de todos los involucrados.

La siguiente categoría relevante de esta propuesta o enfoque es la de la organización evolucionada o desarrollada a un nivel de madurez que la convierta en sistema normativo, lo que incluye un corazón ideológico, inspirado en la contribución de (Collins & Porras, 1994) que este denominó “núcleo ideológico”. La categoría propuesta entonces por Nosnik (1995) involucra al propósito del sistema organizativo, su misión y visión, sus valores organizacionales, comunicados expresamente a todos los actores involucrados en el referido sistema (internos y externos) con el compromiso de la alta dirección de mantener, mediante reglas de juego explícitas, la exigible congruencia, coherencia y consistencia de la gestión, convidando “a sus públicos a generar retroalimentación y formas de evaluación y mejora para asegurar que el sistema sea congruente, coherente y consistente con su corazón ideológico” (Nosnik Ostrowiak, 1995, p. 8)

En particular hace énfasis en la coherencia mediante haz de principios:



**Figura n°33 Principios de coherencia para una comunicación productiva**



(Nosnik Ostrowiak, 1995)

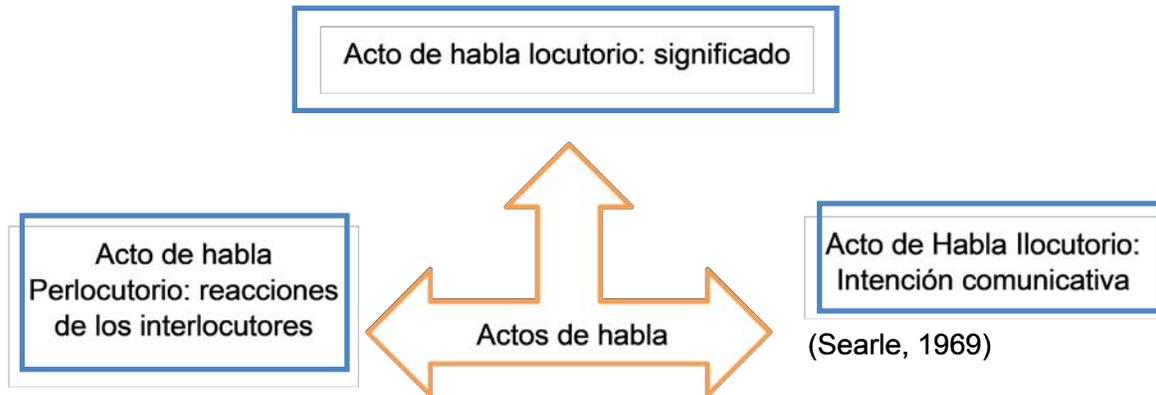
El regreso o la retoma del Interaccionismo Simbólico (teoría socio psicológica cuya propuesta de inicio es atribuida a G.H. Mead) fue posibilitado dados los avances y contribuciones de las teorías sistémicas, la teoría del caos, el pensamiento complejo, y la teoría de la estructuración de la dualidad (Giddens, 2006), (Guillén Ojeda & Espinosa Velásquez, 2014).

Los elementos básicos retomados parten de la certidumbre de que la interacción es comunicación, la que a su vez “antes que nada, es un proceso social articulado en torno al fenómeno de compartir, de poner en común, de vincular”. (Rizo, 2006, p. 46). Así se retoma esta teoría clásica desde dos vertientes, por una parte el retomar las aportaciones del enfoque dramático de Erving Goffman (Goffman, 1974) con su noción de “frame” en tanto encuadre de la interacción social y de “framing”, mediante el cual se describe la acción de interpretación y de otorgamiento de significaciones particulares (Mercado Maldonado & Zaragoza Contreras, 2011), en el marco de las situaciones construidas por los actores sociales, quienes activamente seleccionan y priorizan los sentidos a ser implicados en la comunicación. Y más allá aún se implican en la instauración, construcción y comunicación de sentidos otorgados, entrelazando una trama de

operaciones sistematizadas, en lo que ha sido categorizado como “sensemaking organizational” (Maitlis, 2005), (Weik, 1995)

La otra vertiente se apoya en los contribuciones teóricas de (Searle, 1969) con su enfoque de tres actos de habla.

**Figura n°34 Teoría de los Actos de Habla**



Los actos de habla son “unidades básicas o mínimas de comunicación lingüística... donde el lenguaje toma la forma de ‘reglas gobernadas, intencionales de comportamiento “ (Searle, 1969, p. 16), es decir, enunciados con intención comunicativa, que asumen la forma de “actos de comunicación efectivo” al ser asimilado tal propósito por los escuchas (Acevedo Saavedra, 2004). Esta teoría supone que los seres humanos en cualquier circunstancia o idioma, accionan la misma cantidad de y los mismos actos de habla o lingüísticos (Echeverría R. , 2003).



### Cuadro n° 20 Actos de habla, definición y contexto organizacional

| TIPO DE ACTO              | DEFINICIÓN  | CONTEXTO ORGANIZACIONAL   |
|---------------------------|---|---|
| Acto de habla Locutorio   | Es la enunciación mediante el habla o la escritura de un significado o sentido construido, emitido hacia un interlocutor buscando su respuesta o reacción   | Discurso de la dirección suscitando el ajuste de los empleados a la cultura organizacional: los valores, normas, prácticas, héroes, misión, visión y objetivos. Incluye instrucciones y órdenes directas. |
| Acto de habla Ilocutivo   | Refiere a la intencionalidad comunicativa que pretende el hablante respecto al discurso y al oyente, cuyo logro estará en función de la capacidad expresiva del emisor. Está sometido a las reglas de la semántica del idioma correspondiente y a un contexto sociocultural y situacional determinado | Ámbito para la práctica de la empatía, moviliza la posibilidad de la cooperación y del establecimiento de vínculos humanos con los colaboradores, incluso extra laborales.                                |
| Acto de habla perlocutivo | Se trata de la capacidad de generar resultados, de afectar de una determinada manera a los interlocutores.  | Da empuje a alcanzar los objetivos; valorando la tarea en sí, el modo de ejecutarla y la oportunidad en que se realiza.   |

(tomado de: Acevedo Saavedra, 2004 y Searle, 1969)

Otra renovación de perspectivas clásicas, en este caso de las perspectivas críticas son representadas en primera instancia por el humanismo radical, deudor del posestructuralismo y con cierto emparentamiento con el enfoque interpretativo, dado que reivindican el énfasis en el subjetivismo. Su punto focal sería lo que denominan Estudios Críticos de Gestión (CMS por sus siglas en inglés), teniendo como referencia a (Adler, 2002), (Willmott, 2003), este último con su crítica a las ideologías y sus implicaciones en el poder y la opresión a lo interno de las organizaciones. Así mismo, la indagación acerca de en qué medida estas últimas en sus procedimientos de comunicación fortifican el despotismo y la explotación. (Tourish & Hargie, 2004)

En el mismo orden estaría el denominado estructuralismo radical, con la diferencia en que se orientan más por perspectivas objetivistas. Sus planteamientos giran en torno a factores estructurales tales como el conflicto, los modelos de dominación, las contradicciones, el poder y la dominación. (Tourish & Hargie, 2004)

De estas perspectivas derivadas de influencias sociológicas cercanas a la Es-



cuela de Frankfurt, la Teoría Crítica, el Pos Estructuralismo, el Marxismo, el Psicoanálisis (Carabante, 2011) destaca la derivada de las aportaciones teóricas de la teoría de la Acción Comunicativa (Habermas, 1999), la cual tiende a superar las limitaciones tanto del subjetivismo como del objetivismo, (Vizeu, 2011) al suponer que la situación de los seres humanos es apreciada “por la competencia lingüística, sea en su naturaleza objetiva (el mundo concreto de los hechos), subjetivo (el mundo interior, o la subjetividad), sea incluso normativa (el mundo de las normas sociales)” (Vizeu, 2011, p. 65)

Coincidiendo con la teoría de los actos de habla de (Searle, 1969), esta teoría nos esboza su dualidad funcional en términos simultáneamente regulativos e imperativos de tales actos. La primera función nos refiere al vigor normativo de lo compartido en general por el mundo social, mientras que la otra función, la imperativa, trata del mundo objetivo en el que una aspiración de dominio del hablante sobre el interlocutor para inducir en este último determinado comportamiento (Habermas, 1999). Así, “la acción comunicativa depende de contextos situacionales que a su vez son fragmentos del mundo de la vida de los participantes en la interacción” (Habermas, 1999, p. 358)

La enorme influencia de la racionalidad instrumental, según este autor, en las empresas se presenta como una situación fuertemente contradictoria, a lo que correspondería una categoría a la que denomina “acción estratégica”, la cual es contrapuesta a la acción comunicativa. El primer tipo de acción evidentemente apunta al éxito, lo que la confina al mundo objetivo, en contraposición al segundo tipo de acción estaría enfilada al entendimiento intersubjetivo.

El modelo semiótico informacional reivindica la noción de significación, en la cual la linealidad de la transmisión del mensaje está enlazada al movimiento de los componentes semánticos, incorporados por medio de la categoría “código”, al cual se le entiende como elemento correlacionado en la diversidad de los sistemas (Wolf, 1999, p. 122). De tal categoría se deriva otra de gran centralidad, es decir la decodificación como proceso de construcción de sentido.

Según esta teoría, se presenta una articulación entre los efectos y funciones sociales a lo interno de la relación comunicativa, respecto a los dispositivos de



reconocimiento de los códigos y de la atribución de sentido.

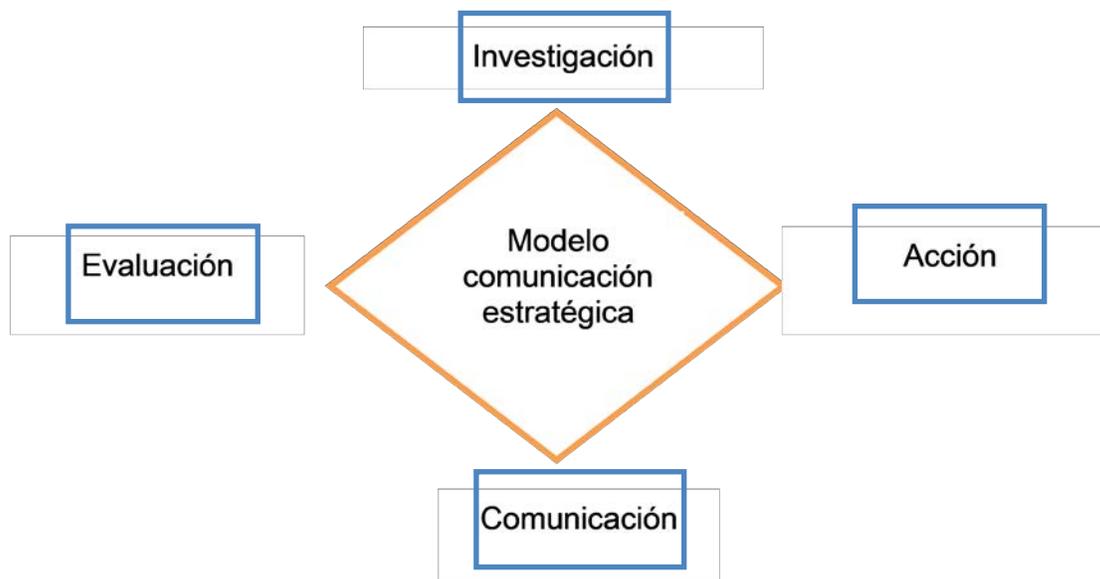
El elemento clave en esta teoría es el espacio complicado y articulado en el cual se generan las competencias de creación de significados compartidos y aceptados entre el hablante y el interlocutor, así como los elementos mediadores entre el ser humano y la comunicación, es decir las redes de interacción, los flujos, el liderazgo, los hábitos y modelos mentales, lo que posibilita o no la comunicación efectiva.

De acuerdo con las diversas situaciones socioculturales, existe una diversidad de códigos, o de reglas de competencia e interpretación. Y el mensaje tiene una forma significativa que puede ser llenada con varios significados, siempre y cuando existan varios códigos que establezcan varias reglas de correlación entre determinados significantes y determinados significados. (Wolf, 1999, p. 123)

Uno de los enfoques de comunicación organizacional que viene tomando fuerza en el sector empresarial tanto en Europa como en Norteamérica es el relativo a Relaciones Públicas, también conocido como Comunicación Estratégica. No se trata en este caso de la acepción de Relaciones Públicas como es entendida en Latinoamérica relativa a eventos, imagen y protocolo, sino de la plena planificación y ordenamiento, identificación y mantenimiento de los procesos comunicativos de la empresa en función de los diversos públicos internos y externos. (Salas Forero, 2011)

Se atribuye al francés Marston (1971) la propuesta de un modelo de gestión de la comunicación empresarial que parte incluso desde la investigación

**Figura n° 35 Modelo IACE Relaciones Públicas o Comunicación Estratégica**



(Marston, 1963) Citado por (Salas Forero, 2011)

Una de las premisas destacadas de esta mirada es que los factores o variables internos y externos van a condicionar los procesos de comunicación interna de las empresas. Entre tales factores resaltan la cultura organizacional, la estructura y la gestión organizativa. (Grunig, Grunig, & Ferrari, 2015)

La propuesta de comunicación estratégica que se desarrolla en la actualidad pretende promover la integración plena de la comunicación organizacional con los procesos estratégicos específicos de las empresas, transformando cada una de ellas en “un ser relacional, ‘aspiracional’ y creativo, fundamental para ser competitivos” (Salas Forero, 2011, p. 242)



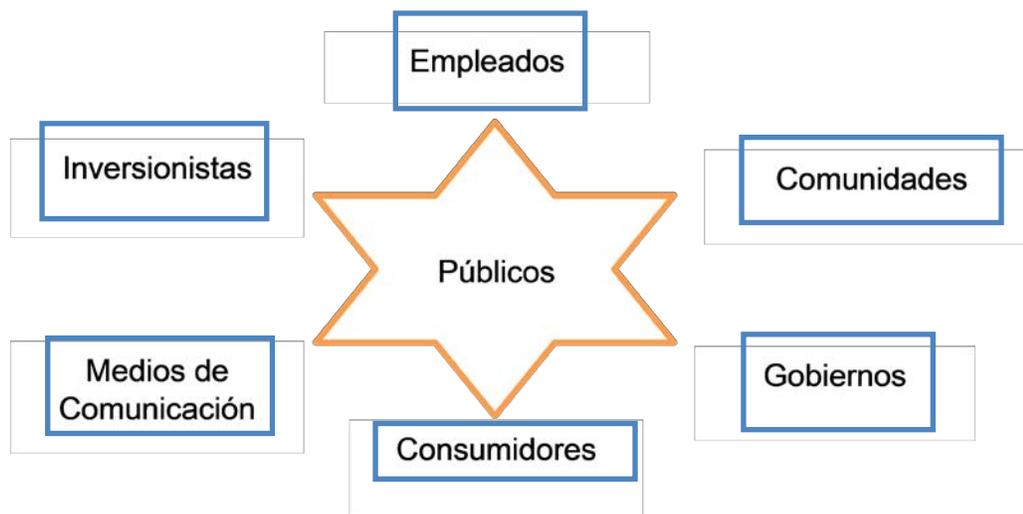
**Figura n°36 Modelo ROPE Relaciones Públicas o Comunicación Estratégica**



(Salas Forero, 2011)

Como resultado de sus investigaciones (Grunig, Grunig, & Ferrari, 2015) propone una premisa: “las relaciones públicas agregan valor a la organización” (p. 3).

**Figura n°37 Públicos del Entorno de la Empresa**



(Grunig, Grunig, & Ferrari, 2015)

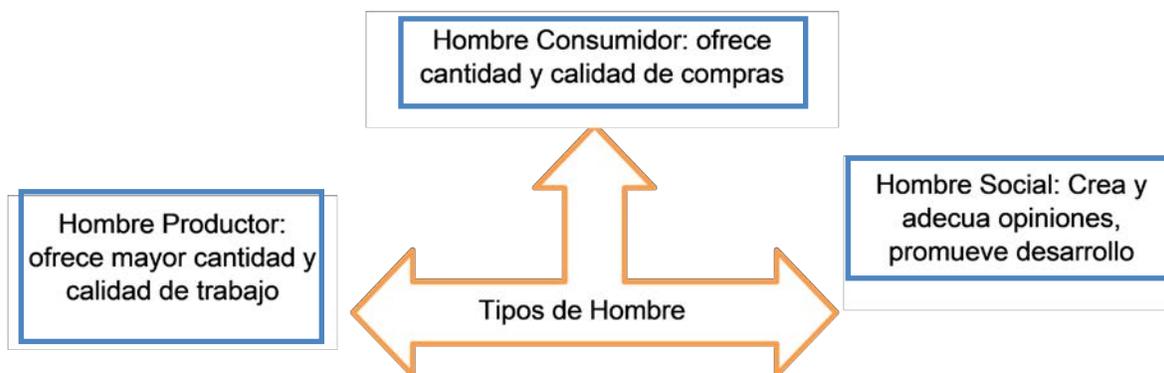
Así mismo, las empresas exitosas son aquellas que promueven y alcanzan objetivos y metas que tienden a satisfacer tanto sus propios intereses como los de sus públicos relevantes ubicados en su contexto. En este último conviven e interactúan variedad de públicos, los cuales apoyan o se oponen a los objetivos e intereses de la empresa, realidad sobre la cual debe actuar y viabilizar la empresa. (Grunig, Grunig, & Ferrari, 2015). De acuerdo a (Xifra Triadú, 2006) (Matrat, 1971) plantea que de tales públicos la empresa obtiene aportaciones de:

1. Ideas
2. Trabajo
3. Capital
4. Autorizaciones

Para este último autor de todos los tipos de hombres que puedan ser catalogados antropológicamente (hombre productor, hombre consumidor y hombre social), a las relaciones públicas le interesa el hombre social caracterizado por sus comportamientos favorables al progreso social, por la naturaleza y calidad de sus relaciones, por su inclinación preferente a satisfacer necesidades de tipo ser (ser informado, ser considerado, ser respetado), en contraposición a las ne-

cesidades del tipo deber (debe alimentarse, debe vestirse, debe habitar), en otras palabras entre las conocidas necesidades básicas de orden biológico (debe) y las trascendentes (ser) se inclina por las segundas. (Xifra Triadú, 2006, p. 233)

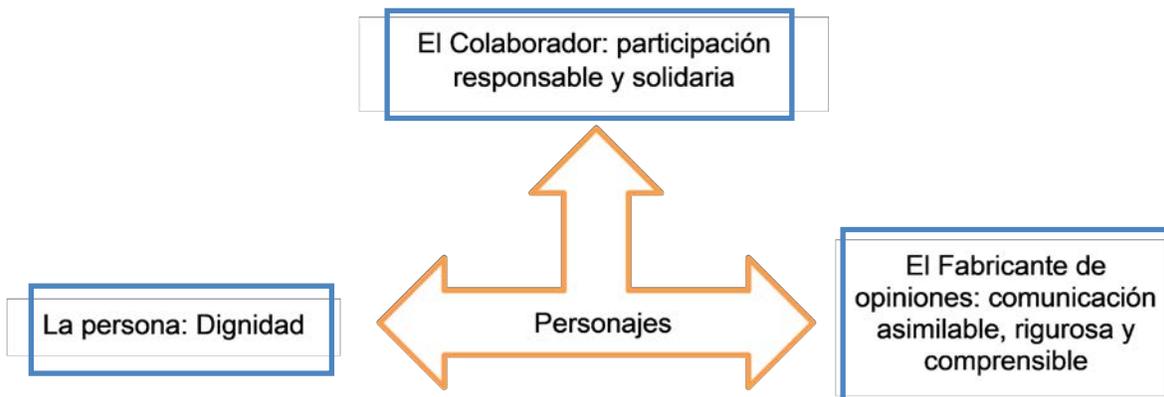
**Figura n°38 Tipos de hombre en Sociedad Actual**



(Xifra Triadú, 2006)

Derivado de esta visión de las necesidades humanas, distingue tres personajes que le son inherentes al hombre social, cada cual con requerimientos diferenciados

**Figura n° 39 Personajes del hombre social**



(Xifra Triadú, 2006)



La inspiración moral de este modelo lo lleva a dar gran importancia a la satisfacción de la necesidad de dignidad de manera prioritaria, lo que se traduce en el trato igualitario a todas las personas en cuanto a este valor trascendental: “tratar al otro como persona es tratarlo como a nuestro igual a nivel de la dignidad y prohibirnos, respecto a terceros, todo acto o palabra que juzgaríamos susceptible de atentar a nuestra propia dignidad (Xifra Triadú, 2006, p. 233)

Otro de los asertos de esta teoría, considera obligante lograr que cada hombre social asumido como colaborador logre las siguientes sensaciones:

### **Cuadro n° 21 Sensaciones deseables para cada colaborador**

| SENSACIÓN   | VALORACIÓN  |
|-------------|---|
| Concernido  | Sentirse participante pleno en la empresa   |
| Responsable | Consciente de la totalidad de las opciones que le ofrece la empresa considera las ventajas y desventajas de cada decisión a lo interno de la empresa. |
| Solidario   | Se siente coparticipe de un equipo por lo que se solidariza con el resto de los miembros.   |
| Considerado | Confía en que es apreciado plenamente por el resto del equipo   |

(Xifra Triadú, 2006)

De manera que las relaciones públicas promueven una ética rigurosa por un lado y un diálogo social por otro, que en la búsqueda del éxito organizacional construye procesos relacionales y resolución de los posibles conflictos que puedan presentarse entre la empresa y cualquiera de sus públicos, lo cual es desarrollado mediante una serie de principios



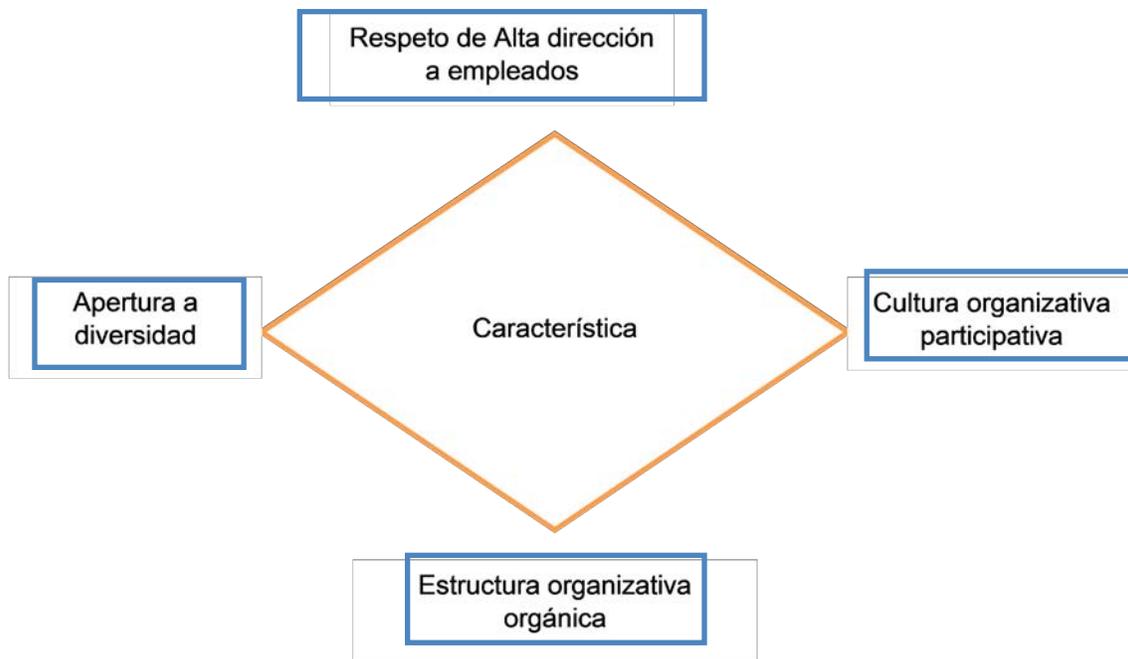
### Cuadro n° 22 Principios de excelencia de las relaciones públicas

| PRINCIPIO  | VALORACIÓN  |
|--|---|
| Participación de relaciones públicas en la administración estratégica                                      | Mediante su integración en los equipos de planificación estratégica las relaciones públicas procura certificar que la planeación de programas de comunicación estén acordes a los públicos pertinentes vinculados a procesos de decisión, lo que implica otear el contexto o ambiente analizando y clasificando los públicos en función a como se verán afectados por las decisiones. Adicionalmente promueve espacios de comunicación y retroalimentación. |
| Participación directa de relaciones públicas en las decisiones de la alta dirección / CEO                  | Acceso y empoderamiento en su vinculación con la alta dirección de la empresa.  |
| Función integrada de relaciones públicas   | El logro del éxito organizacional, de acuerdo a resultados de investigaciones revisadas, está vinculada al adecuado manejo de las comunicaciones internas y externas, por lo cual debe ser administrada por los responsables de la comunicación estratégica y relaciones públicas, garantizándose “mejor coordinación en la ejecución y evaluación de los planes de comunicación” (Grunig, Grunig, & Ferrari, 2015, pág. 4)                                 |
| Relaciones Públicas como función gerencial, en departamento específico, desacoplada de las demás funciones | Unificación de la totalidad de la gestión de relaciones públicas en un solo ámbito organizacional, manteniendo su adscripción a la alta dirección de la empresa   |
| Departamento de relaciones públicas coordinado por un ‘gestor’ en lugar de un ‘técnico’                    | El conocimiento y pleno manejo de los procesos comunicacionales debe ser requisito para quien deba agenciar los planes de comunicación estratégica y relaciones públicas  |
| Uso del modelo simétrico de relaciones públicas  | La ejecución de planes estratégicos de comunicación debe adecuarse a los llamados modelos de comunicación simétrica de doble flujo que permita la excelencia en la comunicación   |
| Profundo conocimiento del papel de gestor y de las relaciones públicas simétricas                          | Se insiste en que debe estar a cargo un profesional especialista altamente calificado y con conocimientos a toda prueba del modelo de relaciones públicas simétricas  |
| Diversidad de los papeles  | La conformación del equipo de trabajo para gestionar los procesos comunicacionales deben ser diversos en cuanto a género, edad, origen étnico y cultural, provocando con ello la pluralidad.  |

|   |  |
|---|--|
| Contexto organizativo para la excelencia de la comunicación | Son requerimientos sine qua non para el logro del éxito en el plan comunicacional estratégico “se identifique en la organización una estructura orgánica, una cultura participativa y un sistema simétrico de comunicación, que promueva la igualdad de oportunidades para mujeres y minorías raciales” (Grunig, Grunig, & Ferrari, 2015, p. 6). |
|---|--|

Elaboración propia a partir de (Grunig, Grunig, & Ferrari, 2015)

**Figura n°40 Modelo de Comunicación Simétrica**



(Grunig, Grunig, & Ferrari, 2015)

Las investigaciones en el área han venido demostrando que la excelencia en las comunicaciones estratégicas o relaciones públicas se vincula al logro de valor agregado para la organización contribuyendo decisivamente al alcance de las metas y propósitos organizacionales mediante la sinergia con la diversidad de públicos del entorno pertinente, y del bien público por los procesos relacionales.

Esto se logra mediante la conjugación de siete elementos garantes del carácter integrador y estructural comunicativo del modelo:

### **Cuadro n° 23 Elementos de la doctrina europea de Relaciones Públicas**

| PRINCIPIO                              | VALORACIÓN   |
|--|--|
| Un Emisor                              | Persona natural o jurídica responsable de las relaciones públicas  |
| Interés por opinión del entorno humano | Aceptación por el responsable de las relaciones públicas de no cesar en su interés por la opinión de su entorno respecto a su asunto de relaciones públicas. |
| Receptores                             | Públicos diversos, todos de enorme importancia sin importar si apoyan o se oponen al emisor, a cuya opinión debe atenderse.                                  |
| Bien General                           | Valores superiores a intereses particulares de emisores y receptores, se aproxima a la noción de responsabilidad social.                                     |
| Relaciones Emisor/Receptor             | Relaciones caracterizadas por la comprensión, la mutua estima, la simpatía recíproca.  |
| Seguimiento y control                  | Permanente seguimiento a situaciones de opinión que afecten la gestión de la empresa.  |
| Técnicas de comunicación social        | Uso en sentido amplio de las técnicas adecuadas de comunicación social.  |

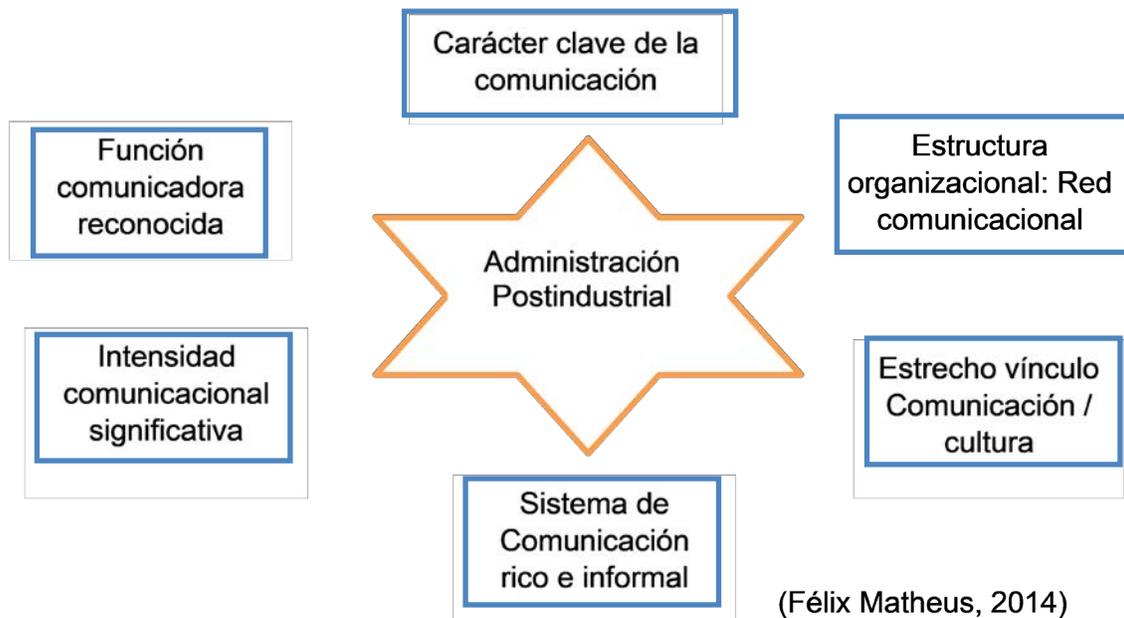
Elaboración propia en base a (Xifra Triadú, 2006, pág. 237/238)

Desde finales del siglo XX ha sido desarrollado un enfoque de modelos occidentales de Administración Post industrial. Parten de la constatación de la globalización como cambio epocal que se ve reflejada en la famosa frase de Marshall McLuhan “Aldea Global”, que refiere a los impactos socioculturales de los cambios tecnológicos vinculados con la comunicación, los medios electrónicos, en particular la internet. La globalización se presenta justamente como efecto de la eliminación de las barreras de espacio por los medios de comunicación masivos. (Ayala Pérez, 2012)

En este contexto, este enfoque, entre cuyos representantes se menciona a (Ouchi, 1985) y (Peters & Waterman, 2017), reivindica la invención e innovación en técnicas, herramientas de comunicación, partiendo del carácter adaptativo de los directivos y gerentes de las organizaciones, asumiendo el papel de “animador y comunicador” propiciando todo tipo de interacción social a lo interno de la organización. Para este enfoque “el éxito de las empresas está

estrechamente relacionado con una comunicación total e informal” (Félix Matheus, 2014, pág. 202)

**Figura n°41 Enfoque de Administración Postindustrial**





**BIBLIOGRAFÍA  
CLAVES ACTUALES  
PARA ORGANIZACIONES  
EMPRESARIALES EXITOSAS**



**[www.mawil.us](http://www.mawil.us)**



- Acevedo Saavedra, M. (2004). *El acto de habla como unidad básica de la comunicación lingüística*. Bogotá, Colombia: Grupo Procesos Comunicativos en el Ámbito Educativo.
- Adams, S. (1965). Inequity in social exchange. En L. e. Berkowitz, *Advances in Experimental Social Psychology. Vol 2* (págs. 276-300). Nueva York: Academic Press.
- Adler, P. (2002). Critical in the name of whom and what? *Organization n° 9*, 387-395.
- Alderfer, C. (1972). *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. Nueva York: Free Press.
- Allport, G. W. (1937). *Psicología de la personalidad*. México: Paidós.
- Andrade Rodríguez de San Miguel, H. (2005). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En C. Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones* (págs. 11-17). España: Trillas.
- Aritzeta, A., & Ayerstarán, S. (2003). Aplicabilidad de la teoría de los roles de equipo de Belbin: un estudio longitudinal comparativo con equipos de trabajo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 56 (1), 61-75.
- Arrieta-Salas, C., & Navarro-Cid, J. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades en Psicología*, 22 (109), 67-89.
- Atkinson, J. W., & Feather, N. T. (1966). *A Theory of Achievement Motivation*. Nueva York: Wiley.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F., & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Ayala Pérez, T. (2012). Marshall McLuhan, las redes sociales y la Aldea Global. *Revista Educación y Tecnología*, N° 2, 8-20.
- Balladares Grazzo, J. (2013). *Academia.edu*. Recuperado el 21 de marzo de 2019, de Ensayo: [https://www.academia.edu/4265276/TENDENCIAS\\_EN\\_LA\\_TEOR%C3%8DA\\_DE\\_LA\\_ORGANIZACI%C3%93N\\_SIGLO\\_XXI?auto=download](https://www.academia.edu/4265276/TENDENCIAS_EN_LA_TEOR%C3%8DA_DE_LA_ORGANIZACI%C3%93N_SIGLO_XXI?auto=download)

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Belbin, R. M. (1981). *Management teams: Way they succeed or fail*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Belbin, R. M. (1981). *management Teams: Way they succeed or fail*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Belbin, R. M. (1993). *Team roles at work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bilbao, J., & Vega, M. (2010). *NTP 394: Satisfacción Laboral: Escala General de Satisfacción*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene Personal.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Blanco, A., & Fernández Rios, M. (1985). Estructura grupal: Estatus y roles. En C. (. Huici, *Estructura y procesos de grupo* (págs. 367-398). Madrid: UNED.
- Bronstrup Silvestrin, C., Godoi, E., & Ribeiro, A. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Signo y Pensamiento*, vol. XXVI, n° 51, 26-37.
- Bunk, G. P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea Formación profesional*, 1 (94), 8-14.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Canale, M. (1995). De la competencia comunicativa del lenguaje. En M. Llovera, *Competencia comunicativa. Documentos básicos en la enseñanza de lenguas extranjeras* (págs. 63-81). Madrid: Edelsa.
- Carabante, J. (2011). Jürgen Habermas. En F. Fernández L., & J. Mercado, *Philosophica: Enciclopedia filosófica on line*. (págs. Recuperado de: <http://www.philosophica.info/archivo/2011/voces/habermas/Habermas.html> (DOI): 10.17421/2035\_8326\_2011\_JCM\_1-1).
- Carro, R. (2009). *Investigación de Operaciones en Administración*. Mar del

plata: PINCU.

- Cartwright, D., & Zander, A. (1960). *Group Dynamics Research and Theory*. Evanston: Row Peterson and Co.
- Certo, S. (2001). *Administración Moderna, octava edición*. Bogotá: Pearson Educación de Colombia, Ltda.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to Last, Successful habits of visionary companies*. New York: HarperCollins Publishers.
- Daft, R. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. México: CENGAGE Learning.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13 (1), 46-78.
- Dessler, G. (1996). *Administración de personal*. México: Prentice Hall.
- Deutsch, M. (1949). A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, n° 2, 129-152.
- Deutsch, M. (1962). Cooperation and Trust: some theoretical notes. En M. R. Jones, *Nebraska Symposium on Motivation* (págs. 275-319). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Deutsch, M. (2003). Cooperation and conflict. A personal perspective on the history of the social psychological study of conflict resolution. En M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith, *International handbook of organizational teamwork and cooperative working* (págs. 9-44). West Sussex, England: Wiley.
- Diaz Olaya, J., Diaz Mercado, M. P., & Morales Cepeda, S. B. (2014). Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 7 (1), 59-77.
- Duarte, G. (2006). Características estructurales de la producción ALAIC. Una aproximación del GT-17. *Comunicación y sociedad (en línea) n° 6*. Recuperado de : <http://web.ebscohost.com/chost/pdfviewer/pdfviewer?vi->

*d=16&hid=108&sid=dd385a68-ba58-4410-be36-5614545945e%.*

- Duygulu, E., & Çiraklar, N. (2009). Effects of leadership roles on team effectiveness. *Ege Academic Review* 9 (2), 389-400.
- Echeverría, B., Isus, S., Sarasola, L., & Blasquez, B. (1996). *Orientació professional*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Echeverría, R. (2003). *Ontología del lenguaje. Sexta edición*. Santiago de Chile: J. E. Sáez editor.
- Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia*. Santiago de Chile: Pearson Educación.
- Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale. *Bulletin de la Société de la Industrie Minérale*, n° 10, 5-164.
- Fayol, H. (1961). *Administración industrial y general*. México: Herrero Hnos.
- Fayol, H. (1961). *Administración industrial y general*. México: Herrero Hnos.
- Fayol, H. (1990). *Administración industrial y general*. México: Herrero Hermanos.
- Félix Matheus, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. *Historia y Comunicación Social* 19 N° especial Febrero, 195-210.
- Fernández Collado, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Fernández Collado, C. (2001). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo. Segunda edición*. México: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theofectivenessry of leadersship e*. New York: McGraw Hill.
- Fieschi, C. (2003). Cooperation, trust, and the values of community. A political and institutional perspective. En M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith, *International hanbook of organizational teamwork and cooperative work-*

- ing (págs. 55-76). West Sussex, England: Wiley.
- Filipetti, G. (1960). *El progreso de la dirección*. Madrid: Rialp.
- Garay M., M. (2010). Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos]*, n° 33. Recuperado de: <http://fido.palermo.edu/servicios/dyc/publicacionesdc/archivos/164.pdf>, 61-72.
- Giddens, A. (2006). *La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Goffman, E. (1974). *Frame Analysis*. New York: Harper & Row.
- Goleman, D. (2010). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D., Bovatzis, R., & Mckee, A. (2016). *El líder resonante crea más*. Madrid, España: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Gonzalez, D. (2008). *Psicología de la Motivación*. La Habana: Ciencias Médicas.
- Gross, M. (06 de 07 de 2014). *Diseño organizacional. Los 9 roles diferenciales en los equipos de trabajo*. Recuperado el 09 de 04 de 2019, de Web de Manuel Poblete: <http://manuelgross.bligoo.com/20140706-diseno-organizational-los-9-roles-diferenciales-en-los-equipos-de-trabajo>
- Grunig, J. E., Grunig, L. A., & Ferrari, M. A. (2015). Perspectivas de las Relaciones Públicas: resultados del Excellence Study para la comunicación en las organizaciones. *Revista Mediterránea de Comunicaciones*, 6 (2). Recuperado de: <http://mediterranea-comunicacion.org/>. DOI: 10.14198/MEDCOM2015.6.2.01, 9-28.
- Guillén Ojeda, G., & Espinosa Velásquez, S. (2014). En busca del desenredo de la comunicación organizacional. *Razón y Palabra*, 18 (87), Recuperado de: Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199531505011>.
- Habermas, J. (1999). *Teoría de la Acción Comunicativa, I. Racionalidad de la acción y racionalización social*. Madrid, ES.: Grupo Santillana de Ediciones, S.A.

- Hackman, J. R. (1975). Is job enrichment just a fad? *Harvard Business Review*, 53 (5), 129-138.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. *Handbook of organizational behavior*, 315-342.
- Hackman, J. R., & Oldman, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, n°16, 250-279.
- Hackman, R. (2002). *Leading Team: setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). Life cycle Theory of leadership. *Training and development journal*, 23 (5), 26-34.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World.
- Hymes, D. H. (1972). On Communicative Competence. En J. B. Pride, J. Holmes, & (eds), *Sociolinguistics. Selected Readings*. (págs. 269-293 (part. 2)). Harmondsworth: Penguin.
- Jablin, F., Putman, M., & Putman, L. (2001). *Handbook of Organizational Communication. An interdisciplinary perspective*. California: Sage.
- Johansson, C., Miller, V., & Hamrin, S. (2011). *Communicative Leadership. Theories, Concepts, and Central Communication Behaviors*. Sweden: CORE/DEMICOM.
- Kast, F., & Rosenzweig, J. E. (1988). *Administración en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Katz, F., & Kahn, R. L. (1986). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Kliksberg, B. (1975). *El pensamiento organizativo: del Taylorismo a la Teoría de la Organización. La administración científica en discusión. Tomo I*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Koontz, H., & O'Donnel, C. (1961). *Principios de dirección de empresas*. New York: McGraw Hill.

- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *The Leadership Practices Inventory (LPI): Leadership development planner (3rd edition)*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Kreps, G. (1990). *Organizational Communication - Theory and practice*. New York: Longman.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Locke, E. A. (1968). Toward a Theory of motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, n° 3, 157-189.
- Lord, R., Foti, R., Fernández-Pinto, I., & Abad, F. J. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing and leadership perceptions. *Organizational behavior and Human Performance*, n° 34, 343-378.
- Lussier, R., & Achua, C. F. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Cuarta edición*. Mexico: CENGAGE Learning.
- Luthans, F. (1976). *Introduction to management. A contingency approach*. NY: McGraw-Hill.
- Maia, R. C., & França, V. V. (2003). A comunidade e conformação de uma abordagem comunicacional dos fenômenos. En M. V. Lopes, *Epistemologia da comunicação* (págs. 187-203). São Paulo: Loyola.
- Maier, N. R. (1963). *Problem-solving discussions and conferences: Leadership methods and skills*. New York: McGraw Hill.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48 (1). Recuperado de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.623.9941&rep=rep1&type=pdf>, 21-49.
- Malpica, R., Rossell, R., & Hoffmann, I. (2014). Equipos de trabajo de alto des-

empeño,. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 7 (14), julio-diciembre, 69-83.

Marín Samanez, H. S., & Placencia Medina, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horiz Med*, 17 (4), 42-52.

Marín, A. L. (1997). El estudio sociológico de la organización empresarial. En A. L. Marín, *Sociología para la empresa* (págs. 3-36). Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.

Marrero, O. (2013). Comunicación organizacional, calidad de los servicios. Estudio de su relación. *Contribuciones a la economía (en línea)*, Recuperada de: <http://www.eumed.net/ce/2013/calidad-servicios.html>.

Marston, J. (1963). *the nature of public relations*. Nueva York: McGraw-Hill.

Martín Hernández, A. (1991). *Los círculos de calidad como forma de participación directa en el trabajo: evolución y perspectivas en España. Tesis para obtener Título de Doctor*. Santander: Universidad de Cantabria.

Martínez, C. E. (1999). *Administración, e organizaciones. Productividad y eficacia, 2da ed.* Bogotá: Unibiblos.

Maslow, A. (1954). *Motivation y and Personality*. Nueva York: Harper & Row.

Matrat, L. (1971). *Relations publiques et management*. Bruselas: CERP.

McCall, M. W., & Lombardo, M. M. (1983). *Off the track: Why and how successful executives get derailed*. Greenboro, NC: Centre for Creative Leadership.

McClelland, D. (1953). *The Achievement Motive*. Nueva York: Appleton-Century-Crofts.

McGrath, J. E. (1964). *Social Psychology: a brief introduction*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill.

Méndez, A. (2004). *Perspectivas sobre comunicación y sociedad*. Valencia, Es-

paña: Universitat de Valencia.

- Mercado Maldonado, A., & Zaragoza Contreras, L. (2011). La interacción social en el pensamiento sociológico de Erving Goffman. *Espacios Públicos*, 14 (31). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/676/67621192009.pdf>, 158-175.
- Monroy, L. (1985). *Los círculos de calidad como un sistema de administración participativa. Ponencia presentada al VI Congreso Nacional de Relaciones Industriales u I del Caribe sede de Administración de Personal*. Cali.
- Monzón Arribas, C. (1997). Aportación de la Psicología de la empresa. En A. L. Marín, *Sociología para la empresa* (págs. 37-64). Madrid: McGraw Hill.
- Mostert, N. M. (2015). Belbin-the way forward for innovation teams. *Journal of creativity and business innovation*, Vol. 1, 35-48.
- Nader, M., & Castro, A. (2010). Teorías implícitas del liderazgo. LMX y bienestar laboral: generalización de un modelo teórico. *Revista de Psicología*, 28 (2) Recuperada de [www.redalyc.org/pdf/3378/337829515002.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/3378/337829515002.pdf), 227-258.
- Navarro, J. (2001). *Las Organizaciones como sistemas abiertos alejados del equilibrio. Tesis Doctoral*. . España: Universitat de Barcelona.
- Navarro, J., & Quijano, S. (2003). Dinámica no lineal en la motivación en el trabajo: prpopuesta de un modelo y resultados preliminares. *Psicothema*, 15 84), 643-649.
- Nosnik Ostrowiak, A. (10 de octubre de 1995). Linealidad, dinamismo y productividad: Tres concepciones de la comunicación humana y social. Tepeyac: Universidad de Tepeyak.
- OCDE. (1982). *The competences needed in working life. Informe 9922.27*. Recuperado en: [www.ince.mec.es](http://www.ince.mec.es). Paris: OCDE.
- Ouchi, W. G. (1985). *Teoría Z. Como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Barcelona: Orbis.
- Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M., & Bohorquez, S. (2014). Un estudio de

casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios* n° 76. Recuperado de: [www.scielo.org.co/scielo.php?script...81602014000100003](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script...81602014000100003), 22-43.

Pariente, J. L. (2009). Algunas reflexiones en torno al concepto del liderazgo. En J. Mendoza Moheno, L. Garza González, & (Coordinadoras), *Procesos de cambio y desarrollo organizacional* (págs. 117-145). Aguas Calientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Peña Rivas, H. C., & Vilón Perera, S. G. (2018). Motivación Laboral: Elemento fundamnetal en el éxito organizacional. *Revista Científic*, 3 (7) Febrero Abril , 177-192.

Pereda Marín, S., & Berrocal Berrocal, F. (1999). El entorno empresarial. La empresa, su organización y funcionamiento. *Revista Complutense de Educación*. Vol. 10 n° 1, 15-35.

Peters, T., & Waterman, R. H. (2017). *En busca de la excelencia*. Madrid: HarperCollins Ibérica.

Pin Arboledas, J. R. (1997). Teorías de la organización y la motivación humana. En A. L. Marín, *Sociología para la Empresa* (págs. 65-99). Madrid: McGraw-Hill.

Putman, R. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.

Putman, R. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of american community*. London: Simon and Schuster.

Ritzer, G. (1993). *Teoría Sociológica Clásica*. Madrid: McGraw-Hill.

Rivas Tovar, L. A. (2007). Mapa de las teorías de la organización: una orientación para empresas. *Gaceta Ide@s CONCYTEG*, Año 2, n° 23, 1-32.

Rizo, M. (2006). La interacción y la comunicación desde los enfoques de la psicología social y la sociología fenomenológica. Breve exploración teórica. *Análisis* n° 33, 45-62.

- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional, Decimotercera edición*. Mexico: Prentice Hall, INC.
- Ros Guasch, J. A. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos. Tesis Doctoral*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Saladrigas Medina, H. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 8 (60), Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81986008>.
- Saladrigas, H., & Trelles, I. (2003). El corporate y la publicidad en Cuba: una experiencia singular. En J. Villafañe, *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. Informe Anual 2003* (págs. 159-170). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Salas Forero, C. P. (2011). Estado del arte de la nueva comunicación estratégica en Iberoamérica y Colombia. *Signo y pensamiento, Documentos de Investigación, volumen XXXI, n°59*, 234-246.
- Sanabria, M. (2007). De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión. *Universidad & Empresa*, vol. 6, n° 13, 155-194.
- Schein, E. (1994). *Organizational psychology*. Upper Sadler River, N. J.: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Schultz, D. (1991). *Psicología industrial, 3ra edición*. México: McGraw-Hill.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Scroferneker, C. M. (2000). *Perspectivas teóricas de la comunicación organizacional (Confereencia)*. Manaus- AM: XXII Congreso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

- Searle, J. R. (1969). *Speech acts: an essay in the philosophy of language*. London: Cambridge University Press.
- Shannon, C., & Weaver, W. (1948). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, Il.: Illinois Up.
- Silva, A. (2016). What's leadership? *Journal of business Studies Quaterly*, 8 (1), recuperado de: [https://www.pdfFiller.com/101885079--What-is-Leadership-Journ....](https://www.pdfFiller.com/101885079--What-is-Leadership-Journ...)
- Simon, H. (1962). *El comportamiento administrativo*. Madrid: Edit. Aguilar.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A surgementvey of theory and research*. Nueva York: Free Press.
- Tannenbaum, A. S., & Schmitt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Bussiness Review*, 36, March-April,, 95-101.
- Taylor, F. W. (1961). *Principios de la administración científica*. México: Herrero Hnos.
- Tjosvold, D., West, M. A., & Smith, K. G. (2003). Teamwork and cooperation. Fundamentals of organizational effectiveness. En M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith, *International Handbook of organizational teamwork and cooperative working* (págs. 3-8). West Sussex, England: Wiley.
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera F., X., Paris, G., & Cela, J. M. (2011). Competencias de trabajo en equipo : Definición y Categorización. *Profesorado. Revista de Curriculum y Formación de Profesorado*, vol 15 n° 3, 329-344.
- Tourish, D., & Hargie, O. (2004). The crisis of management and the role of organizational communication. En D. Tourish, O. Hargie, & (editores), *Key Issues in organizational communication* (págs. 1-16). New York, NY 10001: Routledge.
- Trelles Rodríguez, I. (2001). Tendencias teóricas fundamentales: conceptos de comunicación organizacional, características y funciones. En I. (. Trelles Rodríguez, *Comunicación organizacional* (págs. 1-17). La Habana, Cuba: “Félix Varela”.

- Valderrama, B. (2010). *Motivación Inteligente. El impulso para lograr tus metas*. Madrid: Prentice Hall.
- Vargas, J. (2001). Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización. *Revista Iberoamericana de Ecuación OEI*, <http://www.oei.es>.
- Varona, F. (1999). Comunicación estratégica interna. *Comunicación Interna*, Vol. XIV, n° 189, Recuperado de: [http://works.bepress.com/federico\\_varona/11/](http://works.bepress.com/federico_varona/11/).
- Velasquez Vásquez, F. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. *Estudios Gerenciales* n° 83, abril-junio, 31-55.
- Vizeu, F. (2011). Uma aproximação entre liderança transformacional e Teoría da Ação Comunicativa. *RAM, Revista de Administração Mackenzie*, 12 (1), 53-81.
- von Bertalanffy, L. (1998). *General System Theory: foundations, development, applications*. New York: Brazillier George.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Nueva York: Wiley.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburg: University of Pittsburg Press.
- Weik, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Willmott, H. (2003). Organization theory as a critical science? Forms of analysis and 'new organizational forms'. En H. Tsoukas, C. Knudsen, & (eds), *The Oxford Hansdbook of Organization Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Wolf, M. (1999). *Teorías da comunicação, 5ta edición*. Lisboa: Editorial Presença.
- Xifra Triadú, J. (2006). Lucien Matrat y la consolidación de las relaciones públicas en Europa. *Revista Historia y Comunicación Social*, n° 11, 229-240.



# CLAVES ACTUALES PARA ORGANIZACIONES EMPRESARIALES EXITOSAS



Publicado en Ecuador  
Junio del 2019

Edición realizada desde el mes de diciembre del año 2018 hasta marzo del año 2019, en los talleres Editoriales de MAWIL publicaciones impresas y digitales de la ciudad de Quito.

Quito – Ecuador

Tiraje 100, Ejemplares, A5, 4 colores



# FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO EN LAS EMPRESAS



Magdalena Rosario  
Huilcapi Masacón



Martha Narcisa  
Mazacón Gómez

Julio Ernesto  
Mora Aristega



Diana Carolina  
Escobar Mayorga



Gabriela Alexandra  
Castro López



Wendy Lorena  
Ocampo Ulloa

Reyes Johan  
Calderón Angulo

ISBN: 978-9942-787-69-9

