

- ♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

### 3.1. Introducción

En esta tercera parte de este estudio, nuestro propósito fundamental es el de dar a conocer cómo se aplican, si es que lo hacen, todas estas propuestas formativas que analizábamos en la parte inmediatamente anterior a ésta. La cuestión, por lo tanto, sobre la que gira esta parte es la siguiente: **cómo se aplican los actuales medios de instrucción comunicativa en la empresa de nuestros días.**

Las razones que justifican la elaboración de esta parte de nuestro trabajo la encontramos en la necesidad de conocer el entorno profesional al que orientamos nuestro estudio, centrandó, sobre todo, este conocimiento en la situación en la que se encuentra la comunicación en su seno y, en consecuencia, cómo se concibe, cómo se asume su papel y cómo se proyecta su enseñanza. Sólo de esta manera podremos elaborar nuestra propuesta de instrucción en consonancia con la realidad a la que se adscribe esta entidad industrial y, por lo tanto, podremos concebir nuestra propuesta como efectiva y eficaz.

De esta forma, vamos a dividir esta sección en dos epígrafes principales, admitiendo la posterior subdivisión de éstos en otros epígrafes que dividirán la materia tratada para una mejor exposición de la cuestión.

Así, el primero de los apartados enunciados estará orientado a realizar una caracterización de la empresa actual. Con esta finalidad, procederemos a desarrollar los siguientes puntos temáticos. En primer lugar, pondremos de manifiesto la evolución histórica de la empresa. Con este apartado inicial tendremos en cuenta qué tipo de empresa es la que más ha predominado en cada época, desde sus inicios, así como, cuáles han sido sus rasgos definatorios, sus componentes y su funcionamiento, poniendo especial énfasis en el tipo de empresa actual y sus elementos caracterizadores.

En segundo lugar, y una vez que nos hemos introducido en la caracterización de la empresa actual, pasaremos a tratar determinados aspectos que la representan y que, en consecuencia, nos permitirán conocer más esta organización que, al fin y al cabo, es nuestro objeto de estudio. Para lograr dicho propósito, intentaremos establecer una definición de empresa, destacando su planteamiento actual y profundizaremos en sus elementos compositores.

La virtuosidad que supone combinar la caracterización de nuestro objeto de estudio, la empresa, y, por otro lado, no desviarnos del elemento clave que

♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

fundamenta este trabajo, la comunicación, es lo que nos llevará a tratar sobre el proceso de la administración de la empresa, un proceso éste que, como sabemos, es central en su funcionamiento. De hecho, y dada su relevancia, intentaremos hallar el aporte de la comunicación, más concretamente, tendremos en cuenta cómo y en qué medida se ha concebido la comunicación en las teorías que, a lo largo de la historia de la empresa, han estado orientadas al tratamiento y mejora de la administración empresarial. En consonancia con este punto, también haremos una breve caracterización sobre el administrador empresarial, tanto referida a las actitudes que exigen el desempeño de su función profesional, como al modo de desempeñar dicha función.

Por último, y dentro de este primer epígrafe dedicado, como adelantábamos, a la caracterización de la empresa, pasaremos a establecer y fijar los diversos criterios que pueden servir para su clasificación basándolos en tres puntos fundamentales, a saber: una serie de criterios variados, pero definitorios de la empresa; en segundo lugar, los elementos componentes que integran la empresa actual y, en último lugar, el tipo de organización a la que ésta responde.

El segundo de los apartados fundamentales en los que se divide esta parte de nuestro estudio está orientado a conocer cómo se concibe, se desarrolla y, sobre todo, se plantea la instrucción comunicativa en la empresa actual, teniendo en cuenta el caso de diez empresas de nuestra Región. El conocimiento de los citados puntos relativos a la comunicación es lo que nos ha llevado a plantear esta parte como un trabajo empírico y de campo. Así, con el propósito de lograr una imagen que transparentase al máximo la realidad a la que se adhiere la comunicación en la empresa de nuestros días y de nuestro entorno geográfico, hemos seleccionado una serie de empresas, de un sector determinado y dedicadas a una actividad industrial concreta, con el fin de hacerles llegar un cuestionario de cuyas respuestas se extraerán las conclusiones que presentamos en el punto correspondiente.

Así, y con esta introducción, hay que hacer notar que este segundo apartado queda dividido en los siguientes subepígrafes que pasamos a enunciar y, brevemente, caracterizar.

En primer lugar hemos hecho una breve presentación de las empresas que analizaremos. Todas ellas responden a unas características fundamentales bastante próximas por lo que consideramos que con esta acotación de nuestro estudio se conseguirá una imagen que refleje con más nitidez lo que nos proponemos, a saber,

♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)  
conocer el modo de concebir y funcionar la comunicación en la empresa y, al mismo tiempo, cómo se plantea una instrucción relativa a las habilidades comunicativas que tienen lugar en el espacio empresarial.

El siguiente punto nos llevará a la presentación del cuestionario que hemos hecho llegar a las empresas ya conocidas y al que, amablemente, ellas han respondido.

Finalizamos este epígrafe poniendo de manifiesto las respuestas obtenidas por las empresas seleccionadas, al cuestionario presentado, al tiempo que haremos las anotaciones oportunas a cada una de las respuestas con el fin de que se puedan poner en evidencia las conclusiones extraídas de ellas y su comentario.

El último punto de esta parte de nuestro estudio estará reservado para la exposición de las conclusiones, en este caso, generales, resultado de toda la teoría expuesta en su desarrollo.

## **3.2. Caracterización de la empresa actual**

### **3.2.1. Breve recorrido histórico de la empresa**

Inicialmente, y con el objetivo apuntado en el epígrafe que da título a este primer aparte, nos disponemos a realizar un breve recorrido sobre la evolución y el desarrollo de la empresa, desde sus inicios hasta la actualidad. Tal y como adelantamos más arriba, en la caracterización del tipo de empresas que han predominado con antelación a la que se da en la actualidad, no nos detendremos demasiado, haciendo, simplemente, una síntesis de sus características más sobresalientes y deteniéndonos en aquellos puntos concretos en los que se haga más palpable el cambio y la progresión de esta organización a lo largo de la historia.

Frente a este ejercicio de síntesis, en la parte correspondiente a la empresa actual nos extenderemos más, dados nuestros intereses en ella y las pretensiones que seguimos en este epígrafe integrado en la tercera parte de nuestro estudio.

#### **3.2.1.1. El sistema feudal. La empresa primitiva (Siglo XV)**

Si para concretar el concepto de empresa que se tiene en la actualidad nos remontamos a sus inicios, no cabe la menor duda de que habremos de retroceder a la época feudal (siglo XV). Es, por lo tanto, en esta época cuando se comienza a

♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)  
desarrollar la tipología de empresa denominada “primitiva” y, por ende, adscrita a un periodo anterior al que se hace corresponder con el capitalismo.

Este tipo de empresa, caracterizada por la metodología del trueque, por el trabajo manual, por la contextualización de éste en los talleres, y por una estructura tan simple que se reduce a la persona que dirige y trabaja y, como máximo, a algún otro ayudante, es la que irá, progresivamente, evolucionando, adquiriendo distintas formas según la época y los rasgos socio-económicos y culturales de ésta. Se trata del “primer desarrollo de la empresa capitalista”.

García Mestanza, en concreto, apunta los siguientes rasgos característicos de este tipo de organización:

- Escaso capital financiero, con activos productivos reducidos.
- Organización escasa y muy simple, sin separación entre el trabajo directivo y el manual.
- Inexistencia de una conducta empresarial planeada y orientada a objetivos de lucro.
- Presencia de estructuras jerárquicas muy rígidas con unas relaciones de empleo en régimen de servidumbre o bajo formas gremiales.
- Ámbito de actuación reducido a mercados locales o comarcales (García Mestanza, 2003: 32).

### 3.2.1.2. El capitalismo-mercantilista (Siglo XVI-XVII)

Entre las características más destacadas de la empresa de esta época cabe subrayar la siguiente, el hecho de que se produzca un cambio en las relaciones entre el artesano y el mercader siendo éste último el que aparecerá como la figura más importante. Además, comienzan a desarrollarse grandes sociedades mercantiles, dada la expansión del comercio y la ampliación de los mercados frente a los de predominio local que se contextualizaban en la época anterior, y aparecen los primeros indicios de una economía monetaria que se materializa en el empleo de pagarés o letras, así como en la aparición de la banca.

No obstante, la estructura de la empresa que predomina en esta época continúa siendo bastante simple: los mercaderes que realizan la venta y que deciden qué comprar y, por otro lado, los artesanos que son los fabricantes del

♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)  
producto. Se trata, por ende, de un tipo de empresa que podríamos denominar comercial y que se presta a la unidad técnico-económica.

### 3.2.1.3. El capitalismo industrial (Siglo XVIII)

Tal y como hace ver García Mestanza (2003: 32), con la industrialización del siglo XVIII y principios del XIX se produce el “segundo desarrollo de la empresa capitalista”. La aplicación de la maquinaria a la producción (Primera Revolución Industrial: lanzadera de tejer, máquina de vapor, etc.) aumentó espectacularmente la dimensión de las explotaciones, con lo que aparecieron nuevas técnicas de organización que permitieron un importante desarrollo de la producción. Esta producción que se obtenía a gran escala, junto a la extensión del transporte (marítimo y ferroviario), favoreció la expansión del comercio mundial. Además, las colonias de las grandes potencias fueron industrializadas, lo que propició la aparición de formas de organización más descentralizadas y la expansión del comercio internacional.

De forma paralela, la necesidad de grandes capitales promovió el desarrollo del sistema bancario y financiero y la generalización de la sociedad anónima, que sustituye a las sociedades personalistas del periodo anterior.

### 3.2.1.4. El capitalismo financiero (Siglo XX)

La situación se modificó debido a los grandes cambios tecnológicos de finales del siglo XIX y principios del XX. Por un lado, la producción en masa posibilitó las economías de escala reduciendo los costes unitarios a medida que aumentaba la producción. Por otro, los avances en el ámbito de los transportes y las comunicaciones, tales como el motor de explosión, el telégrafo, el teléfono, etc., permitieron llegar a mercados cada vez más lejanos. Junto a esto hay que hacer notar la incorporación de formas más racionales de organización de la producción (taylorismo, producción en cadena, estandarización, etc.) que provocarían un espectacular aumento de la productividad.

La empresa, al ver aumentada su capacidad de producción, buscó garantizar su aprovisionamiento de *inputs* (factores productivos) sin estar a merced de terceros, lo que le llevó a una integración vertical hacia atrás, incorporando actividades previas en la cadena de valor. De manera similar, la producción a gran escala necesitaba de unos sistemas de distribución adecuados, por lo que la

- ◆◆ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

empresa decidió integrarse hacia delante. Esta integración vertical, que se produjo para no poner en peligro la continuidad del proceso productivo, a veces sobrepasó las fronteras nacionales.

Paralelamente, muchas empresas, en ese afán de maximización de las economías de escala, vieron que con los recursos que ya poseían podían ofrecer nuevos productos, desarrollar nuevas actividades o entrar en otros mercados, por lo que se emprendería un proceso de diversificación. La empresa inició de esta forma un crecimiento patrimonial, fruto del aumento en el número de actividades por la integración vertical, la ampliación de las zonas geográficas cubiertas y la mayor diversificación en la oferta a través de su gama de productos y mercados.

Con posterioridad, y como consecuencia del proceso de movilización internacional del capital tras la Segunda Guerra Mundial, se puso en marcha el procedimiento financiero a través de fusiones, adquisiciones o participaciones en el capital social de otras firmas, con el fin de controlar sus capacidades productivas.

Como consecuencia del crecimiento patrimonial y financiero de este “tercer desarrollo de la empresa capitalista” se produce en la gran empresa una separación entre la propiedad (accionistas) y el control (gerentes y directivos), lo que da lugar a la existencia de ciertos conflictos entre propietarios y administradores. Este proceso de transformación permitió establecer cooperaciones, alianzas y transacciones compartidas a nivel nacional o internacional, relacionadas con cualquier actividad de la cadena de creación de valor.

### 3.2.1.5. La sociedad de la información (Siglo XXI)

Siguiendo, de nuevo, a García Mestanza (2003: 34), podemos decir que, desde finales del siglo XX hasta nuestros días, asistimos al nacimiento de la “era de la información” aplicada al entorno empresarial. En este contexto global, y como consecuencia de la trayectoria llevada a cabo por la empresa del modo como hemos hecho ver más arriba, ha surgido una nueva forma de hacer negocios, que podríamos denominar “cuarto desarrollo de la empresa capitalista”, caracterizada por:

- La desintegración vertical de la empresa y la especialización.
- El nacimiento de organizaciones horizontales, descentralizadas y participativas.

♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

- La producción flexible y la diferenciación de productos.
- La externacionalización de actividades.
- Las relaciones estables de cooperación a través de la subcontratación y las alianzas estratégicas.
- La concentración e integración creciente de negocios.

Por otra parte, y desde una perspectiva geopolítica, la globalización de la economía se caracteriza por una más amplia apertura de los mercados mundiales y una mayor integración económica regional, con una fuerte tendencia a la disminución de los obstáculos para el comercio con la potencialización de la libre circulación de mercancías, capitales y personas y con el desarrollo de acuerdos tendentes a liberalizar los intercambios comerciales y a mejorar el acceso a los mercados.

Con las singularidades de este nuevo modelo de organización han cobrado especial importancia los recursos intangibles (capacidad para innovar, creatividad, flexibilidad organizativa, lealtad a los clientes, etc.), de forma que, en el caso de la economía financiera actual, la riqueza se entiende asociada al desarrollo y el mantenimiento de ventajas competitivas basadas principalmente en elementos de carácter intangible que, frecuentemente, son agrupados bajo la denominación genérica de “conocimiento”.

En consecuencia, el entorno competitivo actual –ambiguo, complejo y cambiante- obliga a sustituir a las organizaciones multidivisionales, que presentan serios problemas de coordinación, por otras formas más evolucionadas que busquen una mayor eficiencia interna y capacidad de innovación, fundamentalmente a través de su efectividad en la producción y gestión del conocimiento. Estas nuevas formas organizativas, apoyadas y potenciadas por las tecnologías de la información, se caracterizan por la búsqueda de flexibilidad, la exportación de sinergias, la simplificación y control de los procesos clave y la externacionalización de actividades, tareas éstas en las que, como cabe suponer, el conocimiento se convierte en un factor crítico. Por ello, podemos caracterizar la empresa actual como una organización, como decíamos, de gestión del conocimiento.

- ♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

Por último, consideramos acertado apuntar las funciones que García Mestanza encuentra en la empresa actual en tanto en cuanto nos ayudan a conocer mejor su evolución y la definición con la que se hace corresponder este tipo de organización en la actualidad. De este modo, y siguiendo a la autora citada, nos vemos en la necesidad de distinguir entre, en primer lugar, una función básica de la empresa y, en segundo lugar, una serie de funciones también importantes, pero, si cabe, más específicas. Así, esa primera función de la empresa se concreta en el objetivo de “(...) generar bienes y servicios en condiciones de eficiencia económica, esto es, crear valor, utilidad o riqueza” (García Mestanza, 2003: 41). El resto de funciones, más concretas, tal y como hemos apuntado, las presentamos a continuación a modo de listado, sin analizarlas con detenimiento. Así sabemos que la empresa: asume y reduce los costes de mercado y los de información; anticipa o descuenta el producto obtenido; coordina el proceso productivo a través de la planificación, organización, dirección y control; asume el riesgo de la actividad económica, y, por último, desarrolla el sistema económico, creando riqueza y empleo, es decir, cumple una importante función social (a la que nosotros nos referiremos más adelante).

Finalmente, a modo de resumen y con la finalidad de poder apreciar de forma más esquemática esta evolución de la empresa, vamos a reproducir una tabla que tomamos de la obra *Curso básico de economía de la Empresa. Un enfoque de organización*.

<u>Sistema económico</u>	<u>Tipo de empresa</u>	<u>Estructura básica</u>
<u>Sistema feudal</u>	Primitiva: unidad técnica.	Unidad simple, de base familiar.
<u>Capitalismo mercantilista</u>	Comercial: unidad técnico-económica.	Unidad simple, organizada, no simple de base familiar.
<u>Capitalismo industrial</u>	Industrial: unidad económica de producción.	Unidad compleja, organizada, societaria y funcional.

- ♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

<u>Capitalismo financiero</u>	Organización financiera: unidad de decisión o de dirección.	Unidad compleja, organizada, multisocietaria, divisional y multinacional.
<u>Capitalismo de la información</u>	Organización de conocimiento: unidad de información y de decisión.	Unidad compleja evolucionada, organizada, multisocietaria y global.

(Bueno, 2001: 30)

### 3.2.2. Definición y elementos componentes de la empresa actual

Una vez que ya hemos puesto de manifiesto una breve caracterización de la empresa actual, pasaremos ahora a concretar su definición y sus elementos componentes, de entre lo cuales, dados los intereses que sustentan este estudio, destacaremos la posición que ocupa la comunicación.

Así, y para dar cumplimiento a nuestro primer propósito de establecer una definición de la organización empresarial, hemos seleccionado la que aparece integrada en la obra *Manual de administración de la empresa*, lo cual se justifica por la síntesis que realiza de todos los elementos que la conforman. Ésta definición es la siguiente,

*La empresa es un sistema abierto que recibe del entorno que la rodea un flujo continuo de entradas o inputs adoptando la forma de materiales, energía, financiación, maquinaria, mano de obra, información, etc., y que devuelve al exterior otro flujo continuo de salidas u outputs como intereses, dividendos, sueldos, productos, etc., resultado de someter los inputs a algún tipo de proceso o transformación (Claver Cortés et al., 1998: 29).*

Se trata, por lo tanto de una unidad financiera, económica y productiva que, en cuanto tal, obedece a las características apuntadas por Aguer y Pérez y que nosotros reproducimos de la siguiente manera:

- ◆◆ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)
  - La empresa es un conjunto de factores de producción, factores referentes al marketing y factores financieros.
  - Toda empresa presenta fines u objetivos, que vienen a justificar su existencia.
  - La coordinación a la que están sometidos todos los anteriores factores, necesaria para la existencia de la empresa, es desempeñada por otro factor: el factor directivo.
  - La empresa es un sistema, un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y con el sistema global que tratan de alcanzar ciertos objetivos (Aguer y Pérez, 1998: 55).

Asimismo, la empresa puede ser concebida como una unidad de tipo social, tal y como hacíamos ver con anterioridad, si tenemos en cuenta la función que ella desempeña en dicho ámbito, dividida en proyecciones parciales tales como: la creación de empleo, la generación de riqueza o valor añadido, la canalización de la renta y, consecuentemente, su configuración como instrumento de distribución de renta nacional.

Una vez que hemos definido el concepto de empresa actual, pasaremos a tratar el segundo aspecto que adelantábamos más arriba y que, al igual que el anterior, tiene su finalidad más inmediata en la caracterización de la empresa de nuestros días. Nos referimos al análisis de los elementos componentes de dicha unidad financiera, económica y productiva, los cuales conforman una estructuración de tipos y subtipos como la que presentamos a continuación:

1) Elementos de tipo humano. Se trata de la parte más dinámica de la empresa y en ella habría que incluir: los propietarios del capital, los administradores (directivos de la empresa que son independientes en tanto que se contratan y que no tienen parte del capital de la empresa) y los trabajadores.

2) Elementos de tipo material. Con este tipo de elementos aludimos a todos aquellos que forman parte de los bienes económicos como es el caso de las inversiones técnicas o bienes de equipo, los materiales y mercancías, así como los recursos financieros.

- ♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

3) Elementos de tipo inmaterial. En este punto se hace necesario distinguir entre, por un lado, los elementos pertenecientes al llamado “capital humano” (competencias y capacidades), los que se adscriben al denominado “capital estructural” (organización y tecnologías), y, por último, los que forman parte del “capital relacional” (en alusión a las relaciones con los clientes, las relaciones con los proveedores y las relaciones que surgen con otro tipo de personas<sup>238</sup>).

Como cabe esperar, a nosotros, de todos los elementos que constituyen la empresa y que acabamos de enunciar, nos interesan los pertenecientes a la tipología de elementos inmateriales, y en concreto, los que denominábamos como “capital relacional” en tanto que, entre ellos, se reconoce la comunicación como un elemento fundamental.

En adelante, vamos a analizar aquellos espacios principales de ejecución empresarial en los que, precisamente, la comunicación se concibe como un elemento de reconocida presencia e influencia. De este modo, y dada la importancia del proceso, nos detendremos en analizar qué tipo de tratamiento ha obtenido la comunicación en la actividad administradora, base de todo el funcionamiento de la empresa, y, en consecuencia, tendremos en cuenta su presencia en el ejercicio profesional del administrador.

---

<sup>238</sup> Por su parte, Bueno lleva a cabo la distinción entre componentes activos y pasivos, en tanto que elementos integrantes de la empresa. Así, dentro de los componentes pasivos, él divide, por un lado, los elementos tangibles o materiales (que constituyen el patrimonio de la empresa reflejado en su balance, distinguiendo los bienes duraderos o inversiones, y los no duraderos o corrientes), y, por otro lado, los elementos intangibles (que los considera formados por un conjunto de elementos diversos que confieren a la empresa un valor, una capacidad y un potencial de acción superior a la mera suma de sus elementos materiales y humanos). Este conjunto de activos intangibles es lo que se denomina *capital intelectual* el cual, a su vez, está integrado por: capital humano, capital estructural y capital relacional. Con respecto a los factores activos o personas, se consideran como tales aquellos que ponen en funcionamiento los demás factores, y en su interior pueden distinguirse los siguientes grupos: los propietarios del capital o socios, los empleados o trabajadores y los administradores o directivos (Bueno, 2001: 36).

- ♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

### 3.2.3. La presencia de la comunicación en la administración de empresas<sup>239</sup>

Con el objetivo de mostrar la incidencia de la comunicación en el ejercicio de la administración, nuestro modo de proceder se centrará, en primer lugar, en citar todos aquellos enfoques y teorías que, a lo largo de la historia de la empresa, se han impuesto como nuevas formas de tratar este proceso empresarial, con la finalidad última de centrarnos con exclusividad en aquellas perspectivas de estudio que han reconocido, explícitamente y con mayor extensión, la comunicación dentro del citado proceso.

De esta forma, lo primero que tenemos que advertir es que resulta muy difícil establecer una nómina de enfoques y teorías administrativas reconocidas que, con rigurosidad, sea repetida por todos los autores que han tratado sobre esta cuestión. Con esto lo que queremos constatar es la variedad con la que se han expuesto y se han tratado las aportaciones que han guiado la actividad administradora en el curso histórico de la empresa.

No obstante, nosotros vamos a tomar como modelo teórico el propuesto por Chiavenato (1990: 37-649), según el cual habría que distinguir los siguientes enfoques o escuelas de pensamiento administrativo, a saber, el Enfoque clásico, el Enfoque neoclásico, el Enfoque humanístico, el Enfoque estructuralista, el Enfoque del comportamiento, el Enfoque de sistemas y el Enfoque contingencial.

---

<sup>239</sup> A pesar de que, de forma generalizada, son utilizados de manera indistinta los conceptos de “administración” y “organización” es patente que existe diferencias entre ellos. En concreto Fayol, el principal impulsor de la Teoría clásica de la administración, haría notar que la administración es un todo del cual la organización es una de las partes. Su concepto amplio y comprensivo de la administración como un conjunto de procesos estrechamente relacionados y unificados, abarca aspectos que la organización por sí sola no abarcaría, tales como la planeación, dirección y control. La organización comporta solamente el establecimiento de la estructura y de la forma, siendo, por lo tanto, estática y limitada (Chiavenato, 1990: 83). Nosotros entendemos el ejercicio de la administración del modo como lo hacen ver los autores de la obra *Manual de administración de empresas* siguiendo a Kast y Rosenzweig: “(...) podemos señalar que la administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de unos objetivos. En este mismo sentido Renal Piqueras (1985) concibe la administración como un proceso conducente a la fijación y consecución de objetivos. No en vano la administración de la empresa (o de una organización) consiste en todas las actividades que en ella se llevan a cabo y mediante las que se desarrolla el proceso de fijación y posterior logro de los objetivos (...). Kast y Rosenzweig (1987) establecen como fases de la administración las siguientes: fijación de objetivos (incluida la planificación en los anteriores autores), planeación, integración de recursos, organización, implementación (que recoge la función de dirección) y control. A la luz de las anteriores aportaciones podemos sugerir que las fases o funciones generalmente aceptadas son las de planificación, organización y control” (Claver Cortés *et al.*, 1998: 35).

- ♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

Dentro de cada uno de estos enfoques o perspectivas encontramos una serie de teorías y modelos que les son pertinentes, lo cual nos lleva a realizar el siguiente esquema de correspondencias:

<b><u>ENFOQUES</u></b>	<b><u>TEORÍAS O MODELOS</u></b>
<u>Enfoque clásico</u>	Teoría de la administración científica <sup>240</sup> .
	Teoría clásica de la administración.
<u>Enfoque humanístico</u>	Teoría de las relaciones humanas.
<u>Enfoque neoclásico</u>	Teoría neoclásica.
<u>Enfoque estructuralista</u>	Modelo burocrático.
	Teoría estructuralista.
<u>Enfoque del comportamiento</u>	Teoría del comportamiento.
	Teoría del desarrollo organizacional.
<u>Enfoque sistémico</u>	Cibernética y administración.
	Teoría matemática.
	Teoría de sistemas.
<u>Enfoque contingencial</u>	Teoría de contingencias.

No nos detendremos, tal y como apuntábamos más arriba, en la descripción o explicación detallada de cada uno de los enfoques y teorías respectivas que acabamos de apuntar, sino que, antes bien, procederemos a la caracterización de los dos únicos enfoques que reconocen, de forma explícita, la intervención de la comunicación en el proceso administrativo. Además, frente a la trayectoria en sentido vertical y orientación descendente con la que intuimos que es admitida la comunicación en la mayoría de los enfoques y teorías citadas, en las que nosotros nos vamos a centrar se incita a la práctica comunicativa tanto en sentido vertical como horizontal, así como en una u otra orientación (ascendente y descendente).

---

<sup>240</sup> Como propulsor de esta teoría habría que destacar a Frederick W. Taylor, citado ya en la segunda parte de nuestro estudio, quien establecería un modelo de administración empresarial que se conoce como “taylorismo”. Para definir brevemente este modelo, dado que no se corresponde su contenido con nuestros intereses en esta parte de nuestro estudio, habremos de anotar que se trata de una teoría vinculada con la división de las distintas tareas del proceso de producción, lo cual trae consigo el aislamiento del trabajador y la imposición de un salario proporcional al valor añadido al proceso productivo. Este modelo tenía como fin más inmediato el de eliminar por completo los movimientos innecesarios de los obreros con el deseo de aprovechar al máximo el potencial productivo de la industria.

- ◆ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

De este modo, la comunicación se convierte en un factor integrante de la empresa y, en consecuencia, se clama a su práctica en todas las capas integrantes de la misma.

Estos enfoques son el Humanístico (y, por lo tanto la teoría de las relaciones humanas) y el del comportamiento (y, en consecuencia, la teoría del comportamiento), aunque, desde nuestro punto de vista, la diferencia fundamental que existe entre los citados enfoques se deriva del hecho de que, si bien el primero de ellos, el humanístico, pertenece a una tendencia de tipo prescriptiva y normativa, el otro se adhiere más a una orientación descriptiva y explicativa que lo hace ser menos contundente en sus propuestas.

Realizada esta breve presentación, comenzaremos por tratar sobre la teoría de las relaciones humanas (también denominada *Escuela humanística de la administración*), y hemos de decir, en primer lugar, que surgió en los Estados Unidos, como consecuencia inmediata de las conclusiones obtenidas en la Experiencia de Hawthorne, desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores<sup>241</sup>. Se concibe, además, como un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración, la cual pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial, en la que la tecnología y el método de trabajo constituyesen las preocupaciones más importantes del administrador.

Así, a pesar de la hegemonía de la teoría clásica y el hecho de no estar cuestionada por ninguna otra teoría administrativa importante, durante las cuatro

---

<sup>241</sup> En 1927, el Consejo Nacional de Investigación de los Estados Unidos inició una experiencia en una fábrica de la *Western Electric Company*, situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne cuya finalidad era la de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficacia de los operarios, medida a través de la producción. Esa experiencia que se haría famosa fue coordinada por Elton Mayo, y luego se extendió también al estudio de la fatiga, de los accidentes de trabajo, de la rotación de personal y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados. Los investigadores verificaron que los resultados de la experiencia eran afectados por variables de naturaleza psicológica. Intentaron eliminar o neutralizar el factor psicológico entonces extraño e impertinente, razón por la cual la experiencia se prologó hasta 1932, siendo suspendida temporalmente en razón de la crisis de 1929. Las consecuencias derivadas de este experimento, tras una serie de fases de aplicación, sólo las vamos a citar y son las siguientes: se constató que el nivel de producción está determinado por las normas sociales y expectativas que involucra; que el comportamiento de los empleados es social; que el comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y estándares sociales; que los grupos constituyen la organización humana de la empresa; se confirmó además que es, precisamente, dentro de la empresa en donde surgen las oportunidades de relaciones humanas; se verificó que el contenido y la naturaleza del trabajo tiene enorme influencia sobre la moral del trabajador, y, por último, se hizo más fuerte la consideración de que los elementos emocionales, no planeados y aun irracionales del comportamiento humano, son un aspecto especial para casi todas las grandes figuras de la “teoría de las relaciones humanas”. De esto se deriva el hecho de que fuesen denominados sus representantes como sociólogos de la organización.

♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)  
primeras décadas de siglo, sus principios no siempre fueron pacíficamente aceptados, principalmente por los trabajadores y sindicatos norteamericanos. En un país eminentemente democrático, como los Estados Unidos, estos dos sectores pasaron a visualizar e interpretar la “administración científica” como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales. Se entiende por lo tanto que la teoría de las relaciones humanas naciese de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo surgida con la aplicación de estos métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores deberían, forzosamente, someterse.

Así, el modo como se plantea la comunicación dentro de este nuevo enfoque lo hace ver Chiavenato de la siguiente manera:

*Para la “teoría de las relaciones humanas”, la comunicación es importante para la relación entre las partes, para el esclarecimiento y la explicación a los participantes inferiores de las razones de las decisiones tomadas. Los subordinados deben recibir continuamente de los supervisores un flujo de comunicaciones capaz de suplirles las necesidades. Por otro lado, los superiores deben recibir de los subordinados un flujo de comunicaciones capaz de proveerles una idea adecuada de lo que está sucediendo (Chiavenato, 1990: 148).*

De hecho, tal y como constataría también este autor, la comunicación es concebida, en este modelo de actuación administrativa, como elemento fundamental para la satisfacción de dos propósitos principales, a saber,

- Proporcionar información y comprensión necesarias para que las personas pueden conducir sus tareas.
- Proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción de los cargos.

Pasaremos ahora a tener en cuenta la aportación realizada por la teoría del comportamiento, la cual también pone énfasis en el integrante humano de la empresa y, en consecuencia, en las relaciones interpersonales que se dan en su seno. De hecho, esta teoría pone de manifiesto la más profunda influencia de las

♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)  
ciencias del comportamiento en la administración y, en consecuencia, para muchos representa la aplicación de la “psicología organizacional” a la administración.

Surgió en 1947 en los Estados Unidos, dentro de una fundamentación ampliamente democrática. Se sustenta, por lo tanto, en nuevas proposiciones acerca de la motivación humana, principalmente, en las contribuciones de McGregor, Maslow y Herzberg.

Según lo que se advierte de su contenido, es comprensible que el administrador necesita conocer los mecanismos motivacionales para poder dirigir adecuadamente a las personas. Dado que esta teoría implica, sobre todo, al administrador en la ejecución de su tarea profesional, más adelante volveremos sobre ella, no sin antes destacar otro aspecto importante de la teoría del comportamiento como es el llamado “proceso decisorio” según el cual, todo individuo es un agente decisor basándose en la información que recibe de su ambiente, procesándola de acuerdo con sus convicciones y asumiendo actitudes, opiniones y puntos de vista en todas las circunstancias. La organización, en este sentido, es vista como un “sistema de relaciones”, donde todos se comportan racionalmente, apenas en relación a un conjunto de informaciones que consiguen obtener respecto a sus ambientes. Para que los participantes tomen decisiones consecuentes con las de la organización, ésta se vale de una serie de artificios para orientar sus decisiones.

De este modo, y frente a estos dos planteamientos de la administración que asumen la empresa como una organización en donde prima el componente humano, aspecto éste que encontrábamos subrayado por la teoría de las relaciones humanas, sobre todo, el resto de los enfoques que hemos citado con anterioridad conciben el funcionamiento de la empresa desde un punto de vista mucho más impersonal y formalizado (como ocurre, por ejemplo con el modelo burocrático<sup>242</sup>), bien porque

---

<sup>242</sup> Según Max Weber, uno de sus mayores representantes, la burocracia tiene las siguientes características principales: el carácter legal de las normas y reglamentos, el carácter formal de las comunicaciones, el carácter racional y división del trabajo, la impersonalidad en las relaciones, la jerarquía de autoridad, las rutinas y los procedimientos estandarizados, la competencia técnica y meritocrática, la especialización de la administración separada de la propiedad, la profesionalización de los participantes y la completa previsibilidad del funcionamiento. Para comprender mejor esa característica correspondiente al carácter formal de las comunicaciones, se hace necesario admitir que la burocracia es concebida como una organización ligada a las comunicaciones escritas. De este modo, las reglas, decisiones y acciones administrativas son formuladas y registradas por escrito, de ahí el carácter formal de la burocracia: todas las acciones y procedimientos se hacen por escrito para proporcionar comprobación y documentación adecuadas. Además de esto, la interpretación unívoca de las comunicaciones también es asegurada y como muchas veces ciertos tipos de comunicaciones

♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)  
centran su teoría en otros aspectos de la empresa como, por ejemplo, las tareas y la estructura organizacional, como es el caso de la teoría clásica, o bien porque tratan con exclusividad sobre el ambiente, del modo como se corresponde con la teoría de los sistemas.

#### 3.2.4. La comunicación y la labor del administrador empresarial

Dada la importancia que tiene el proceso de administración empresarial, tal y como acabamos de poner en evidencia, así como la eminente contribución que tiene la comunicación en su desarrollo, pasaremos inmediatamente a considerar la labor del administrador empresarial y, en consecuencia, la aportación del proceso comunicativo en ella.

Nuestro modo de proceder se describe conforme a los siguientes puntos principales: la definición del administrador y la consecuente caracterización de su rol profesional y, por otro lado, el análisis de su labor en tanto que vinculada a la realidad humana que se da en el entorno empresarial en el que se desarrolla su tarea. Con este análisis tendremos en cuenta, por lo tanto, la aportación que se desprende de entornos como el psicológico, trayendo a colación alguna de las teorías administrativas que ya hemos mencionado en el epígrafe anterior, o el comunicativo, suponiendo ambos elementos una importante contribución para la ejecución de esta labor profesional.

Así, comenzaremos por esa caracterización del administrador empresarial, en relación con la cual se hace necesario que establezcamos las distinciones correspondientes a los conceptos de “administrador” y, por otro lado, el de “líder”, a menudo empleados con arbitrariedad.

---

se reiteran constantemente, la burocracia echa mano de las rutinas y de formularios para facilitar las comunicaciones y para hacer más rutinario su cumplimiento.

- ♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

<b>ADMINISTRADOR</b>	<b>LÍDER</b>
Es nombrado.	Puede ser nombrado o surge del equipo.
Tiene poder legal con el que premia y castiga.	
Influye gracias a la autoridad formal inherente a su puesto o cargo.	Influye en las personas para que actúen más allá de las acciones que dicta la autoridad legal.
Es capaz de cambiar la forma de actuar de sus subordinados.	Es capaz de hacer cambiar la forma de actuar y de pensar de sus subordinados.

Realizada esta presentación de los rasgos definitorios correspondientes, nosotros coincidimos con Robbins al concluir con la apreciación de que “(...) todos los administradores «idealmente» deberían de ser líderes” (Robbins, 1994: 521). De hecho, nos parece conveniente que el administrador procure el desarrollo de una serie de rasgos actitudinales y psicológicos, propios de los líderes, como son los que detallamos a continuación:

Deseo de dirigir. Es decir los líderes han de distinguirse por su gran deseo de influir y de dirigir. Asimismo han de mostrarse dispuestos a aceptar cualquier tipo de responsabilidad.

Impulso. Los rasgos de esfuerzo, energía e iniciativa han de formar parte del carácter del líder. De esta forma, el líder ha de dar muestra de un deseo relativamente elevado de conseguir los logros propuestos. De este rasgo es de donde, precisamente, nace su condición de ser ambicioso, incansable y persistente en sus actividades.

Autoconfianza. Un líder ha de, al menos, mostrarse exento de dudas. Este rasgo de autoconfianza será, precisamente, lo que hará que pueda convencer a sus seguidores de la corrección de sus metas y de sus decisiones.

Inteligencia. La inteligencia ha de ser el medio más eficaz para proceder a reunir, sintetizar e interpretar la información que le rodea. Asimismo ha de hacer

♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)  
uso de ella para crear visiones, resolver problemas y tomar las decisiones correctas en los momentos adecuados.

Conocimientos relacionados con el puesto a desempeñar. Estos conocimientos necesarios se basan, fundamentalmente, en aspectos relativos a la compañía, a la industria y a todos los asuntos técnicos que la describan.

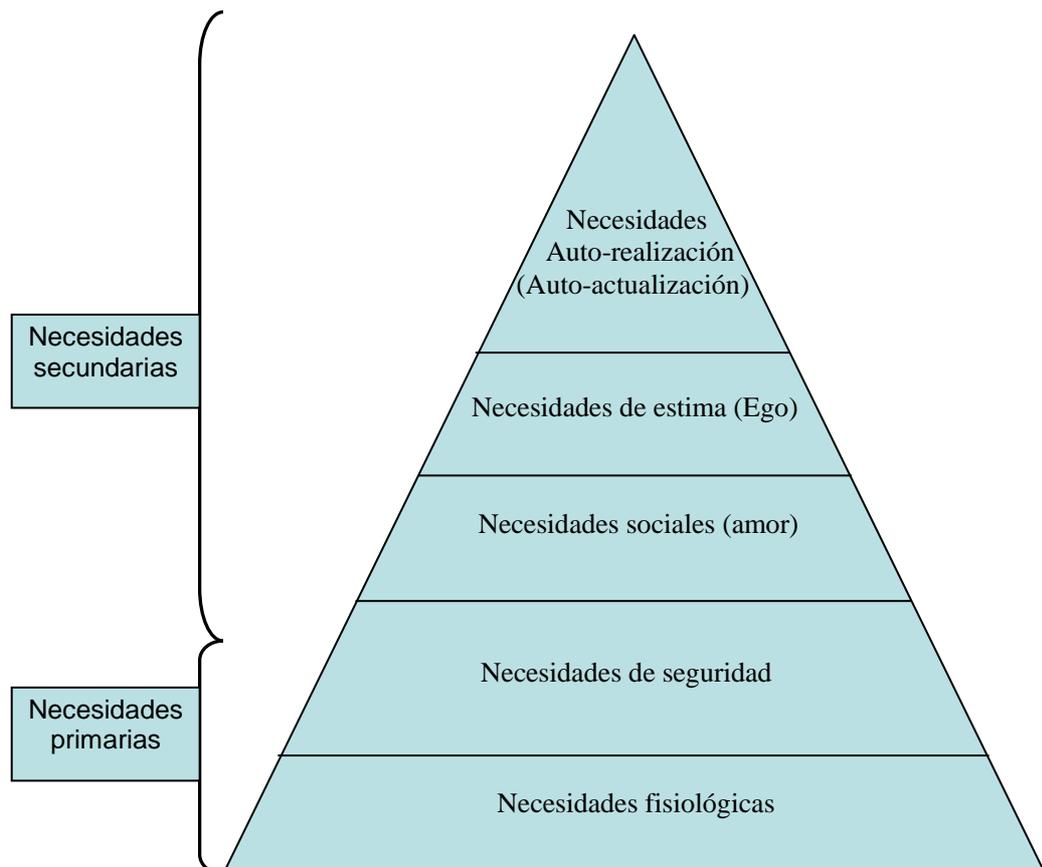
Honradez e integridad. Son rasgos de tipo ético-moral que también tienen una gran incidencia en la descripción del líder si tenemos en cuenta que éste ha de dar muestras de ser una persona que no engaña, que es veraz y que, por ende, manifiesta consistencia entre las palabras y los hechos.

Asimismo, desde nuestro punto de vista, el administrador, en tanto que líder y, en consecuencia, dado que su ejercicio profesional se traduce en una continua relación interpersonal con los restantes componentes de la empresa, ha de conjugar, en su personalidad y en la ejecución de su cargo, factores de interés comunicativo y psicológico que, sin duda alguna, permiten la fluidez de dicha relación profesional. De esta forma, consideramos aplicables a la práctica profesional del administrador las teorías pertenecientes al denominado Enfoque del comportamiento y, principalmente, la teoría homónima.

La interconexión establecida entre las funciones del administrador y, por otro lado, la teoría del comportamiento la deja ver Chiavenato en su obra de la siguiente manera, “Los autores *behavioristas* constataron que el administrador necesita conocer las necesidades humanas para comprender mejor el comportamiento del hombre y utilizar la motivación como poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones” (Chiavenato, 1990: 408). Según lo que acabamos de concretar, no parece baladí que traigamos a colación en estos momentos teorías como la concerniente a las necesidades, de Maslow, o la teoría de los dos factores de Herzberg, asumiéndolas ambas, en consecuencia, como aportes fundamentales para el desarrollo de la labor del administrador y, por lo tanto, para sus relaciones interlocutivas y comunicativas, sobre todo, con sus subordinados.

De este modo, y con respecto a la primera de las teorías apuntadas, es importante puntualizar que este psicólogo y consultor americano, Maslow, presentó una teoría de la motivación según la cual las necesidades humanas están

♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?) organizadas y dispuestas en niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia. Esa “jerarquía de necesidades” puede ser visualizada como una pirámide, en la base de la cual se sitúan las necesidades más bajas (necesidades fisiológicas) y en la cima las más elevadas (las necesidades de autorrealización). En concreto, esta figura y la pertinente distribución de necesidades, la podemos representar de la siguiente manera:



Por su parte, Herzberg distingue dos tipos de factores que, según los presenta el autor, orientan el comportamiento de las personas. Éstos son:

a) Los factores higiénicos o factores extrínsecos. Son aquellos que se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas.

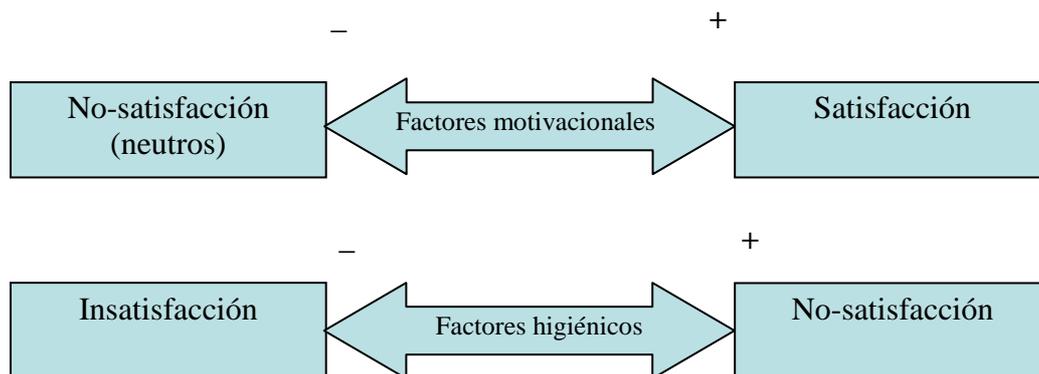
- ♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

Los principales son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales del trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, etc. Son, en consecuencia, factores del contexto, que se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

b) Los factores motivacionales o factores intrínsecos. Están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta. Siendo así, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues están relacionados con aquello que él hace y desempeña.

Los factores motivacionales involucran los sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización. Éstos dependen de las tareas que el individuo realiza con su trabajo.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable. Cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios, evitan la satisfacción. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores satisficentes.



- ◆ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

De este modo, la teoría de los dos factores de Herzberg confirma que:

-La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o satisfactores.

-La insatisfacción en el cargo es función del contexto, esto es, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o insatisfactores.

Así, para proporcionar continuamente motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de tareas, también llamado “enriquecimiento del cargo” (*job enrichment*). El enriquecimiento de tareas consiste en una constante sustitución de tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas. Con el fin de seguir el crecimiento individual de cada empleado, se le ofrecen condiciones de desafío y de satisfacción profesional. Como cabe deducir, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe de hacerse de acuerdo con sus características individuales.

En realidad, las teorías de la motivación de Maslow y de Herzberg presentan aspectos en los que coinciden. Así, los factores higiénicos de Herzberg se refieren a las necesidades primarias de Maslow (necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, principalmente, incluyendo algunas necesidades sociales), mientras que los denominados por Herzberg factores motivacionales se refieren a las llamadas necesidades secundarias (necesidades de estima y de autorrealización).

Dentro de esta teoría de la administración denominada teoría del comportamiento, y a la que estamos recurriendo con el propósito de hacer patente la inexorable vinculación existente entre el ejercicio profesional del administrador, en sus relaciones con los integrantes de la empresa, y la necesidad de conocer y de tener en cuenta ciertos aspectos psicológicos y, por ende, humanos que confluyen en ella, podemos mencionar otras contribuciones como, por ejemplo, la llevada a cabo por McGregor, mediante la cual queda demostrada la variedad de estilos de administración que están a disposición del administrador. El hecho de que este autor se detenga en el estudio y análisis de los estilos de administración existentes se justifica si tenemos en cuenta que éstos dependen sustancialmente de las

- ◆ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

convicciones que los administradores tienen con respecto al comportamiento humano dentro de la organización. Las organizaciones son proyectadas y administradas de acuerdo con ciertas teorías administrativas, y cada teoría administrativa se fundamenta en ciertas convicciones sobre la manera como se comportan las personas dentro de las organizaciones. Así, el modo de proceder de McGregor se basa en la comparación de dos estilos opuestos y antagónicos de administrar, a saber, de un lado, un estilo basado en la teoría tradicional excesivamente mecanicista y pragmática (a la que dio nombre de la teoría X) y de otro, un estilo basado en las concepciones modernas al respecto del comportamiento humano (la que denominó la teoría Y).

En relación con esta teoría desarrollada por McGregor, podemos situar la de Likert según la cual, la labor administrativa, desarrollada por el administrador empresarial, nunca es igual en todas las organizaciones y ésta puede asumir posiciones diferentes dependiendo de las condiciones internas y externas de la organización. Esto da como resultado distintas formas administrativas que se disponen para la elección y puesta en práctica del administrador.

De este modo, Likert propone una clasificación de los sistemas de administración, definiendo cuatro perfiles organizacionales. Según esto, los cuatro sistemas administrativos serán caracterizados sólo en relación con cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos. El resultado de dicha clasificación lo podemos visualizar cómodamente en la siguiente tabla:

VARIABLES	SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN			
	Autoritario selectivo	Autoritario benevolente	Consultivo	Participativo
Proceso decisorio	Totalmente centralizado en la administración de la empresa.	Centralizado en la alta administración. Con delegación de tareas rutinarias.	Consulta a niveles inferiores, permite la participación y la delegación.	Totalmente delegado y descentralizado. Alta administración sólo estrategia y control de los resultados.

♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

Sistema de comunicación	Bastante precario. Sólo comunicaciones verticales descendentes (órdenes).	Comunicaciones verticales ascendentes y descendentes. Prevalcen las segundas.	Se intenta facilitar tanto el flujo vertical como horizontal.	Muy desarrollado en todos los sentidos. Clave para el éxito.
Relaciones interpersonales	Provocan desconfianza. Organización informal vedada. Considerada perjudicial. Cargos y tareas confinan a las personas.	Toleradas con cierta condescendencia. Organización informal incipiente. Considerada como una amenaza.	Cierta desconfianza en las personas y sus relaciones. Desarrollo de una organización informal sana.	Fundamentales pues el trabajo se desarrolla por equipos. La confianza y el compromiso grupal es clave.
Sistema de recompensas	Castigos y medidas disciplinarias. Pocas recompensas (de tipo salarial).	Castigos y medidas disciplinarias pero menos arbitrarias. Más recompensas de tipo salarial, pocas sociales.	Énfasis en recompensas materiales (salario). Algunas recompensas sociales. Raros castigos.	Énfasis en recompensas sociales. Frecuentes recompensas materiales y raros castigos (definidos por el grupo).

(Likert, 1967)

Hemos visto en el análisis sobre la ejecución de la tarea de administrador que hemos hecho hasta el momento cómo éste no ha de descuidar ciertos factores de índole psicológica que, de algún modo, van a determinar el desarrollo de su labor empresarial. Tal y como hemos podido intuir, advertir la presencia de dichos factores, no nos conduce sino a admitir la implicación del elemento humano en el funcionamiento interno de la empresa y, por lo tanto, la realidad que suponen las relaciones humanas. En consonancia con este reconocimiento no podemos obviar la

- ◆◆ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

importancia de la comunicación, teniendo en cuenta su incidencia en el proceso de administración, tal y como hemos visto más arriba, y, por lo tanto, en la labor profesional del administrador. De hecho, coincidimos con Robbins en destacar la función de la comunicación en el desarrollo de la labor profesional del administrador, tal y como mostramos en la siguiente cita:

*No se puede exagerar la importancia de la comunicación efectiva para los administradores por una razón específica: todo lo que un administrador lleva a cabo involucra comunicación (...). Por tanto, los administradores necesitan habilidades efectivas de comunicación. Desde luego, no sugerimos que las buenas habilidades de comunicación por sí mismas lograrán el éxito para un administrador. Sin embargo, sí podemos decir que las deficientes habilidades de comunicación pueden traducirse en una corriente continua de problemas para el administrador (Robbins, 1994: 553).*

No obstante, y dado que éste es nuestro principal motivo de estudio, teniendo en cuenta su actualización en la empresa, y dado que, como consecuencia, lo vamos a tratar con más detenimiento, y según nuestros propios propósitos más adelante, limitamos esta exposición al reconocimiento de la aportación de la comunicación en el funcionamiento interno de la empresa y, en consecuencia, continuaremos caracterizando la empresa de nuestros días, la empresa actual, tal y como conviene a este primer apartado de esta parte de nuestro estudio.

### **3.2.5. Criterios para la clasificación de la empresa actual**

De esta forma, vamos a proceder a establecer un modelo de clasificación de la empresa de nuestro tiempo, teniendo en cuenta una serie de criterios generales, (muchos de los cuales ya los hemos adelantado con anterioridad como rasgos definitorios de la empresa), dando como resultado un cuadro descriptor cuyos parámetros seguiremos cuando de lo que se trate sea de clasificar las empresas a las que hemos convertido en nuestro sujeto de análisis y estudio, tal y como veremos más adelante.

Así, el primer conjunto de criterios que nos parece oportuno tener en cuenta para la clasificación de la empresa actual es el que presentamos, a modo de

♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?) enumeración, a continuación. Como podrá apreciarse, se trata de una serie de criterios que se describen por su variedad, pero que, en cualquier caso, se hacen corresponder, perfectamente, con el tipo de empresa de nuestros días.

- 1) **Propiedad de capital:** Privadas o Públicas.
- 2) **Tamaño:** Grandes, Medianas o Pequeñas.
- 3) **Sector de actividad:** Primario, Secundario o Terciario.
- 4) **Número de Productos:** Monoproductoras o Multiproductoras.
- 5) **Proceso productivo y Tecnología:** Unidades o pequeños lotes, En masa o grandes lotes o Producción continua.
- 6) **Orientación de la gestión y relaciones con el entorno:** Inmanentes o Trascendentes.
- 7) **Mercado:** Monomercado o Multimercado.
- 8) **Desarrollo espacial:** Monoplanta o Multiplanta.
- 9) **Decisiones:** Centralizadas o Descentralizadas.
- 10) **Dirección y estructura:** Autoritarias o Participativas<sup>243</sup>.

<u>Propiedad del capital:</u> Privadas Públicas	<u>Tamaño:</u> Grandes Medianas Pequeñas	<u>Sector de actividad:</u> Primario Secundario Terciario	<u>Número de productos:</u> Monoproductoras Multiproductoras
<u>Proceso productivo y Tecnología:</u> Unidades o pequeños lotes En masa o grandes lotes Producción continua		<u>Orientación de la gestión y relaciones con el entorno:</u> Inmanentes Trascendentes	
<u>Mercado:</u> Monomercado Multimercado	<u>Desarrollo espacial:</u> Monoplanta Multiplanta	<u>Decisiones:</u> Centralizadas Descentralizadas	<u>Dirección y Estructura:</u> Autoritarias Participativas

<sup>243</sup> Tomamos la mayoría de estos criterios de la obra de García Mestanza si bien en esta contribución de la autora a la obra *Introducción a la economía y administración de empresas* aparecen distribuidos bajo los siguientes epígrafes: criterios económicos, de entre los cuales, nosotros tomamos, el sector económico al que corresponde la empresa, el tamaño de la empresa, el número de productos, el proceso productivo, el ámbito de actuación de la empresa o tipo de mercado y su estructura. Con respecto a los criterios jurídicos, nosotros hemos seleccionado la titularidad de los medios de producción o propiedad del capital (García Mestanza, 2003: 42-49). Asimismo, hemos añadido otros criterios que hemos considerado de importancia para la descripción y clasificación de la empresa en cuestión, tales como: la orientación de la gestión y la relación con el entorno, el desarrollo espacial o el tipo de decisiones.

- ◆ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

A pesar de la diversidad de criterios clasificadores y descriptores que venimos de apuntar, nosotros consideramos pertinente que se incluya aún un criterio más. Se trata de considerar el plan de **organización de la empresa** como un elemento discriminador (y, por lo tanto, identificador) de cada una de las empresas.

Zerilli define la organización empresarial como: “Un esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones con vistas a la consecución de los objetivos” (Zerilli, 1990: 174).

Resulta curioso cómo en una obra que trata sobre la estructuración de las organizaciones, como es la de Mintzberg (1998), se recurra a un pasaje de la Biblia para mostrar la importancia que tiene el proceso de organización (y, en consecuencia, el reparto de cargos y responsabilidades a partir del reconocimiento de un profesional de orden superior), en todos los órdenes de la vida, y también en la empresa<sup>244</sup>.

Es fácilmente admisible, por lo tanto, que la estructuración organizativa se forme a partir de la presencia de un supervisor que ocupa una posición primera en esta jerarquía y que se pone al frente de un grupo, en nuestro caso, de operarios para formar una unidad fundamental de organización. Si consideramos que, en el caso de la empresa, de forma progresiva, otro directivo, u otros directivos, van acogiendo el mando de la(s) restante(s) unidad(es), esto daría como resultado la configuración de una organización completa, al frente de la cual se encontraría un único directivo, el director general.

Como finalidades más importantes de este sistema de organización de la empresa, podemos subrayar, por ejemplo: el aprovechamiento de las capacidades y actitudes de los distintos miembros de la organización; el aprovechamiento del

---

<sup>244</sup> El pasaje de la Biblia al que se alude en la obra citada es el que se corresponde con la siguiente indicación: Éxodo, 18: 21-24, y se desarrolla en los siguientes términos: “No está bien lo que haces. Desfallecerás del todo, tú y también este pueblo que está contigo; porque el trabajo es demasiado pesado para ti; no podrás hacerlo tú solo. Oye ahora mi voz; yo te aconsejaré (...). Además escoge tú de entre todo el pueblo varones de virtud, temerosos de Dios, varones de verdad, que aborrezcan la avaricia; y constitúyelos sobre el pueblo como jefes de millar, de centena, de cincuenta y de decena. Que juzguen ellos al pueblo en todo tiempo; y todo asunto grave lo traerán a ti, y ellos juzgarán todo asunto pequeño. Así aliviarás la carga de sobre ti, y la llevarán ellos contigo. Si esto hicieres y Yavé te lo mandare, tú podrás sostenerte, y el pueblo podrá atender en paz a lo suyo (Mintzberg, 1998: 52-53).

♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

tiempo, puesto que se evitaría el tiempo de espera, los desplazamientos, etc.; el aprovechamiento de la maquinaria y de los equipos, o el aprovechamiento de los materiales.

Bien es verdad que, según lo que acabamos de decir, nos estamos refiriendo a un tipo de empresa de cierta envergadura y de cierta complejidad, puesto que está claro que, en la teoría, la organización más sencilla puede recurrir a la adaptación mutua para la coordinación del trabajo básico de producción de un servicio o producto determinado. Y es que, en realidad, reconocemos que los operarios (aquellos que realizan este trabajo básico) son, por norma general, autosuficientes, pero en la medida en que la organización crece y va adoptando divisiones de trabajo cada vez más complejas, entre sus operarios aumenta la necesidad de una supervisión directa, se necesita, por lo tanto, una ayuda adicional que consiga coordinar el trabajo en su conjunto. Así pues, mientras que la división del trabajo, hasta este punto, se habría producido entre los mismos operarios, la introducción de un directivo presenta la primera división administrativa del trabajo en la estructura, esto es, entre los que realizan el trabajo y los que lo supervisan.

Conforme la organización va adquiriendo complejidad, se van añadiendo más directivos ya no sólo para dirigir a los operarios, sino también para dirigir a los propios directivos construyéndose, en consecuencia, esa jerarquía a la que aludíamos con anterioridad que, en este caso, será de tipo administrativa y que tendrá autoridad. Además, no cabe duda de que, en consonancia con este proceso de complejización de la estructura, va de la mano otro proceso como es el de la normalización, en tanto que medio fundamental para la coordinación del trabajo de los operarios.

De esta forma, y a modo de elemento puntualizador sobre lo que venimos de afirmar, admitimos el hecho de que, junto a un tipo de organización o estructuración de la empresa que podríamos considerar como formal, existe otro tipo de organización que es la denominada comúnmente como informal que, incluso, puede llegar a anular a la anterior. Las diferencias más importantes que existen entre estas dos formas de organización pueden sintetizarse de la siguiente manera:

♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

	<b>Estructuración formal</b>	<b>Estructuración informal</b>
<b>ORIGEN</b>	Planeada	Espontánea
<b>RELACIONES</b>	Permanentes	Variables
<b>ACTIVIDADES</b>	Exigidas	Voluntarias
<b>COMUNICACIÓN</b>	Formalizada	Rumores, cotilleos
<b>PRINCIPIOS</b>	Eficiencia y eficacia	Afectividad y emotividad
<b>INTERESES</b>	Propios de la organización	Del individuo y el grupo
<b>UNIDADES</b>	Organizadas	Grupos (toman café)
<b>AUTORIDAD</b>	Jefes directivos	Líder
<b>GRÁFICO</b>	Organigrama	Sociograma
<b>SANCIONES</b>	Normas escritas con repercusiones económicas	Afectivas (rechazo, repulsión)

Vemos, por lo tanto, que conceptos como el de “complejidad”, “formalización” o “diseño organizacional” son de obligada cita al tratarse de la estructura u organización empresarial. A los conceptos mencionados, además, habría que añadir el de “centralización” así como su antónimo “descentralización”, los cuales tienen que ver con la situación correspondiente a las empresas según el sitio en donde radique la autoridad. Así, en algunas organizaciones la toma de decisiones está muy centralizada, los problemas fluyen hacia arriba, a los altos ejecutivos, que seleccionan la acción apropiada. En otras organizaciones, por el contrario, la toma de decisiones pasa hacia abajo, a niveles inferiores. Esta situación última es la que conocemos como descentralizada.

Por nuestra parte, aún admitiendo que esta cuestión de la organización empresarial supone cierta dificultad, comenzaremos por definir cada uno de los elementos que conforman esta estructura organizativa, siendo éste otro de los criterios que acogeremos como elemento determinante para la clasificación de las empresas.

Para ello vamos a seguir a Mintzberg. Según este autor, son cinco los elementos fundamentales que configuran la organización de una empresa, los cuales denomina: “Núcleo de operaciones”; “Ápice estratégico”; “Staff personal”;

- ◆ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

“Línea media” y “Tecnoestructura”. A continuación pasaremos a definir cada uno de ellos siguiendo al autor mencionado (Mintzberg, 1998: 43-60).

Núcleo de operaciones. Abarca todos aquellos miembros (los operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la fabricación de productos y servicios. Los operarios desempeñan, principalmente, cuatro funciones básicas, a saber: 1) Aseguran los *inputs*; 2) Transforman los *inputs* en *outputs*; 3) Distribuyen los *outputs*; 4) Proporcionan un apoyo directo a las funciones de *input*.

Se considera, por lo tanto, que el centro de operaciones constituye el centro de toda organización, la parte que produce los resultados esenciales para su supervivencia, pero, a excepción de las organizaciones más pequeñas, todas necesitan crear componentes administrativos, que conforman el Ápice estratégico, la Línea media y la Tecnoestructura.

El Ápice estratégico. Abarca todas las personas encargadas de una responsabilidad general de la organización: el director general (denominado también Presidente o Superintendente) y los demás directivos de nivel superior cuyas preocupaciones son de carácter global, incluidos quienes les asisten directamente como secretarías, adjuntos, etc. En algunas organizaciones, el ápice estratégico comprende el comité ejecutivo correspondiendo, en otras, a lo que se suele denominar como Dirección General. El ápice estratégico se ocupa de que la organización cumpla, efectivamente, con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización.

Entre las funciones directivas directamente relacionadas con la **supervisión directa** figuran la de asignador de recursos, incluidos el diseño de la estructura, la asignación de personas y de recursos a determinadas tareas, la emisión de órdenes de trabajo y la autorización de las principales decisiones adoptadas por los empleados; la de gestor de anomalías, en concreto de aquellas que ascienden por la escala jerárquica en busca de solución; la de monitor, correspondiente a la revisión de las actividades de los empleados; la de difusor, que supone la transmisión de información a los empleados y la de líder, que incluye la formación de los equipos de *staff*, así como la motivación y recompensación de los mismos.

Sumado a todo esto, habría que añadir las tareas que se derivan de la **gestión de las condiciones** en los límites de la organización, esto es, su relación

- ◆ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

con el entorno. Al hilo de la función citada, los directivos del ápice estratégico tienen que: dedicar mucho tiempo al rol de portavoz, informando a personas influyentes en el entorno respecto a las actividades de organización; de enlace, desarrollando contactos de alto nivel; de monitor, a fin de recurrir a dichos contactos para recibir información y servir de punto de enlace para los que quieran influir en los objetivos de la organización; de negociador, cuando hay que llegar a importantes acuerdos con entidades externas y, a veces, incluso, de cabeza visible desempeñando obligaciones protocolarias como pueda ser recibir a clientes importantes.

Como tercer conjunto de obligaciones de los componentes del llamado ápice estratégico habría que tener en cuenta las correspondientes al **desarrollo de la estrategia de organización**, por lo que se requiere del directivo todo lo relativo a la interpretación del entorno, así como el desarrollo de pautas coherentes en flujos de decisiones organizativas (“estrategias”) para poder hacerles frente.

Para finalizar con la caracterización, general, de este constituyente de la organización de la empresa, tenemos que decir que el trabajo se suele caracterizar, en este nivel, por un mínimo de repetición y de normalización, por la libertad de acción considerable y por unos ciclos de toma de decisiones relativamente largos, siendo la adaptación mutua el mecanismo de coordinación predilecto entre los directivos del mismo.

La Línea media. El ápice estratégico está unido al núcleo de operaciones mediante la cadena de directivos superiores situados justo bajo el ápice estratégico hasta los supervisores de primera línea (jefes de taller, por ejemplo), que ejercen una autoridad directa sobre los operarios constituyendo el mecanismo de coordinación que denominamos supervisión directa. Esta cadena de autoridad en particular es “escalar”, puesto que describe una línea única ascendente, aunque no todas lo son así.

La razón que justifica la existencia de esta línea media es el hecho de que, en la medida en que la organización es grande y cuenta con la supervisión directa para su coordinación, necesita de directivos de línea media. De hecho, de entre las funciones principales de este grupo destacan: la recopilación de información mediante el ejercicio de *feedback*, así como dejar notar su influencia en el flujo de

- ◆ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

las decisiones. De esta forma contribuyen al ascenso de: las anomalías de la unidad, las propuestas de cambio y las decisiones que necesitan de una autorización.

De forma resumida se podría decir que el directivo (aunque discutida esta denominación, considerando algunos autores más apropiada la de “encargado” de una unidad organizativa) de la línea media desempeña todos los “roles” del director general, pero en el contexto de la gestión de su propia unidad, esto es, debe servir de cabeza visible de la unidad y dirigir a sus miembros, desarrollar una red de contactos de enlace, controlar el entorno y las actividades de su unidad transmitiendo parte de la información que recibe de la unidad a los niveles jerárquicos superiores y a los elementos ajenos a la cadena de mando, asignar recursos dentro de su unidad, negociar con personas de fuera, iniciar cambios estratégicos, y hacer frente a anomalías y conflictos.

La Tecnoestructura<sup>245</sup>. Aquí es donde situamos a los analistas. La Tecnoestructura sólo puede resultar efectiva cuando puede recurrir a las técnicas analíticas para hacer más efectivo el trabajo ajeno. Se compone de los analistas que estudian la adaptación, el cambio de la organización en función de la evolución del entorno, y de los que estudian el control, la estabilización y la normalización de las pautas de actividad en la organización. Los analistas de control que componen la Tecnoestructura sirven, además, para afianzar la normalización de la organización. Dicha normalización reduce la necesidad de supervisión directa, capacitando al personal administrativo para ocuparse de lo que antes hacía el directivo. Podemos distinguir tres tipos de analistas de control correspondientes a tres tipos de normalización, a saber, los analistas de estudios de trabajo (como pueden ser los ingenieros industriales), que normalizan los procesos de trabajo; los analistas de planificación y control (como pueden ser los planificadores a largo plazo, los analistas de presupuestos y los contables), que normalizan los *outputs*, y, por

---

<sup>245</sup> Este concepto, según se puntualiza en el citado *Manual de administración de empresas*, sería introducido por John Kenneth Galbraith haciéndolo ver de la siguiente manera: “Llegamos por fin al planteamiento más próximo al momento actual como es el ofrecido por John Kenneth Galbraith, quien en 1967 publicó *The new industrial state*, donde introdujo, referente a la figura del empresario, la expresión «tecnoestructura». De acuerdo con su planteamiento, las grandes empresas o grupos de empresas no pueden ser dirigidas por una sola persona sino por varias, especialistas técnicos tales como abogados, ingenieros, economistas, etc. Esto es así porque las decisiones que es preciso adoptar para dirigir estas grandes empresas son sumamente complejas, de tal forma que su elaboración requiere contribuciones de numerosos individuos o comités y cuya ejecución se efectúa a través de departamentos o divisiones que, en ocasiones, operan a escala internacional, a través de una red más o menos compleja de empresas filiales” (Claver Cortés *et al.*, 1998: 64).

♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

último, los analistas de personal (incluidos los preparadores y responsables de contratación), que normalizan las habilidades.

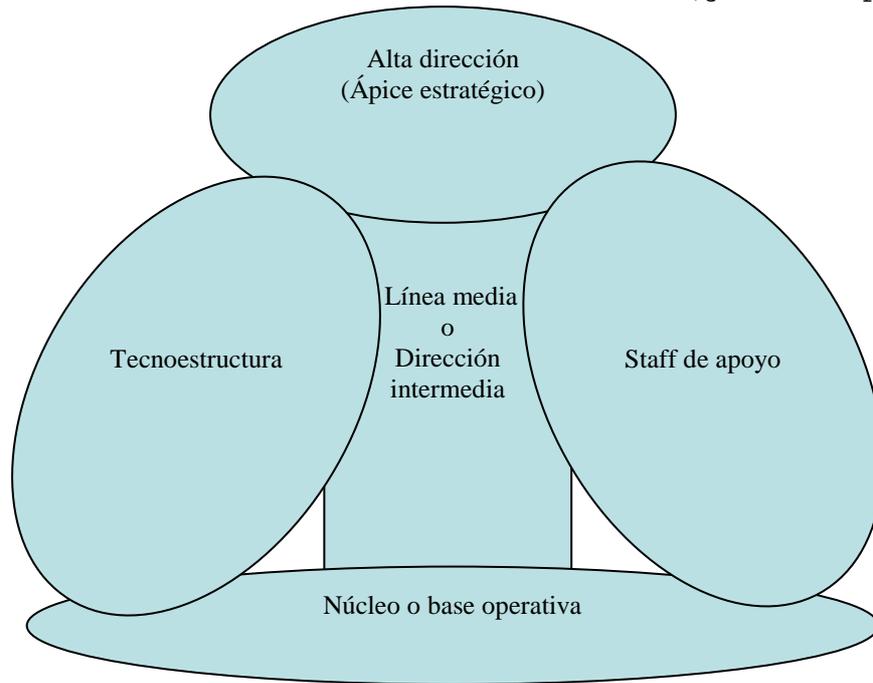
El Staff de apoyo. Dentro de este grupo se incluyen un gran número de unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización, fuera del flujo de trabajo correspondiente a las operaciones. Dichas unidades existen, por lo tanto, para proporcionar un apoyo indirecto a estas misiones fundamentales.

En las empresas de fabricación existe una amplia gama de las mismas, desde asesorías legadas hasta las cantinas de fábrica. El rasgo común a todas ellas es el hecho de que no han de preocuparse por la normalización, así como la circunstancia de que no pueden verse ante todo como asesoras (aunque a veces sí que lo hagan), sino que tienen una serie de funciones determinadas que han de desempeñar. Estas unidades, además, toman recursos de la organización global, proporcionándole a cambio una serie de servicios concretos. No obstante, funcionan independientemente del núcleo de operaciones, quedando acopladas únicamente de un modo mancomunado.

Entre las unidades que integran este grupo, y desde la perspectiva de una empresa de fabricación, habría que incluir: las relaciones públicas y el asesoramiento jurídico, que ocupan las posiciones más elevadas; las unidades que apoyan las decisiones tomadas en los niveles más intermedios y, por último: la cantina, el servicio de correos, la recepción y la oficina de pagos, todo lo cual se da con respecto al núcleo de operaciones, o nivel más bajo.

Para clarificar la teoría expuesta sobre los elementos que componen la empresa y que, por lo tanto, justifican que hablemos de organización empresarial, siempre siguiendo a Mintzberg (1998), presentamos un esquema cuyo cometido principal es ofrecer una síntesis de dicha teoría que consideramos de gran importancia en tanto que es otro de los criterios definitorios para la clasificación de la empresa actual, tal y como hicimos notar más arriba.

- ♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)



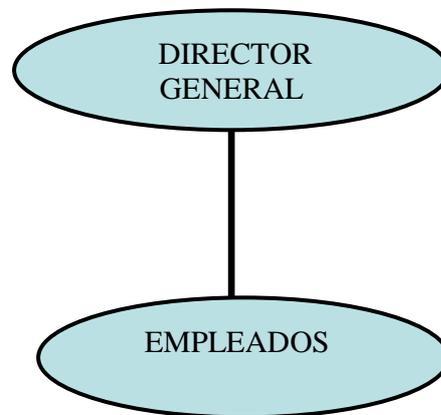
Asimismo, y en consonancia con los elementos componentes que acabamos de analizar, hay que tener en cuenta la estructura organizativa de la empresa actual. Esta estructura responderá a una serie de modelos o “plantillas” que describiremos a continuación, siguiendo fundamentalmente Claver Cortes *et al.*, y que, como acabamos de apuntar, supone la disposición, en los lugares pertinentes, de los componentes de la empresa que hemos señalado con anterioridad.

De nuevo, el carácter descriptivo del aspecto organizativo empresarial, hará que nosotros lo acojamos como otro de los factores determinantes para la clasificación de la unidad organizativa que representa la empresa actual.

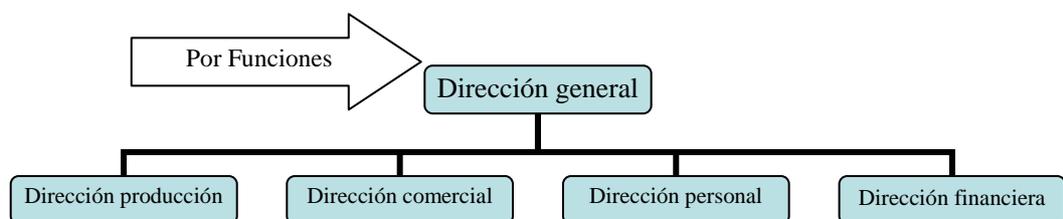
1) Estructura simple. Compuesta por el director y los empleados. Sus características más inmediatas son: la poca división del trabajo, la centralización, la supervisión directa, la dependencia absoluta del director y el carácter de empresa pequeña y de reciente creación.

Las ventajas que encontramos en ella son la flexibilidad y rapidez que representa, así como el bajo costo que supone su mantenimiento, pero una desventaja importante es que es efectiva sólo en pequeñas organizaciones, volviéndose cada vez más inadecuada a medida que una organización crece porque su baja formalidad y su alta centralización se traduce en una sobrecarga de información en la cima. Conforme aumenta el tamaño, la toma de decisiones se

♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)  
 vuelve más lenta, y con el tiempo puede llegar a detenerse cuando el ejecutivo único continúa con la toma de todas las decisiones<sup>246</sup>.

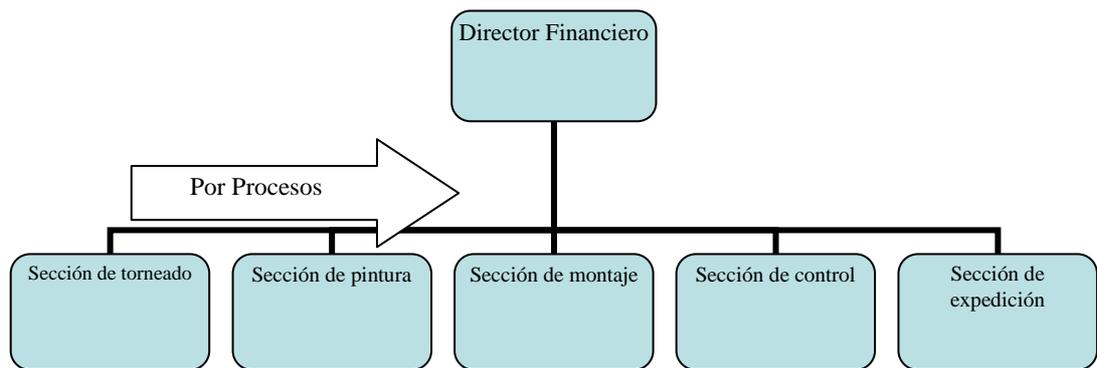


2) Estructura Funcional. Se presenta bajo dos criterios, a saber, “Por funciones” y “Por procesos”. Entre sus ventajas principales caben destacar la especialización que representa, la estructuración de economías de escala y la facilidad que supone el control especializado. No obstante, no podremos obviar algunas de sus debilidades como son: el hecho de que se produzcan más conflictos que si se trata de una estructura simple, que se obedezca a unos planteamientos de mayor rigidez y la dificultad manifiesta a la hora de medir los rendimientos.



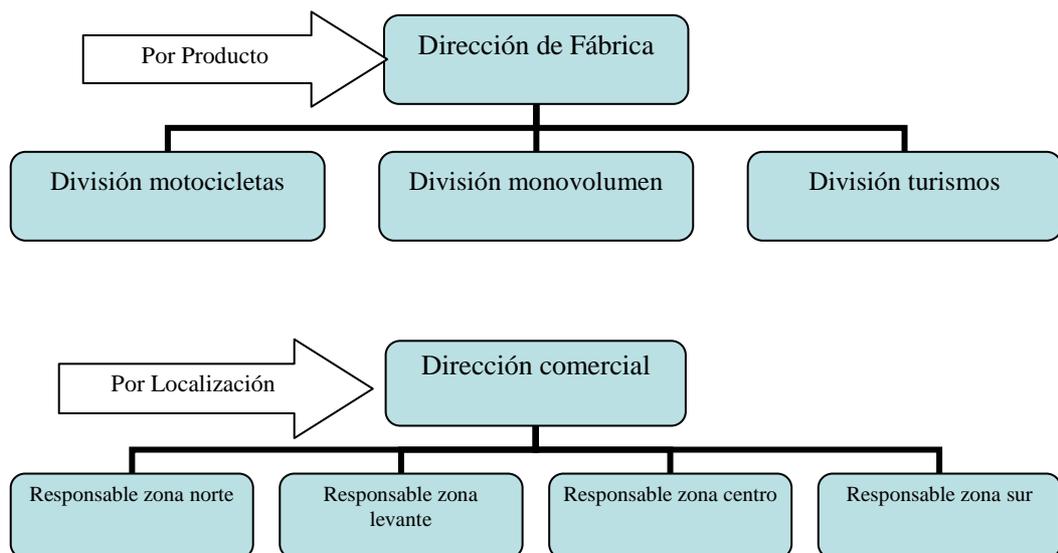
<sup>246</sup> Frente a la planteada estructura sencilla, hay que tener en cuenta el concepto de “departamentalización” el cual es asumido por muchos autores como una de las consecuencias más inmediatas del, mencionado más arriba, enfoque neoclásico. De este modo, la departamentalización constituye la combinación y/o agrupamiento adecuado de las actividades necesarias para la organización en departamentos específicos y puede presentar varios tipos, como veremos en el resto de estructuras que recogemos en esta sección, como son: “por funciones”, “por productos o servicios”, “por localización geográfica”, “por clientes”, “por fases del proceso”, “por proyectos” y “por ajuste funcional”, etc.

- ♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

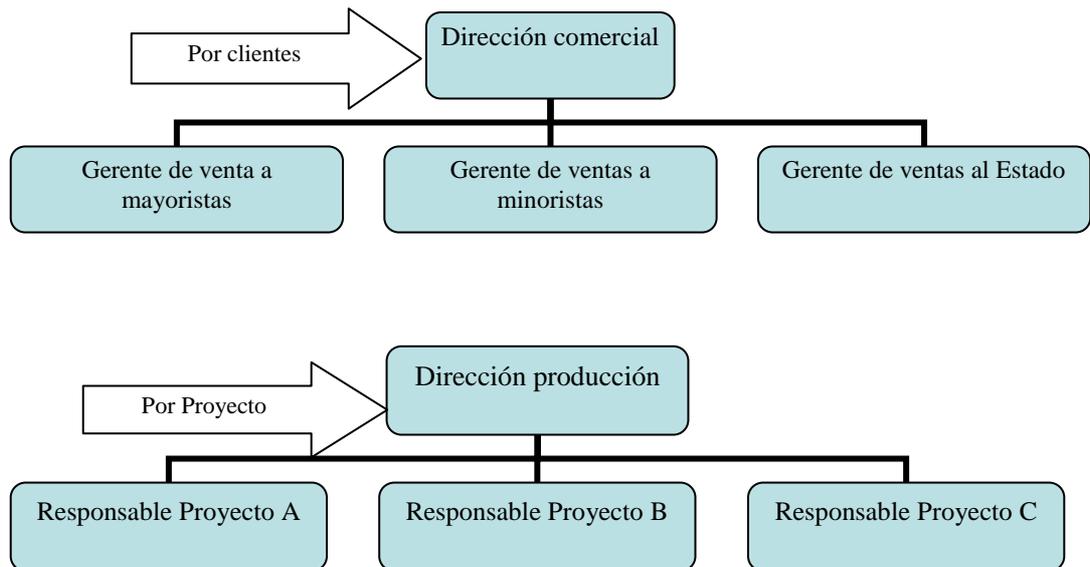


3) Estructura divisional o según mercado. Siguiendo esta tipología de organización de la empresa nos encontramos con una estructuración de la misma que obedece a criterios como: “Por producto”, “Por localización”, “Por clientes” y “Por proyecto”. Entre las ventajas de este tipo de estructura caben destacar: el hecho de que sea una organización más flexible, que sea más fácil de buscar responsables en ella y, por último, que exista una atención continua hacia el cliente, servicio, etc.

Por su parte, la serie de desventajas o debilidades que se adhieren a esta estructura nos llevan a citar: que no se aprovechen las ventajas de la especialización ni las economías de escala, o bien, la constante duplicación de funciones.

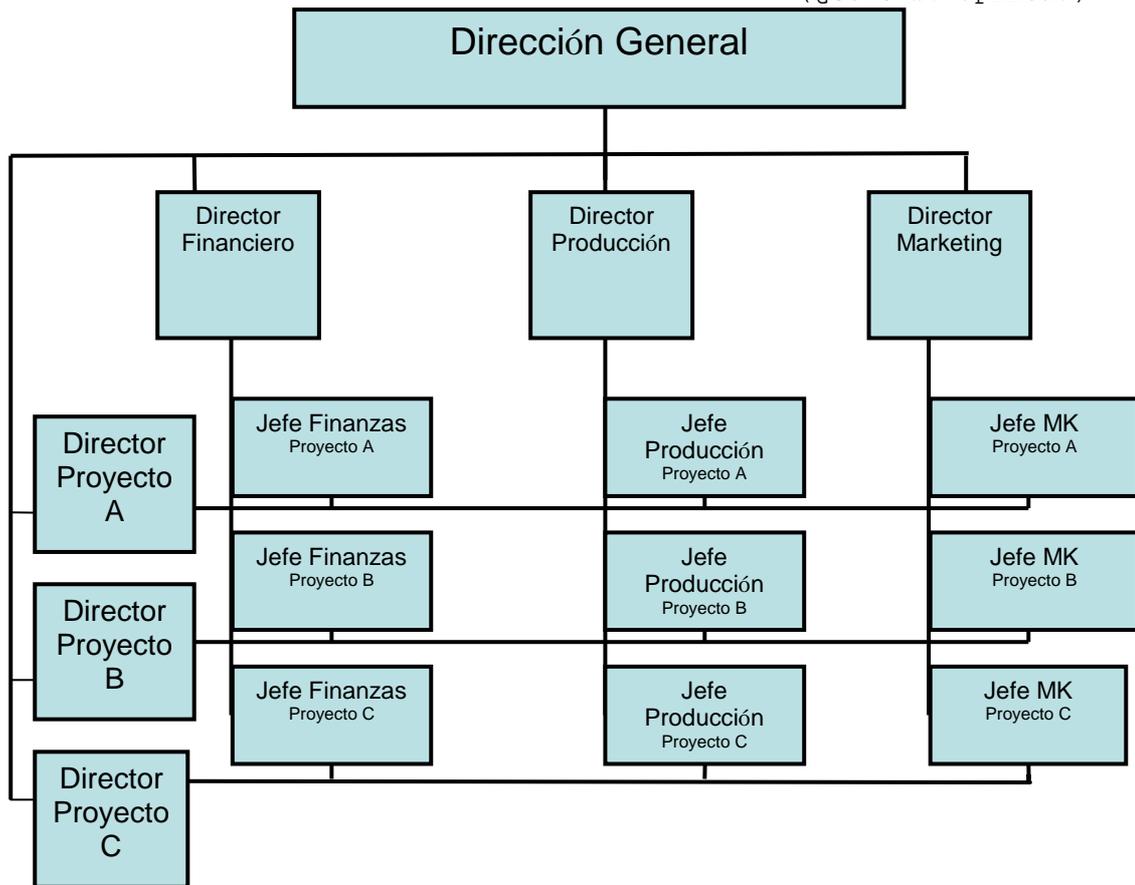


- ♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)



4) Estructura Matricial. Responde a un diseño estructural que asigna a especialistas de departamentos funcionales para que trabajen en uno o más proyectos dirigidos por un administrador de proyectos. Así, la estructura matricial crea una doble cadena de mando. Se utiliza la departamentalización funcional para obtener las economías de especialización, pero, superpuestos a los departamentos funcionales, se encuentran una serie de administradores que son responsables de productos, proyectos o programas específicos. Como ventajas de esta estructura organizativa hay que hacer notar: la especialización que supone, la flexibilidad a la que obedece, el hecho de que responda a una visión global de la organización, así como la circunstancia de que represente un mayor énfasis en el proyecto. Las debilidades o desventajas principales son: la dualidad de mando, la duplicación de funciones, el recorrido de cierta lentitud con el que transcurren algunas de las decisiones consensuadas, y, por último, la necesaria readaptación conflictiva del personal.

- ♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)



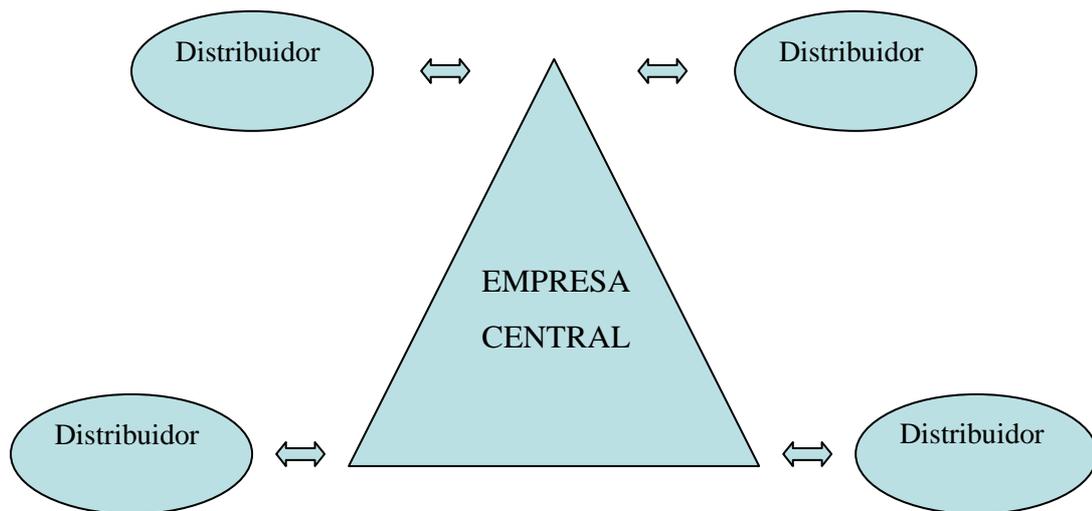
5) Estructura en red. La organización en red se configura como un modelo organizacional que va más allá de su estructura formal, donde la empresa apuesta por la iniciativa de su personal, facilitando la posibilidad de que éstos se relacionen con independencia de las conexiones previstas en el organigrama y sin temor a desplazar la jerarquía, con objeto de encontrar las soluciones *ad hoc* más adecuadas para cada caso. No se trata de eliminar, pura y simplemente, las relaciones jerárquicas, sino de potenciar las comunicaciones, tanto formales como informales. La intención es conseguir una complementariedad entre la existencia de una cierta jerarquía y formalización de los modos de operar, por un lado, y la presencia de una forma reticular y flexible por otro.

La estructura en red no surge de la nada. De hecho, incorpora elementos de los diseños estructurales anteriores en su lógica organizacional. No en vano, pretende incorporar el empuje emprendedor de la estructura simple, la eficiencia de la forma funcional, la efectividad de la autonomía de la estructura divisional y la capacidad de transferir habilidades de la organización matricial. Pero, a diferencia de ellas, no pretende mantener bajo el estricto control de una firma todos los elementos que se requieren para fabricar un producto o prestar un servicio.

- ♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

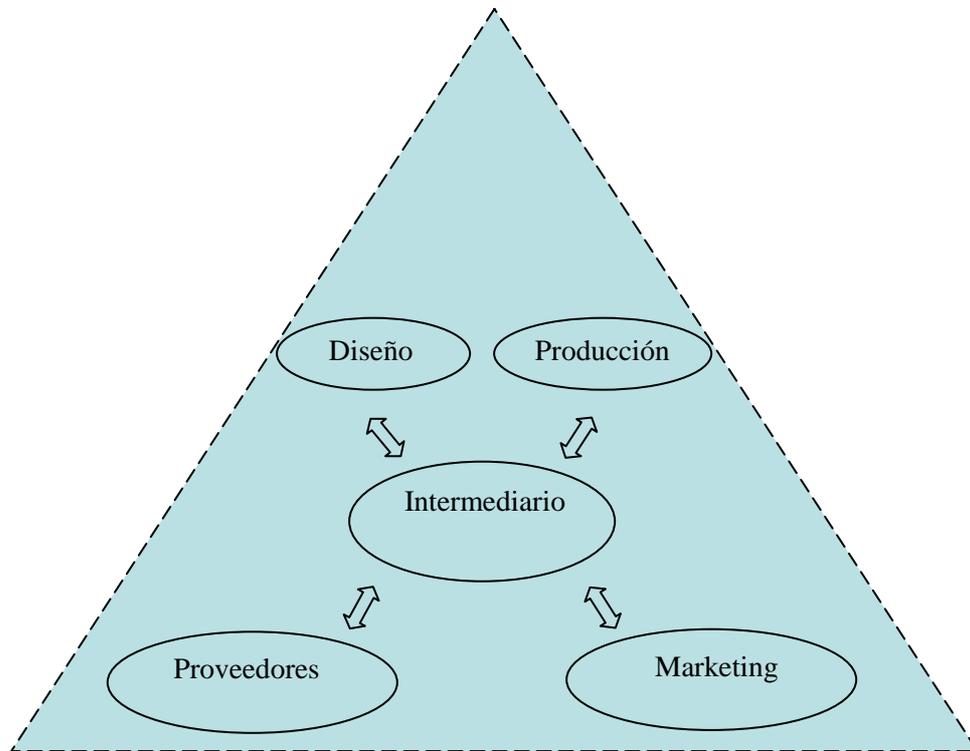
Miles y Show (1992) identifican tres tipos de redes que describimos a continuación.

La red estable. Deriva gran parte de su lógica del fundamento y operatividad de la estructura funcional. Es un diseño que tiene gran utilidad para atender mercados maduros (automóvil, textil, calzado, cerámica, etc.) mediante la utilización de bienes especializados pertenecientes a empresas independientes situadas a lo largo de la cadena de valor. En la red estable, una empresa –empresa central- crea un mercado basado en reuniones entre un limitado conjunto de socios que se encuentran por encima y por debajo de su posición en la cadena de valor. Normalmente, llega a este diseño mediante la externalización de parte de su proceso, centrandose su atención en aquellas actividades que en realidad le aportan valor. En tal sentido, la red estable estimula las inversiones, limita los riesgos y fomenta la utilización plena de los bienes.

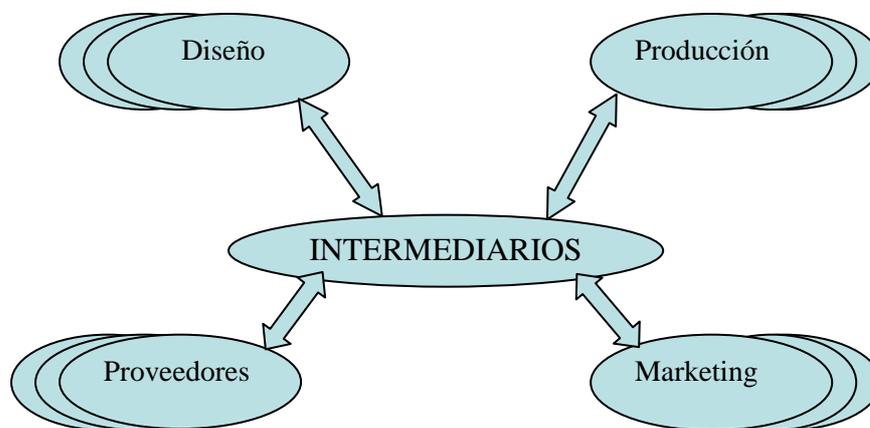


La red interna. Su lógica exige la asignación de recursos a lo largo de la cadena de valor interna usando mecanismos de mercado. En definitiva, requiere la creación de un mercado interno en la firma donde los componentes de la red puedan tener la oportunidad de verificar los precios y la calidad de los artículos y, en su caso, poder comprar y vender fuera de la empresa. Además, la red interna intenta obtener ventajas competitivas a través de la utilización compartida de los recursos escasos y el continuo desarrollo e intercambio de conocimientos directivos y técnicos. Al igual que aquélla, puede verse dañada por el desequilibrio entre sus

♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?) componentes, que en este caso se materializa en desequilibrios en las relaciones entre compradores y vendedores.



La red dinámica. La lógica de esta red es similar a la de la forma divisional, viniendo marcada por los rápidos cambios en la tecnología y los mercados. Los dos elementos fundamentales de la forma divisional, el control centralizado y la autonomía de las unidades, son incorporados a la red dinámica, donde empresas independientes se unen por un periodo de tiempo, que no tiene por qué ser largo, para desarrollar productos o servicios concretos.



- ◆◆ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

No obstante, sea cual sea el tipo de red considerado, cabe resaltar que las relaciones entre las partes que la configuran no pueden venir dictadas unilateralmente por uno de los integrantes. Por consiguiente, el elemento fundamental en estas relaciones será la voluntariedad de los “partners” (Show, Miles y Coleman, 1992).

El propósito más inmediato que hemos perseguido a lo largo de este primer epígrafe ha sido el de caracterizar el tipo de empresa que se acoge a nuestros días. Este objetivo ha tenido como finalidad más inmediata la de introducir, de algún modo, el estudio que vamos a presentar a continuación, concretado en diez empresas de la Región de Murcia y que, en tanto que unidades de organización de enorme actualidad, responden a las características que hemos desarrollado en esta parte de nuestro estudio.

Se hacía, por lo tanto, necesario que, en este epígrafe introductorio de esta parte de nuestro estudio, quedasen clarificados ciertos conceptos y ciertos aspectos que serán mencionados, desarrollados y aplicados a casos concretos en el segundo epígrafe que vamos a presentar a continuación, centrado ya más en nuestro objeto de estudio, a saber, la comunicación.

### 3.3. La instrucción en habilidades comunicativas en la empresa actual: El caso de diez empresas de la Región de Murcia

#### 3.3.1. Presentación de las empresas seleccionadas

Para dar inicio a la parte empírica de nuestro estudio, vamos a proceder a la presentación de las empresas que hemos seleccionado como objeto de nuestro estudio. A ellas son a las que les hemos presentado el cuestionario y el resto de documentos que presentaremos inmediatamente, y sobre las que, en consecuencia, hemos vertido todos los conceptos que, ajustados a nuestra propia formación y necesidades, hemos adelantado en la parte anterior a ésta.

Se trata de diez empresas<sup>247</sup> que desarrollan su labor en la Región de Murcia, todas ellas pertenecientes al sector industrial y cuya actividad está orientada a la industria de productos alimenticios, siendo éste uno de los sectores

---

<sup>247</sup> A pesar de que hayamos computado diez empresas, en realidad son muchas más puesto que algunas de ellas surgen a partir de la fusión de otras empresas que inicialmente existían de forma independiente, o bien se trata de cooperativas que integran otras tantas entidades industriales, también dedicadas a la industria de productos alimenticios.

♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?) empresariales más destacados de nuestra Región. Son empresas que se describen, por lo tanto, por su reconocimiento a nivel nacional y, en la mayoría de los casos, también internacional.

Asimismo, es necesario apuntar que se trata de empresas, la mayoría de las cuales, ocupan los primeros puestos en ventas, dentro del ranking formado por las empresas murcianas pertenecientes a la industria alimenticia, según podemos comprobar en la dirección electrónica: [www.panelempresarial.com](http://www.panelempresarial.com)<sup>248</sup>, en donde se ofrecen muchos más detalles sobre cada una de las empresas que integramos en nuestro estudio.

Pasaremos a presentar a dichas empresas, acompañándolas de una breve descripción y teniendo en cuenta que para su exposición hemos adoptado un criterio alfabético.

-Alia. Fábrica de piensos compuestos con 25 años de experiencia en la investigación y producción, que les garantiza el máximo nivel de calidad y competitividad. Su sede se localiza en La Hoya de Lorca.

-Alimer, Alimentos del Mediterráneo S.Coop. Se trata de un ambicioso proyecto de reciente creación, situado en Lorca y que integra a ocho cooperativas productoras de la Región de Murcia, reconocidas en sus sectores por su trayectoria de fiabilidad y confianza. Estas ocho cooperativas son: Agrosol, Ciezana de Frutas, Hortofrutícola Ciezana, Agromur, U.A.G., Gamur, Camposur y Suagrilorca.

-Cofrutos. Con sede en Cehegín, esta compañía se dedica a producir, envasar y comercializar zumos, néctares, refrescos sin gas, cremogenados de frutas y vinos. Es fabricante de sus propias materias primas. Con una participación de mercado de un 9%, Cofrutos se sitúa entre las cuatro primeras marcas del mercado

---

<sup>248</sup> Agradecemos a la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Murcia el hecho de que nos haya facilitado esta dirección electrónica, con el fin de seleccionar y ponernos en contacto con aquellas empresas que cumplieran los requisitos por nosotros establecidos para llevar a cabo nuestro estudio, los cuales se traducen en dos, a saber, que perteneciesen a la industria de la alimentación y, por otro lado, que se caracterizasen por ser empresas de cierta envergadura y renombre, tanto a nivel nacional como internacional. El procedimiento para acceder al ranking de las empresas de nuestro interés es el siguiente: en la dirección citada, pinchamos en la ventana "Directorio", dentro de la cual, seleccionamos, entre las opciones pertenecientes a la entrada SECTOR, la de: INDUSTRIA y, para las que se despliegan con respecto a la entrada ACTIVIDAD (CNAE), la correspondiente a: 15. INDUSTRIA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS. Esta operación se completa cuando pinchamos en "Buscar".

- ◆ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

nacional de zumos y néctares. Con respecto a su presencia internacional, hay que hacer notar que los productos de Cofrutos se encuentran en más de cincuenta países.

-El Pozo Alimentación. Empresa dedicada a la fabricación de productos cárnicos de todas las clases, con marcas como ElPozo, FresPozo, Legado Ibérico, Sin Sal, Mesana, Almirez y Pavopozo. Las dos filiales en el extranjero, creadas en Francia, en 1991, y en Portugal, en 1993, abrieron una vía de desarrollo internacional que en la actualidad se completa con una red de distribuidores en países como Alemania, Bélgica, Holanda, Reino Unido, Dinamarca, Suecia y Suiza, entre otros, destinos éstos a los que actualmente también se incorporan mercados como los de Europa del Este, gran parte de Latinoamérica, Asia, y ciertos países del continente africano. En resumen, alrededor de mil millones de consumidores potenciales en más de cuarenta y cinco países de todo el mundo. Tiene su sede en Alhama de Murcia.

-Estrella de Levante. Es una fábrica de cerveza que pertenece al grupo Damm y que tiene su sede en Espinardo (Murcia). La gama de productos se centra en las variedades: Cerveza Sin 0,0 alcohol, la Cerveza Clásica y la Cerveza Especial. Su comercialización tiene gran presencia, sobre todo, en nuestro país.

-J. García Carrión (JGC). Fabrica de zumos y vinos de la marca Don Simón, localizada en Jumilla. Entre las especialidades de sus productos caben citar: Zumos como son: zumos 100%, néctares, mosto, multifrutas; Refrigerados: dúo (Leche+fruta), gazpacho, cremas naturales 100% o caldo con jamón de jabugo; Segmento salud, entre los que cabe destacar su horchata o las bebidas con soja, así como los Refrescos sin gas: Simon Fresh (Light), Simon Live (Vitaminas) y Simon Tea (Te Light). Con respecto a la variedad de vinos, hay que hacer notar la gama denominada: Vinos de la tierra, Vinos de mesa y Sangría. JGC es líder en vinos y zumos del mercado de alimentación español, estando presente en diez Denominaciones de origen. Las proyecciones de 2005/2010 llevan a esta empresa, además de consolidar las posiciones de liderazgo en el mercado, a situar en el mercado global de la Unión Europea a JGC entre las primeras empresas de vinos y zumos. Esto supone para el año 2010 un volumen de ventas superior a los mil

♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

millones de litros y una cifra alrededor de los mil ochocientos millones de envases anuales.

-Halcon Foods. Ubicada su sede en Campos del Río, Halcon Foods es una empresa de producción y comercialización de frutas y verduras envasadas, que está reconocida como la principal productora nacional de este tipo y la primera exportadora nacional del sector. Surge a partir de la fusión de las empresas Halcon Foods, S.A. y Conservas Fernández, S.A. Con tres centros de trabajo, dos en España y uno en Perú, sirve productos a más de cincuenta países del mundo. Entre sus productos caben destacar los siguientes: Verduras en conserva: baquetas, alcachofa, pimiento u otros tipos de verduras como el guisante, el champiñón, etc.; Frutas en conserva: frutas en almíbar, en jugo o al agua, así como Mermeladas, Zumos y Néctares.

-Hero España. El grupo Hero es un grupo multinacional de alimentación afincado en Suiza, aunque aquí nos estemos refiriendo a Hero España y, en consecuencia, a sus instalaciones en Alcantarilla (Murcia). A pesar de que destaca su producción en confituras (se trata de la primera marca de confituras de España), Hero España comercializa con más de cuatrocientos productos diferentes, de entre los que destacan los zumos, las barritas de cereales y los productos infantiles.

-Golosinas Vidal. Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de golosinas. Se trata del primer productor de España, líder del sector de la confitería de azúcar y una de las empresas más innovadoras y reconocidas a nivel mundial. Entre la gama de golosinas son destacables: los productos de regaliz, regaliz relleno, caramelos con goma (goma rellena, goma brillo, goma azúcar, etc.), caramelo con palo, caramelo blando, caramelo duro, chicle, chicle grageado, mashmallow, etc., así como una amplia gama de productos atractivos con un alto contenido de zumo de frutas y vitaminas, a lo que se ha de añadir una gama importante de productos sin azúcar y con minerales que favorecen la protección dental. Su sede se sitúa en Molina de Segura.

-Grupo Maryper de Alimentación. Es un grupo empresarial dedicado a la producción de huevo fresco, cocido y productos derivados del huevo que se

♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

localiza en Totana. Entre sus productos habría que resaltar las siguientes modalidades: Huevo fresco, Huevo líquido pasteurizado, Huevo cocido pelado, Ovochef Hostelería, Tortillas preparadas y Mahonesa, Ovochef, Ready Eggs y la modalidad Ovogym. Actualmente comercializa con la Unión Europea, Norte de África, Sudeste Asiático y Centro América.

Por último, y en consonancia con nuestro objetivo de presentar y caracterizar las empresas murcianas que han permitido realizar nuestro trabajo empírico, queremos mostrar los documentos que les hemos hecho llegar, junto al cuestionario que presentaremos a continuación, cuya finalidad más inmediata es la de clasificar estas empresas según criterios que ya hemos visto en la parte anterior a ésta.

Tras la presentación de los citados documentos, procederemos a establecer qué tipo de empresa es la que hemos seleccionado para nuestro estudio, según los parámetros establecidos y, en consecuencia, las respuestas concedidas por ellas a estos documentos.

- ♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

**a) CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN LOS COMPONENTES QUE CONFORMAN LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA**

<b>COMPONENTES</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
Núcleo de operaciones (operarios)		
Ápice estratégico (Directivo o directivos)		
Línea media (Directivo situado entre el Ápice estratégico y el núcleo de operaciones. Desempeña las mismas funciones que el directivo, pero en el dominio de su unidad)		
Tecnoestructura (analistas)		
Staff de apoyo (proporciona apoyo a la organización)		

- ♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

**b) CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN SU ESTRUCTURA**

**ORGANIZATIVA**

<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
SIMPLE (Director y empleados)		
FUNCIONAL (Estructurada “Por funciones” o “Por procesos”)		
DIVISIONAL (Estructurada “Por producto”, “Por localización”, “Por clientes” y “Por proyecto”)		
MATRICIAL		
EN RED		
OTRO TIPO DE ESTRUCTURA		

♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes  
(¿Cómo se aplica?)

### CLASIFICACIÓN EMPRESAS SEGÚN CRITERIOS GENERALES

<b>Propiedad de capital</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Sector de actividad</b>	<b>Número de Productos</b>	<b>Proceso productivo y Tecnología</b>
PRIVADA <input type="checkbox"/>	GRANDE <input type="checkbox"/>	PRIMARIO <input type="checkbox"/>	MONOPRODUCTORAS <input type="checkbox"/>	UNIDADES O PEQUEÑOS LOTES <input type="checkbox"/>
PÚBLICA <input type="checkbox"/>	MEDIANA <input type="checkbox"/>	SECUNDARIO <input type="checkbox"/>	MULTIPRODUCTORAS <input type="checkbox"/>	EN MASA O GRANDES LOTES <input type="checkbox"/>
	PEQUEÑA <input type="checkbox"/>	TERCIARIO <input type="checkbox"/>		PRODUCCIÓN CONTINUA <input type="checkbox"/>

<b>Orientación de la gestión y relaciones con el entorno</b>	<b>Mercado</b>	<b>Desarrollo espacial</b>	<b>Decisiones</b>	<b>Dirección y estructura</b>
INMANENTES <input type="checkbox"/>	MONOMERCADO <input type="checkbox"/>	MONOPLANTA <input type="checkbox"/>	CENTRALIZADAS <input type="checkbox"/>	AUTORITARIAS <input type="checkbox"/>
TRASCENDENTES <input type="checkbox"/>	MULTIMERCADO <input type="checkbox"/>	MULTIPLANTA <input type="checkbox"/>	DESCENTRALIZADAS <input type="checkbox"/>	PARTICIPATIVAS <input type="checkbox"/>

- ♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

Al hilo de los criterios establecidos, llegamos a la conclusión de que, en primer lugar, la mayoría de las empresas seleccionadas contienen los componentes señalados por nosotros en el documento anterior, es decir, se componen de: un núcleo de operaciones, de un ápice estratégico, de una línea media, de la llamada tecnoestructura y del denominado staff de apoyo, exceptuando una de ellas que sólo se compone de núcleo de operaciones y de ápice estratégico.

Con respecto al tipo de estructura organizativa, todas ellas responden a una estructura funcional (Estructurada “Por funciones” o “Por procesos”), a excepción de dos de ellas, una que responde a un mix entre funcional y divisional y la segunda, a una estructura organizativa divisional (Estructurada “Por producto”, “Por localización”, “Por clientes” y “Por proyecto”).

Por último, y en relación con la nómina de criterios a los que responde el tercer documento, los resultados los vamos a exponer desglosados por puntos de manera que se visualicen mejor las respuestas dadas y, en consecuencia, la caracterización a la que responden estas empresas.

- Propiedad del capital: Todas ellas son Privadas.
- Tamaño: A excepción de tres de ellas que son medianas, el resto son grandes.
- Sector de actividad: A excepción de dos de ellas que pertenecen a los sectores primario y terciario, el resto pertenecen al sector secundario.
- Número de productos: A excepción de dos de ellas que son monoproductoras, el resto son multiproductoras.
- Proceso productivo y tecnología: Todas ellas responden a una producción en masa o en grandes lotes, excepto dos de ellas que son de producción continua y una de ellas que contrasta la producción en unidades o pequeños lotes con la producción en masa o en grandes lotes.
- Orientación de la gestión y relación con el entorno: La mayoría de ellas responden a una orientación de la gestión y relación con el entorno de tipo trascendente, a excepción de dos de ellas que son de tipo inmanente.
- Mercado: Exceptuando dos de ellas, el resto responden al tipo multimercado.
- Desarrollo espacial: La mayoría de ellas se caracterizan por el desarrollo espacial de multiplanta, a excepción de dos de ellas que son de monoplanta.

♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

- Decisiones: Tres de ellas descentralizadas, seis centralizadas y, por último, una de ellas es centralizada y descentralizada.
- Dirección y estructura: La mayoría de ellas responden a una dirección y a una estructura participativa, exceptuando dos de ellas que responden a una tipología autoritaria.

### 3.3.2. Presentación del cuestionario

Pasaremos, en este punto, a presentar el cuestionario al que han respondido las diez empresas de la Región de Murcia que acabamos de presentar, con lo que hemos podido desarrollar nuestra labor empírica.

Así, este cuestionario, según la estructura de las preguntas que lo contienen, tiene como finalidad más inmediata la de dar a conocer el modo como se concibe, se plantea y se proyecta la comunicación empresarial y, más concretamente, la formación comunicativa de determinados profesionales de la empresa. En concreto, los puntos temáticos que, de forma progresiva, se van tratando mediante las cuestiones planteadas son los siguientes.

En primer lugar, se inicia el cuestionario con una pregunta que se plantea de un modo un tanto general y que pretende poner de manifiesto si es reconocida la comunicación interna en ese entorno empresarial en concreto (Pregunta: 1). Esta cuestión no resulta banal si tenemos en cuenta que, durante mucho tiempo, la nota predominante en cuanto a la comunicación empresarial la ha obtenido la comunicación externa quedando, en consecuencia, la comunicación interna relegada a un segundo plano, incluso, al más absoluto olvido.

De este modo, y en un primer acercamiento se establecen las bases para que se proceda al reconocimiento del lugar que cubre la comunicación en esta unidad de organización. Con este fin hemos planteado ciertas cuestiones relativas a qué posición ocupa la comunicación en el funcionamiento de la empresa, qué porcentaje de sus actividades dependen de la comunicación, desde cuándo es considerada esa importancia de la comunicación en la empresa y, por último, en qué sentido o qué recorrido concreto adquiere la comunicación interna en el caso concreto de la empresa que estamos tratando (Preguntas: de la 2 a la 5).

Una vez que se ha examinado minuciosamente el funcionamiento de este tipo de comunicación, se procura, con el seguimiento de estas cuestiones, conocer en qué medida afecta la práctica comunicativa en la labor empresarial de un profesional

♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus  
profesionales integrantes  
(¿Cómo se aplica?)

concreto, el directivo empresarial (Preguntas: de la 6 a la 8). Ya en la caracterización que hicimos de la empresa actual se ponía en evidencia que el directivo empresarial es una pieza clave para el desarrollo de la empresa, al tiempo que, con la enumeración de sus actividades profesionales, podíamos apreciar que de él dependía enormemente el progreso de la empresa y, principalmente, de su habilidad comunicativa. Esto es lo que nos ha llevado a plantear este tipo de cuestiones orientadas a verificar, mediante testimonios de primera mano, la relevante práctica comunicativa del directivo empresarial, así como la presencia e implicación de la finalidad persuasiva en ella.

Llegamos, de este modo, al bloque de cuestiones cuya pretensión fundamental es conocer cómo se concibe la instrucción comunicativa del profesional de la empresa, en concreto del directivo empresarial, cómo se plantea en los casos concretos pertinentes, cómo se considera que se habría de plantear, si es que se concibe que habrían de modificarse los planteamientos realizados hasta el momento, y, por último, qué posición ocupa dicha formación a la hora de seleccionar un candidato, fundamentalmente, para desarrollar el rol de directivo empresarial (Preguntas: de la 8 a la 20). Se trata, como podemos intuir, de instar a que se evalúe la formación comunicativa que se da de forma predominante hoy día, a que se ponga de manifiesto cómo se plantea dicha instrucción, si es que se hace, en el seno de cada una de las empresas interrogadas, y se mida el peso que ésta tiene para el funcionamiento óptimo de la empresa, sobre todo, en su vertiente interna, aunque también externa. Se trata, en definitiva, de dar respuesta a la cuestión que encabezaba esta parte de nuestro estudio y que concretábamos en los siguientes términos: **cómo se aplican los actuales medios de instrucción comunicativa en la empresa de nuestros días.**

- ♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

## CUESTIONARIO

1. ¿Considera que la comunicación interna en la empresa es importante, o más bien piensa que “comunicación empresarial” y “habilidades comunicativas” sólo establecen relación con la comunicación externa: publicidad, marketing, ruedas de prensa, presencia ante los medios de comunicación, etc.?
  - a) Considero que, a parte de la comunicación externa, una empresa tiene que tener en cuenta la comunicación interna, dadas las consecuencias que su funcionamiento puede tener.
  - b) Considero que hablar de comunicación efectiva en la empresa se restringe a la comunicación externa.
  
2. ¿Qué lugar ocupa la comunicación, en general, en el funcionamiento de su empresa?
  - a) Una posición muy alta.
  - b) Una posición intermedia.
  - c) Una posición baja.
  
3. ¿Qué porcentaje, aproximado, de las actividades que se desarrollan en su empresa dependen de la práctica comunicativa?
  - a) Más del 50%.
  - b) El 50%.
  - c) Menos del 50%.
  
4. ¿Desde cuándo considera que la comunicación, sobre todo la interna, es una parte importante de la actividad empresarial, según la experiencia que se deriva del funcionamiento de su propia empresa?
  - a) Siempre lo ha sido.
  - b) Sobre todo durante los últimos años dado el incremento de los medios de comunicación, el crecimiento económico y la extensa competitividad.
  - c) No creo que la comunicación forme una parte importante de las actividades empresariales.

- ♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)
5. ¿En qué sentido, y de que forma más predominante, es en el que circula la comunicación en su empresa, teniendo en cuenta su dimensión interna?
- En sentido vertical, estrictamente descendente (desde las posiciones más altas de la dirección de la empresa hacia los operarios, en este único sentido).
  - En sentido vertical ascendente y descendente (desde las posiciones más altas de la dirección de la empresa hacia los operarios, en sentido recíproco).
  - En sentido vertical (ascendente y descendente) y horizontal (desde las posiciones más altas de la dirección de la empresa hacia los operarios, en sentido recíproco, así como entre los componentes de una misma parte de la organización de la empresa).
6. ¿Considera que en los componentes del llamado Ápice directivo (directivo y/o directivos) recae una importante labor de desarrollo de las habilidades comunicativas?
- Sí.
  - No.
7. ¿En caso afirmativo, piensa que todas las actividades comunicativas que se enuncian a continuación le competen a sus componentes? ¿Añadiría alguna más?
- Reunión con los miembros de la empresa oportunos para la planificación y asignación de tareas. **Sí/ No/ Cargo que lleva a cabo su desarrollo:**
  - Reunión con los miembros de la empresa oportunos para la evaluación de las distintas tareas y evolución de la empresa. **Sí/ No/ Cargo que lleva a cabo su desarrollo:**
  - Reunión con los miembros de la empresa oportunos en situaciones de crisis y de toma de decisiones importantes. **Sí/ No/ Cargo que lleva a cabo su desarrollo:**
  - Reunión con los miembros de la empresa oportunos para toma de decisiones importantes (en situaciones normales). **Sí/ No/ Cargo que lleva a cabo su desarrollo:**
  - Reunión extra e inter empresariales para establecer relaciones. **Sí/ No/ Cargo que lleva a cabo su desarrollo:**
  - Reunión extra e inter empresariales para dar a conocer un producto (o productos) de producción propia. **Sí/ No/ Cargo que lleva a cabo su desarrollo:**
  - Presentación de resultados ante los miembros oportunos de la empresa. **Sí/ No/ Cargo que lleva a cabo su desarrollo:**

- ◆ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)
  - h) Presentación del diseño de nuevos productos ante los miembros oportunos de la empresa. **Sí/ No/ Cargo que lleva a cabo su desarrollo:**
  - i) Otras:
8. ¿En qué medida está implicada la persuasión (diferente a la manipulación o al propósito despiadado del engaño) en el éxito de las distintas actividades comunicativas del profesional de la empresa, y en su caso, del directivo de la empresa?
- a) Todas ellas implican habilidad para persuadir.
  - b) La mitad, aproximadamente, de ellas implica habilidad para persuadir.
  - c) Pocas o casi ninguna de ellas implica habilidad para persuadir.
9. Considera que la capacidad y habilidad comunicativa del profesional de la empresa, en concreto del directivo:
- a) Es un don natural que algunas personas lo tienen y otras carecen de él.
  - b) Es algo enseñable y practicable.
  - c) Es una combinación de las dos anteriores: supone arte (don natural) y técnica (aprendizaje mediante actividades orientadas a este fin).
10. En el caso de que haya considerado que la capacidad y habilidad comunicativa es algo que se adquiere mediante su enseñanza y práctica, ¿Se realizan en su empresa algún tipo de actividades de formación en habilidades comunicativas?
- a) Sí.
  - b) No.
11. En caso afirmativo, ¿En qué se materializa dicha formación?
- a) En la recomendación de lecturas relativas a la cuestión (Indíquese algún título, editorial y/o autor).
  - b) En la formación mediante cursos o talleres ofertados por la propia empresa y obligando a asistir a sus profesionales.
  - c) Se deja que, libremente, los integrantes de la empresa orienten su formación en este sentido.
12. ¿Qué es lo que usted les exige, o les exigiría en su caso, a los programas de formación de este tipo, con el fin de que instruyan adecuadamente a aquellos

♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)  
profesionales de su empresa que han de mostrar especiales habilidades comunicativas, tal y como es el caso de los directivos?

- a) Que formen a los profesionales de la empresa para que estos se muestren hábiles en la elaboración de discursos, adecuados al contexto y con capacidad persuasiva.
- b) Que transmitan a los profesionales de la empresa una serie de “recetas” o de preceptos fáciles, sistemáticos y memorizables, de forma que se puedan emplear en cualquier situación comunicativa.
- c) No me implico en el contenido de estos programas formativos sino que confío en el buen hacer de sus promotores.

13. Independientemente de que en su empresa se lleven a cabo, o no, este tipo actividades formativas, ¿Considera necesaria esta formación con el fin de habilitar y capacitar comunicativamente a los profesionales de la empresa, especialmente a los directivos de la empresa?

- a) Sí, mucho.
- b) Sí, pero no en exceso.
- c) Creo que sí, pero aún no me lo he planteado.
- d) No, para nada.

14. En el caso de haber contestado de forma afirmativa a la pregunta anterior, ¿Cuándo considera oportuno que se lleve a cabo este tipo de formación?

- a) Durante la formación universitaria del individuo.
- b) Durante el ejercicio de su profesión.

15. ¿Quiénes considera, por lo tanto, que han de ser los principales órganos promotores de este tipo de formación?

- a) Las Universidades.
- b) Las escuelas de negocios.
- c) Las empresas de consultoría.
- d) Las Cámaras de Comercio.
- e) La propia empresa mediante la contratación de determinados profesionales.

♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

16. En el caso de que haya considerado a las Universidades como principales órganos de promoción y oferta de este tipo de instrucción, ¿Qué porcentaje de la formación del discente considera que es la que habría de plantearse para su habilitación y capacitación comunicativa?

- a) Una asignatura entera, como mínimo.
- b) Parte de una asignatura.
- c) Un taller o seminario organizado por la Universidad y ofertado de forma libre.

17. Sea cual sea el órgano o institución que promueva este tipo de formación, ¿A qué especialidad cree que han de pertenecer los formadores en cuestión?

- a) Han de ser otros empresarios, valiéndose de su propia experiencia profesional.
- b) Han de ser personas que, por su profesión, muestren habilidad en la actividad de hablar en público y que, por lo tanto, se valgan de su propia experiencia profesional y/o personal (aquí incluimos: periodistas, presentadores, políticos, etc.).
- c) Han de ser lingüistas, en tanto que profesionales especializados en el estudio de la práctica comunicativa.
- d) Han de ser psicólogos dados sus conocimientos sobre la conducta del individuo.

18. Valore del 1 al 10 las siguientes competencias de un candidato a ocupar una posición de importancia en la estructura organizativa de su empresa, tal y como es el caso de un cargo de directivo.

- a) Conocimientos de Economía, Empresa, Administración, etc.
- b) Habilidad matemática.
- c) Conocimientos de idiomas.
- d) Habilidades comunicativas y capacidad persuasiva mediante la elaboración improvisada de discursos eficaces en este sentido.
- e) Otras (indicar):

19. ¿Cuál o cuáles de estas competencias sería discriminatoria a la hora de elegir a un candidato para ocupar un puesto clave en su empresa (del rango de directivo)?

- a) Conocimientos de Economía, Empresa, Administración, etc.
- b) Habilidad matemática.
- c) Conocimiento de idiomas.

- ◆◆ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)
- d) Habilidades comunicativas y capacidad persuasiva mediante la elaboración improvisada de discursos eficaces en este sentido.
- e) Otras (indicar):

20. Si presentase dicho candidato carencias en alguna(s) de estas competencias ¿Cuál o cuáles de ellas considera más fácilmente suplantable(s)?

- a) Los conocimientos de tipo científico (matemático, administrativo, empresarial, etc.).
- b) Las habilidades en idiomas o lenguas extranjeras.
- c) Las habilidades y capacidades comunicativas y expresivas.

### 3.3.3. Respuestas obtenidas de las empresas y conclusiones extraídas de ellas

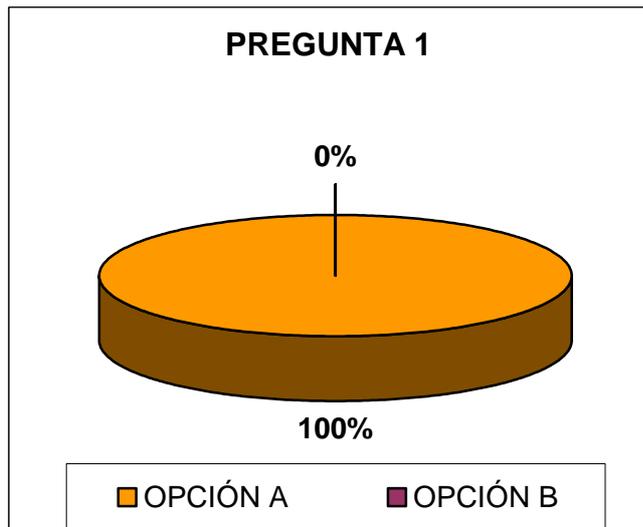
Al igual que ya hicimos con los documentos clasificatorios de las empresas, habiendo hecho previamente la debida presentación de dichos documentos, a continuación vamos a exponer las respuestas obtenidas al cuestionario que acabamos de presentar, añadiendo, además, las conclusiones extraídas al respecto, dada la relevancia y el valor decisorio que tienen éstas para nosotros.

Para su exposición, introduciremos la pregunta, en esta ocasión planteada de forma sintética, para, después, plasmar los resultados obtenidos agrupando las respuestas, tal y como ya hiciésemos más arriba.

#### 1) Reconocimiento de la comunicación interna junto a la comunicación externa.

Todas las empresas coinciden en afirmar que, aparte de la comunicación externa, una empresa tiene que tener en cuenta la comunicación interna, dadas las consecuencias que su funcionamiento puede tener.

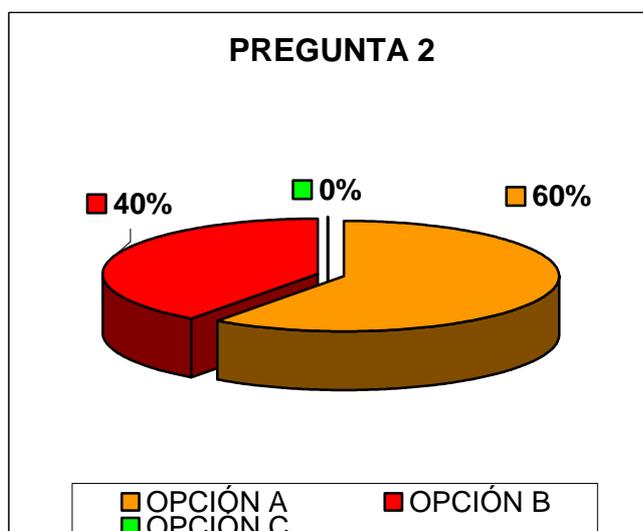
♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)



De esta forma queda constatada una parte determinante que fundamenta este estudio y que se exterioriza mediante el conocimiento del funcionamiento de la comunicación interna en la empresa y, como consecuencia, en una propuesta de instrucción comunicativa orientada, sobre todo, aunque no de forma exclusiva, hacia este entorno profesional.

2) Lugar que ocupa la comunicación en el funcionamiento de la empresa.

Seis de estas empresas constatan que su posición es muy alta, mientras que cuatro de ellas establecen que intermedia.

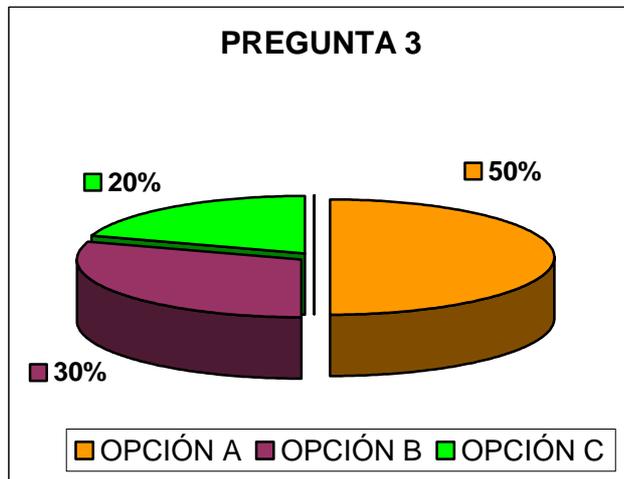


- ♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

Como podemos comprobar, las respuestas ponen de manifiesto el reconocimiento del papel decisivo de la comunicación en el desarrollo de la empresa, oscilando dicho reconocimiento entre la posición intermedia y muy alta, pero descartando, en cualquier caso, una posición baja.

3) Porcentaje de actividades empresariales que dependen de la práctica comunicativa.

La mitad de ellas consideran que son más del 50% las actividades que dependen de la práctica comunicativa. Las cinco restantes oscilan entre el 50%, tres de ellas, y menos del 50% las dos restantes.

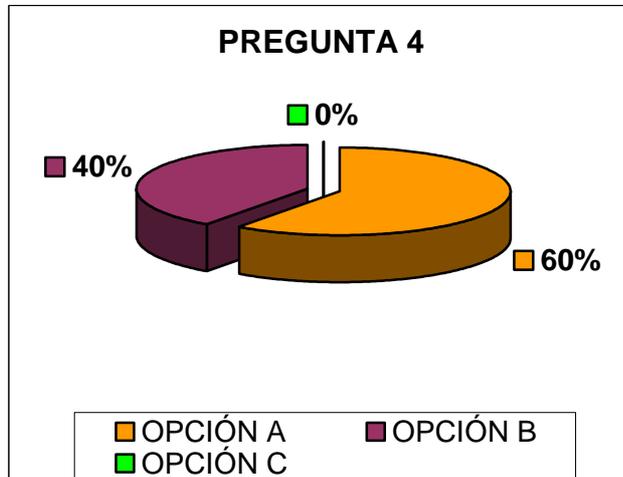


Está claro que la comunicación se hace presente en gran parte de las actividades comunicativas que describen el funcionamiento interno de la empresa, sobre todo, pero también externo, si bien parece contradictorio que, por otra parte, alguna de las empresas que ha respondido que sólo el 50% de las actividades empresariales implican la práctica comunicativa, hubiese respondido a la anterior cuestión que la presencia de la comunicación en la empresa se establecía en cuotas muy altas.

4) Inicio aproximado de la importancia otorgada a la comunicación, sobre todo la interna de la empresa.

♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

Seis empresas consideran que siempre ha sido importante la comunicación y cuatro de ellas afirman que sobre todo en los últimos años, dado el incremento de los medios de comunicación, el crecimiento económico y la extensa competitividad.

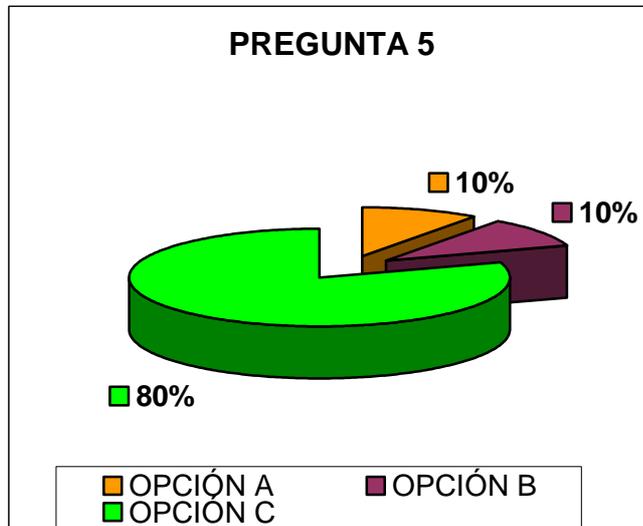


Pese a que las respuestas dadas a esta cuestión muestran una tendencia a la igualación de las dos primeras opciones de respuesta, puede constatarse que se reconoce el papel decisivo de la comunicación en el funcionamiento de la empresa, incluso, que éste se ha visto incrementado con ciertos factores como son los que describen la situación empresarial de los últimos años y que nosotros integrábamos en la opción de respuesta b).

##### 5) Circulación y trayectoria de la comunicación interna en el seno de la empresa.

Ocho de las empresas seleccionadas confirman que la comunicación circula en su empresa en sentido vertical (ascendente y descendente) y horizontal (desde las posiciones más altas de la dirección de la empresa hacia los operarios, en sentido recíproco, así como entre los componentes de una misma parte de la organización de la empresa. Sólo dos de ellas varían en sus respuestas y son, precisamente, las mismas que habrían respondido, anteriormente, que la comunicación ocupa menos del 50% de las actividades que se dan en su entorno empresarial. De estos dos casos, una de ellas hace notar que en su empresa la comunicación circula en sentido vertical ascendente y descendente (desde las posiciones más altas de la dirección hacia los operarios, en sentido recíproco), mientras que la segunda responde que se da en sentido vertical,

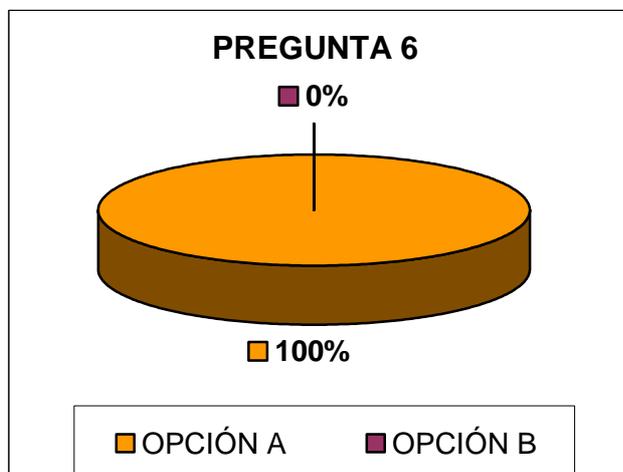
♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?) estrictamente descendente (desde las posiciones más altas de la dirección de la empresa hacia los operarios, en este único sentido).



Como puede apreciarse el rasgo predominante en este tipo de empresas que se describen por su tradición, modernidad y expansión es el de admitir la libre circulación de la comunicación, encontrando en ello el enriquecimiento interno de la empresa y, en consecuencia, la cesión a la participación activa de todos sus componentes integrantes.

6) Habilidades comunicativas de los componentes del ápice estratégico.

En este caso existe unanimidad al reconocer que sobre estos componentes recae una importante labor de desarrollo de las habilidades comunicativas.

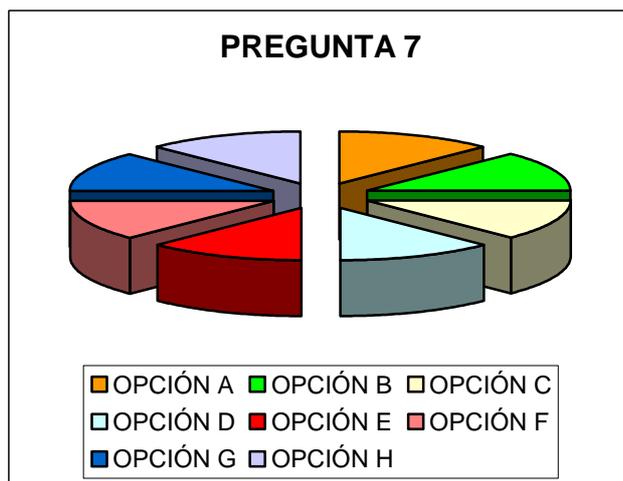


- ♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

Con esta respuesta, compartida por todas las empresas seleccionadas, constatamos otra de las partes más determinantes que fundamentan este estudio, al igual que ocurriese con el reconocimiento unánime sobre la importancia de la comunicación interna, dado que esto guiará nuestra propuesta formativa orientándola, en este caso, a los integrantes de dicho componente de la empresa actual, esto es, a los directivos. El planteamiento de nuestra propuesta de instrucción, por lo tanto, queda respaldada por el testimonio que al respecto habrían dado algunas de las principales empresas de nuestra Región.

7) Actividades comunicativas que competen a los directivos empresariales.

Todas las empresas coinciden en subrayar que la responsabilidad que supone el desarrollo de actividades comunicativo-empresariales como son las reuniones de diversa índole y los distintos tipos de presentaciones, recaen sobre el (los) directivo(s) empresarial(es), matizado, algunas de estas empresas que, junto al directivo empresarial encargado, hay que tener en cuenta ciertos responsables, según el tipo de reunión o presentación, como son los responsables del área concreta o los responsables de marketing.

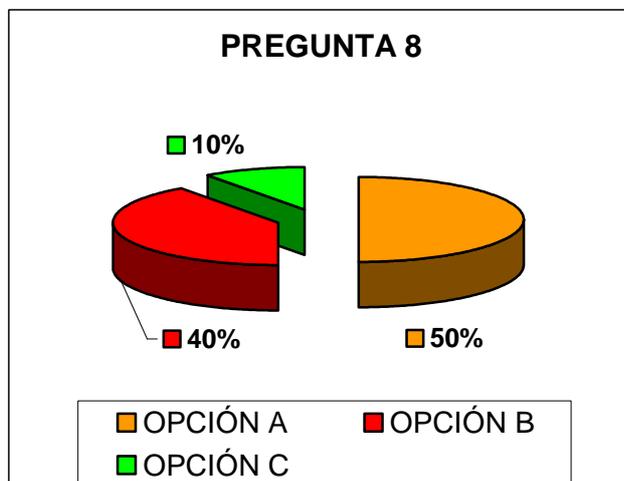


La constatación de la presencia del directivo empresarial en las citadas actividades comunicativas será otro de los fundamentos principales que guíen nuestra propuesta formativa, tal y como veremos en la quinta parte de nuestro estudio.

♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

8) Implicación de la finalidad persuasiva en las situaciones comunicativas desarrolladas por el directivo empresarial.

Cinco de las empresas constatan con sus respuestas que todas las situaciones comunicativas en las que se ve implicado el directivo empresarial suponen habilidad para persuadir. Frente a esto, cuatro de ellas lo reducen a la mitad, aproximadamente, y solamente una de ellas responde que pocas o casi ninguna de las situaciones comunicativas que protagoniza el directivo empresarial implica habilidad para persuadir.



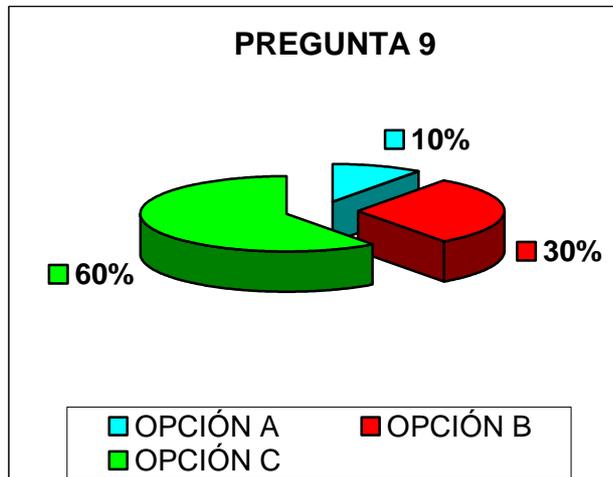
Con la notoria coincidencia por parte de las empresas seleccionadas al subrayar la presencia de la persuasión en las actividades comunicativas o situaciones comunicativas que desarrolla el directivo empresarial, consideramos que queda justificado el tratamiento retórico que le vamos a dar a esta cuestión y, por lo tanto, la enorme aportación que supone para la elaboración de una propuesta de instrucción orientada al directivo empresarial la teoría retórica y sus dimensiones socio-pragmático e interdisciplinarias.

9) El orador, ¿nace o se hace?

La mayoría de las empresas analizadas, seis, señalan que la habilidad comunicativa, en concreto la que corresponde al directivo empresarial, es una

♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

combinación de, por una parte el don natural y, por otra parte, el aprendizaje, mediante actividades orientadas a este fin. De las restantes empresas, tres de ellas apuntan que únicamente es enseñable y, sólo una de ellas hace ver que es un don natural que algunas personas lo poseen y que otras carecen de él.

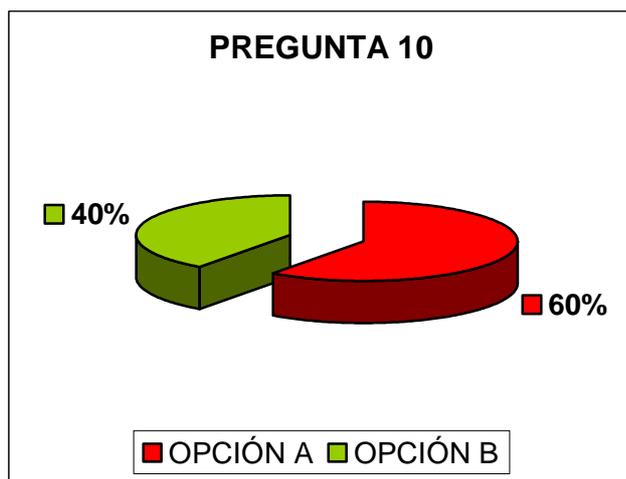


Dadas las respuestas que hemos obtenido ante el planteamiento de esta cuestión, se puede afirmar que casi todas las empresas a las que les hemos presentado este cuestionario, a excepción de una, están de acuerdo en que la habilidad comunicativa es algo que depende, en mayor o menor medida, de una formación, de una instrucción y que, por lo tanto, está en sintonía con el aprendizaje. Esta respuesta mayoritaria también se constituirá en elemento fundamental para la elaboración de nuestra propuesta de instrucción.

#### 10) Realización en la propia empresa de actividades de formación en habilidades comunicativas.

Seis de ellas responden que en su empresa se desarrollan actividades de formación orientadas a la habilitación comunicativa de sus profesionales, mientras que las cuatro restantes reconocen que no.

- ♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

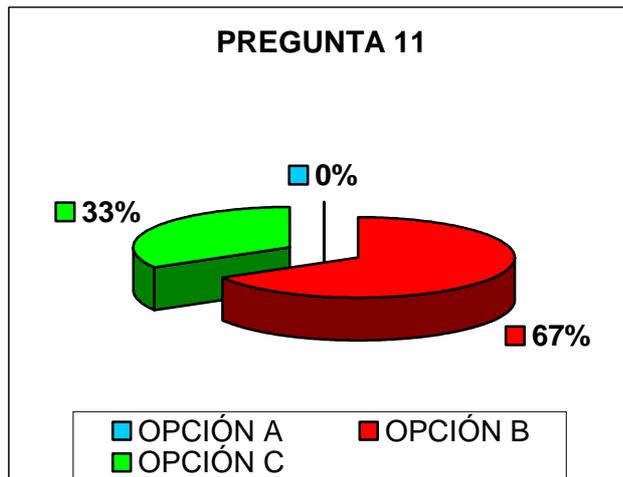


Es preciso destacar que cuatro de las empresas que han confirmado que en su organización se desarrolla alguna actividad orientada a la formación en habilidades comunicativas habrían respondido en una cuestión anterior que la comunicación es importante, sobre todo, en los últimos años por el incremento de los medios de comunicación, el crecimiento económico y la extensa competitividad. De la observación que acabamos de hacer puede constatarse que, quizás sea a raíz de las características de la empresa actual que nosotros hacíamos notar, cuando en estas empresas se han tomado medidas para la habilitación comunicativa de sus componentes, sobre todo, de los directivos empresariales. Asimismo, hemos de apuntar que entre las empresas que han contestado que no se implican en la promoción y realización de este tipo de actividades formativas, está la que habría respondido a la cuestión anterior que la habilidad comunicativa es un don natural que algunas personas lo tienen y otras carecen de él, haciendo ver, por lo tanto, que, en este caso concreto, se descarta la instrucción como el medio más eficaz para dar muestras de unas sólidas y consolidadas habilidades comunicativas.

#### 11) Concreción de la formación antes mencionada.

La materialización de la formación mencionada en el apartado anterior viene dada, en cuatro de las seis empresas que habían contestado afirmativamente, en cursos o talleres ofertados por la propia empresa, obligando asistir a sus profesionales, frente a dos de ellas que hacen ver que se deja que, libremente, los integrantes de la empresa orienten su formación en este sentido.

- ♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

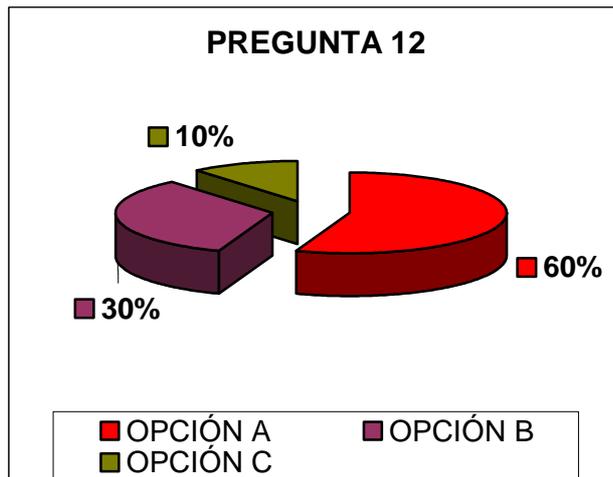


Como se puede apreciar, la modalidad preferida por este tipo de planteamientos instructivos son, tal y como veíamos en otra parte de nuestro estudio, los cursos o talleres. Tengamos en cuenta que esta oferta se presta a las condiciones definitorias de los integrantes de una empresa puesto que supone una rápida respuesta a las carencias que se hacen notar en el funcionamiento de la empresa, se ciñe a los horarios de trabajo y suponen una formación homogénea e igualitaria, entre otras cualidades.

12) Exigencias para la óptima formación comunicativa de los profesionales, integrantes de la empresa, principalmente del directivo empresarial (independientemente de que se esté llevando a cabo esta formación actualmente en la empresa, o no).

Seis de ellas responden que sus exigencias se centran en que dichas ofertas instructivas formen a los profesionales de la empresa para que éstos se muestren hábiles en la elaboración de sus discursos, adecuándolos al contexto y con capacidad persuasiva. Frente a esta respuesta, tres admiten que lo adecuado es que les transmitan una serie de “recetas” o de preceptos fáciles, sistemáticos y memorizables, de forma que éstos se puedan emplear en cualquier situación comunicativa. Sólo una de estas empresas reconoce que no se implica en el contenido de estos programas formativos, sino que confía en el buen hacer de sus promotores.

- ♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

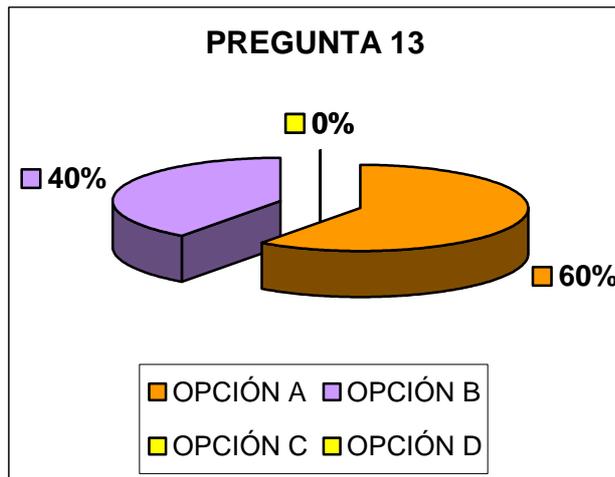


Como podemos comprobar, pese a que la mayoría de las empresas analizadas exigirían (o exigen, dado que en cuatro de ellas ya están en activo dichos programas de formación), que se habilite al profesional de la empresa de forma plena, es patente el peso ejercido por todas aquellas prácticas instructivas a las que nosotros mencionábamos en la parte segunda parte de nuestro estudio, basadas en la transmisión de recetas de contenido impreciso y arbitrario, de fácil y extendido uso, y que cuentan con el aval de una extensa tradición y una enorme expansión. La constatación de su práctica actual la podemos advertir en la apuesta realizada por parte de algunas de las empresas (en concreto dos) que, anteriormente, habrían admitido en su seno el desarrollo de este tipo de actividades instructivas, y que ante la cuestión presente muestran la exigencia de que se integre este tipo de formación, que se caracteriza por su aplicación y puesta en práctica rápida y, en cualquier caso, fácil.

### 13. Necesidad de realizar este tipo de actividades formativas.

Seis de las empresas seleccionadas consideran que la necesidad de promover este tipo de actividades instructivas es alta, frente a las cuatro restantes que admiten que sí es necesario, aunque no en exceso.

- ♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

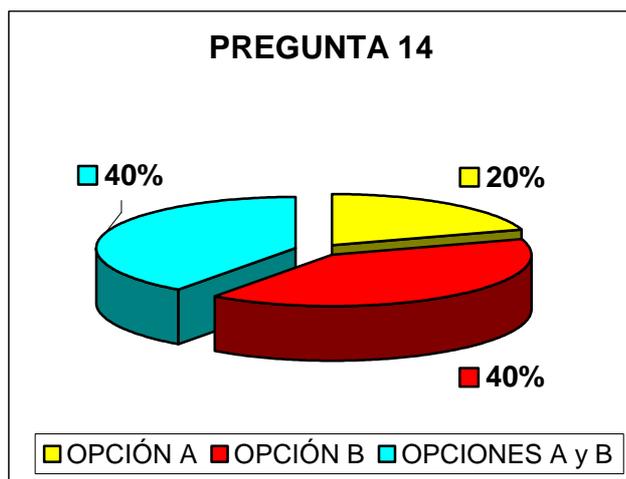


Curiosamente, sólo tres de las empresas que han admitido que en su empresa ya se estaría impartiendo este tipo de formación, admiten ahora la necesidad imperante de realizar esta modalidad de actividades instructivas y la valoran al máximo. En cualquier caso, queda puesto de manifiesto que todas las empresas, en mayor o menor medida, reconocen o, al menos, se han planteado, la aportación derivada de este tipo de planteamientos formativos.

#### 14. Momento de proceder a este tipo de formación.

Cuatro de ellas consideran que la instrucción sobre la que estriba este cuestionario habría de llevarse a cabo durante el ejercicio de la profesión. Cuatro empresas admiten como mejores momentos para proceder al desarrollo de esta formación, tanto durante la formación universitaria del individuo, como durante el ejercicio de la profesión. Finalmente, las dos restantes empresas hacen notar su preferencia por la respuesta “Durante la formación universitaria del individuo”.

- ♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

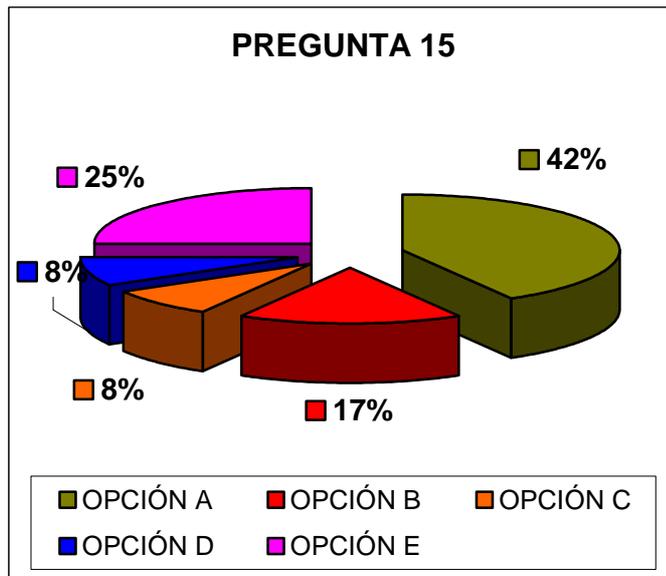


Como vemos, se muestra disparidad de respuestas al plantear esta cuestión. No obstante, ahondaremos aún más sobre los inicios de la formación en habilidades comunicativas en el siguiente punto.

#### 15. Principales órganos de formación.

De las empresas seleccionadas, cinco de ellas hace ver que las Universidades habrían de promover este tipo de formación. Frente a la unidad de esta respuesta, tenemos otras muy diversas, a saber, una de ellas hace responsable de esta formación a las escuelas de negocios, dos de ellas responden que la propia empresa, mediante la contratación de determinados profesionales, habría de hacerse cargo de la formación comunicativa de sus profesionales, y otra empresa considera que habrían de ser las Cámaras de Comercio las que ofertasen dicha instrucción. Finalmente, y con respuesta múltiple, una empresa considera que los promotores habrían de ser: las empresas de consultoría, las Cámaras de Comercio y la propia empresa, bajo las condiciones anteriormente citadas.

- ♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

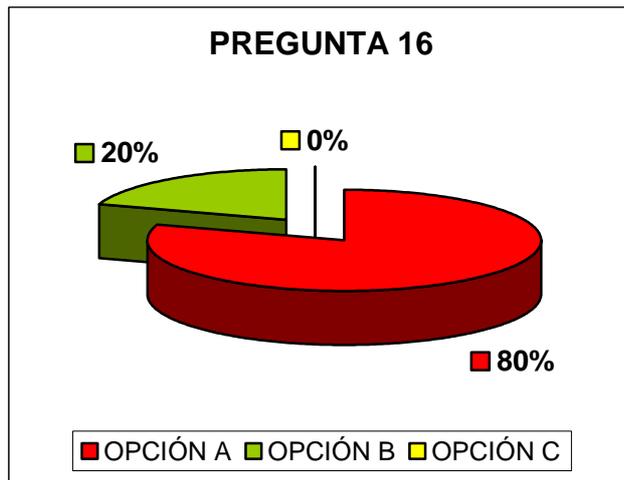


Como podemos advertir, la cuestión de definir al órgano promotor de este tipo de formación es algo controvertida. La unanimidad más clara es la que se da en la respuesta que reconoce la necesidad de que la Universidad se implique en este tipo de instrucción en habilidades comunicativas. Como cabe esperar, las cinco empresas que han marcado la respuesta relativa a la Universidad en esta cuestión son las mismas que, en la cuestión anterior, habrían indicado que una formación de este tipo se habría de dar durante la formación universitaria del futuro profesional de la empresa.

16. Porcentaje de formación docente que se habría de dedicar a este tipo de instrucción.

En este caso, y como se podría prever, han sido las cinco empresas que, anteriormente, habrían indicado que la Universidad debía de ser la que se hiciese cargo de la formación sobre la que planteábamos nuestra cuestión, las que responderán a esta pregunta. De esta forma, cuatro de ellas coinciden en considerar que la proporción de formación docente que se habría de dedicar a la habilitación comunicativa del futuro empresario se tendría que traducir en una asignatura entera, como mínimo, frente a una de ellas que la cifra en parte de una asignatura.

- ♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

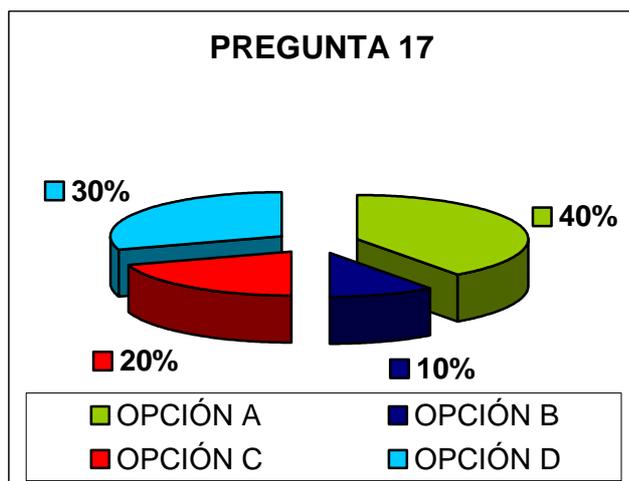


Ante estas proporciones parece evidente que las empresas actuales, o una buena proporción de ellas, reconocen en la formación universitaria un espacio adecuado para la integración de este tipo de formación orientada al discente que, en su futura tarea profesional, a buen seguro, habrá de desarrollar. Se trata, por lo tanto, de incitar a que se puedan combinar de manera óptima, tanto los conocimientos de carácter matemático, numérico y, en consecuencia, económico, con los propiamente humanísticos y que estén especialmente concebidos para el desarrollo de las relaciones humanas, de la interacción profesional, siendo de éstas actividades de las que depende, en buena medida, el éxito o fracaso de una determinada operación empresarial.

17. Especialidad a la que han de pertenecer los formadores en cuestión.

Cuatro de las empresas consideran que han de ser otros empresarios, valiéndose de su propia experiencia profesional; tres afirman que psicólogos, dos reconocen a los lingüistas como responsables de este tipo de formación y, solamente una de las empresas cuestionada responde que habrían de ser personas que, por su profesión, muestren habilidad en la actividad de hablar en público y que, por lo tanto, se valgan de su propia experiencia profesional y/o personal.

- ♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)



De nuevo, la disparidad de las respuestas aparece ante el planteamiento de esta cuestión, pese a que su formulación se concibe independiente al resto de las preguntas expuestas hasta el momento.

Es interesante, asimismo, que nos detengamos en la valoración que se les concede a los lingüistas, dada nuestra propia formación y la orientación hacia la que se adhiere este estudio. Consideramos que estas respuestas son sintomáticas de la posición social y el escaso reconocimiento que, hoy día, tienen los lingüistas en nuestra sociedad. Ésta es una cuestión de la que, en mayor o menor medida, también habría que responsabilizar a estos mismos profesionales que, de alguna manera, han ido quedando rezagados en la línea de las posiciones sociales que habrían de ocupar mediante el desarrollo de un papel activo, *verbi gratia*, el que nos ocupa, el correspondiente a la formación en habilidades comunicativas de unos determinados profesionales. Un buen testimonio de esta situación se recoge en las siguientes palabras del lingüista Ángel López:

*(...) hemos renunciado a nuestras tribunas públicas (o las hemos perdido, tanto da) y nos vamos conformando poco a poco con la enseñanza, cuanto más pedagógica mejor (...). La gente espera de nosotros aplicaciones prácticas, y, mal que nos pese, tan apenas hemos logrado ofrecerles alguna. Esto no tendría importancia si nos hubiéramos conformado con ser filólogos y con contribuir a la comprensión histórica y cultural de los textos (López García, 2007: 164).*

♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

18. Valoración de competencias de un candidato a ocupar el puesto de directivo empresarial.

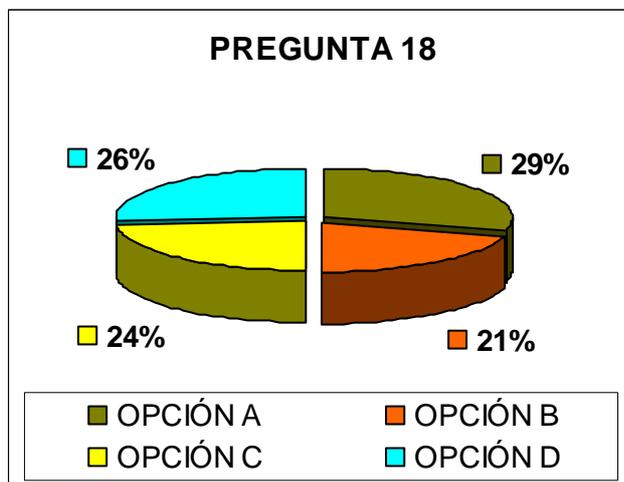
a) Conocimientos de economía, empresa, administración (7; 8; 10; 10; 9; 9; 9; 9; 9; 9). Estos conocimientos habrían recibido una media de **nueve** sobre diez.

b) Habilidad matemática (6; 6; 5; 6; 8; 7; 7; 8; 7; 5). Su valoración la podríamos establecer en una media de **seis y medio** sobre diez.

c) Conocimientos de idiomas (8; 7; 8; 8; 7; 8; 10; 5; 7; 8). Daría como resultado una media de **siete y medio** sobre diez.

d) Habilidades comunicativas y capacidad persuasiva mediante la elaboración improvisada de discursos eficaces en este sentido (8; 8; 10; 8; 8; 8; 10; 7; 7; 8). La media sería de **ocho** sobre diez.

c) Otras habilidades. De entre las habilidades destacadas en este punto, muy escasas puesto que sólo cuatro empresas lo han completado, son dignas de mención las repetidas: capacidad de liderazgo y de toma de decisiones, capacidad de gestión, experiencia, conducta preactiva o asunción de responsabilidades<sup>249</sup>.



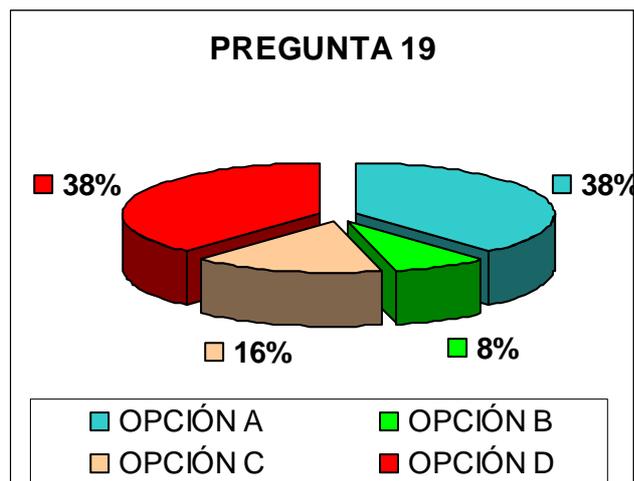
Los resultados confirman que las competencias más destacadas en el entorno empresarial son las correspondientes a los conocimientos económicos y empresariales, así como los que se adhieren a la cuestión de las habilidades comunicativas, casi

<sup>249</sup> En este caso, exponemos todas las opciones que aparecen integradas en el cuestionario en relación con esta pregunta, marcando las respuestas dadas por las empresas, con la finalidad de que se pueda apreciar mejor la valoración numérica de cada una de ellas.

♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?) valoradas de un mismo modo. Esta conclusión quedará confirmada con los resultados obtenidos en la siguiente cuestión planteada a las empresas.

19. Competencias discriminatorias para un candidato a ocupar el puesto de directivo.

En este caso, la opción primera, relativa a los conocimientos de Economía, Empresa, Administración, etc. ha sido la elegida por cinco empresas, siendo éste el mismo número de respuestas que ha obtenido la opción relativa a las habilidades comunicativas y la capacidad persuasiva para la elaboración improvisada de discursos eficaces en este sentido. Por su parte los conocimientos de idiomas han sido marcados por dos empresas y sólo dos de ellas han optado por las habilidades matemáticas. Como última anotación, hay que destacar que, en correspondencia con la opción e) “Otras” se han señalado las mismas respuestas que las destacadas en la cuestión anterior, a saber, capacidad de liderazgo y de toma de decisiones, capacidad de gestión, experiencia, conducta preactiva o asunción de responsabilidades. En el caso que nos ocupa, hay que advertir que algunas empresas han optado por la respuesta única, teniendo en cuenta una única opción de las expuestas, frente a otras que han indicado una respuesta múltiple. De esta última situación resulta que se obtenga un total de respuestas que supera a diez, que son las empresas seleccionadas.

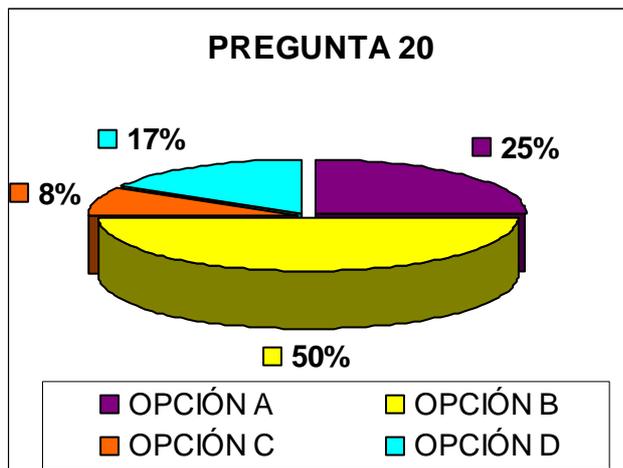


Como podemos comprobar, las habilidades comunicativas, junto con las correspondientes a los conocimientos en Economía, Empresa o Administración, siguen

♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?) siendo las más valoradas a la hora de seleccionar un candidato para desempeñar su labor en puestos de importancia dentro de la empresa, como puede ser el de directivo.

## 20. Competencias cuya carencia se solventa fácilmente.

La respuesta más marcada ha sido la correspondiente a las habilidades en idiomas o lenguas extranjeras, obteniendo un total de seis puntos. Le sigue la correspondiente a los conocimientos matemáticos, administrativos, empresariales, etc. puesto que tres empresas han optado por ella. Sólo una empresa ha indicado la opción correspondiente a las habilidades comunicativas y expresivas, y dos empresas han añadido una respuesta: “Ninguna”.



De esta cuestión final extraemos la conclusión de que las habilidades comunicativas no es algo de fácil suplantación sino que, antes bien, requiere de una metodología enseñanza-aprendizaje cuanto menos específica, acorde con las necesidades del momento y nutrida en conocimientos teóricos y prácticos, dado que la importancia de la actividad comunicativa, como hemos ido viendo en el desarrollo del cuestionario y, en consecuencia, en las respuestas de las empresas, es máxima, dependiendo de ella, en un grado bastante alto, el desarrollo y el funcionamiento efectivo y eficaz de la empresa.

- ♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)

### 3.4. Conclusiones

Finalizado el desarrollo de la teoría que nos proponíamos para esta parte integrante de nuestro estudio, las conclusiones a las que podemos llegar son las siguientes.

- La empresa actual se caracteriza por, en primer lugar, prestarse a la ampliación y externacionalización, la flexibilidad y la incorporación de todos sus elementos integrantes en todas las labores que se desarrollan en su interior, llevando a cabo una importante función social proyectada, parcialmente, de la siguiente manera: creación de empleo, generación de riqueza o valor añadido, canalización de la renta y, consecuentemente, configurarse como instrumento de distribución de la renta nacional. Sus componentes se distribuyen en: elementos de tipo humano, material e inmaterial.
- La comunicación es reconocida, en el funcionamiento interno de la empresa, como un elemento integrante fundamental. Dicho reconocimiento se muestra anexo al componente humano que la describe y que desempeña un papel decisivo en el desarrollo de esta unidad de organización. La influencia y contribución de la comunicación en su seno se adhiere a procesos tan importantes como la administración de la empresa y, en consecuencia, al desarrollo de la labor profesional por parte del administrador empresarial.
- Son muchos los criterios de los que nos podríamos servir para llevar a cabo la clasificación de la empresa actual y, por lo tanto, su definición. De entre los criterios posibles, a nosotros nos parecen relevantes los siguientes: una serie de criterios variados que agrupamos y presentamos de forma conjunta ya que, sobre todo, se conciben orientados a la caracterización externa de la empresa; los elementos integrantes que la forman y, por último, el tipo de organización a la que se presta, de entre todas las posibles estructuras a las que obedece la empresa actual. Como podemos comprobar los dos criterios citados en último lugar, y frente a la

♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)  
agrupación de criterios que mencionábamos inicialmente, están más cercanos a la caracterización interna de la empresa.

- Conocer cómo conciben las empresas actuales la comunicación, cómo la plantean y, sobre todo, cómo asumen la formación en habilidades comunicativas de sus integrantes, nos obliga a establecer un contacto directo con aquellas que son más destacables por su renombre y su reconocimiento, en la medida de lo posible, no sólo a nivel nacional, sino también a nivel internacional. Esto nos ha llevado a presentarles, a una serie de empresas de estas características y que se sitúan en nuestra Región, un cuestionario en cuyo trasfondo laten todas estas cuestiones, presentadas, en este caso, a modo de preguntas con diferentes opciones de respuesta.
- Una de las conclusiones más importantes que hemos obtenido de este cuestionario es que se constata la importancia de la comunicación interna en la empresa actual. A pesar de haber permanecido oculta, durante tanto tiempo, por el magno peso de la comunicación externa (publicidad y marketing, principalmente), hoy día se reconoce su papel y, en consecuencia, a su buen funcionamiento se le atribuye parte del éxito de la actividad empresarial.
- Otra conclusión relevante, obtenida también a partir de las respuestas recogidas en el mencionado cuestionario, es que se reconoce en la actuación profesional del directivo empresarial, o directivos empresariales, una importante labor comunicativa, incluso, de tipo comunicativo persuasora. Sobre todo el desarrollo de esta habilidad se concibe asociada a situaciones empresariales como son reuniones o presentaciones de diverso tipo e índole. Tengamos en cuenta que este cargo se asume, para el funcionamiento general de la empresa, como un elemento clave.

- ♦♦ La empresa actual: instrucción en habilidades comunicativas de sus profesionales integrantes (¿Cómo se aplica?)
- Llegados a la cuestión de la instrucción comunicativa, hay que decir que la diversidad en las respuestas es la nota predominante. De esta forma, hemos podido observar la dificultad que supone admitir la existencia de un plan unánime que responda a unos mismos criterios orientados a cómo se concibe la habilidad comunicativa, cómo, o en qué formato, se habría de presentar dicha formación, cuándo habría de darse, de dónde habría de proceder dicha formación, por qué especialista habría de ser promovida, etc.
  - Pese a esta escasa unidad en las respuestas, planteando de manera muy dispar la actuación que supone establecer la formación en habilidades comunicativas especialmente concebida para los integrantes de la empresa y, más concretamente, orientada a los directivos empresariales, sí que existe unanimidad en cuanto a la valoración de esta competencia cuando de lo que se trata es de elegir un candidato para desempeñar una labor concreta dentro de la empresa, como es la directiva. La importancia otorgada a esta competencia es tal que, incluso, se sitúa al mismo nivel que aquella de la que dependen ciertos conocimientos como son los de economía, empresa o administración.
  - Se justifica, por lo tanto, que se proceda al planteamiento de una propuesta de instrucción cuyas directrices principales sean: que esté orientada al desarrollo de la comunicación en la dimensión interna de la empresa, además de la externa; que atienda a las necesidades comunicativas de unos profesionales concretos, como son los directivos empresariales y, por último, que se corresponda con la finalidad persuasiva a la que apuntan la mayoría de las situaciones comunicativas que tienen como protagonista al sector correspondiente al directivo empresarial.