TE
COS
M143
V.1

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS

PROPUESTA DE MANUAL DE PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA PARA EL USO ADECUADO DE LAS COMUNICACIONES EN UNA ORGANIZACIÓN QUE TRABAJA CON FRANQUICIAS

TOMO I

MEDINA LUNA, YOSSELY
PÉREZ LÓPEZ, ROWINA

TUTOR: LIC. RAMÓN CHÁVEZ

CARACAS -VENEZUELA
1998

PROPUESTA DE MANUAL DE PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA PARA EL USO ADECUADO DE LAS COMUNICACIONES EN UNA ORGANIZACIÓN QUE TRABAJA CON FRANQUICIAS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PARA OPTAR POR EL TITULO DE LICENCIADAS EN COMUNICACIÓN SOCIAL

PRESENTADO POR:

MEDINA LUNA, YOSSELY

PÉREZ LÓPEZ, ROWINA

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

SEPTIEMBRE 1998

INDICE

INTRODUCCIÓN 1

RESUMEN 6

MARCO TEÓRICO 8

PARTE I: LAS ORGANIZACIONES 8

Capítulo I: La Organización como marco para la Comunicación 8

1.1 Teorías Organizacionales Tradicionales 9

1.1.1 Teoría Clásica 9

1.1.2 Teoría de las Relaciones Humanas 11

1.2 Tendencias Actuales 16

1.2.1 Teoría de la Decisión Conductual 16

1.2.2 Teoría de los Sistemas Sociales 17

1.2.3 Teoría de Contingencia 18

1.2.4 Teoría de Organización y Ambiente 20

1.2.4.1 Teoría de la Dependencia de los Recursos 21

1.2.4.2 Teoría de la Ecología de la Población Organizacional y el Modelo de Ciclo de Vida Organizacón 22

1.2.4.3 Teoría de la Institucionalización de las Organizaciones 25

1.3 Nuevos Paradigmas Organizacionales 27

1.3.1 Organizaciones de Calidad Total 28

1.3.2 Organizaciones Orientadas al Aprendizaje 30

1.3.3 Organizaciones de Clase Mundial 30

Capítulo II: Estudio del Comportamiento en la Organización 32

2.1 El Comportamiento en la Organización sigue los Principios del Comportamiento Humano 33

2.1.1 Comportamiento Organizacional 34

2.1.2 Comportamiento Individual 36

2.1.2.1 Variables individuales del Comportamiento 38

2.1.2.1.1 Capacidad 38

2.1.2.2 Variables Psicológicas del Comportamiento 38

2.1.2.2.1 Percepción

2.1.2.2.2 Actitudes 41
2.1.2.2.3 Personalidad 42
2.1.2.2.4 Valores 43
2.1.3 El Comportamiento de Grupos en las Organizaciones 44
2.1.3.1 Etapas de Desarrollo de un Grupo 46
2.1.3.2 Características de los Grupos 47

Capítulo III: Gerencia Organizacional 49
3.1 Funciones de la Gerencia 50
3.2 Los Procesos en las Organizaciones 54
3.2.1 La Comunicación 54
3.2.2 La Toma de Decisiones 55

Capítulo IV: La Eficacia 55
4.1 Concepto de Eficacia 55
4.2 Perspectivas Sobre la Eficacia 56

Capítulo V: Motivación 59
5.1 Concepto de Motivación 59
5.2 Teorías sobre la Motivación 60
5.2.1 Jerarquía de Necesidades de Maslow 61
5.2.2 Teoría ERC de Alderfer 63
5.2.3 Teoría de los Dos Factores de Herzberg 63
5.2.4 Teoría de las Necesidades Aprendidas de McClelland 64

Capítulo VI: La Cultura de la Organización 66
6.1 Definición de Cultura Organizacional 67
6.2 Funciones de la Cultura Organizacional 68
6.3 Desarrollo de la Cultura Organizacional 69
6.4 Componentes de la Cultura Organizacional 71
6.4.1 Visión 72
6.4.1.1 Visión compartida 73
6.4.2 Misión 73
6.4.3 Valores 75
6.4.4 Filosofía 75

6.4.5 Historia 76
6.4.6 Estructura 77
6.4.7 Objetivos 79

PARTE II. COMUNICACIÓN 80

Capítulo VII: Comunicación: Visión General 80
7.1 Definición 80
7.2 Mirada Restropectiva de la Comunicación: Enfoques o "Escuelas" 81
7.2.1 Shannon y la Teoría de la Información 82
7.2.2 Wiener y la Cibernética 83
7.2.3 La Escuela Lingüística 83
7.2.4 El "Colegio Invisible" de Palo Alto 85
7.2.5 El Análisis Transaccional (AT) 87
7.2.6 La Programación Neuro-Lingüística (PNL) 88

Capítulo VIII: El Proceso de Comunicación 88
8.1 Modelo de Comunicación de Shannon y Weaver 89
8.1.1 Fuente o El emisor 90
8.1.2 La Codificación 91
8.1.3 El Mensaje 91
8.1.4 El Medio 91
8.1.5 La Decodificación/ El Receptor 92
8.1.6 La Retroalimentación 92
8.1.7 El Ruido 93
8.2 Comunicación No Verbal 94

Capítulo IX: La Comunicación dentro de las Organizaciones 98
9.1 Definición de Comunicación Organizacional 98
9.2 Dimensiones de la Comunicación Organizacional 99
9.2.1 Comunicación Interna 99
9.2.2 Comunicación Externa 99
9.2.3 Comunicación Global 100

101
9.3 Funciones de la Comunicación en las Organizaciones 103
9.4 Comunicación Organizacional Interna 103
9.4.1 Definiciones 105
9.5 Redes de la Comunicación 109
9.6 Formas de la Comunicación 111
9.7 Las Direcciones de la Comunicación 113
9.7.1 Comunicación Descendente 113
9.7.2 Comunicación Ascendente 114
9.7.3 Comunicación Horizontal 114
9.7.4 Comunicación Transversal 115
9.8 Las comunicaciones interpersonales 115
9.8.1 Estilos Interpersonales 116
9.9 Barreras de la Comunicación Organizacional. 117
9.9.1 Barreras en el Desarrollo de la Comunicación Organizacional 118
9.9.1.1 Barreras de tipo operativo 119
9.9.1.2 Barreras de tipo Administrativo 120
9.9.2 Barreras en el Sentido de la Comunicación Organizacional 121
9.9.2.1 Barreras de tipo semántico 121
9.9.2.2 Barreras de tipo psicológico 123
9.9.3 Barreras en la Forma de Conducción 123
9.9.3.1 Barreras en la comunicación ascendente 123
9.9.3.2 Barreras en la comunicación descendente 123
9.9.3.3 Barreras en la comunicación horizontal 124
9.10 Formas de Superar las Fallas en la Comunicación 127
9.11 La Matriz de la Comunicación 128
9.11.1 Mensaje Intentado vs. Mensaje Recibido 129
9.11.2 Mensajes y Meta Mensajes 130
9.11.3 Niveles de Mensajes 131
9.12 El Medio 131
9.12.1 Los Canales De Comunicación 133
9.12.2 El Contexto 134
9.12.3 La Cultura

Parte III: LA PROGRAMACIÓN NEURO-LINGÜÍSTICA 136

Capítulo X: PNL. Modelo para la Excelencia 136
10.1 Definición 136
10.2 Historia de la PNL 141
10.2.1 De Sapos a Príncipes 141
10.2.2 Autores que influyeron a Bandler y Grinder 143
10.3 Principios que Sustentan la PNL 149
10.3.1 El Mapa no es el Territorio 149
10.3.1.1 Mapas y Filtros 151
10.3.2 Asumir la responsabilidad de que todo el comportamiento es una intensión positiva 154
10.3.3 La elección es mejor que la no elección 155
10.3.4 El resultado de la comunicación es la respuesta que produce. 155
10.3.4 No hay fracaso, sólo retroalimentación 155
10.4 Sistemas de Representación 156
10.4.1 Cómo Funcionan 158
10.4.2 Cómo Identificarlos 159
10.4.2.1 Acceso a las Claves 159
10.5 Los Predicados 162
10.6 Herramientas y conceptos básicos de la PNL 167
10.6.1 La Observación 167
10.6.1.1 Observar el comportamiento humano 167
10.6.1.2 Los macro y los microcomportamientos 168
10.6.1.3 El comportamiento humano se organiza en automatismos 169
10.6.2 Calibración 169
10.6.3 Medición de Pasos 171
10.6.4 *Marcos de Conducta* 174
10.6.5 Orientación hacia Objetivos 175
10.6.6 Interacción 178
10.6.7 Considerar Posibilidades 179
10.6.8 Curiosidad y Fascinación 180
10.6.9 Traducción o Parafraseo 180
181

10.6.10 Estrategias de representación 185
10.6.11 Utilización de las estrategias 186
10.6.12 Modelaje 189
10.6.13 Metaprogramas 191
10.6.13.1 Detección del Patrón 192
10.6.13.2 Lenguaje Influyente 194
10.6.14 Anclaje 195
10.6.15 Metamodelo 197
10.6.16 Modelo de Milton 198
10.6.17 Situación en el futuro 198
10.6.18 Rapport 200
10.6.19 Conflicto y Congruencia 201
10.6.20 Reencuadre 202
10.6.21 Submodalidades

PARTE IV: FRANQUICIAS 203

Capítulo XI: Introducción a las Franquicias 203
11.1 Nacimiento e Historia de las Franquicias 204
11.2 Definición de Franquicia 206
11.3 Partes Integrantes del Sistema de Franquicias 208
11.3.1 El franquiciante 208
11.3.2 El franquiciado 208
11.3.2.1 Los servicios y/o productos que otorga el franquiciante 209
11.3.3 La marca o nombre registrado 210
11.3.4 El know how "Saber o no Saber" 212
11.3.5 EL contrato 214
11.3.5.1 Clasificación de los Contratos de Franquicia 225
11.4 Tipo y Formato de Franquicias 228
11.4.1 Franquicias de Productos o de Marcas Registradas 229
11.4.2 Franquicias del Formato de Negocios 229
11.4.3 Franquicias por Conversión 229

11.4.4 Franquicias de Distribución 230
11.4.5 Franquicia de Servicios 230
11.5 Ventajas y Desventajas del Sistema de Franquicias 231
11.5.1 Ventajas para el franquiciante 231
11.5.2 Desventajas del franquiciante 233
11.5.3 Ventajas del franquiciado 235
11.5.4 Desventajas del franquiciado 237
11.6 El Package de franquicia 240
11.7 Mecanismos que Favorecen las Relaciones Permanentes entre Franquiciante y Franquiciado 251
11.8 Desarrollo de un Sistema de Franquicia 254
11.8.1 Etapas del Proceso de Desarrollo de una Franquicia 255
11.9 Pasado y Presente de la Franquicia 262

PARTE V: MC DONALD'S 266

Capitulo XII: El Mundo McDonald's 266
12.1 La Historia de McDonald's 266
12.2 McDonald's en Venezuela 268
12.3 Panorama de McDonald's Corporation 270
12.4 ¿Que es McDonald's? 271
12.4.1 Sus Objetivos Principales 272
12.4.1.1 Calidad "C" 272
12.4.1.2 Servicio "S" 272
12.4.1.3 Limpieza "L" 273
12.5 Departamento de Franquicia 273
12.6 Plan de Entrenamiento del Franquiciado 277
12.6.1 Entrenamiento del Personal 278
12.7 ¿Qué Busca McDonald's en sus Franquiciados? 278
12.8 La Gran Familia McDonald's 279
12.9 ¿Qué Beneficios brinda McDonald's a sus Franquiciados? 281
12.9.1 Apoyo y Asesoría a los Restaurantes 283
12.9.2 Bienes Raíces 283

12.9.3 Construcción 283
12.9.4 Equipos 284
12.9.5 Compras 284
12.9.6 Recursos Humanos 285
12.9.7 Mercadeo en conjunto 286
12.10 Equipo McDonald's 290
12.11 Reuniones de equipo 290
12.12 Medios de Entrenamiento del Empleado 291
12.12.1 Entrenamiento para Gerentes 291
12.13 La Clave del Éxito 293
12.14 Franquiciado con más experiencia

MARCO METODOLÓGICO 296

ANÁLISIS DE RESULTADOS 312

PROPUESTA DE MANUAL 331

DESARROLLO DE MANUAL 344

RECOMENDACIONES 416

CONCLUSIÓN 423

BIBLIOGRAFIA 428

ANEXOS 435

Todo esto enciende mi alma,
y siempre que no se me moleste,
mi tema se alarga por sí solo,
toma cuerpo y se define;
y el todo, por extenso que sea,
se perfila casi completo y terminado en mi mente,
de manera que lo puedo contemplar
como una hermosa estatua entrevistus.
Tampoco escucho en mi imaginación
las partes de forma sucesiva,
sino que las escucho
como si fueran todas a la vez.
¡Es tan maravilloso
que no lo puedo explicar!

Mozart

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El éxito de la actuación gerencial está hoy precisamente referido a una serie de competencias propias del liderazgo efectivo, como son entre tantas otras capacidades que tienen que ver con comunicación, toma de decisiones, diseño de estrategias, trabajo en equipo y motivación, todo ello referido a una amplia gama de procesos que pueden ser y son tanto organizacionales o tecnológicos como humanos.

La *comunicación, necesaria y fundamental en las relaciones* interpersonales, ha sido tratada e investigada por muchos autores, de múltiples orientaciones y diversas disciplinas. Todos han tenido la intencionalidad de contribuir a que el hecho comunicacional mejore cualitativamente, así como brindar a los niveles gerenciales las herramientas de trabajo para facilitar su labor de consolidar a las organizaciones y orientarlas hacia el éxito y la excelencia, abriéndoles otras opciones para la comprensión de sus situaciones. En definitiva, haciendo más eficaz el proceso comunicacional.

Es frecuente observar dificultades, fallas y bloqueos en el proceso de comunicación que producen incomprensión y frustración entre quienes participan en este. La Programación Neuro-Lingüística (PNL), surge entonces, como un nuevo enfoque de la comunicación y el cambio, que propone conceptos y herramientas prácticas para comunicarse más eficazmente con un individuo o grupo. Es especialmente útil para aquellas personas que ejercen funciones gerenciales y supervisorias para quienes el éxito de sus funciones depende del desarrollo de sus capacidades de observación, liderazgo y motivación, además de sus habilidades para recibir y emitir mensajes.

Considerando que la formación profesional para la excelencia requiere de una permanente actualización y mejoramiento continuo, en este trabajo de grado se desarrolló una aplicación para el ámbito organizacional exclusivo de las franquicia. Se trata de una propuesta de manual para el estudio y aplicación de la Programación Neuro-Lingüística en las organizaciones que trabajen con el sistema de franquicias.

Debido a la poca investigación que se ha realizado acerca del tema particular de este trabajo, la recolección de datos se apoyó en la búsqueda de bibliografía pertinente y el contacto con fuentes vivas.

Tomando como punto de partida una extensa revisión bibliográfica, se recopilaron las referencias disponibles y necesarias para el desarrollo del marco teórico. Éste se complementó con la inserción del material obtenido en entrevistas realizadas a expertos en franquicias, PNL y McDonald's.

Al trabajar en el área de las comunicaciones organizacionales, se hizo imperante abordar y conocer todo lo relacionado tanto con las comunicaciones, la PNL como las organizaciones, las franquicias y McDonald's como modelo de aplicación de este sistema. Por ello, nuestro marco teórico quedó estructurado de la siguiente manera:

Parte I, se refiere a las organizaciones, donde se detallan aspectos fundamentales sobre las teorías de las organizaciones, el estudio del comportamiento en la organización, los procesos en las organizaciones y la Cultura de la Organización.

La parte II, enuncia la Comunicación y todos los aspectos que ella involucra: enfoques o escuelas que la estudian, el proceso y los modelos de comunicación. Así mismo, se destaca cómo es la comunicación dentro de las organizaciones, cómo son las comunicaciones interpersonales, cuáles son las barreras para su desarrollo y cuáles son las formas de superar las fallas en la comunicación.

La parte III, fue destinada para el desarrollo de la Programación Neuro-Lingüística: su definición, historia, principios que la sustentan y las herramientas propone.

La parte IV, se refiere a las Franquicias: nacimiento e historia, definición, partes integrantes, ventajas y desventajas y el proceso de desarrollo de un Sistema de Franquicia.

Por último, en la parte V, se explica el caso McDonald's como modelo de franquicia utilizado para precisar el contenido y fundamento de una franquicia de éxito. En este particular se expone: la historia de McDonald's, el panorama de McDonald's Corporation, el conceptos de McDonald's, sus objetivos principales, en qué consiste su departamento de franquicia, sus funciones, sus miembros principales, sus relaciones con los franquiciados. A nivel de tiendas, cómo se conforma el equipo McDonald's, cómo es el entrenamiento del empleado y la gerencia y cuál es la clave del éxito de McDonald's.

Para los efectos de este estudio, se tomarán en cuenta la interacción y la comunicación existentes en las franquicias otorgadas a Khaled Nassif, quien es el único, a nivel nacional, que tiene a su mando seis tiendas franquiciadas que forman el Grupo de Alimentos Nassif - GAN, compuesta por las tiendas: McDonald's El Rosal, McDonald's Chacao, McDonald's Las

Mercedes, McDonald's Sambil, McDonald's Teatro Ayacucho y McDonald's Plaza Caracas.

Los posibles aportes de esta investigación se verán reflejados en las organizaciones que utilicen las franquicias como sistema de expansión económica. La propuesta de manual que se expone, complementada con la aplicación de un taller práctico - vivencial, contribuirá a que los participantes se familiaricen con las técnicas y estrategias contemporáneas de comunicación (PNL) e incrementen su nivel de excelencia en las áreas personal y organizacional. Por otra parte, esta tesis, servirá de base para nuevas investigaciones. Los beneficios están orientados a aquellas personas que formen parte esencial de las empresas que trabajen con franquicias y que continuamente deban tomar decisiones, motivar y liderizar el proceso de comunicación y contacto con los demás miembros de la organización.

La comunicación organizacional es el proceso más importante para lograr una orientación clara de la empresa. La comunicación es la base par inducir a la gente a aprender las normas, políticas, funcionamiento, tanto de la organización general, como de tareas específicas. En este sentido el alcance y propuesta de los objetivos del estudio puede contribuir al desarrollo de las comunicaciones internas de una empresa que trabaje con franquicias, tras adoptar el modelo comunicacional y estrategias que propone la PNL

Objetivo General

- Elaborar para una organización que trabaje con el sistema de franquicias una propuesta de manual de Programación Neuro-Ligüística (PNL) que le permita un uso adecuado de sus comunicaciones.

Objetivos Específicos

1. Establecer cuáles son las principales fallas de comunicación en las organizaciones que trabajen con franquicias y los mecanismos para solventarlas.

2. Definir e identificar los conceptos y herramientas básicas de la PNL.

3. Determinar las técnicas propuestas por la PNL que pueden contribuir en el uso adecuado de las comunicaciones humanas y organizacionales.

4. Establecer los principales factores que intervienen en el proceso de instalación y desarrollo del sistema de franquicia.

5. Analizar la transmisión o pautas de trabajo que garanticen la estandarización en el sistema de franquicia.

El estudio y desarrollo de todos estos objetivos versará sobre la estructura, funcionamiento y manejo de comunicaciones en la empresa McDonald's que permitirá determinar la manera más eficaz de diseñar una propuesta de manual de PNL para el uso adecuado de la comunicación dentro de empresas que trabajen con el sistema de franquicias.

Prefiero entretener a la gente con la esperanza de que aprenda, que no enseñar a la gente con la esperanza de que se entretengan.

Walt Disney

RESUMEN

RESUMEN

El trabajo se centra en la descripción de las franquicias como un sistema de organización, donde la comunicación funge un papel muy importante en la transmisión del saber hacer "*know how*" de la empresa y donde la Programación Neuro-Lingüística (PNL) puede contribuir al uso adecuado de la comunicación y el desarrollo de la identidad y la cultura que conforman entre otras cosas ese "*know how*".

Las autoras de esta investigación se abocaron al estudio de la experiencia de los miembros de la Corporación McDonald's, específicamente el Grupo de Alimentos Nassif (GAN) empresa que funciona bajo el sistema de franquicias. Tomándola como modelo para entender el sistema y la relación existente entre franquiciado y franquiciante. Además de precisar y definir el manejo de la comunicación, estructura, funcionamiento y cultura de esta organización

Este estudio corresponde al tipo de Diseño de Proyecto y Producción, modalidad que incluye la proposición de un plan operativo para resolver un problema comunicable.

En este caso se plantea una Propuesta de Manual de Programación Neuro-Lingüística para el uso adecuado de la Comunicación en una Organización que trabaja con el Sistema de Franquicias.

La investigación tiene un carácter exploratorio. Ésta se realizó en dos fases. La fase uno se basó en la búsqueda y estudio de los datos secundarios, entrevistas a personas conocedoras de la materia y análisis de

caso seleccionado. La fase dos, tomando en cuenta las características del problema de la investigación, su planteamiento y objetivos, planteó el uso del método de investigación *descriptiva*.

En la estrategia investigativa, se utilizaron tres tipos de entrevistas en función de la necesidad de información requerida y obtenida. Estas fueron:

- Entrevista Nº 1: A personas expertas en el tema de PNL.
- Entrevista Nº 2: A personas expertas en el tema de Franquicias y vinculadas a empresas que funcionen bajo este sistema.
- Entrevista Nº 3: A los miembros gerenciales de McDonald's Grupo de Alimentos Nassif - GAN

Con la realización de este trabajo de grado se logró comprobar la importancia del desarrollo de las capacidades individuales en función de mejorar las destrezas de relaciones humanas, de comunicación y de seguimiento como comienzo de una comunicación efectiva. Así mismo, se pudo determinar que la PNL constituye una herramienta que facilita el aumento de las capacidades individuales para el logro efectivo de los objetivos personales y organizacionales.

La propuesta y desarrollo de manual de PNL realizado, está estructurada en función de las herramientas y aportes que la PNL ofrece para la eliminación o disminución de barreras y fallas presentes en la comunicación organizacional en el ámbito de las franquicias. Su utilización implica un entrenamiento para la interpretación y aplicación objetiva.

La persistencia de nuestras ACCIONES
ante el logro de un OBJETIVO deseado,
bajo la disponibilidad de
CAMBIAR y APRENDER,
es lo que se necesita para triunfar.

Juan Acha Marini.

PARTE I

ORGANIZACIONES

PARTE I: LAS ORGANIZACIONES

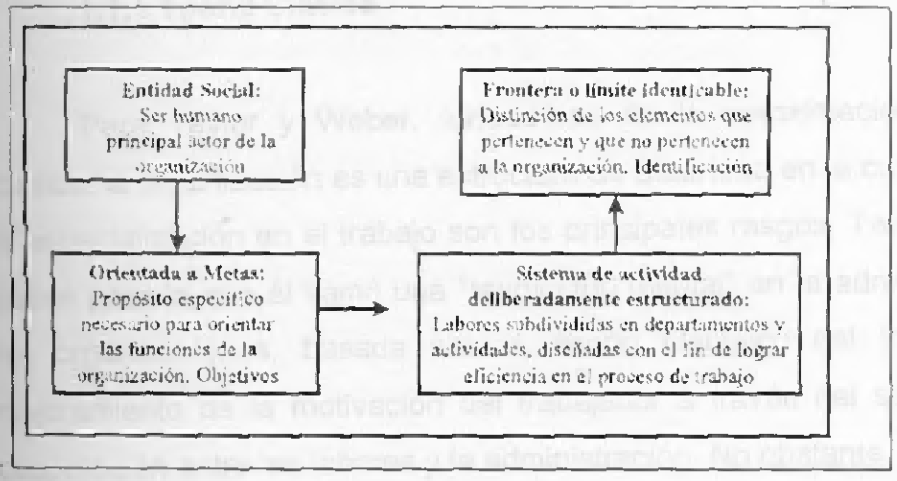
Capítulo I: La Organización como marco para la Comunicación

Conceptos Generales

Para comenzar cualquier análisis acerca de las organizaciones es necesario, en primer término, establecer una definición para las mismas. Daft y Steers (1992) la definen como "una entidad social, que está orientada hacia el logro de metas, tiene un sistema de actividad deliberante estructurado y un límite o frontera identificables" (p.13). Cada una de las etapas a las que se refiere este concepto es importante debido a que permite entender a la organización, diferenciándola de otras figuras sociales.

Carlos Dávila (1992) las define como un ente social dinámico, conflictivo, complejo, con capacidad de aprender, con una estructura estratificada de poder y una cultura propia formada por valores, creencias, etc; creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales. De este modo esquematizando podemos decir que una organización es:

ORGANIZACIÓN



Fuente: Medina & Pérez. Comunicación Social, UCAB 1997.

A lo largo del estudio de las organizaciones, han surgido diversas teorías y enfoques alrededor de las mismas y su rol en las sociedades. A continuación se presenta una clasificación de las teorías organizacionales, vistas desde una perspectiva en la cual de manera implícita o explícita abarcan la comunicación. Teniendo definido de esta manera el tema de estudio se podrá entonces continuar hacia otros aspectos importantes acerca de la organización desarrollados en los próximos capítulos.

En el desarrollo de este apartado se plasmó los distintos **Enfoques de las Teorías de las Organizaciones** presentado por Euske y Roberts, (citado por Jablin, Puthnam, Roberts y Porter, 1992) complementado con acotaciones de Annie Bartoli (Bartoli, 1992) y con los nuevos paradigmas de organizaciones identificados por Hodgetts, Luthans y Lee, referidos por Gloria Ponjuán Dante (Ponjuán, 1998) para lograr una clasificación desde la teoría clásica hasta los nuevos enfoques de los años 90 y así explicar con mayor profundidad el concepto de organizaciones.

1.1 Teorías Organizacionales Tradicionales

1.1.1 Teoría Clásica

Para Taylor y Weber, fundadores de la aproximación estructural clásica, la organización es una estructura de autoridad en la cual el control y la especialización en el trabajo son los principales rasgos. Taylor sienta las bases para lo que él llamó una "revolución mental" en la administración de las organizaciones, basada en un diseño científico del trabajo, en el mejoramiento de la motivación del trabajador a través del salario y en la cooperación entre las labores y la administración. No obstante, hubo muchos

gerentes que no la compartieron y que con frecuencia implementaron sus técnicas sin el uso de una efectiva comunicación entre jefe y subordinado. Como consecuencia de esto, se catalogó a la Administración Científica como una técnica para incrementar las ganancias de la empresa, lo cual deshumaniza la fuerza laboral. En la actualidad, sin embargo, se considera que Taylor mostraba un gran interés por el bienestar de los trabajadores y un deseo por reducir el arbitrario y caprichoso tratamiento de estos a través de la selección científica de personal y su entrenamiento. Jablin, et al. (1992)

Mientras Taylor se concentraba en la Administración Científica, Weber focalizaba su atención en las estructuras de autoridad. El tipo ideal de autoridad desde el punto de vista weberiano, es una burocracia que se completa con posiciones jerárquicas definidas, líneas formales de comunicación, especialización de funciones y capacidad de reemplazo de los individuos. El trabajo en la organización se logra, bajo esta perspectiva, a través de una estricta adherencia a normas y reglas, las cuales se toman permanentes a través de políticas escritas y son reforzadas por los sistemas formales de control. Desde la óptica de Weber, la organización es un sistema cerrado, rígido, formal y estático. Otros teóricos clásicos, como Fayol, 1929; Gulick & Urwick, 137; Mooney&Reiley, 1939 Jablin, et al. (1992) , vieron a la organización desde la perspectiva de las funciones administrativas, enfatizaron en la relación estructural entre las unidades de producción y distribución focalizándose en las actividades clave de la administración de la organización. Fayol (1929) modificó la cadena formal de mando en esta, implementando una forma de comunicación horizontal "ganplank" (plancha) Jablin, et al. (1992) la cual permite el contacto entre las subunidades de la organización.

En general, las aproximaciones clásicas a la organización se centran en elementos tales como estructuras formales, funciones administrativas, eficiencia de los trabajadores y sistemas controlados para el diseño y la operación de una organización. Además en cuanto a la comunicación en las organizaciones, los enfoques clásicos difieren entre sí. Por ejemplo, Taylor introduce el rol de la comunicación ascendente y las estrategias de persuasión en la comunicación descendente en la implementación de su "Revolución Mental", mientras que Weber centra su atención en traducir las normas y reglas en comunicaciones escritas descendentes. Por otra parte Fayol reparó más directamente en la comunicación que otros teóricos, demostrando como sus Principios de la Administración podían ser codificados y comunicados, estableciendo un sistema para dar órdenes a través de una unidad de comando, legitimando el obviar la cadena jerárquica a través de la comunicación horizontal y enfatizado la importancia de las comunicaciones cara a cara dentro de la organización.

A pesar de que los enfoques clásicos son diferentes entre sí en cuanto a su visión de la comunicación, todos se concentran comúnmente en los canales y el proceso de comunicación, coincidiendo con los primeros estudios de la comunicación humana que consideraban el proceso como mecánico, sin tomar en cuenta otros elementos importantes.

1.1.2 Teoría de las Relaciones Humanas

La escuela behaviorista, denominada también "movimiento de Relaciones Humanas" toma en cuenta que la eficiencia organizacional depende de la efectividad del individuo y las necesidades sociales de los trabajadores, en vez de la adherencia a una estructura formal. Centrándose

en las características sociales y psicológicas del individuo más que en los roles formales y las macro estructuras de la organización. El enfoque dado por estos teóricos muestra a la organización como internamente dinámica, pero coincide con la aproximación clásica al considerarla un sistema cerrado que tiene poca interacción con el ambiente externo.

Los primeros teóricos de esta corriente (Lewin, 1943; Mayo, 1936; Roethlisberg & Dickinson,1939) focalizaron su atención en los grupos de trabajo y en la importancia de la interacción informal dentro de las organizaciones Jablin, et al. (1992) . Los estudios de Elton Mayo analizaron las relaciones entre condiciones de trabajo y la productividad de los trabajadores en la llamada experiencia "Hawthorne" que debe su nombre a la fábrica de la Western Electric Company de Chicago donde se llevo a cabo la investigación.

En los años treinta Hyacinthe Dubreuil propuso hacer del obrero un elemento relevante dentro del proceso laboral, mediante el otorgamiento al mismo de cierta autonomía y participación de los beneficios en la empresa. Sugerencia que no fue bien vista por el carácter irrealista de sus concepciones, en la época que fue propuesta. Sin embargo, en la actualidad ha sido tomado en cuenta para la inspirar el concepto de "semiautonomía" en las organizaciones (Bartoli, 1992).

Después de los trabajos de Mayo y del francés Dubreuil, Maslow propuso el modelo de la jerarquización de necesidades, considerando que los seres humanos se sienten motivado a participar en el desarrollo de una determinada acción para satisfacer unas necesidades básicas que funcionan en forma jerárquica (Bartoli, 1992).

La teoría de Maslow parte del supuesto de que las personas buscan satisfacer sus necesidades básicas (fisiológicas) antes de orientar su conducta a satisfacción de necesidades de nivel superior (autorrealización). Cuando un nivel de necesidades ha quedado cubierto, otro conjunto de necesidades aflora y necesitan satisfacerse. (Gibson, Ivancevich, Donnely, 1996).

Otro grupo de teóricos entre los que se encontraban Argyris, 1957; Blake & Moutom, 1964; Tannenbaum, 1966 y Bennis, 1969, se concentraban en la motivación individual y en la frustración causada por el conflicto entre las necesidades personales y organizacionales. Esta frustración se creía que provocada un comportamiento desadaptado que tiene consecuencias directas sobre la comunicación a través de las resistencias a las organizaciones formales, el abandono y el sabotaje.

Entre las tendencias orientadas a la motivación del individuo dentro de la organización se pueden mencionar las planteadas por McGregor, considerando a los seres humanos, en la Teoría X, como entes pasivos que se sienten seguros cuando se les dice lo qué deben hacer, además de necesitar un sistema de amenazas para motivarlos en el trabajo. Por otra parte, la Teoría Y expresa el punto de vista contrario: que los seres humanos son activos, criaturas buscadoras de información, que son capaces de autodeterminación y conducta responsable. Dicha teoría enfatiza la independencia, responsabilidad y crecimiento de los individuos dentro de la organización. Dentro del trabajo de McGregor, el crecimiento tiene mucho que ver con el mejoramiento de las comunicaciones entre superior y subordinado, a través del respeto mutuo, la sinceridad y la apertura; compartiendo el poder por medio de la participación en la toma de decisiones y estableciendo un clima organizacional de apoyo.

Los teóricos pensaron que mejorando las comunicaciones en las relaciones interpersonales se podría incrementar la satisfacción personal y que el trabajador se involucrase más, lo que consecuentemente provocaría una mayor productividad. La investigación no obstante demostró que la relación entre la comunicación, desempeño y satisfacción laboral era más compleja de lo que el teórico de relaciones humanas proponían. A pesar de que la comunicación en las relaciones interpersonales está fuertemente ligada a la satisfacción laboral, ésta no necesariamente conduce a incrementar el desempeño.

Otro aspecto del movimiento de las teorías de relaciones humanas se basa en los trabajos de Likert (1967), los cuales proponían la dirección participativa, vista como la superposición de grupos donde existen miembros que pertenecen a ellos y que a su vez están enlazados con otros grupos. En su empeño por mejorar la participación, Likert desarrolló un sistema de liderazgo y de toma de decisiones complementado con medidas de comunicación abiertas, dentro y entre los grupos, y bajo la evaluación de supervisores con influencia ascendente dentro de la organización. Jablin, et al. (1992)

Los estudios realizados entorno a la escuela de relaciones humanas ejemplifican diversas teorías comunicacionales, algunas bajo una perspectiva psicológica, en la cual la percepción del receptor, las distorsiones en el mensaje y el clima comunicacional son factores preponderantes y otras bajos una perspectiva mecanicista en la cual el proceso es lo más importante y que es evidente en las investigaciones obre comunicación informal, especialmente en las emergentes redes de comunicación y en los estudios sobre el rumor.

La comunicación informal viene a ser la práctica dominante en la escuela de relaciones humanas, porque los canales formales suelen ser muy lentos, laboriosos y poco efectivos para agrupar ciertas necesidades individuales. A diferencia de esta perspectiva, la psicológica ha sido empleada en las investigaciones para mejorar la credibilidad en las relaciones entre superior y supervisado, las distorsiones comunicacionales, la apertura y el clima comunicacional.

Los teóricos clásicos y los de las relaciones humanas se diferencian primordialmente en la manera que abordan el mismo fenómeno. Ambos examinan la estructura formal, los clásicos desde los mecanismos de control de autoridad, y los de la escuela de relaciones humanas desde la perspectiva de relaciones interpersonales. Cada una pretende mejorar la eficiencia y desempeño organizacional. Las dos escuelas difieren en el foco de la comunicación: los clásicos se centran en los canales formales, el flujo descendente de la información y la comunicación escrita contra las comunicaciones cara a cara.

Por otra parte, la escuela de relaciones humanas se concentra en las redes de comunicación informal, los climas comunicacionales, la comunicación en las relaciones interpersonales y los patrones comunicacionales en los patrones de toma de decisiones. Tras los resultados obtenidos, los investigadores del movimiento infieren que la carencia de credibilidad y la apertura de las relaciones entre el jefe y subordinado influyen en la exactitud, distorsión e interpretación del intercambio de mensajes.

1.2 Tendencias Actuales

1.2.1 Teoría de la Decisión Conductual

La teoría de la Decisión Conductual se basa en la premisa de que la toma de decisiones dentro de la organización es menos racional de lo que pretendían los teóricos clásicos. Los aspectos formales en la organización son el centro básico de atención de esta teoría, donde el individuo carece de limitaciones en el procesamiento de la información y en la necesidad de obtener información de ambientes externos e internos.

El proceso racional de la toma de decisiones implica una serie de opciones posibles, evaluadas basándose en un criterio establecido que compara los resultados de cada una para escoger la mejor.

Los teóricos de la Decisión sostienen que el diseño de ambientes organizacionales facilita la efectiva toma de decisiones. Al establecer ciertos procesos como la definición de roles, la especificación de los objetivos, el establecimiento de reglas y de canales de información, el entrenamiento de los individuos y la transmisión de las decisiones; se pueden alcanzar los objetivos organizacionales, reduciendo y simplificando el proceso de tomas de decisiones y la congruencia con las metas determinadas por la organización.

Cabe destacar que el uso de este tipo de mecanismos trae consecuencias en lo que se refiere en al flujo de la información. La "absorción incierta" Jablin, et al. (1992) es una de las consecuencias que consiste básicamente en la transmisión de información, por parte de los individuos, con bases en inferencias realizadas por ellos sobre los objetivos organizacionales.

Esta teoría en lo que a comunicación se refiere, tiene varias perspectivas. En primer lugar, la comunicación es vista como la transmisión mecánica de premisas decisorias desde la gerencia a los niveles más bajos. En segundo lugar, la comunicación abarca aspectos cognitivos en el procesamiento de la información y en la percepción selectiva de la misma, la deducción de inferencia en los mensajes y la percepción en cuanto a la suficiencia o sobrecarga de información.

1.2.2 Teoría de los Sistemas Sociales

Los conceptos básicos de esta teoría se refieren a los *procesos, la totalidad y los límites*. Katz y Kahn (1966) emplearon la teoría de los sistemas abiertos para integrar la teoría acerca de la dinámica social de los pequeños grupos con las investigaciones del contexto organizacional.

La teoría de los sistemas sociales abiertos afirma que cada organización depende de su entorno para subsistir. Los *procesos* representan una de las bases de esta teoría, que consiste en enmarcar los patrones de actividad dentro de una estable pero a la vez cambiante estructura organizacional. Los objetivos de una organización se alcanzan a través de múltiples procesos y patrones de decisión, este es el llamado principio de equifinalidad Jablin, et al. (1992). Por otra parte, el concepto de *totalidad* sugiere que cada organización forma parte de un gran sistema que a su vez esta compuesto por varios subsistemas.

El concepto de *límite* se refiere a la relación existente entre la organización y su ambiente. Las organizaciones más abiertas tienen límites

o fronteras más permeables que otras más cerradas, en las cuales se restringe la cantidad de información que cruce el perímetro organizacional.

Dentro de la teoría de los sistemas sociales el rol de la comunicación recorre varias aproximaciones. Por un lado presenta una perspectiva mecanicista de la comunicación, ya que toma en cuenta aspectos tales como la manera en que las organizaciones adaptan y procesan la información del entorno, cómo se desarrolla la información en este entorno, además de la manera en que ésta dirigida, procesada e interpretada dentro de la organización.

La correspondencia entre los dinámicos modelos que propone la teoría de los sistemas sociales y la perspectiva estática que los investigadores usualmente emplean, representa uno de los problemas de adoptar dicha teoría.

1.2.3 Teoría de Contingencia

La mayor parte de las teorías organizacionales son de tipo contingente, y son el resultado directo de considerar a las organizaciones como sistemas abiertos. La teoría de contingencia intenta identificar y entender los patrones o configuraciones que existen entre los subsistemas de la organización y con el medio ambiente. Jablin, et al. (1992)

Una de las investigaciones basadas en la teoría de contingencia fue la realizada por Burns y Stalker (1961) quienes distinguen dos tipos de organización: la mecánica y la orgánica. La primera, se caracteriza por su alta especialización en funciones, estructuras bien definidas, claras

jerarquías de control, dependencia de las comunicaciones verticales y personal directivo mejor capacitado para situaciones de estabilidad. La segunda, se caracteriza por el continuo reajuste en las estructuras; cambios en la especialización de funciones; capacidad de adaptación para situaciones inestables del ambiente; la participación de los miembros en la toma de decisiones; un flujo lateral de los mensajes y no vertical; por mensajes conformados normalmente a manera de sugerencia y vez de instrucciones o decisiones, y por los centros de control y autoridad adecuados.

La investigación de Burns y Stalker sugiere que la configuración del medio ambiente de una organización (grado de cambio o estabilidad en el medio ambiente) afecta el tipo de sistema de administración y comunicación adecuado para una organización.

Por otro lado los estudios de Joan y Woodward (1965) han demostrado que una tecnología básica de organización nodal en una empresa es importante también para determinar la forma de estructurar y administrar una organización. En general, sus descubrimientos indican que la actitud y "eficacia" de los miembros de la organización depende mucho de la tecnología que se utilice.

Finalmente Lorch y Lawrence (1970) exponen:

> *Fundamentalmente este nuevo enfoque propone que el funcionamiento de las organizaciones debe ser congruente con las demandas de las tareas de la organización, la tecnología o el medio ambiente externo y las necesidades de sus miembros si la organización pretende ser eficiente.*
> (p. 11)

En esencia la teoría de contingencia sugiere que lo que es eficiente en una organización puede no serlo en otra, ya que la configuración de las tareas, la gente, la estructura y los subsistemas pueden variar de una organización a otra.

Para Lorch y Lawrence (1970), los resultados indican que las organizaciones que alcanzan "éxito" adaptan sus estructuras a la proposición de incertidumbre que existe en su medio ambiente: pero con independencia del grado de incertidumbre ambiental, las empresas con éxito están altamente integradas. Sin embargo sus descubrimientos indican que los mecanismos necesarios para lograr un alto estado de integración varían según el tipo de medio ambiente en que esté situada la empresa. Sus hallazgos muestran, que cuanta más incertidumbre haya en el medio ambiente mayor esfuerzo se requiere (en término de tiempo, personal, procedimientos, etc.) para lograr una cantidad considerable de colaboración y comunicación "real" entre los departamentos y las personas.

1.2.4 Teoría de la Organización y Ambiente

Una vez surgida la teoría de los sistemas sociales han sido propuestos diversos estilos de trabajo para explicar lo dinámico del proceso del proceso de la organización que interactúa con su ambiente. Resaltando en este enfoque tres teoría, a saber: la teoría de la dependencia de los recursos, la teoría de la ecología de la población organizacional y el modelo de ciclo de vida organización, y por último la teoría de la institucionalización de las organizaciones.

1.2.4.1 Teoría de la Dependencia de los Recursos

Los fundamentos básicos de esta teoría provienen tanto la teoría de los sistemas sociales como de la sociología. Se basa en el supuesto que las organizaciones dependan de su entorno en cuanto a recursos y servicios necesarios para subsistencia de las mismas. Así el ambiente es visto como un conjunto de vitales y escasos recursos, mientras que las organizaciones son conceptualizadas como coaliciones que alteran sus estructuras y patrones de comportamiento para alcanzar estos recursos indispensables.

La incertidumbre organizacional y la interdependencia son dos variables críticas en la perspectiva de la Dependencia de los Recursos. Pfeffer y Salancik (1978) consideran que las organizaciones pueden altera su interdependencia con otros elementos de dos maneras: pueden coordinar con otras organizaciones para alcanzar una mutua interdependencia; o pueden absorber a otras entidades. A través de la fusión, la integración vertical y la diversificación generalmente es alcanzada la absorción de la interdependencia. En la práctica, la coordinación ocurre cuando dos o más organizaciones comparten el poder y desarrollan políticas o acuerdos sociales que estabilizan y coordinan la mutua interdependencia (Pfeffer y Salancik, 1978). Mientras más miembros de las distintas organizaciones interactúen, más información y compresión poseen uno del otro, reduciendo esto la incertidumbre y fomentando el desarrollo de un intercambio adecuado. Las estrategias de coordinación incluyen joint-ventures, la formación de comités de directores, el control normativo y el desarrollo de asociaciones comerciales.

La teoría de la Dependencia de los Recursos, también, toma en cuenta cómo las condiciones del mismo entorno afectan y modifican las

políticas y las estructuras en la organización. En este sentido los autores referidos anteriormente, argumentan que el entorno influye a la organización en cuanto al impacto y distribución de poder, dentro de la misma. Esto a su vez influencia, a quien sucede a otros en las posiciones administrativas, y por lo tanto también al carácter de la toma de decisiones en la organización. El contenido de estas decisiones a su vez afecta las acciones y estructuras de la organización. Esta visión muestra la importancia de entender las causas y consecuencias de la formación de coaliciones en las organizaciones.

1.2.4.2 Teoría de la Ecología de la Población Organizacional y el Modelode Ciclo de Vida Organización

Esta teoría debe su raíces a dos disciplinas: la sociología y la biología. Esta última ciencia distingue a esta teoría del resto de las aproximaciones ambientales de las organizaciones. Los ecologistas de la población han adoptado, explícitamente, una metáfora biológica, como una forma de conceptualizar los cambios en la población organizacional. De la misma manera, los teóricos del ciclo de vida organizacional adoptaron esta misma metáfora, para entender las dinámicas por las cuales las organizaciones nacen, cambian y desaparecen. Ambas aproximaciones tienen en común la noción de que las organizaciones necesitan del entorno para obtener los recursos necesarios y además de definir la estructura y funcionamiento de la organización.

Los investigadores de la teoría del ciclo de vida se centran en el nivel organizacional de análisis, mientras que los ecologista de la población lo hacen en el surgimiento y decaimiento de las formas/población de

organizaciones. Además, mientras que los teóricos del ciclo de vida asumen que las organizaciones son altamente adaptativas y que los procesos internos afectan a la estructura organizacional y a su supervivencia última, los ecologista de la población aseveran que las organizaciones no son adaptativas sino que las rige la inercia. En su visión el mecanismo clave de cambio es el proceso de selección natural, ya que la reproducción y subsistencia de las organizaciones dependen de sus ventajas competitivas. Jablin, et al. (1992) .

En resumen, los ecologistas de la población consideran que los acontecimientos externos determinan las características de la población, mientras que los teóricos del ciclo de vida asumen las causas de cambio dentro y fuera de la organización. Básicamente el foco central de análisis de ambas teorías es el cambio.

Estas dos teorías han prestado poca atención a los procesos internos de las organizaciones en su enfoque, al comportamiento de los individuos y del grupo. Sin embargo, una excepción a esta afirmación lo constituye los estudios sobre el nacimiento y muerte de una organización. Los investigadores Boeker (1986) y Kimberly (1979) indican que el bagaje personal de los fundadores de la organización tiene efectos a largo plazo en la estructura, el balance de poder y los valores de la misma. Similarmente, el proceso de muerte de una organización afecta el comportamiento de los individuos y los grupos dentro de ésta. Por ejemplo Sutton (1984) encontró que durante este proceso los mejores empleados "saltan del barco" primero, los rumores son incontrolados y muchos de los trabajadores se niegan a creer en la decadencia de la organización.

Ambas teorías tienen implicaciones importantes en el ámbito de la comunicación y ofrecen numerosas alternativas en este sentido. Con respecto a la teoría de los ciclos de vida, por ejemplo encontramos que puede examinarse los procesos de nacimiento y muerte de una organización. Esto podría ser importante para saber cómo los fundadores de una empresa usan la comunicación para transmitir normas, valores e ideologías en sus organizaciones a las audiencias internas y externas. Los estudios a través de esta línea podrían explicar cómo el contenido de los rumores, la estructura de redes de comunicación, el volumen de ella y las comunicaciones formales e informales varían dependiendo del periodo del periodo del ciclo de vida en el cual se encuentre la organización.

Por otra parte, y aunque constituye todavía un área poco explorada, la teoría de la ecología de la población organizacional también contiene numerosos procesos comunicacionales que facilitan o inhiben a los individuos y a las organizaciones de identificar nichos. Los investigadores necesitan considerar cómo los diferentes nichos ambientales perfilan las estructuras de comunicación formal e informal de las organizaciones. Estos teóricos básicamente distinguen dos tipos de organizaciones: las *generales*, que realizan actividades para un amplio rango del mercado y las *especialistas*, que tienen un nicho específico del mercado. Las características de ambas teorías, sin embargo, aún están por determinarse. Por otro lado, los investigadores deben explorar como las redes de comunicación interorganizacional son utilizadas para difundir las variaciones en las formas organizacionales, dentro y entre los nichos ambientales. Además de investigar, la manera en la cual las organizaciones utilizan la formalización de la comunicación como un mecanismo para preservar las existentes formas de organización y sus estructuras. Jablin, et al. (1992)

1.2.4.3 Teoría de la Institucionalización de las Organizaciones

Según Jablin, Puthnam, Roberts y Porter, en su libro "Handbook of Organizational Communication" (1992), la institucionalización envuelve los procesos mediante los cuales los hechos sociales, las obligaciones y realidades se convierten en un modelo de reglas acerca de cómo hacer las cosas, en el pensamiento y la acción social. Aplicada a la organización, afirman los autores, la institucionalización opera produciendo acuerdos comunes acerca de qué es un apropiado, y fundamentalmente, coherente comportamiento. La teoría postula que las organizaciones se conforman de acuerdo a las expectativas de su entorno adaptado, "apropiadas" (racionales) estructuras y comportamientos. En respuesta, la organización es legitimada por el mismo entorno, dependiendo de su supervivencia, y recibe los recursos que necesita de él (financieros, de soporte, aceptación generalizada).

Los teóricos de la Institucionalización consideran que todas las organizaciones son requeridas por la sociedad para conformar normas y expectativas. Los autores, sin embargo, para efectos de exposición sugieren que existen dos tipos ideales de organización: técnica e institucional. La organización técnica utiliza las estructuras para hacer el trabajo eficiente; la organización institucional utiliza las estructuras para demostrar conformidad a las expectativas/mitos sociales y culturales, acerca de lo que es considerado racional y eficiente.

En términos generales, esta teoría es la de la adquisición, manipulación y uso de la información. El punto central de esta teoría se basa en que el entorno especifica la manera racional en que deben verse las

organizaciones. A su vez, una organización exitosa responde desarrollando una estructura que sea juzgada apropiada/racional por su entorno. Una organización es considerada exitosa en la medida que esto sea lo que comunique a su entorno. Algunos autores como Meyer y Rowan (1977) sugieren que el éxito y la supervivencia de una organización en un entorno altamente institucional, generalmente es debido a la habilidad de sus directores para legitimarla ante el mismo.

En cuanto a comunicación se refiere, esta teoría ofrece un número interesante de direcciones para futuras investigaciones en este campo. Un área de particular interés para la investigación empirica en las organizaciones, es la gerencia simbólica. Un grupo de teóricos conformado por Pondy, Frost, Morgan & Dandridge, 1983 y Putnam & Pacanowsky, 1983; Jablin, et al. (1992) , argumentan que la actividad primaria de los gerentes es explicar, racionalizar y legitimar sus organizaciones ante las audiencias internas y externas, la investigación necesita explorar las habilidades basadas en la comunicación y los procesos asociados con estas actividades. Por ejemplo, un período en el cual los aspectos comunicacionales de la gerencia simbólica pueden ser más pronunciados e interesantes, es durante los períodos de crisis organizacional (como en el caso de un intento hostil de absorción de una empresa por otra). Durante estos períodos de la gerencia simbólica probablemente sea crítica por la necesidad de tranquilizar a los agentes internos y externos por los cuales la organización está constituida, y así operar de una forma racional y competente.

La organización también trata de manejar la apariencia de competencia y racionalidad a través de formas más sutiles. Por ejemplo, el análisis de los reportes anuales realizado por Bettman & Weitz, 1983; Staw, McKechnie & Puffer, 1983 Jablin, et al. (1992) , indica que las

organizaciones toman crédito de los éxitos en su desempeño, pero atribuyen los fallos a factores externos, incontrolables de modo de poder justificar su desempeño a los constituyentes externos. Un análisis del lenguaje utilizado en los reportes anuales y en otros documentos de las organizaciones, pueden proveer información importante acerca de cómo las empresas se describen a sí mismas ante la variedad de audiencias tanto externas como internas.

Un área relevante para la teoría de la institucionalización y la comunicación es la difusión de la innovación, sugiriendo Meyer y Rowan (1977) que una vez aceptada por el entorno, es adoptada y aceptada por la organización no sólo por sus propiedades racionales y técnicas, sino porque los elementos del entorno esperan que una organización racional lo haga. Jablin, et al. (1992) . Debido a esto. Pfeffer (1982) acota que, prioritariamente a su institucionalidad, la adopción de una innovación puede ser predecida desde consideraciones racionales o técnicas, pero luego de que la innovación ha sido institucionalizada, pocos factores (si es que existe alguno) cuentan en la variación, adopción y aceptación. Esta perspectiva de difusión de la innovación, implica que los investigadores exploren las redes de comunicación asociadas con la difusión de procesos, como una necesidad de considerar como el escenario de la institucionalización de la innovación puede afectar los patrones de las redes. Jablin, et al. (1992) .

1.3 Nuevos Paradigmas Organizacionales

La teoría organizacional actual ha intentado establecer paradigmas organizacionales teniendo en cuenta las nuevas reglas, nuevas fronteras y nuevas formas de funcionamiento. Las organizaciones han intentado elevar

la calidad y la productividad, y teniendo presente el mercado, han intentado elevar la calidad y disminuir los costos. (Ponjuán, 1998)

Los paradigmas constituyen "un conjunto de reglas o modelos, que definen los límites o fronteras y que indican la forma de comportarse dentro de estos límites para tener éxito" (Ponjuán, 1998, p. 86)

Hodgetts, Luthans y Lee (citados por Ponjuán, 1998) identifican tres paradigmas de organizaciones: organizaciones de calidad total, organizaciones orientadas al aprendizaje, organizaciones de clase mundial.

1.3.1 Organizaciones de Calidad Total

Son organizaciones flexibles que se adaptan con facilidad y se caracterizan por:

- **Presentar sistema de estímulos**. Existe un sistema de recompensa que estimula los resultados de calidad asegurando un apoyo permanente de este principio.

- **Estar orientadas para usuario**. Sus métodos, procesos y procedimientos se diseñan en forma al que cumplen con las expectativas tanto de usuarios internos como externos.

- **Reducir los ciclos de tiempo**. Existe un gran esfuerzo por disminuir el tiempo, tanto en la elaboración de productos, como en el desarrollo de servicios, así como en las actividades de apoyo. "*Si no se puede hacer mejor, se puede hacer más rápido*" representa su premisa.

- **Plena participación**. En la organización, todos tienen una visión y metas comunes y utilizan las herramientas y técnicas necesarias para mejorar la calidad.

- **Liderazgo**. Es un componente vital de la calidad total y en estas organizaciones los jefes ejercen este liderazgo.

- **Dirección con datos**. Los avances se van controlando y siguiendo con un sistema de datos e informaciones que aseguran a la gestión la posibilitada de realizar un control efectivo.

- **Desarrollo de alianzas**. La organización promueve la cooperación con proveedores y usuarios en forma tal de crear una red que conduzca a la elevación de la calidad y a la disminución de costos.

- **Prever y asegurar la calidad**. Se diseña con calidad, se desarrollan bajo la filosofía de calidad total donde procesos y personas trabajan bajo el concepto de mejoramiento continuo.

- **Responsabilidad social**. Se comparte la información sobre la calidad con otras organizaciones y se trabaja en la reducción de impacto negativo que pueda existir en la comunicada al elevar la calidad del servicio/producto y los beneficios que se deriven de su empleo.

- **Proyección a largo plazo**. El ambiente se monitorea constantemente, en forma tal de conocer y evaluar los niveles de calidad requeridos o demandados por los usuarios en un determinado momento.

1.3.2 Organizaciones Orientadas al Aprendizaje

Se caracterizan por ser organizaciones que se anticipan al cambio. Es decir, no sólo se adaptan a los cambios, sino que aprenden y se mantienen delante del cambio. Utilizan el diálogo, análisis de escenario y la reingeniería de procesos como herramientas para el desarrollo del aprendizaje.

En una organización orientada al aprendizaje, la potenciación estimula el aprendizaje y la creatividad de sus miembros, diferenciándose de la organización de calidad por estar orientada hacia una mejor atención del cliente. Sus principales características y valores se definen como:

- **Visión compartida y pensamiento sistémico**. Sus miembros han desarrollado valores que buscan favorecer el compromiso personal por medio de la visión compartida. Cuando todos conocen y participan en la proyección institucional, y comprenden las estrategias, apoyan con mayor facilidad la consecución de las metas y crean individualmente un conjunto de medidas para su logro. El pensamiento sistémico enfatiza la interrelación entre causa y efectos, evitando soluciones de corto plazo que no se corresponden con los problemas que pueden existir a un plazo más largo. Así el personal está integrado para identificar síntomas y solucionar diferentes problemas.

1.3.3 Organizaciones de Clase Mundial

Son aquellas que han sobrepasado a las organizaciones orientadas hacia el aprendizaje. No son completamente líderes en su línea, sino que

son reconocidas como las mejores, al menos en varias áreas estratégicas. Para convertirse en una organización de clase mundial, cualquier organización debe sobrepasar los lineamientos de las empresas orientadas a la calidad total y al aprendizaje. Estas características deben ser aditivas y producir un efecto de sinergia. Su esencia es la *satisfacción al cliente*, tanto interno como externo. Además presentan otras características como:

- Son organizaciones flexibles, fluidas o virtuales, responden muy rápida y sabiamente a los cambios en el ambiente; toman ventajas de las oportunidades, reducen costos, y comparten riesgos con otras organizaciones mediante alianzas.

- El mejoramiento continuo a escala global, contribuye a la búsqueda de la excelencia, aprenden a ser dinámicas, más eficientes y efectiva que sus competidores y lo hacen en un marco global.

- El clima es igualitario, la organización y sus participantes se valoran y se respetan mutuamente: clientes, proveedores, empleados, comunidad, ambiente y otros.

- Hacen uso intensivo de la tecnología, pues el competidor en un mercado global, donde prevalecen la velocidad, la información, diferenciación y otros elementos así lo demandan.

- Mantienen una gestión muy creativa de sus recursos humanos, donde se comparten la propiedad de los problemas y soluciones, existe un profundo compromiso y entrega por los niveles de dirección, metas consistente que se conocen por toda la organización y los programas están vinculados al uso efectivo del reconocimiento y estimulación.

Si el cambio es lo común y lo cotidiano, no pude excluirse el cambio que debe operarse en la gestión y el manejo de la comunicación en estas organizaciones. (Ponjuán, 1998)

Capítulo II: Estudio del Comportamiento en la Organización

La eficacia de cualquier organización está profundamente influenciada por el comportamiento humano. La gente es un recurso común a todas las organizaciones. Un importante principio psicológico es que cada persona es diferente, cada uno tiene sus propias percepciones, personalidad y experiencias en la vida; sus diferentes capacidades para aprender y para manejar el estrés, y las distintas actitudes, creencias y niveles de aspiración. Para ser eficaces, los gerentes de las organizaciones deben considerar a cada empleado o miembro de un grupo como una representación de todos estos factores de conducta.

El mejoramiento de la efectividad laboral es una meta común de todas las organizaciones para ser competitivos y eficientes en su entorno o sector industrial donde se desenvuelve. Siendo un factor importante para lograr dicha efectividad laboral una comunicación integral y oportuna con el recurso humano.

El desempeño individual es la piedra angular del desempeño de la organización. La comprensión del comportamiento individual es, por consiguiente, fundamental para lograr una dirección eficaz.

2.1 El Comportamiento en la Organización sigue los Principios del Comportamiento Humano

Las relaciones que mantienen los individuos y los grupos de las organizaciones crean expectativas sobre los comportamientos individuales. Tales expectativas dan lugar a determinados papeles que han de ser desempeñados. Algunas personas cumplirán papeles de líder, mientras que otras desempeñarán los seguidores. Los mandos intermedios, al tener tanto superiores como subordinados, se ven obligados a desempeñar ambos papeles. Las organizaciones cuentan con sistemas de autoridad, jerarquía y poder, y las personas tienen distintas necesidades en relación con cada sistema. Los grupos que existen dentro de las organizaciones también causan un fuerte impacto sobre el comportamiento individual y el desempeño de la organización.

El comportamiento de cada persona que conforma por la interacción entre sus propias características y las características de la situación en que se encuentra. Por lo tanto, identificar todos los factores pertinentes puede tomar mucho tiempo y resultar muy difícil.

Para identificar los factores gerenciales importantes dentro del comportamiento en la organización se utiliza el **Enfoque de Contingencia** (o de situación): este enfoque se basa en la creencia de que no existe una sola manera mejor de dirigir en todas las situaciones, y que los gerentes tienen que descubrir las diferentes maneras que correspondan a cada situación.

La idea básica del enfoque de contingencia es que no existe una manera mejor de dirigir: un método que sea muy efectivo en cierta situación puede no funcionar en absoluto en otras.

2.1.1 Comportamiento Organizacional

El estudio formal del comportamiento en la organización se empezó a desarrollar entre 1948 y 1952. Este campo incipiente trata de ayudar a los gerentes a comprender mejor a la gente para que se puedan lograr avances en la productividad por medio de mejores prácticas directivas.

Las ciencias del comportamiento - especialmente la psicología, la sociología y la antropología cultural - han proporcionado el marco teórico y los principios básicos para estudiar el comportamiento en la organización. Cada disciplina de la ciencia del comportamiento proporciona un enfoque, un marco de referencia analítico y una temática ligeramente diferentes para ayudar a los gerentes a encontrar respuestas a preguntas acerca de sí mismos, de los empleados no dedicados a tareas directivas y de las influencias del entorno que les afectan (es decir, la competencia, los requisitos legales y los cambios sociopolíticos).

Gibson, Ivancevich y Donnely (1996) definen el Comportamiento Organizacional de la siguiente manera:

> *Es el estudio del comportamiento, las actitudes y el desempeño humano dentro del ámbito de la organización; toma elementos de las teorías, los métodos y los principios pertenecientes a disciplinas tales como la psicología, la sociología y la antropología cultural para poder comprender las percepciones, los valores, las capacidades de aprendizaje y las acciones de los individuos al*

trabajar en grupo dentro de un contexto de una organización; analiza el efecto del entorno externo sobre la organización y sobre sus recursos humanos, su misión, sus objetivos y sus estrategias. (p. 6)

Stephen Robbins (1987) afirma que el Comportamiento Organizacional es:

Un campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia en una organización (p. 8)

En virtud de que el comportamiento en la organización (CO) ha evolucionado a partir de múltiples disciplinas, Gibson, Ivancevich y Donnely (1996) realiza algunas acotaciones como:

1. El CO es una forma de pensar. El comportamiento se concibe como algo que opera en los niveles del individuo, del grupo y la organización. Este enfoque implica que al estudiar el CO debemos identificar claramente de qué nivel de análisis se trata: pudiendo ser un enfoque individual, grupal de la organización o una combinación de ellos.

2. El comportamiento organizacional es interdisciplinario: utiliza los principios, los modelos, teorías y métodos de otras disciplinas.

3. Existe una clara *orientación humanística* en el campo del comportamiento en la organización. Las personas y sus actitudes, percepciones, capacidad de aprendizaje, sentimientos y metas de suma importancia para las organizaciones.

4. El campo del CO *se orienta al desempeño*. ¿Por qué es alto o bajo? ¿Cómo se puede mejorar ? ¿Puede la capacitación mejorar el desempeño en el trabajo? Estos son los desafíos que enfrentan los gerentes.

5. Se percibe que el *entorno* ejerce un impacto determinante en el comportamiento en la organización.

6. Dado que el campo del CO depende en gran medida de disciplinas reconocidas, el papel del *método científico* es fundamental en el estudio de las variables y las relaciones. Finalmente, este campo de estudio incorpora una clara *orientación hacia las aplicaciones*, ésta se relaciona con la aportación de respuestas útiles a las preguntas que surgen dentro del contexto de la gestión de operaciones.

2.1.2 Comportamiento Individual

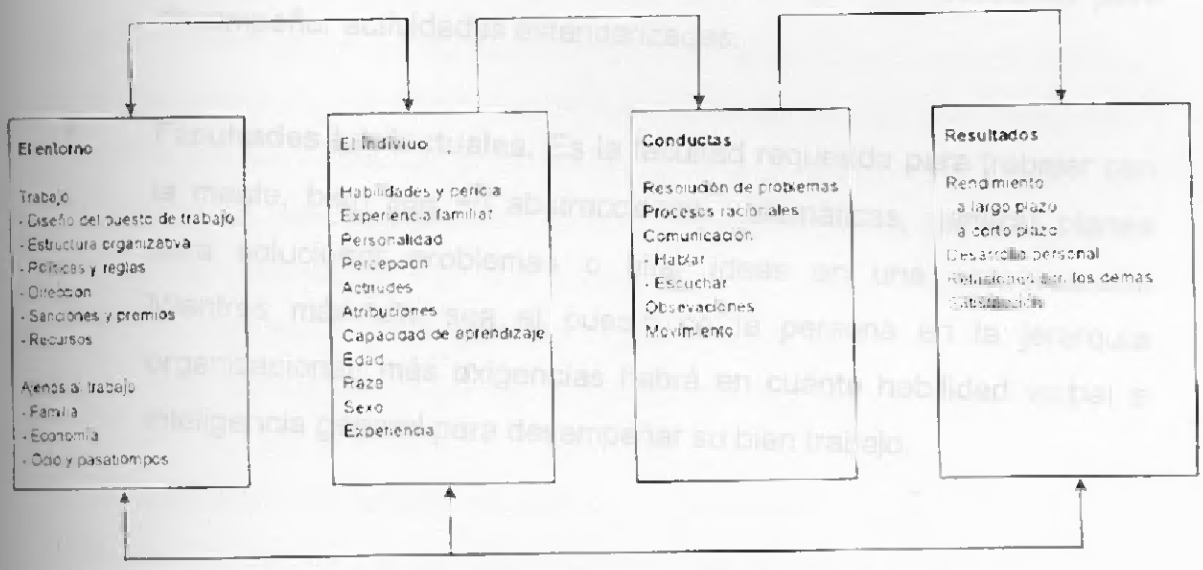
La gente es un recurso común a todas las organizaciones. Un importante principio psicológico es que cada persona es diferente, cada uno tiene sus propias percepciones, personalidad y experiencias en la vida; sus diferentes capacidades para aprender y para manejar el estrés, y las distintas actitudes, creencias y niveles de aspiración. Para ser eficaces, los gerentes de las organizaciones deben considerar a cada empleado o miembro de un grupo como una representación de todos estos factores de conducta. A tal efecto, en las organizaciones las variables individuales y del entorno no sólo afectan el comportamiento sino también el desempeño.

En correspondencia a estas afirmaciones, se puede decir que **el comportamiento** es cualquier cosa que hace una persona, ya sea hablar,

caminar, pensar o soñar. El individuo causa y dirige su comportamiento hacia un fin que, según piensa, acertada o equivocadamente, lo beneficiará.

Después de muchos años de elaborar teorías y realizar investigaciones, se ha acordado considerar que el comportamiento es: causado, se dirige para el logro de metas, se puede observar, medir y motivar. Además de estar influido por variables individuales y psicológicas

MARCO DE LA CONDUCTA INDIVIDUAL



Fuente: Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnely, J. (1996). Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos (8ª ed.). Colombia: McGraw Hill. p. 113

2.1.2.1 Variables individuales del Comportamiento

2.1.2.1.1 Capacidad

Es una característica biológica o aprendida que permite que el individuo realice actividades mentales o físicas. En el marco del comportamiento organizacional, se refiere a las facultades para realizar un empleo, influyendo esta capacidad en el grado de rendimiento y satisfacción del empleado. En esencia, toda capacidad humana esta compuesta por:

- **Facultades Físicas.** Stephen Robbins (1987) señala que son las facultades requeridas para desempeñar actividades que exigen agilidad, vigor, energía y atributos similares. Son necesarias para desempeñar actividades estandarizadas.

- **Facultades Intelectuales.** Es la facultad requerida para trabajar con la mente, bien sea en abstracciones matemáticas, generar planes para solucionar problemas o hilar ideas en una conversación. Mientras más alto sea el puesto de la persona en la jerarquía organizacional, más exigencias habrá en cuánto habilidad verbal e inteligencia general para desempeñar su bien trabajo.

2.1.2.2 Variables Psicológicas del Comportamiento

2.1.2.2.1 Percepción

Los individuos utilizan cinco sentidos para relacionarse con su entorno: la vista, el tacto, el oído, el gusto y el olfato. La acción de organizar toda esa información del entorno para darle un sentido es lo que se llama

percepción. Gibson (1996) la define como: "Proceso cognoscitivo mediante el cual los individuos otorgan significado al entorno. Consiste en la organización e interpretación de diversos estímulos dentro de una experiencia psicológica" (p.122).

David Krech (citado por Gibson, Ivancevich y Donnely, 1996) expresa:

> *El mapa cognoscitivo de los individuos no es una representación del mundo físico, sino una construcción personal y parcial en la que determinados objetos, seleccionados por el individuo de acuerdo con la importancia de su rol, se perciben de una manera individual. Cada individuo en su percepción es de alguna forma un artista no figurativo que estuviera pintando un cuadro del mundo que expresara su visión individual de la realidad* (p.122)

De estas aseveraciones, se puede desprender que la percepción ayuda a los individuos a organizar, comprender, almacenar y seleccionar los estímulos dentro de una interpretación coherente del mundo, para influir así, sobre la conducta y crear las actitudes. Tal y como lo señala Nord Gibson, et al. (1996) dado que cada persona da a los estímulos un significado propio, los diferentes individuos "ven" una misma cosa de distinta forma. La forma en que un empleado contempla una situación suele tener mucho más que ver con la compresión de la conducta que con la compresión de la situación.

Cada individuo selecciona distintos indicadores capaces de influir en sus percepciones sobre la gente, los objetos y los símbolos, y debido a estos factores y a su desajuste potencial, los individuos pueden malinterpretar a sus semejantes, a los grupos y a los objetos. Los factores que influyen en la percepción son:

- **El perceptor.** Es el que se enfrenta a los diferentes estímulos del entorno. Es la persona con toda su carga de experiencias, actitudes, cultura,

pasado, entre otros elementos, que tiene una percepción particular de la realidad.

- **Percepción selectiva.** Los órganos sensoriales son alcanzados simultáneamente por una gran variedad de estímulos. No obstante, el individuo solamente percibe un subconjunto de estímulos a esa concentración en una porción de los estímulos sensoriales se le denomina percepción selectiva (Rodrigues, 1993). Dicho de otra manera, las personas al encontrarse expuestas a mucha información y datos tienden a seleccionar, las informaciones que más coincidan con sus propios puntos de vista o intereses. Por lo general ignoran los estímulos atentan contra su persona.

- **Estereotipos**. La forma en que las personas catalogan a los demás suele reflejar una predisposición perceptual. Gibson (1996) denomina el término estereotipo como "una opinión excesivamente generalizada, simplificada y autoperpetuada sobre las características personales de los demás" (p.126). Constituyendo un sesgo perceptivo que mediatiza la visión que tiene de los demás.

- **Proyección personal.** Los individuos por lo general perciben la conducta y las diferencias de los demás influenciados por sus propias personalidades.

- **Factores situacionales.** La falta de tiempo, las actitudes de los individuos cuando trabajan bajo presión y otros factores situacionales influyen en la precisión de la percepción. Por ejemplo si un jefe está apurado de tiempo y debe cumplir un pedido de forma inmediata, sus percepciones estarán condicionadas por ese apremio temporal. No tomando muchas ves a consideración algunos detalles, acelerando algunas actividades e ignorando

algunos estímulos, incluso requerimientos de otro jefes de su nivel o de un nivel superior.

- **El efecto halo.** Otra tendencia de las personas es no reconocer los puntos intermedios y dejarse llevar por los extremos. El efecto halo se da cuando las personas establecen una opinión general de otra a partir de una sola característica. Entonces, si confían en alguien y les simpatiza creerán todo lo que esa persona de dice. Así mismo, tienden a desconocer las palabras de las personas que les son antipáticas.

- **Necesidades y deseos.** Influyen las percepciones, ya que las personas ven lo que quieren ver y pueden has llegar a distorsionar el mundo que perciben.

- **Las emociones.** El estado emocional de un individuo puede influir su percepción. Si una persona se siente deprimida o disgustada, lo más probable es que tienda a rechazar cualquier proposición que se le presente. Igualmente, si se siente eufórica y feliz tenderá a aceptar más rápido lo que se le dice.

2.1.2.2.2 Actitudes

Son de determinantes del comportamiento ya que esta ligadas a la percepción, personalidad y motivación. Una actitud es un sentimiento positivo o negativo, o una disposición mental que se aprende y se organiza mediante la experiencia, y que ejerce una influencia específica en la forma en que una persona reacciona hacia la gente, los objetos y las situaciones Gibson, et al. (1996).

Las actitudes reflejan sentimientos personales respecto a algo y se pueden aprender, organizar y están enraizadas en personalidad del individuo. Sus componentes son:

• **El afecto.** Es el componente sentimental o emotivo aprendido de los grupos primarios de pertenencia.

• **El comportamiento.** Es el componente conductual que se manifiesta a través de las reacciones que puede tener una persona hacia algo o alguien. Es la intención de actuar de una forma amigable, agresiva, cálida, hostil, etc., ante otra persona o situación.

• **La cognición.** Es el componente cognoscitivo de las actitudes, conformado por las percepciones, creencias y opiniones de las personas. Refiriéndose a los procesos de pensamiento, especialmente al raciocinio y la lógica.

2.1.2.2.3 Personalidad

Gibson (1996) considera a la personalidad como un conjunto relativamente estable de tendencias, características y temperamentos que han sido formados por factores hereditarios, culturales, ambientales y sociales ; estas variables determinan las diferencias y afinidades en el comportamiento del individuo. A continuación se explican más detalladamente los elementos cue determinan la personalidad:

- **Factores Hereditarios.** Según Robbins (1987) son los que se definen en el momento de la concepción y se transmiten por los genes, determinando el equilibrio hormonal, el físico y conformando la personalidad.

- **Factores sociales.** Formas de vida, nivel socioeconómico, modas condiciones implantadas por la sociedad o grupos secundarios, ejercen coerción e influencia en la personalidad, pudiendo hasta llegar a cambiarla.

- **Factores ambientales.** Estos factores ejercen presión en la formación de la personalidad y pueden incluirse en ellos la cultura en la que se crece, las normas de la familia, grupos de amigos, los condicionamiento y otras influencias a las que está expuesto a diario.

- **La situación.** Influye en las consecuencias que los factores hereditarios tienen en la personalidad, ya que aunque ésta suela ser estable y equilibrada, puede cambiar de acuerdo con la situación.

2.1.2.2.4 Valores

Contienen un elemento de juicios al incluir conceptos de "lo deseado", "lo bueno" o "lo correcto". Representan la convicción básica de que una forma de conducta específica o de condición última de la vida son preferibles, en términos personales o sociales, a otra forma de conducta o de condición última de la vida contrarias u opuestas.

Para el estudio del comportamiento organizacional los valores son importantes porque son ellos lo que establecen las bases para comprender las actitudes y la motivación, además de influir en las percepciones. Todas las personas ingresan a las organización con ciertos valores o ideas que expresan lo que debe y lo que no debe ser.

2.1.3 El Comportamiento de Grupos en las Organizaciones

Los grupos surgen, se forman cuando dos o mas personas perciben o creen que algo se puede lograr por medio de la acción conjunta de varias personas, y no por la acción individual de una sola. También surgen cuando las personas descubren una meta deseable o una tarea que sólo podría ser realizada, o se lograría de un modo más eficiente a través de la acción de un grupo. Los grupos que existen dentro de las organizaciones también causan un fuerte impacto sobre el comportamiento individual y el desempeño de la organización. Gibson, et al. (1996).

Los grupos también se pueden formar a raíz de acciones de la gerencia y esfuerzos individuales. Los gerentes crean grupos de trabajo para que realicen las labores y tareas asignadas. Estos grupos creados por decisión de la gerencia, se denominan ***grupos formales***. Se pueden distinguir:

- **Grupo educacional.** Son los grupos que se integran dentro del marco educacional o de formación en las organizaciones. Por ejemplo los empleados seleccionados para cursos de computación, liderazgo o computación.

- **Grupos terapéuticos.** Son los grupos que se conforman cuando se le va a realizar una evaluación a la organización. Por lo general, se alienta el feedback de los empleados con el objetivo de detectar desviaciones. Son promovidos por psicólogos.

- **Grupos dedicados a la resolución de problemas.** Son los grupos más conformados en las organizaciones, disponen de un programa estructurado que refleja la naturaleza de sus objetivos. Algunos ejemplos de estos grupos son las reuniones de empleados para dar información, aportar ideas, tomar decisiones, etc.

Los grupos también se forman como consecuencia de las acciones de los empleados. Tales grupos, denominados ***grupos informales***, se desarrollan gracias a los intereses compartidos y a las amistades. Aun sin el reconocimiento de la gerencia estos grupos pueden afectar el desempeño de la organización y del individuo. El efecto puede ser positivo o negativo, según las intenciones de los miembros del grupo. Los gerentes efectivos saben reconocer las consecuencias de la necesidad de afiliación que tienen los individuos.Gibson, et al. (1996).

- **Grupos primarios:** Hacen referencia a la familia y a los amigos íntimos del individuo. En las organizaciones es muy frecuente que personas desconocidas estrechen lazos de amistad cuando empiezan a trabajar juntas.

- **Grupos casuales.** Por lo general se dan en situaciones informales como almuerzos, equipos de deportes, etc. Se conforman para el mutuo intercambio de ideas y para la conversación social.

2.1.3.1 Etapas de Desarrollo de un Grupo

El rendimiento del grupo depende del aprendizaje individual y de su capacidad para aprender a trabajar en equipo. Gibson, Ivancevich y Donnely (1996) realiza un modelo de desarrollo de grupo, dividido en cuatro etapas, que servirá para el estudio del comportamientos de las organizaciones:

1. **Aceptación mutua.** En las primeras etapas de la formación de grupos existe poca interacción entre sus miembros, barreras que deben vencer para poder expresar opiniones, creencias o actitudes.

2. **Comunicación y toma de decisiones.** Cuando ya el grupo logra la aceptación mutua, empieza el proceso de comunicación de sus miembros. Esto propicia un aumento de confianza y una mayor interacción dentro del grupo. Los debates se realizan en busca de resolver problemas y para desarrollar estrategias alternativas para realizar las tareas.

3. **Motivación y productividad.** En esta etapa de su desarrollo existe un esfuerzo en el grupo por conseguir sus objetivos, trabajando en equipo para aumentar su eficacia de las decisiones tomadas y acciones aprendidas.

4. **Organización y control.** En este punto, el grupo evalúa la afiliación de sus miembros y el cumplimiento de normas. Prevaleciendo los objetivos del grupo a los individuales.

2.1.3.2 Características de los Grupos

A lo largo de su proceso evolutivo los grupos muestran ciertas características que permiten comprender su comportamiento e influencia en la organización. Estas características generales son:

- **Estructura.** Los grupos tiende a diferenciar a sus miembros por factores como: la experiencia, agresividad, ímpetu o estatus. Generalmente los miembros evalúan el prestigio de cada posición, estatus e importancia que tiene para el grupo. Esta diferenciación de estatus entre posiciones crea un grupo de estructura jerárquica.

- **Jerarquía de estatus.** Razones como la antigüedad en el empleo, la edad o habilidades específicas son válidas, para asignar a esa persona en una determinada posición. Esto suele ser la consecuencia de ciertas características que diferencian una posición de otra.

- **Roles.** Cada persona en una estructura de grupo tiene asignado un rol, que consiste en las conductas que se esperan de quien ocupa esa posición. Además del rol esperado, existe el rol percibido que es el conjunto de conductas que una persona en una determinada posición cree que debería representar. Por otra parte el rol representado es el comportamiento real del individuo.

- **Normas.** Son estándares de conductas generalmente aceptados por los miembros del grupo. Estas se ha desarrollado como consecuencia de la interrelación a través del tiempo.

- **Liderazgo.** El rol del líder es influir sobre los miembros del grupo. En un grupo formal, la figura del líder tiene a veces legitimado algún poder sancionador, lo que quiere decir que puede recompensar a los miembros que cumplen las directivas, órdenes o reglas, o castigar a los que las incumplen.

El papel del líder también es importante en los grupos informales, el suele ser el más respetado y de alto estatus. Este líder contribuye que el grupo consiga sus objetivos, permite que los miembros satisfagan sus necesidades, personifica los valores, motivos y aspiraciones de los miembros, es el representante del grupo y el mediador de los conflictos.

Flores (citado por Gibson, Ivancevich y Donnely, 1996) considera que para ser líder se necesita tener visión, objetivos claros y voluntad para trabajar, tanto hacia arriba (la dirección) como hacia abajo (compañeros de igual o menor nivel), así como ser un buen comunicador. Centrando su actividad en iniciar diálogos que fomenten, inicien y mantengan compromisos orientados a determinadas acciones, que aseguren una eficaz cooperación dentro de la organización. El líder debe ser a la vez abierto, para animar a los miembros a participar, y autoritario, interviniendo cuando sea necesario para conseguir los objetivos del grupo.

- **Cohesión.** Se interpreta como la fuerza y deseo de los miembros de un grupo de permanecer en él y su compromiso con el grupo. El sentido de pertenencia que se desarrolla en los grupos permite que se mantengan unidos, orgullosos y satisfechos. En los grupos con baja cohesión, no existe aliciente que ayude a fomentar las relaciones personales entre los miembros.

Capítulo III: Gerencia Organizacional

Los gerentes de las organizaciones son centros de decisión que reciben información de diversa índole y por distintos canales, en base a la cual, toman decisiones que afectan la producción y desempeño de la compañía.

Stoner (1989) define al gerente como: "Aquel que es responsable por subordinados y otros recursos de la organización, a través de los procesos de planeamiento, organización, liderazgo y control, a fin de lograr objetivos establecidos" (p.22).

Describe al gerente como una persona que trabaja con y por medio de otros; debe sumir la responsabilidad de los resultados; equilibra metas que rivalizan y actualizan prioridades; piensa en formas analítica y conceptual; son diplomáticos; son símbolos; toman decisiones y son mediadores.

El gerente en su papel de administrador, debe establecer factores válidos de coordinación y control de actividades, que aseguren el eficaz y eficiente funcionamiento de la organización. Debe cumplir un papel emprendedor y generador de iniciativa de creatividad e innovación, así como también ser capaz de integrar los recursos de que dispone y mantener unido al personal que supervisa a pesar de sus diferencias.

Entre todos estos aspectos, la comunicación ejerce una parte importante pues no sólo representa la habilidad para expresarse uno mismo, sino que además sirve para escuchar a los demás y comprender sus puntos de vista. Así, la comunicación no sólo forma parte de la naturaleza del

gerente, ni de su conocimiento y uso de técnicas comunicacionales, sino que también constituye parte de su capacidad, habilidad y sentimiento con las otras personas con las que se comunica.

Katz y Kahn (1993) señalan que cuanto más se acerca un individuo al centro organizacional de control y toma de decisiones, más es la necesidad de intercambio de información y la realización del trabajo depende de la comunicación entre cada subsistema organizacional.

Las comunicaciones organizacionales constituyen un instrumento relevante, por medio de cuyo uso la información obtenida de los medios o canales servirá de criterio para la dirección de una organización y el logro de sus fines.

Los procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales constituidos en torno a objetivos comunes; es decir, organizaciones, es un ámbito de estudio

3.1 Funciones de los gerentes

El gerente es una persona situada entre su organización y una serie de relaciones, donde desempeñan cuatro funciones fundamentales señaladas por Stephen Robbins (1994):

- **Planeación**, incluye definir metas, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades.

• **Organización**, se encarga de determinar las actividades que se realizarán, quiénes la llevarán a cabo, cómo se agruparon y donde se tomaron las decisiones.

• **Dirección,** motiva a los subordinados, guía y selecciona los canales de comunicación y resuelve conflictos.

• **Control,** es el seguimiento de las actividades con objeto de garantizar que se cumplan de acuerdo al plan y corregir cualquier desviación sinnificativa.

Konntz y Weirich (1994) señalan que todo gerente para llevar a cabo las cuatro funciones, debe manejar los siguientes enfoques: empírico, interpersonal, sociocorporativo, socio-técnicos, situacionales,administrativos, operacionales y de decisión. Cada uno de ellos reúne una serie de conceptos, principios, técnicas y prácticas que servirán para integrar todo en un solo fin, el éxito de la empresa.

El supervisor de gerentes del Grupo de Alimentos Nassif (GAN), Aldrin Rojas acota, que cada gerente cumple también el papel de "mantener las normas", o sea, velar que las actividades se desarrollen conforme a lo planeado, que los costos no excedan al costo estándar preestablecido, que la mano de obra lleve a cabo el trabajo de acuerdo con el método estándar predeterminado, que el material y la mano de obra que se necesiten se encuentren a mano, que los embarques se lleven a cabo de acuerdo con el programa de cantidades correctas, que no descienda la calidad planteada del producto.

También debe mejorar los estándares existentes, de tal modo que la empresa pueda mantener o aumentar sus utilidades, generando siempre nuevas alternativas. De manera ideal, pone a prueba todas las normas y métodos de su esfera de responsabilidad, busca alternativas y las adopta, de acuerdo con criterios económicos. Esto es vital, debido a que cualquier empresa que se contente sólo con mantener sus estándares existentes declinará, a causa de la presión de la competencia. (Entrevista a Aldrin Rojas, junio,1998)

Es evidente que en cada una de esas funciones se produce la necesidad de comunicación, esto implica la utilización de diversos canales para el movimiento de la información.

Como resultado de los diferentes niveles y clases de trabajo, las personas desempeñan diversos papeles que también afectan sus patrones de comunicación, de allí la importancia de la comunicación efectuada por los gerentes. Debido a que constituyen centro de decisiones y actividades importantes para la empresa, al alcance de la influencia en las personas y tareas es extenso, en ellos se concentran la mayoría de los eslabones de la cadena de la comunicación, horizontal y verticalmente (Davis y Newstrom, 1987).

La comunicación para la gerencia representa un proceso que le permite delegar autoridad, motivar, controlar y coordinar a todos los individuos que integran la organización. Es un medio para sintonizar a las personas con el fin de lograr el propósito de una empresa, ya que permite unificar las diferentes unidades organizativas y generar la identidad,

efectividad y comprensión de los objetivos empresariales. El mejor de los recursos corporativos es la capacidad humana. La tarea es identificar, desarrollar y mejorar los medios de comunicación, para verificar las opiniones del personal y aumentar la sensibilidad de los interlocutores, así como el respeto entre ellos.

Para Max Römer Pieretti (1994), las empresas se enfrentan a una diversidad de entornos internos que los obligan de alguna manera a adoptar aptitudes comunicacionales, este tipo de actitudes es lo que se denomina responsabilidad comunicacional, que sin duda recae sobre los diferentes estratos gerenciales de la empresa, para que sean quienes decanten la información que será transmitida a todos los miembros de la organización. El gerente debe poseer un posicionamiento consciente, que no es otra cosa que mantener los canales de comunicación internos abiertos a los empleados para alcanzar lo que pretende lograr.

El mismo autor considera, que los gerentes deben poner especial énfasis en la sinceridad y constancia de información coherente e interesante. A través de las formas de comunicación internas y externas de la empresa convirtiéndose en mediador e interprete del sentido de la organización, además de basarse en un feed-back continúo, comparando los *resultados con las expectativas.*

Las comunicaciones deben ser para los gerentes una preocupación constante ya que, las exigencias del entorno llevan a el dinamismo comunicacional, lo convierten "estratega de las comunicaciones". Debe ser bueno para recoger y depurar la información, interpretar las implicaciones y predecir una gama de resultados.

Las fallas que existan al momento de transmitirse una información son factores fundamentales que determinan la escogencia o no de algún medio o canal para accesar a aquello que nos interesa. El comunicador social debe asumir la función de proveedor de claves para la comprensión de la conflictiva actualidad cotidiana, debe proporcionar a todas aquellas personas que representen centros de decisión, las herramientas eficientes para que puedan moverse en su entorno.

3.2 Los Procesos en las Organizaciones

Ciertos procesos del comportamiento dan vida a la estructura de la organización e intervienen en el desempeño efectivo de la misma. Entre ellos se encuentran: la comunicación y la toma de decisiones.

3.2.1 La Comunicación

La supervivencia de la organización se relaciona con la capacidad de la gerencia para recibir y transmitir información, y actuar en función de ella. El proceso de comunicación une a la organización con su entorno y con cada una de sus partes. La información fluye hacia la organización, emerge de ella y circula en su interior. Así mismo, la información integra las actividades que se dan en el seno de la organización. Por ello se ha considerado en esta investigación desarrollar un capítulo completo de este importante proceso inevitable para el funcionamiento organizacional.

3.2.2 La Toma de Decisiones

Se suele pensar en las decisiones más como medios que como fines. Gibson, Ivancevich y Donnely (1996) las define "como los mecanismos organizativos que permite tratar de alcanzar una situación deseada. Son medios para conseguir ciertos resultados o solucionar determinados problemas. Resultado de un proceso influido por muchas fuerzas." (p.687). En efecto, suponen la respuesta de la organización ante un problema a través de un proceso secuencial donde intervienen elementos (citados en el esquema) que siguen una pauta que conduce a la decisión.

La calidad de la toma de decisiones de una organización depende de que se seleccionen las metas apropiadas y de que se identifiquen los medios para lograrlas. Con una buena integración de los factores del comportamiento y de la estructura, la dirección puede aumentar la probabilidad de que se tomen decisiones de calidad. Como las decisiones directivas pueden afectar la vida y el bienestar de la gente, la ética debe cumplir un papel preponderante en ellas.

Capitulo IV: La Eficacia

4.1 Concepto de Eficacia

En el contexto del comportamiento en la organización, la eficacia se refiere a las relaciones óptimas entre cinco componentes: la producción, la eficiencia, la satisfacción, la adaptabilidad y el desarrollo.

4.2 Perspectivas Sobre la Eficacia

Se pueden identificar tres perspectivas sobre la eficacia. En el nivel más básico se encuentra la *Eficacia Individual,* la cual destaca la realización de las tareas por parte de los empleados o miembros específicos de la organización. Las tareas que hay que desempeñar forman parte de trabajos o puestos dentro de la organización. Por rutina, los gerentes evalúan la eficacia individual mediante procesos de evaluación del desempeño que, a su vez, constituyen la base para aumentos de sueldos, ascensos y otras recompensas de la organización. Gibson, et al. (1996).

Los individuos rara vez trabajan solos, aislados de los demás en la organización. Normalmente los empleados trabajan en grupos, por lo que se necesita todavía otra perspectiva más sobre la eficacia: la *Eficacia del Grupo*. En algunos casos, la eficacia del grupo equivale sencillamente a la suma de las contribuciones de todos los integrantes. Por ejemplo, un grupo de científicos que trabajan en proyectos que no tienen ninguna relación entre sí, sería eficaz en la medida en que cada individuo lo fuera. En otros casos, la eficacia del grupo es más que la suma de las contribuciones individuales; por ejemplo una línea de ensamble que entrega un producto terminado como resultado de la aportación de cada individuo.

La tercera perspectiva es la de Eficacia de la Organización. Las organizaciones se componen de individuos y de grupos; por consiguiente, la eficacia de la organización se compone de la eficacia individual y la de los grupos. Sin embargo, la eficacia de la organización es más que la suma de las eficacias individuales y de los grupos. Por medio de los efectos sinérgicos, las organizaciones son capaces de obtener niveles de

desempeño más altos que los de la suma de sus partes. De hecho, la razón de ser de las organizaciones como medios para efectuar los trabajos de la sociedad se basa en que pueden realizar más trabajo del que sería posible mediante el esfuerzo individual.

La eficacia de las organizaciones empresariales posee una importancia crítica para la sociedad. De vez en cuando, las publicaciones que reseñan informes empresariales y económicos llevan a cabo encuestas de opinión pública acerca del desempeño empresarial.

La figura 1.1. muestra la relación entre las tres perspectivas sobre la eficacia. Las flechas significan que la eficacia del grupo dependen de la del individuo y que la de las organizaciones depende de la del grupo. Las relaciones exactas entre las tres perspectivas varían en función de factores tales como el tipo de organización, el trabajo que lleva a cabo y la tecnología que utiliza para realizar dicho trabajo. La figura también identifica los efectos sinérgicos de las tres perspectivas . Así la eficacia del grupo es mayor que la suma de las eficacias individuales gracias a las sinergias logradas mediante los esfuerzos en conjunto.

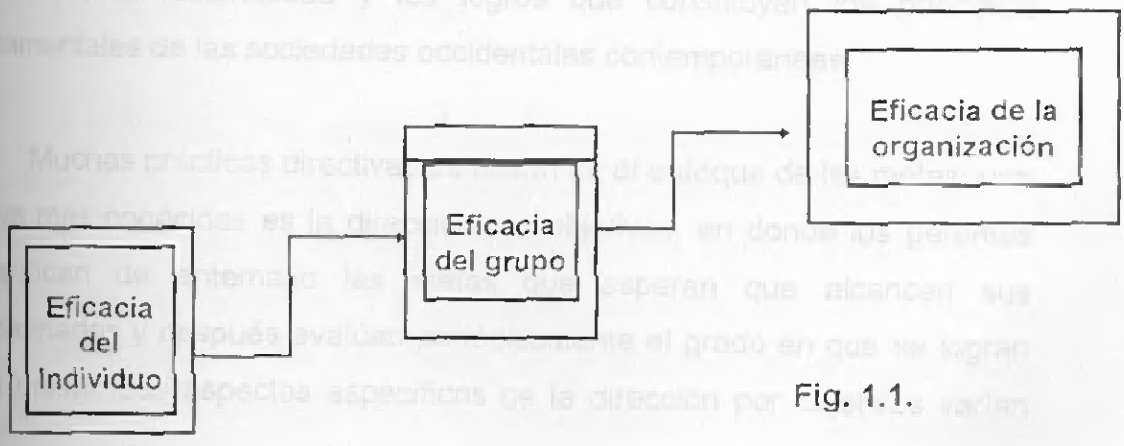


Fig. 1.1.

La labor de la dirección consiste en identificar las causas de la eficacia de la organización, del grupo y del individuo. Distinguir entre causas e indicadores de eficacia puede ser difícil tanto para los directivos como para los investigadores. Sin embargo, aplicamos la palabra eficacia en el contexto de relaciones de causa y efecto .

La bibliografía que trata del comportamiento gerencial y de las organizaciones informa acerca de varias teorías e investigaciones que pretenden dar algunas pistas sobre las causas de la eficacia en cada uno de los tres niveles de análisis. Por ejemplo las causas de la eficacia individual incluyen la capacidad, la habilidad, el conocimiento, las actitudes, la motivación y el estrés.

También se pueden encontrar otras causas. Sin embargo, la realidad de la vida en las organizaciones es que existen pocas relaciones de causa y efecto que no sean ambiguas. En la mayoría de los casos los juicios de evaluación deben tomar en cuenta las causas y circunstancias múltiples.

El enfoque de las metas para definir y evaluar la eficacia considera que una organización existe para cumplir ciertas metas, refleja los propósitos, la racionalidad y los logros que constituyen los principios fundamentales de las sociedades occidentales contemporáneas.

Muchas prácticas directivas se basan en el enfoque de las metas: una de las más conocidas es la dirección por objetivos, en donde los gerentes especifican de antemano las metas que esperan que alcancen sus subordinados y después evalúan periódicamente el grado en que se logran tales metas. Los aspectos específicos de la dirección por objetivos varían

según el caso: el gerente y el subordinado pueden discutir los objetivos y tratar de llegar a un acuerdo mutuo, o bien, el gerente puede asignar por su cuentas las metas. Se trata de especificar previamente las metas que se persiguen. La dirección por objetivos puede ser útil cuando existe una estrecha relación entre el comportamiento laboral y un resultado mesurable, o sea, el objetivo.

A pesar de su lógica y aparente sencillez, este enfoque presenta algunas limitaciones. Entre ellas:

- El cumplimiento de la metas es difícil de medir en las organizaciones que no producen resultados tangibles.
- Las organizaciones intentan lograr más de una meta, y el logro de una meta específica a menudo obstaculiza o disminuye su capacidad para lograr otras.
- La propia existencia de un conjunto común de metas "oficiales" con las que se comprometa todo el personal es cuestionable.

Capítulo V: Motivación

5.1 Concepto de Motivación

La motivación y la capacidad de trabajo interactúan para determinar el desempeño. La teoría de la motivación pretende explicar y predecir cómo se despierta, se inicia, se sostiene y se detiene el comportamiento de los individuos. La complejidad de la motivación puede imposibilitar el que una sola teoría abarque todos os factores que la propician; de cualquier forma los gerentes siempre deben tratar de comprenderla lo mejor posible, ya que

tienen que encargarse del desempeño de sus subordinados. Gibson, et al. (1996).

El recurso más importante con que cuenta cualquier organización es el humano. Si se toma en cuenta que una organización es un conjunto de personas que se agrupan con un objetivo específica. Poco puede lograrse en una empresa que no sitúe en primer plano el recurso humano.

Gibson (1996) define la motivación como "fuerzas que actúan sobre un empleado y que inician o dirigen su conducta" (p.164). En otras palabras, es una inferencia que se hace para comprender el sentido de las conductas que observamos. Es la causa de una acción o actividad (Ponjuán,1998).

Los jefes prefieren empleados motivados positivamente porque son los que se esfuerzan por encontrar la mejor manera de realizar su trabajo. Los empleados motivados se muestran interesados en que los productos o servicios sean de alta calidad; la probabilidad de que sean productivos es mayor que la de otros trabajadores no motivados o apáticos.

5.2 Teorías sobre la Motivación

Son muchas las teorías y los resultados de la investigación con la que se pretende explicar la relación que existe entre la conducta y los resultados. Según Campbell (citado por Gibson,1996) las teorías sobre la motivación se dividen en dos categorías:

- **Teorías de Contenido sobre la motivación:** centran su atención en factores intrínsecos a la persona que dan vigor, orientan, mantienen y

detienen la conducta. Pretendiendo precisar las necesidades específicas que motivan a la gente.

- **Teorías de proceso:** describen y analizan de qué forma se estimulan, orientan, mantienen y se detienen la conducta.

Para efecto de esta investigación se dedica este capítulo solo para algunas teorías de contenido, las más conocidas; porque ellas se centran en las necesidades individuales al explicar la satisfacción en el trabajo, la conducta del trabajador y los sistemas de recompensas. Así dentro de estas teorías, podemos destacar la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría ERC de Alderfer, la teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de las necesidades aprendidas de McClelland.

5.2.1 Jerarquía de Necesidades de Maslow

Abraham Maslow, se dedicó arduamente a descubrir y elaboradar un método mediante el cual el hombre pudiera desarrollar todas sus capacidades y como resultado de sus estudios, presentó una teoría muy sencilla y útil, como alternativa para analizar la motivación como una serie de impulsos separados y diferentes. Su teoría afirma que la mayoría de las acciones humanas son gobernadas por necesidades, es decir, carencias que experimenta un individuo en un determinado momento.Gibson, et al. (1996). Estas necesidades tienen diferentes niveles y van desde la más elementales hasta la más complejas. Según Maslow, existe la motivación de cubrir cinco conjuntos de necesidades humanas como:

- ***Fisiológicas***: la necesidad de alimentos, bebida, albergue y alivio del dolor.

- ***De protección y seguridad***: la necesidad de no sentirse amenazado, es decir, la ausencia de sucesos o ambientes amenazantes.
- ***De pertenencia, de interacción social y de amor:*** la necesidad de amistad, afiliación, interacción y amor.
- ***Estima:*** la necesidad de autoestima y de ser estimado por los demás.

Estas necesidades tienen determinada jerarquía, a partir del hecho de que tienen mayor prioridad, por ejemplo, alimentarse, que tener compañía. Dos grupos de necesidades están en el nivel inferior de la jerarquía y se les denomina como tal, necesidades de orden inferior, y tres que ocupan la parte superior. La jerarquía de necesidades de Maslow reconoce como importante la existencia no sólo de necesidades biológicas e inmediatas en el hombre, sino también, de necesidades sociales de un contenido más profundamente psicológico y espiritual, que movilizan su conducta, que son de orden superior, más elevado y específicamente humanas.

Haciendo otro corte de su teoría de las jerarquías, las necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima y status, constituyen necesidades de deficiencia. Las de autorrealización por su parte, constituyen metanecesidades. Según Maslow (1982):

> *Debemos hacer una distinción inmediata entre los motivos inmediatos de ls personas que están por debajo del nivel de la autorrealización - esto es, de las personas que están motivas por las necesidades básicas- y las motivaciones que están suficientemente satisfechas dentro de este nivel de necesidades básicas y que, por tanto, ya no están primordialmente motivadas por ellas sino por necesidades superiores (...) por definición las personas autorrealizadas están satisfechas en todos sus necesidades básicas (pertenencia, afecto, respeto y autoestima). Esto quiere decir que tienen un sentimiento de pertenencia, de arraigo; ellos están satisfechos con sus necesidades de amor, tienen amigos y se sienten amados y dignos de serlo, tienen un status y un lugar en la vida, así como el respeto de otras personas y un sentimiento razonable de valía y autorrespeto (...) tales individuos amantes de su vocación tienden a identificarse con su*

trabajo (ha introyectarlo o incorporarlo) y a convertirlo en una característica de su yo: el trabajo se vuelve parte de su yo. (p. 288)

5.2.2 Teoría ERC de Alderfer

Alderfer está de acuerdo con Maslow en que las necesidades de los individuos están dispuestas en un orden jerárquico. Sin embargo, la jerarquía de necesidades propuesta por este teórico se compone únicamente de tres series de necesidades de: Existencia (E), Relación (R) y Crecimiento (C).

En cuanto, al proceso de satisfacción-progresión que propone Maslow, Alderfer sugiere que también está en juego un proceso de frustración-regresión. Es decir, si una persona se ve frustrada continuamente en sus intentos de satisfacer sus necesidades de crecimiento, vuelven a resurgir las necesidades de relación como principal fuente de motivación, haciendo que el individuo reoriente sus esfuerzos hacia la satisfacción de la categoría de necesidades de orden inferior. Gibson, et al. (1996)

5.2.3 Teoría de los Dos Factores de Herzberg

Esta teoría establece que la satisfacción en el trabajo es resultado de la presencia de motivadores intrínsecos y que la insatisfacción se deriva de la ausencia de estos factores extemos. Frederick Herzberg sólo identificó como necesidades motivadoras, aquellas que se corresponden con necesidades de orden superior, considerando que las necesites de orden inferior sino están presentes solo sirven para desmotivar. (Ponjuán, 1998)

Del trabajo inicial de este teórico se extrajeron dos conclusiones específicas. En primer lugar hay un conjunto de condiciones ***extrínsecas o factores insatisfactorios e higiénicos,*** en el contexto laboral, estas son: el salario, la seguridad en el trabajo ,las condiciones laborales, el estatus, los reglamentos empresariales, la calidad de supervisión y la calidad de las relaciones interpersonales entre iguales, con los superiores y los subordinados. La satisfacción de estas condiciones no motiva necesariamente al empleado. Sin embargo su ausencia produce insatisfacción en los empleados.

En segundo lugar también están presentes un conjunto de condiciones ***intrínsecas o factores satisfactorio o motivadores***. Entre estas condiciones se incluyen: logro, ascenso, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad y la posibilidad de progreso. La ausencia de estos factores no resulta excesivamente insatisfactoria. Sin embargo su existencia induce elevados niveles de motivación que dan lugar a buenos resultados laborales.

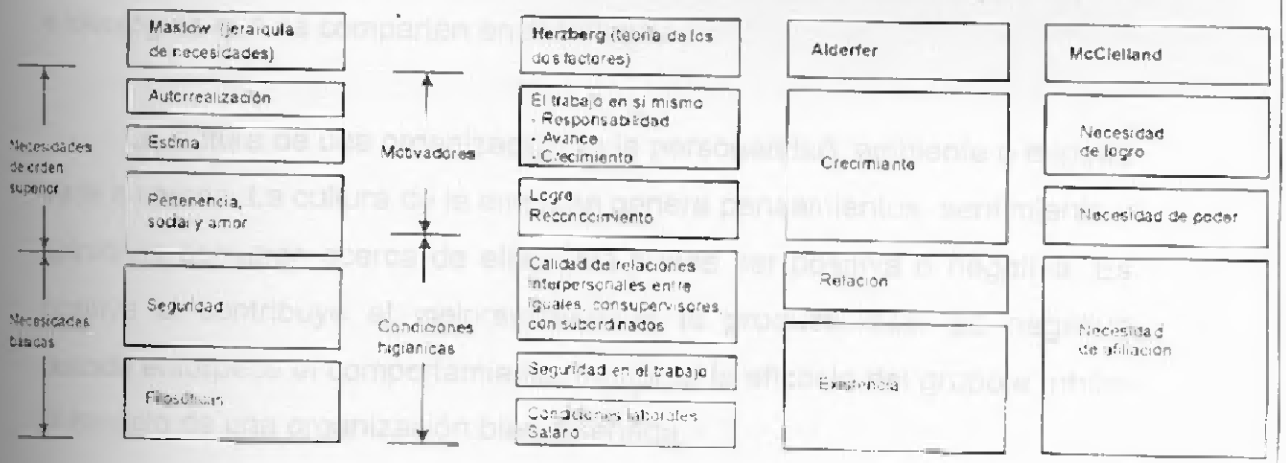
5.2.4 Teoría de las Necesidades Aprendidas de McClelland

David McClelland (citado por Gibson, Ivancevich y Donnely, 1996) ha propuesto para la motivación una teoría de las necesidades aprendidas estrechamente relacionada con conceptos del aprendizaje. Esta teoría propone que una persona con una fuerte necesidad estará motiva a emprender las conductas apropiadas para satisfacer esa necesidad. Las necesidades de una persona se aprenden de la cultura de una sociedad. Se

distinguen de ésta, tres necesidades aprendidas como: la del logro, afiliación y poder. McClelland afirma que cuando una necesidad se hace intensa motiva a la persona a adoptar el tipo de comportamiento que lleva a satisfacerla.

Para valorar las diferencias individuales en los tres tipos de necesidades propuestos, se aplica el Test de Apercepción Temática (TAT), este test proyectivo que utiliza el análisis de los dibujos realizados por una persona para evaluar las diferencias individuales como la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación

COMPARACIÓN GRÁFICA DE LAS CUATRO TEORÍAS DE CONTENIDO DE LA MOTIVACIÓN



Fuente: Gibson, J.; Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1996). Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos (8ª ed.). Colombia: McGraw-Hill. p. 164

Capítulo VI: La Cultura de la Organización

Al considerar los cambios del pasado que influyen en las organizaciones y los nuevos enfoques de la estructura de una organización, surge un concepto que se está haciendo y será cada vez más importante: la cultura organizacional. Un concepto que toma en cuenta múltiples factores que determinan en éxito o fracaso de una organización.

Cada vez más, las organizaciones intentan desarrollar estrategias que incluyen las necesidades de los miembros de la organización con el objeto de mejorar la cultura de la misma. Del mismo modo, actualmente se percibe a los miembros como recursos humanos valiosos para el crecimientos, continuidad y renovación y adaptación de la organización. Lo que conlleva a una mayor participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones y por ende a un carácter vital en las actitudes, valores, preceptos e ideologías que se comparten en el trabajo.

La cultura de una organización es la personalidad, ambiente o espíritu de la empresa. La cultura de la empresa genera pensamientos, sentimiento y opiniones comunes acerca de ella. Ésta puede ser positiva o negativa. Es positiva si contribuye al mejoramiento de la productividad. Es negativa cuando entorpece el comportamiento, trastorna la eficacia del grupo e inhibe el impacto de una organización bien diseñada.

La estructura y las representaciones gráficas de las relaciones que pueden verse en los organigramas y en los manuales constituyen el esqueleto de una organización. Son las personas conectadas y sintonizadas

con la cultura de la organización quienes proporcionan de forma óptima los recursos para su eficaz funcionamiento.

6.1 Definición de Cultura Organizacional

La necesidad de comprender lo que ocurre en el complejo ambiente de las organizaciones, de atender y comprender situaciones por las cuales existe un determinado funcionamiento y/o reacción ante determinado fenómenos, ha situado en un primer plano a lo hoy se denomina cultura organizacional.

Gibson, et al. (1996) señalan que la cultura de una organización está constituida por el patrón de supuestos básicos que los individuos y los grupos utilizan para relacionarse con ella y con su entorno.

Otra definición del término lo aporta Ponjuán (1998), para esta investigadora "la cultura organizacional es un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones comportados por las personas que integran una organización, los cuales regulan su funcionamiento dentro de la misma." (p. 73)

Tal como aparece en este concepto, es un elemento cambiante, resultado de la integración interna lograda a través de la historia y del tiempo. La cultura organizacional expresa la identidad y forma de reaccionar de una organización; la forma en que sus integrantes piensan, sienten y actúan.

Toda organización crea su propia cultura y clima. Desde la perspectiva de los sistemas abiertos Katz y Khan (1986) señalan:

> *El clima o cultura del sistema refleja las normas y valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal. El clima organizacional también refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae (...) la forma de comunicación y cómo se ejerce dentro del sistema. Del mismo modo que una sociedad tiene de herencia cultural, las organizaciones sociales poseen pautas distintivas de sentimientos y creencias colectivos, que son transmitidos a los nuevos miembros del grupo.* (p. 78)

La cultura está compuesta por un conjunto de elementos, entre los cuales se encuentran: las estructuras organizativas, estilos de dirección, productividad, ética, tecnología, sistemas de información, métodos, distribución de autoridad, organización de trabajo, sistema de comunicación, sistemas de control, técnicas de dirección, lenguajes, actitudes y conductas. Las funciones de la cultura están orientadas a lograr la adaptación del sistema al medio interno y la integración de sus procesos interno. (Ponjuán, 1998)

6.2 Funciones de la Cultura Organizacional

Robbins (1987), entiende que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y cita una serie de funciones que posee la cultura dentro de la organización:

- Confiere a la organización un sentido de identidad.
- Define los límites de la organización, es decir, logra diferenciarla de las demás.

- Facilita que se genere el compromiso con algo superior al interés personal de un individuo.
- Afecta la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones, cómo se desempeñan, cómo ven su puesto y cómo trabajan con sus colegas.
- Contribuye a mantener unida a la organización, dictando los estándares de conducta aceptadas en ella.
- Sirve de mecanismo de control y lógica que guía y da forma a las actitudes y conducta de los empleados.
- Desde el punto de vista de los empleados, la cultura es valiosa ya que reduce la ambigüedad, indicando cómo hacer las cosas y qué es importante.

6.3 Desarrollo de la Cultura Organizacional

Una vez expuesta la importancia de la cultura y visualizados sus aportes concretos a la empresa, se hace necesario mencionar cómo se inicia, se mantiene y desarrolla una cultura para cada organización.

H. Serna Gómez (citada por Römer, 1994), explica la manera como se puede aprender la cultura organizacional:

> *Para que cada miembro de una organización aprenda y viva a diario la cultura de su empresa debe conocerla a fondo. La cultura por sí misma no puede ser observada directamente, sino que se expresa a través de comportamientos, los cuales deben transmitir y reflejar la cultura de una empresa de forma tangible.* (p. 61)

Frente al entorno cambiante, una organización debe ser capaz de mantener y reforzar los siguientes aspectos:

- misión,
- objetivos,
- estrategias,
- metas,
- recursos necesarios para el logro de los objetivos,
- control del cumplimiento de los objetivos.

Algunos aspectos internos que la organización debe asegurar para funcionar como tal, a partir de los criterios de integración son:

- distribución de autoridad,
- relaciones,
- informaciones,
- comunicación,
- métodos,
- estímulos,
- sanciones.

La cultura que existe en cualquier organización es el reflejo de la planificación directiva del pasado y del presente, y de las actividades de liderazgo y control.

Para Robbins (1984) la fuente primaria de la cultura de una organización la constituyen sus fundadores. Este autor explica los cambios que sufre la cultura a través de las diferentes etapas por las que ella misma pasa en el proceso y desarrollo de la organización. Menciona que en el caso

de las organizaciones pequeñas y nuevas, los mismos fundadores son los dueños, éstos tienen la visión de lo que debe ser la organización y no están atados a costumbres ni a ideología alguna. Además estos fundadores logran tener una contacto directo con sus empleados para inculcar su cultura. Si la organización es compleja y sus fundadores ya no existen se puede apelar a los relatos de casos, creación de mitos, símbolos visuales y ritos.

Cuando la cultura ya está establecida algunas prácticas de la organización servirán para conservarla. El proceso de selección, los criterios para la evaluación de rendimiento, las actividades para la capacitación y el desarrollo de carrera, las prácticas de recompensa, las funciones directivas y los procedimientos para conceder los ascensos son ejemplos que sirven para que los contratados concuerden con la cultura, para recompensar a quienes la sostienen y sancionar a quienes se le enfrenta. Los empleados que no puedan adaptarse a ella saldrán, voluntaria o involuntariamente. Por otra parte, aquellos que se sienten inconformes, sue'en quedar separados, excluidos y sin ser tomados en cuenta.

6.4 Componentes de la Cultura Organizacional

La cultura presente en las organizaciones debe entenderse para que se pueda practicar, desarrollar y fomentar por todos sus empleados, logrando la evolución y mantenimiento de la misma en el entorno. Si esto no se llega a concebir, se corre el riesgo de que muchos de los planes organizacionales bien concebidos fracasen porque los miembros de la empresa no los entienden.

En la mayoría de los conceptos que se han hecho sobre la cultura y puntualmente sobre la cultura organizacional, se hace mención a una serie de elementos que agrupados forman la misma.

Para delimitar la presente investigación se decidió señalar los principales elementos que intervienen en la formulación del concepto de cultura organizacional, a saber:

- Visión
- Misión
- Valores
- Filosofía
- Historia
- Estructura
- Objetivos
- Políticas y Normas

6.4.1 Visión

La palabra deriva del latín *videre*, que significa ver. Esta asociación es significativa; cuanto más detallada y visual sea la imagen, más persuasiva resultará (Senge,1992). Es considerada la dirección o línea que la empresa seguirá para poder llegar a lo que ella desea ser. Se puede decir que, esa línea está estructurada por un conjunto de ideas que forman la base del hacia dónde va la organización. Y tal como acota Max Römer (1994) su objetivo es darle plena utilidad a la capacidad intelectual del personal de una empresa.

La definición según Ponjuán (1998) es: "imagen del futuro que se desea crear, descrita en tiempo presente, como si sucediera ahora. Una

proclama visión muestra adonde se quiere ir y cómo será cuando se llegue allí" (p.60). Lo importante de la visión se centra en crear un marco de referencia que parte del punto ¿qué es la empresa? Y culmina en la pregunta ¿qué quiere ser la empresa? Ya gracias al mismo, los miembros de la organización pueden estar claros y ver transparentemente a donde se desea llegar reforzado así su entusiasmo y compromiso. (Marin,1996)

Es importante señalar que en la medida en que exista identificación y correspondencia plena por parte del equipo, será mucho más viables la integración total de sus miembros para alcanzar esa imagen futura.

6.4.1.1 Visión compartida

La reflexión de un grupo de personas acerca del propósito futuro común de la organización, no resulta un proceso fácil. En general, aquellos integrantes que se sienten comprometidos con dicha organización, poseen un pensamiento más fácil de armonizar. Por el contrario, otros cuyos modelos mentales defiendan principalmente posiciones individuales, o en los que subyazcan prácticas convencionales y cotidianas, presentarán mayor resistencia a compartir e integrar pensamientos. (Ponjuán, 1998)

El proceso de elaborar una visión compartida, promueve la alineación de todos los miembros de la organización, incluso aquellos elementos aislados, que van acercándose al punto común de orientación que los conduce hacia el mismo futuro. De hecho, todos, al proyectar su visión y compartirla, están de conjunto tomando decisiones que conducen a cambios.

6.4.2 Misión

La misión determina la evolución y los perfiles de la organización acerca de quiénes son, qué hacen y hacia dónde se dirigen. Declara las

intenciones que tiene la organización para delimitar su perfil y una posición determinada. La palabra misión viene del latín *mittere* que significa arrojar, soltar o enviar. Por otra parte, propósito viene del latín *proponere, declarar.* Esta expresión escrita del propósito de la organización, define su dirección futura y sirve como guía para lo que ésta hará y lo que llegará a ser. Por tanto la misión, representa la razón fundamental para la existencia de la organización. (Ponjuán,1998).

Es un componente de la cultura que logra sistemáticamente dar una percepción más clara y dinámica de otros aspectos que también conforman la misma cultura. Se define como: "Misión es razón de ser, representa la proyección de una imagen deseada y de trascendencia real" (Lansberg, 1989, p.94) es poder dar la noción exacta en un enunciado general, como lo plantea Max Römer (1994), de la corporación en sí misma, sus objetivos, y principios operativos.

Partiendo de esta concepción, no cabe duda, que con la misión la empresa logra realizar una declaración que la distingue de las otras empresas, constituyendo así el marco central de toda su planificación. Específicamente "El enunciado de una misión, por lo general, está integrado por varias partes: descripción de la corporación, objetivos y principios operativo, el negocio en sí" (Garbett, 1991,p.15); y se debe concatenar algunas interrogantes básicas como: ¿cuál es su negocio?, ¿Qué producto o servicio suministra?, ¿Cuál es su mercado?, ¿Cuál es su alcance?, ¿Quién es su cliente?, ¿Qué valor le da a su cliente?, y ¿Qué estrategia para obtener ventaja busca? para poder plantearse ese párrafo que representará la razón de ser, determinando los propósitos, dando dirección gerencial, imagen, estilo, motivación, seguridad, compromiso y por último el criterio para crecer como empresa.

6.4.3 Valores

El principio básico de este elemento es la asociación que sostiene con la creencia, ya que el valor es una creencia compartida. Este componente es muy importante ya que dará ostentación de los atributos diferenciadores que poseerá la empresa frente a otra. La razón de nuestra afirmación es que sino existe esa idea o convicción (el valor) en la cual se afianza la persona, para luego pasar a compartirla; no podría existir la cultura.

El valor organizacional según un boletín emitido por la coordinación de Recursos Humanos de PDVSA (1995) es "aquel al cual la organización le asigna importancia especial y permanente como una guía cualitativa para la conducta de la misma organización y de sus miembros" (p.18). Y que por otra parte presenta cuatro características principales:

- Puede ser grande en su alcance
- El éxito hace énfasis en los valores
- Finalmente definidos capturan la imaginación y propician el trabajo en equipo
- Su práctica y cumplimiento constituyen la cultura organizacional.

6.4.4 Filosofía

Thomas Watson, Jr. (citado por Petters y Waterman, 1982) define que "la filosofía fundamental de una organización tiene mucho que ver con sus

realizaciones que los recursos tecnológicos o económicos, estructura organizacional o la innovación" (p.15).

Desde un punto de vista general, pero muy claro, se cita a continuación dos de las definiciones emitidas por la Nueva Enciclopedia Larousse (1997): " Sistema de opiniones y de valoraciones que cada uno adopta particularmente a fin de dar sentido a su propia vida". "Conjunto de principios que se establecen o se suponen para explicar u ordenar cierta clase de hechos".

Tomando en cuenta las definiciones aportadas, se puede referir que la filosofía organizacional es el conjunto de concepciones producto de una forma de pensamiento en el cual se basan los principios que establecerán y darán sentido a la propia organización.

6.4.5 Historia

La Historia Corporativa constituye un importante elemento de la cultura organizacional porque otorga firmeza en el paso del tiempo de el conjunto de significaciones compartidas.

Según Tejada (1987) la podemos considerar:

> *Un compendio de documentos donde se ha consignado todo lo concerniente a los objetivos fundacionales de la empresa, el perfil de la identidad buscado, si es que existe algo parecido a ello, los cambios de propiedad que haya tenido lugar, el nombre jurídico, social y comunicativo de la empresa, en le supuesto de que sean distintos, las variaciones de finalidad profesional y empresarial que haya tenido la compañía en cuestión, etc. (memoria histórica).* (p.27)

Con lo anteriormente mencionado se puede deducir que las organizaciones poseen un ciclo de vida, determinado por cualquiera de los aspectos que conforman la memoria histórica, aún cuando sólo se deba considerar un comportamiento bastante común, y no como ley universal.

Al poseer una historia organizacional definida, unida con el conocimiento de otros elementos, se podrá descubrir la verdadera identidad de la empresa, tomando en cuenta la etapa de desarrollo en la que se encuentra. Y esto permite poder analizarla para fines prácticos de mejoramiento, tradición o causalidad de sucesos que le hayan afectado.

6.4.6 Estructura

En virtud de la importancia que tienen las relaciones de poder dentro de la empresa y su relación con los distintos canales de comunicación de la misma, la estructura organizacional. Su importancia radica como dice Koontz y Weihrich (1990) en la aclaratoria para poder entender mejor la organización:

> *La estructura de una organización deberá diseñarse para que aclare los puestos, las obligaciones y la responsabilidad por los resultados, para eliminar los obstáculos del desempeño, ocasionados por la confusión e incertidumbre de la asignación y para proporcionar redes de tomas de decisiones y comunicaciones que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa.* (p.184)

Un autor más especifico en definir la estructura organizacional es kreps (1995) que la considera:

> *La designación formal de las relaciones de poder prescritas por la jerarquía en la organización. Los atributos estructurales de las organizaciones incluyen el grado de la formalización de las reglas y los procedimientos, el grado en que los líderes de la organización delegan autoridad a los miembros, el número de subordinados por los que son responsables los directores (ámbito de control), el miembro al que responde cada miembro de la organización (cadena de mando), los niveles de la jerarquía en la organización, la designación de subunidades especializadas en la organización y la descripción formal de posiciones y responsabilidades laborales en la organización.* (p.244)

Se puede acotar que la estructura marca la pauta comunicacional formal entre los empleados dado que ésta dictamina con quién y qué va a comunicarse a cada miembro; a la vez que se propone facilitar las soluciones de los problemas, la toma de decisiones y su cumplimiento.

En el estudio realizado por Petters y Waterman (1982), estos autores exponen que los problemas de estructura a pesar de su innegable importancia, no son sino una pequeña parte de la cuestión de la eficacia de la administración. Al desarrollar nuevas aptitudes, inyectar sangre nueva, sacudirse las viejas costumbres, desempeñarse bien en un nuevo ambiente, no es cosa fácil. Como lo expresa Fletcher Byrom (citado por Petters y Waterman, 1982), un organigrama inflexible y una concepción generalizada con respecto al rendimiento y actuación de los individuos resulta absurdo.

Para la estructura de la organización existe una herramienta bastante válida para poder entender mejor su estudio, y no es más que el organigrama, que es según Bartoli (1991) " la distribución formal de papeles y misiones..." (p.) que permite observar cómo esta organizado el trabajo brindando una estructura global de la empresa. Y que aunque está presente de varias formas, sólo interesa para efectos de esta investigación la que la autora cataloga como organigrama divisional, que consiste en organizar la

actividad por productos, mercados, tipo de clientela o ámbito de actividad estratégica. Conduce a una determinada desconcentración de decisiones, ya que cada responsable de división debe ser un administrador polivalente.

6.4.7 Objetivos

Cuando el sistema de valores y la ideología de la cultura de la organización es congruente con los objetivos de la misma, facilita la determinación de las prioridades de las tareas y el refuerzo de los comportamientos necesarios para alcanzar dichos objetivos. Cuando la combinación de valores es incongruente con los objetivos, puede hacer que la estructura formal sea menos eficaz para la consecución de las metas establecidas. Los objetivos pues son propósitos concretos a corto y mediano plazo, que la empresa pretende alcanzar cumpliendo con su misión y de acuerdo a sus creencias y valores (Sheinsohn, 1994).

Para que la empresa pueda fijar sus objetivos debe tener en claro cuál es la definición de la visión y misión de la empresa, para poder así enfocar de manera clara, logrando una coherencia entre lo que se ha desarrollado hasta el momento y lo que desea alcanzar.

"Las palabras están ahí para explicar
el significado de las cosas,
de manera que el que las escucha,
entienda dicho significado..."

Aldous Huxley

PARTE II

COMUNICACIONES

PARTE II. COMUNICACIÓN

Capítulo VII: Comunicación: Visión General

7.1. Definición

La comunicación es el resultado de un entendimiento mutuo entre el emisor y el receptor. La comunicación tiene éxito únicamente si el emisor logra transmitir dicho entendimiento al receptor. Etimológicamente se refiere a compartir o intercambiar ideas. De hecho, la palabra comunicación deriva del latín *communis*, que significa "común", y el emisor pretende establecer una "comunión" con el receptor. Por consiguiente, Gibson, et al. (1996) definen **comunicación** como la transmisión de información y entendimiento mediante la utilización de símbolos comunes; estos últimos pueden ser verbales o no verbales.

Diversos autores han definido el proceso de comunicación de las siguientes maneras:

Según Jeremiah O´Sullivan (s.f.) la comunicación es: "La relación comunitaria a través de la emisión y recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad y constituye un factor esencial en la convivencia y un elemento determinante de la sociabilidad del hombre" (p.2).

Malezke (1965) afirma que: "debe entenderse el campo de las relaciones de la comunicación como sistema dinámico y complicado de dependencia e interdependencias de los factores participantes" (p.52).

Shomaly (1990) señala: "La comunicación implica el proceso de creación y envío por parte de un (os) emisor (es) de mensajes a través de un canal a un (os) receptor (es) que los interpreta" (p.4).

Según la definición de la Academia Sociaety of Training Directors (citado por Koontz, 1990) una buena comunicación es: "El intercambio de pensamiento o de información para lograr confianza humana" (p.324).

Existe otra visión en donde la comunicación pasa a ser la influencia que un hombre puede tener el umbral de percepción de un semejante. Apunta Bertoglio (1975) que: "La comunicación son todos los procedimientos por los cuales una mente puede afectar a otro, esto es posible, porque la comunicación es un proceso dinámico en donde se intercambian ideas" (p.81).

7.2 Mirada Retrospectiva de la Comunicación: Enfoques o "Escuelas"

Debido a los trabajos realizados por Shannon sobre la información y su circulación en el campo de la informática y las telecomunicaciones, se desarrollaron numerosos enfoques en las ciencias psicosociales, considerando la comunicación como vector de intercambio interpersonales.

A continuación se realiza un bosquejo de algunas "escuelas" tecnicistas y psicosociales de la comunicación a lo largo de los últimos cincuenta años, mencionadas por Annie Bartoli en su libro "Comunicación y Organización" (1992), que ayudan a entender las diferentes maneras de abordar el fenómeno comunicacional, a lo largo de los últimos cincuenta años, estas son: Shannon y la teoría de la información; Wierne y la cibernética; la Escuela Lingüística; la escuela de Palo Alto; el Análisis Transaccional (AT) y la Programación Neuro-Lingüística (PNL), objeto de estudio en esta investigación, desarrollado en el capítulo cuatro.

7.2.1 Shannon y la Teoría de la Información

Este enfoque presenta a trabajos considerados precursores de las teorías de la comunicación. Presentando dos características resaltantes, como: la referencia a la transmisión unilateral y la manera cuantitativa por la técnica de transmisión. Shannon, en 1939, había publicado la manera en que ecuaciones y razonamientos proposicionales podían expresarse mediante transmisores eléctricos y conexiones. Estos trabajos dieron pie a los ancestros de las computadoras actuales y formalizaron por primera vez los problemas de información en un sentido lineal y de traducción eléctrica.

Los esquemas producidos por Shannon se centran en la técnica y son muy específicos, pero este "sistema general de comunicación" creó bases para los posteriores modelos de comunicación verbal que siguieron a la época. Posteriormente, los estudios sobre comunicación se dividieron por un lado, informática-telecomunicación; por otra parte, relaciones psicosociológicas.

7.2.2 Wiener y la Cibernética

Aunque se inscribe en la escuela anteriormente expuesta, la escuela cibernética es más una manera de reflexionar que una teoría articulada y detallada. Partiendo de la idea de retroalimentación, torna obsoleta la concepción lineal tradicional de la información. Norbert Wiener, investigador de este enfoque, (citado por Bartoli, 1992) lo define como "teoría de sistemas complejos autocontrolados y de comunicaciones, tanto en la máquina como en el animal".(p. 74).

En este enfoque se desarrolla la teoría de información de Shannon, agregándole el feedback (retroalimentación o información de retorno), es decir, haciendo hincapié en la influencia de la comunicación en el receptor y su impacto en la acción. A esta escuela se deben también cuatro elementos, frecuentemente, considerados desde entonces las "bases" de la comunicación: el emisor, el canal, el receptor y el código, desarrollados de una manera amplia por las autoras de esta investigación, en el apartado del modelo de Shannon y Wiener.

Concluyendo, la cibernética pone de manifiesto el hecho de que toda comunicación supone el compartir un mínimo de repertorios, de manera que el emisor y el receptor puedan entenderse. Afirmación que introduce la importancia de los fenómenos lingüísticos en la comunicación.

7.2.3 La Escuela Lingüística

Desde finales de los años cuarenta, Edward Sapir, lingüista norteamericano, se dedicó al estudio del lenguaje humano y las estructuras

internas del mensaje en relación con el contexto. En relación a su estudio, Sapir (citado por Bartoli, 1992) acota que: "es totalmente ilusorio pensar que la adaptación de los individuos a lo real pueda hacerse sin el uso fundamental del lenguaje, y que el lenguaje sólo es un medio accesorio para la solución de problemas específicos de la comunicación o de la reflexión".(p. 75).

Este enfoque, desarrollado por Sapir y su discípulo Whorf, considera que cada lengua contribuye en gran medida a estructurar el mundo perceptivo de los que hablan, debido a esto, el individuo queda unido a la parcialidad de la lengua que utiliza.

Para Sapir (citado por Bartoli,1992):" El lenguaje se define a sí mismo como un medio de comunicación exclusivamente humano y no instructivo, puesto que se realiza por intermedio de un sistema de símbolos creados conscientemente" (p.75).

Bartoli (1992) expone que más que a la lingüística pura es preciso recurrir a la psicolingüística para hallar modelos de comunicación que integran problemas interpersonales. En particular los signos (modulaciones sonoras o formas visuales) fueron estudiados desde el punto de vista de la experiencia de los individuos ("lo vivido"). De esta forma, la subjetividad de cada persona modifica o puede modificar la significación asignada colectivamente a una información, esto puede producir inaptitudes para comunicar.

En sintonía con los trabajos de la escuela lingüística, se formó la escuela de "Programación Neuro-Lingüística (llamada PNL) que se cuestiona, incluso, acerca de la noción de la realidad. En otras palabras, los sistemas de información y lenguaje son para el hombre una especie de "tentáculos" o "gríngolas" que le aportan una determinada representación de la realidad. (Bartoli, 1992). Cayrol y Saint-Paul acota (1994): " Así como el mapa no es el territorio la idea que nos hacemos del mundo no es el mundo" (p.34), en otras palabras lo que parece real no es más que una construcción de cada individuo.

El lenguaje tiene un papel primordial en esas representaciones, pues todo está marcado por él en la vida humana. Pero el sistema de información no actúa sólo en base de las palabras en sí mismas, sino que se fundamenta en la estructuración misma del sistema de palabras, sobre su articulación y combinación. (Bartoli, 1992). Como lo plantean los estructuralistas, un hecho o una palabra no tienen significación propia: sólo halla su sentido en las relaciones con los otros hechos o con otras palabras.

7.2.4 El "Colegio Invisible" de Palo Alto

Los trabajos del lingüista Sapir, sirvieron como referencia a un grupo de investigadores en los que se pueden nombrar G. Bateson y R.L. Birdwhistell, posteriormente se unen, D. Jakson y P. Watzlawick.Ellos elaboraron una "teoría de la comunicación", retomando el estudio del fenómeno de la comunicación interpersonal, sin pasar por los modelos lineales de Shannon; dándole una connotación terapéutica.

Los orígenes de estos investigadores son diversos, reuniéndose: antropólogos, psiquiatras, lingüistas, sociólogos, entre otros especialistas. No están reunidos en un grupo formal, pero se conocen y trabajan juntos. Por esa razón se les conoce también con el nombre de "el colegio invisible".

La escuela de Palo Alto se fundamenta en la teoría de los sistemas integrando en el estudio de los fenómenos de la comunicación la parte que corresponde al individuo y la que se desprende del sistema del cual forma parte. Esto conduce, según Bartoli (1992) a señalar varias "paradojas" en la comunicación. Esquematizadas de manera de ejemplo, a continuación:

- Watzlawick resalta la "paradoja" de esperar espontaneidad de expresión o de responsabilización en contexto que no le favorecen.
- Los sistemas humanos se consideran abiertos, por lo tanto, en comunicación constante con el entorno. Un sistema abierto tiene la propiedad de ser "homeostático", es decir, autorregulado: cualquier perturbación interna o externa provoca mecanismos reguladores que tratan de llevar al sistema a su estado inicial.

- Todo ser humano vivirá necesariamente, aunque de manera inconsciente, en y por códigos, puesto que cualquier comportamiento implica el uso de éstos. En consecuencia es imposible no comunicar.

- Todo es comunicación en la medida en que cualquier situación vivida es portadora de mensajes desde el momento en que una conciencia humana está allí para ver, escuchar o percibir.

- La palabra no es más que un subsistema del sistema comportamental de comunicación. Los otros subsistemas, no incluyen el gesto, la mirada, la mímica, el espacio interindividual, etc. La comunicación es un todo integrado de esos subsistemas.

Con todo lo afirmado lo anteriormente expuesto, podemos decir que los llamados investigadores de Palo Alto (nombre de una ciudad de California donde vivían sus teólogos) contribuyeron a ver los fenómenos comunicacionales, no sólo desde el aspecto verbal.

7.2.5 El Análisis Transaccional (AT)

Este enfoque plantea la idea de analizar la comunicación, desde el punto de vista, de la estructura de las interacciones de los individuos en situación. Tomando el feedback como noción principal ya que muestra el encadenamiento de los mecanismos de comunicación interpersonal. De esta base nace el análisis transaccional, que sitúa los distintos tipos de relaciones entre las personas en relación con la vida familiar.

Eric Berne, médico, psiquiatra y psicoanalista freudiano, es el fundador del análisis transaccional (AT), concibiéndolo como una teoría de la personalidad que describe el funcionamiento intrapsíquico e interrelacional de personas y grupos. Es decir, los mensajes que transmite el individuo en la vida familiar, personal o profesional están teñidos con un tono particular, relacionado con personalidades, contexto o interacciones ocultas (consciente o no). (Bartoli, 1992). Agrupándolos en categorías de seis familias: *madre nutricia; padre normativo; niño adaptado- rebelde; niño* adaptado-sumiso; niño libre y adulto.

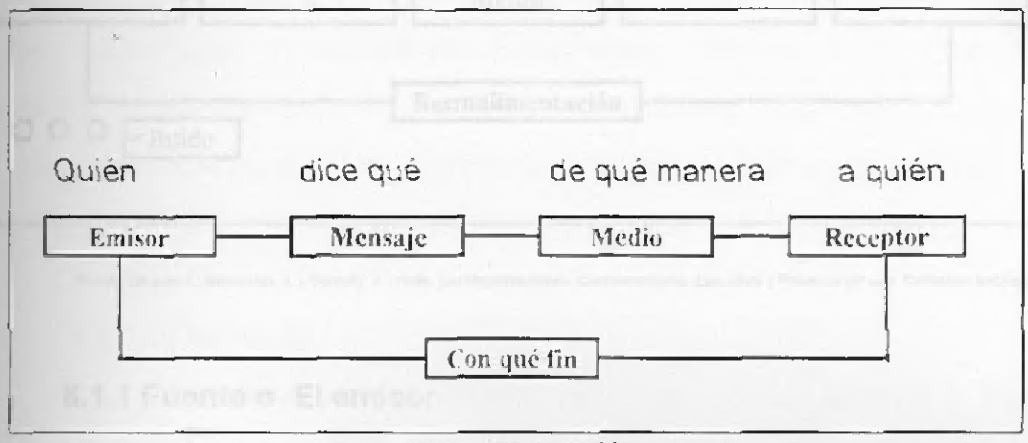
7.2.6 La Programación Neuro-Lingüística (PNL)

La programación Neuro-Lingüística (PNL) fue ideada en los años setenta y se desarrollo en los años ochenta. Este enfoque se basa en la observación y apunta a mejorar la comunicación interpersonal. Sus fundadores, John Grinder y Richar Bandler, de la Universidad de Santa Cruz, Estados Unidos, trataron primero de identificar los rasgos de comportamiento de personas consideradas como "buenas comunicadoras". Aislaron modelos que permitieron a cada uno recoger y descubrir indicios significativos en sus interlocutores (a partir de miradas, palabras empleadas) para seguir la evolución de su estado interno. La PNL pretende ser, entonces, una herramienta de comunicación y de cambio fundada en la adaptación a los valores y especificidades del otro. (Bartoli, 1992)

En la actualidad son muchos los especialistas y teóricos que tratan de combinar los aportes del análisis transaccional y los de la Programación Neuro-Lingüística. En el capítulo cuatro de esta investigación se desarrollará con mayor profundidad todo lo concerniente a este método, sus herramientas y aplicaciones enfocados a las organizaciones.

Capítulo VIII: El Proceso de Comunicación

El proceso general de comunicación se presenta en el siguiente cuadro, donde se puede observar que el proceso consta de cinco elementos: el emisor, el mensaje, el medio, el receptor y la retroalimentación.

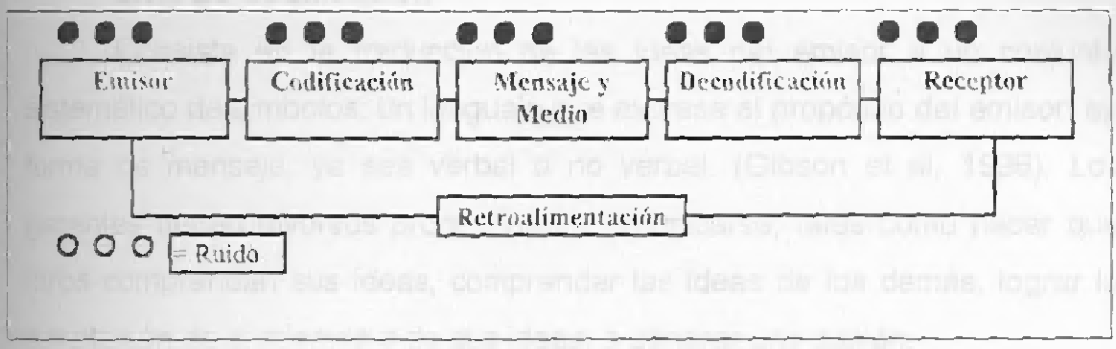


Fuente:

Fuente: Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnely, J. (1996). Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos (8ª ed.). Colombia: McGraw Hill, p. 649

8.1 Modelo de Comunicación de Shannon y Weaver

Un modelo del proceso de comunicación que se utiliza frecuentemente es el desarrollado a partir del trabajo inicial de Shannon y Weaver, y de Schramm. Estos investigadores estaban interesados en describir el proceso general de comunicación de manera que pudiera ser útil en todas las situaciones. El modelo que surgió de su obra apoya la comprensión de la comunicación. Los elementos básicos incluyen el emisor, la codificación, el mensaje y el medio, la Decodificación, el receptor, la retrcalimentación y el ruido.



8.1.1 Fuente o El emisor

La fuente es quien transmite un mensaje, tiene una idea o pensamiento que posteriormente modifica en forma tal que puede ser entendido tanto por él, como por el receptor, siempre tomando en cuenta la utilización de un mismo código.

Antonio Pascuali (1978) define al emisor como: "Un productor de mensajes humanos destinados a un número indeterminado de perceptores y donde su función básica consiste en cifrar o convertir en códigos naturales el mensaje a emitir" (p. 53)

Dentro del marco de la organización, el emisor es un empleado con ideas, intenciones, información y un propósito para comunicarse.

8.1.2 La Codificación

Consiste en la traducción de las ideas del emisor a un conjunto sistemático de símbolos: un lenguaje que exprese el propósito del emisor en forma de mensaje, ya sea verbal o no verbal. (Gibson et al, 1996). Los gerentes tienen diversos propósitos al comunicarse, tales como hacer que otros comprendan sus ideas, comprender las ideas de los demás, lograr la aceptación de sí mismos o de sus ideas, o generar una acción.

8.1.3 El Mensaje

Son combinaciones de unidades significativas, de acuerdo a ciertas reglas preestablecidas por y para el grupo de comunicantes. A estas unidades básicas se les llama signos (Pascuali, 1978). El mensaje es, pues, lo que el individuo espera comunicar al receptor deseado, y la forma exacta que tome depende en gran medida del medio que se utilice para transmitirlo; las decisiones que tengan que ver con ambos son inseparables.

8.1.4 El Medio

El medio es el portador del mensaje, la vía por la cual se envía. Las organizaciones proporcionan información a sus integrantes de diversas maneras, que incluyen la comunicación personal directa, las conversaciones por teléfono, las reuniones en grupo, los mensajes por fax, los memoranda, las declaraciones de políticas, los sistemas de recompensa, la programación de la producción y las teleconferencias por video.

A veces, el medio se olvida como elemento del proceso de comunicación: con frecuencia, los gerentes no se preocupan lo suficiente por el impacto de la elección del medio sobre la eficacia de la comunicación. Sin

embargo, la elección del medio apropiado puede causar un impacto importante en la eficacia de la comunicación y hasta en el desempeño gerencial.

8.1.5 La Decodificación/ El Receptor

Para Pascuali (1978) el receptor es el que descifra y comprende el mensaje en el código natural mediante el uso de sentidos.

Para que se complete el proceso de comunicación, el mensaje tiene que descodificares para que sea relevante para el receptor. La descodificación, término técnico para designar los procesos mentales del receptor, implica una interpretación; los receptores interpretan (descodifican) el mensaje a la luz de sus propias experiencias previas y marcos de referencia. Por consiguiente, un vendedor probablemente descodificará un memorándum del presidente de la empresa, de manera diferente a la del gerente de producción. Cuanto más se aproxime el mensaje descodificado a la intención pretendida por el emisor, más eficaz será la comunicación. Es importante el emisor esté "orientado hacia el receptor".

8.1.6 La Retroalimentación

El vocabulario de la comunicación social (1988), dice " La retroalimentación consiste en la interacción entre emisor y receptor, es la comunicación de retorno. De esta manera el emisor puede obtener información sobre la reacción de su público". (p. 22).

Los procesos unidireccionales de comunicación no permiten la retroalimentación del receptor hacia el emisor, lo que aumenta el potencial de distorsión entre el mensaje deseado y el mensaje recibido. El circuito de

retroalimentación proporciona un canal para la respuesta del receptor que permite que el emisor determine se ha recibido el mensaje y si ha producido la respuesta deseada. Los procesos de comunicación bidireccionales permiten esta importante retroalimentación entre el receptor y el emisor. (Gibson et al, 1996).

Para el gerente, la retroalimentación de la comunicación se puede dar de muy diversas maneras. En situaciones personales directas es factible la retroalimentación directa mediante los intercambios de palabras, así como medios sutiles de comunicación como las expresiones y muecas faciales de inconformidad o de incomprensión. Adicionalmente, los medios indirectos de retroalimentación (como la disminución de productividad, la mala calidad de la producción, el incremento del ausentismo o la rotación del personal, y la mala coordinación o el conflicto entre unidades) pueden indicar rupturas en la comunicación.

8.1.7 El Ruido

Dentro del marco de la comunicación humana, el ruido se puede entender como todos los factores que distorsionan el mensaje que se pretende transmitir. El ruido puede darse en cada uno de los elementos de la comunicación; por ejemplo un gerente que tenga severas limitaciones de tiempo quizá se vea forzado a actuar sin comunicación o a comunicarse de forma precipitada con información incompleta. O bien, un subordinado puede adjudicarle un significado distinto a una palabra o frase que el pretendido por el gerente. Estos son ejemplos de ruido dentro de la comunicación.

8.2 Comunicación No Verbal

O´Sullivan (s.f.) considera que: "el comportamiento no verbal, así como el verbal, parece tener fundamentos tanto biológicos como aprendidos; y como las palabras, algunos comportamientos no verbales están muy controlados conscientemente, y otros no lo están tanto" (p.12). Por tanto, acota, "que la comunicación no verbal equivale a comunicación realizada por medios distintos a las palabras".

Los sistemas de comunicación no verbal suelen incluir estos elementos:

- La apariencia del individuo (rasgos físicos, ropa);
- Modo de hablar (tono de voz)
- Olor personal;
- Formas de movimientos, tanto individualmente como en unión con otros (gestos, posturas, miradas, expresiones faciales, contactos corporales y proximidad);
- La manera en que el medio ambiente (la disposición del mobiliario, la temperatura, otras personas, ruidos, etc.) actúa sobre los interactuantes humanos y es afectado por ellos.

La comunicación no verbal contribuye a:

- Comunicar la identidad
- Comunicar la capacidad de relación con otros
- Comunicar sentimientos y emociones
- Influir en otros y en si mismo

- Dirigir la interacción

La información que un emisor transmite que no se relacione con la información verbal -es decir, los mensajes no verbales o la comunicación no verbal- es un área de estudio para la Programación Neuro-Lingüística. Investigaciones han descubierto que sólo el 7 % del impacto de un mensaje proviene de su contenido verbal; el impacto restante es no verbal; un 38% de la inflexión y el contenido de la voz y un 55 % del contenido facial. Cuando la comunicación de un emisor es contradictoria (el mensaje no verbal contradice al verbal), el receptor da mayor importancia al contenido no verbal de toda la comunicación.

La inflexión vocal se refiere a cómo se transmite un mensaje: recia o suavemente, rápida o lentamente, con una inflexión controlada o descontrolada, o con un tono agudo o grave. El método de transmisión agrega significado para el receptor, quien evalúa estas señales emitidas. Las expresiones corpóreas son otra fuente importante de la comunicación no verbal. Ekman y Friesen en 1969 (citados por Gibson et al, 1996) clasificaron el lenguaje del cuerpo en cinco tipos de expresión: emblemas, ilustradores, reguladores, adaptadores y demostradores de afecto.

Los **emblemas** son gestos muy parecidos a las señas (el pulgar con el que se pide "viajes gratis", la señal de "está bien" con el dedo índice y el pulgar, la "V" de victoria). Estos movimientos transmiten rápidamente una palabra o una frase sobrentendida.

Los **ilustradores** son gestos que representan gráficamente lo que se está diciendo (un dedo índice erguido para indicar el primer punto de la

posición del emisor, las manos extendidas para describir el tamaño de un objeto).

Los **reguladores** son movimientos que controlan una conversación; por ejemplo, si el receptor de la mano indica al emisor que modere su velocidad, si arquea una ceja puede transmitir al emisor la petición de aclarar lo dicho, inclinar la cabeza indica comprensión. Los emblemas, ilustradores y reguladores son utilizados conscientemente por los individuos.

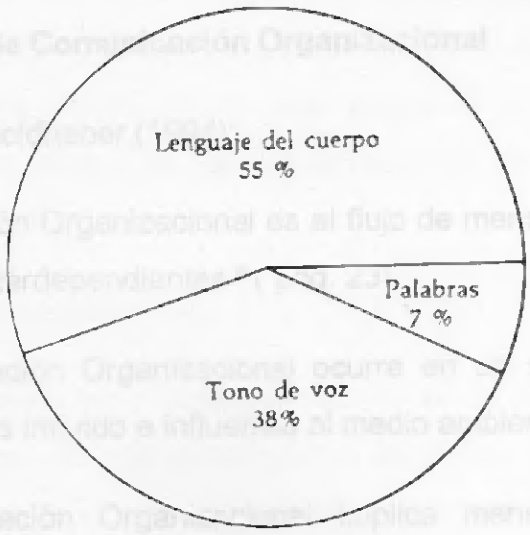
Por otra parte, los adaptadores y las demostraciones de afecto a menudo se comunican subconscientemente y pueden revelar mucho acerca de los sentimientos y las actitudes, tanto del emisor como el receptor. Los **adaptadores** son expresiones que se utilizan para ajustarse psicológicamente al clima interpersonal de una situación. A menudo aprendidos en la niñez, se suelen utilizar para manejar el estrés en las situaciones interpersonales. Golpear la mesa con los dedos, menear la pierna o el pie son diversas maneras de liberarse de cierto grado de estrés.

Las **demostraciones de afecto**, usualmente subconscientes, comunican directamente las emociones del individuo; son expresiones faciales, las cuales son emisores especialmente importantes de los sentimientos de la persona. Desde hace mucho tiempo existe la creencia de que las emociones de una persona se reflejan en su cara y que se pueden "leer" estas emociones con bastante precisión. Las demostraciones de afecto también se expresan con las posiciones que adopta el cuerpo; por ejemplo, una "postura cerrada" (brazos cruzados sobre el pecho, piernas cruzadas) comunica una actitud defensiva y, a menudo, antipatía.

Curiosamente, las posiciones del cuerpo pueden transmitir visualmente un alto grado de afinidad entre el emisor y el receptor.

Los investigadores de la comunicación han encontrado que, cuando existe afinidad entre dos individuos cada uno refleja los movimientos del otro al cambiar la posición del cuerpo, bajar la mano o ejecutar simultáneamente algún otro movimiento. Si la afinidad se termina abruptamente durante una conversación, el efecto de "espejo" se quiebra con rapidez.

La lectura del lenguaje corporal del individuo puede representar todo un reto porque implica la evaluación subjetiva de la comunicación no verbal. Y es aún más difícil cuando se trabaja en un entorno internacional.



Capítulo IX: La comunicación Organizacional

En el capítulo anterior se reseñaron los aspectos de la Comunicación Humana que se consideraron pertinentes para iniciar el abordaje hacia la Comunicación Organizacional . Se describieron los distintos componentes del proceso y las barreras del mismo.

En este capítulo se pretende enfocar el estudio aún más, ya que se explicará el tema de la Comunicación Organizacional como un todo. Tal como se detallará en las siguientes páginas, la Comunicación Organizacional Interna es una de las dimensiones que, en el plano comunicativo, existen dentro de las organizaciones. Como se Ha entendido que la Comunicación Organizacional es una derivación e la Comunicación Humana y que por lo tanto todos los conceptos mencionados son aplicables a lo que estudiará a continuación, no será necesario volverlos a explicar.

9.1 Definición de Comunicación Organizacional

Según Gerald Goldhaber (1994):

"La Comunicación Organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes " (pág. 23).

- La Comunicación Organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influido e influencia al medio ambiente.
- La Comunicación Organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y su medio empleado.
- La Comunicación Organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Según Annie Bartoli (1992) :

> *Partiendo de que la comunicación es a la vez acto, objeto y medio de la puesta en común o de la transmisión del mensaje, en la organización, la comunicación es el conjunto de actos, más o menos estructurados; también es un objeto, incluso un recurso fundamental de la empresa si se considera la comunicación como fruto de informaciones, en especial operativas* (p. 71).

Según Ricardo Homs Quiroga (1990):

"La Comunicación Organizacional es una actividad que tiene por objeto la creación y mantenimiento de una imagen positiva a través del trabajo sistematizado y planificado de difusión de información" (p. 65).

9.2 Dimensiones de la Comunicación Organizacional

9.2.1 Comunicación Interna:

La Comunicación Interna "son todos los mensajes que cursan dentro de la vasta red de la estructura de la organización. Es el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de una organización, es la interacción humana que ocurre dentro de las organización y entre sus miembros" (Kreps, 1995, Pág. 22).

9.2.2 Comunicación Externa:

La comunicación en las organizaciones no se da sólo entre individuos que son miembros de una organización. A tal efecto la comunicación externa es aquella comunicación que tiene lugar hacia afuera de la organización. Se puede dar en forma de publicidad, propaganda, relaciones públicas, etc.

Su función primordial es permitirle a los miembros de la organización interactuar con individuos fuera de la organización, llevando información entre la organización y su entorno relevante.

9.2.3 Comunicación Global:

Es la conjunción lógica y coherente de la comunicación interna y la externa.

La interrelación de los canales de comunicación interna y externa consiste en que los primeros se utilizan para dirigir actividades de organización, con el fin de cumplir metas basadas en la información recopilada del entorno relevante a través del uso de canales externos.

En la medida en que la integración de la comunicación sea coherente, los resultados comunicativos de la empresa serán más provechosos. Si está comunicado al entorno sobre la pulcritud con que maneja sus fondos una determinada compañía, y los empleados saben que existen grandes focos de corrupción internos, se cae en una contradicción o doble discurso que puede hacer quedar a la empresa como mentirosa y afectará notablemente la moral de los empleados.

Christian Regouby (citado por Römer, 1994) señala que la Comunicación Global es un nuevo enfoque que apunta hacia la conceptualización de potencialidades de la comunicación para una empresa a través de:

- La puesta en escena de una estrategia de construcción y capacitación de un territorio exclusivo de marca, es decir, las opiniones del personal interno de la empresa, las opiniones de los públicos

externos, el entorno de las comunicaciones de los mercados, el volumen estratégico de una empresa.

- La puesta en marcha de una política de coherencias y sinergía de medios empleados, es decir, que no existan jerarquías entre los medios de comunicación, ya que la selección de estos se debe realizar en función de los objetivos definidos.
- La orquestación permanente del conjunto.

9.3 Funciones de la Comunicación en las Organizaciones

Thayer, (citado por Harris, 1987) divide las funciones de la comunicación en cuatro categorías específicas.

1. **Función de información**: Al proporcionar directrices de acción a quienes las necesitan para el desempeño de sus funciones.
2. **Funciones de Instrucción y Mando**: Permiten que el empleado conozca sus obligaciones hacia la organizacional formal y ayude sobre como ejecutar adecuadamente sus deberes.
3. **Función Integradora**: Se refiere a que la transmisión de mensajes e ideas efectuadas adecuadamente, debe ayudar a relacionar las actividades de los empleados para que sus esfuerzos se complementen.

Iris Morera (1993) Resume otras de las funciones que tiene la comunicación institucional:

1. **De Vigilancia**: Donde se busca mantener a los públicos informados sobre eventos ocurridos en la institución y acerca de los nuevos horizontes posibles.

2. **Política**: En el sentido de permitir la participación de los públicos en las decisiones.

3. **De interpretación**: Sobre el sentido de los acontecimientos, los procedimientos o los objetivos de la institución.

4. **De prescripción**: En cuanto al canal de difusión de normas y directiva.

5. **Enseñanza**: Para aumentar el conocimiento y el manejo de las tecnologías de gestión y producción del organismo.

6. **De recreación o entretenimiento**: Para cultivar la creatividad.

7. **De Identidad**: En el sentido de que las personas se identifican con la organización a partir de los mensajes que recibe.

8. **De concientización**: Ya que a través de los mecanismos de comunicación participativa se pueden llegar a modificar creencias, actitudes y hábitos de las personas.

9. **Como catalizador del cambio**: La comunicación contribuye en la integración en la integración d los miembros de la organización para el logro de los objetivos institucionales y facilita la creación de un sentido compartido de cambio.

Por otra parte, Koontz (1990) complementa el listado al apuntar otras funciones inherentes a la comunicación en las organizaciones, tales como:

1. Establecer y diseminar las metas de la organización.
2. Elaborar planes para su logro.
3. Organizar los recursos humanos y de otro tipo.
4. Elegir, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
5. Dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas deseen contribuir.
6. Controlar el desempeño.

9.4 Comunicación Organizacional Interna

9.4.1 Definiciones

Las organizaciones para poder coordinar las tareas de la empresa que realizan sus empleados y para lograr los objetivos y las metas, necesitan de la comunicación, la cual es entendida como el diseño de mensajes, representaciones que tienen como fin transmitir información.

Los profesores Block, Aguilar y Gómez (citados por Gordon, 1990) definen la comunicación como:

> *"Un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción, es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización"* (p. 35).

Para Katz y Kahn (1993), la comunicación es:

> *"... el intercambio de información y la transmisión de significados (...), es la esencia misma de un sistema social u organización (...) , ya que es de suma importancia para cualquier grupo y es posible resumir en ella, formas de interacción grupal, como son: influencia, cooperación, contagio, imitación social y liderazgo"* (pp. 249-250).

La comunicación interna en la organización es una herramienta de trabajo que constituye parte de la estrategia general de la empresa.

Toda organización posee información que es el contenido de la comunicación que desea transmitir a sus públicos internos, los cuales están representados por la gerencia empleados, obreros, representantes de sindicatos y comités que trabajan dentro de la empresa.

A partir de lo anterior, se entiende por comunicación interna: "El intercambio de la información que se genera y fluye en las distintas áreas institucionales de la organización a fin de lograr la identificación de las audiencias internas con los objetos de la institución" (Gómez y Visla, 1989)..

La comunicación organizacional es necesaria para beneficio de la propia organización, más que como medio de información a los trabajadores. Las empresa no podrían existir sin la comunicación, y el hecho se destaca en virtud de que los empleados sin ella no pueden saber lo que sus compañeros están haciendo, la gerencia no puede recibir información sobre lo que sucede y los supervisores no pueden emitir instrucciones.

Cuando se logra una comunicación eficiente, tienden a haber menos problemas organizacionales y se estimula un mejor desempeño, existen un

aumento de la productividad, se incita a la participación de los empleados en la empresa, en fin, se presenta una optimización de los demás componentes que circundan el ambiente laboral.

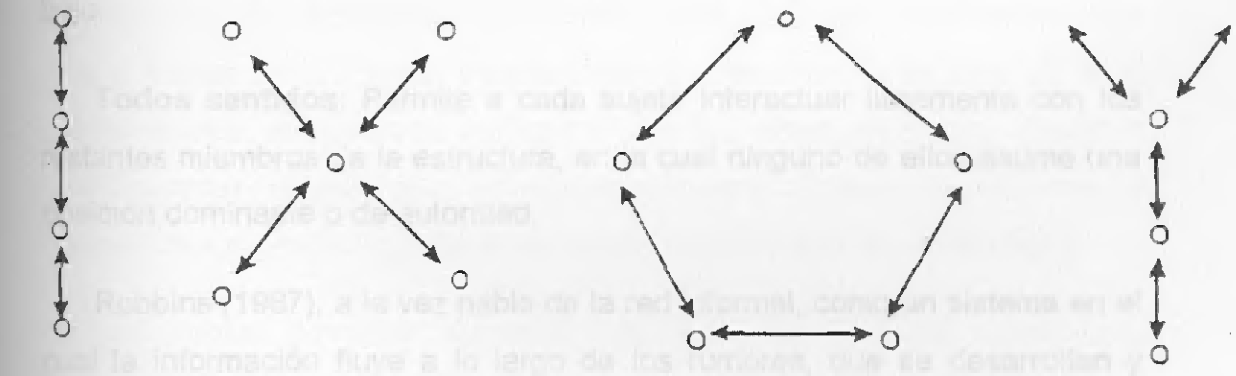
Todo esto nos muestra la factibilidad de la responsabilidad del gerente para destacar la comunicación organizacional. Una información inadecuada podría afectar una extensa zona de actividad, debido a que los niveles de supervisión afectan un mayor número de personas y de actividades específicas, y se toma aún más riesgoso, si la cadena de comunicación es muy larga.

9.5 Redes de la Comunicación

En la estructura organizacional surgen interacciones que se refieren a aspectos de autoridad y relaciones normalizadas y no normalizadas, destinadas a aumentar los intereses de los empleados, mantenerlos más informados acerca de las innovaciones y proyectarlos más ampliamente hacia los demás.

Generalmente, las redes son mecanismos de apoyo que ayudan a los empleados a crecer y desempeñarse mejor en sus funciones.

La jerarquía organizacional representa niveles donde las comunicaciones fluyen en distintas direcciones, Robbins (1987), clasifica diversos tipos de redes de autoridad (formales), ilustradas en la figura:



Fuente: Tomados de Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, 1987, Editorial Prentice Hall, p.220.

Cadena: Representa los niveles donde las comunicaciones no pueden *moverse en dirección lateral, sino hacia abajo.*

"Y": Representa a subordinados que reportan a un supervisor, con niveles jerárquicos por encima de éste.

Rueda: Representan a un supervisor con subordinados, los cuales no interaccionan entre sí. Todas las informaciones pasan por el supervisor.

Círculo: Permite a los miembros interactuar con los que están a su lado pero no más allá. Representa niveles donde hay comunicación entre superiores y subordinados, así como comunicación lateral en el nivel más bajo.

Todos sentidos: Permite a cada sujeto interactuar libremente con los restantes miembros de la estructura, en la cual ninguno de ellos asume una posición dominante o de autoridad.

Robbins (1987), a la vez habla de la red informal, como un sistema en el cual la información fluye a lo largo de los rumores, que se desarrollan y mantienen, por lo general acerca de Un interés que se comparte. Sirve para que los gerentes identifiquen las confusiones y los agentes causantes de ansiedad en su empleados, por lo tanto son mecanismos de filtración y de feed-back.

La incertidumbre, la complejidad e interdependencia de las tasas van asociadas con mayores necesidades de compartir o procesar información, lo que justifica el uso de los comentarios en los pasillos (rumores), debido a que las estructuras de los sistemas de comunicación normalizados implican muchas formalidades.

Para Römer (1994), una organización es comunicante cuando tiene una finalidad explícita, genera compromiso, es dinámica para crear por sí misma mediante información y formación potencialidades internas y sobre todo si es flexible con las comunicaciones informales; ya que éstas son los

mecanismos más eficaces para fortalecer la identidad de los distintos departamentos.

Según Hampton (1989), la información técnica que incluye datos acerca de metas de trabajo, expectativas o progresos en el desempeño y procedimientos; y la información para la coordinación entre las partes de la organización, pueden satisfacerse tanto de la red formal como de la informal, mientras que la información motivadora y de actitudes debe transmitirse sólo a través de la formal. Investigaciones presentes en la obra de este mismo revelan en estudios realizados que las redes de rueda, círculo y todos sentidos, proporcionan soluciones rápidas y eficientes a problemas o tareas que suponen complejidad y/o interdependencia en los empleados.

Las redes permiten aumentar los intereses de los empleados, mantenerlos más informados acerca de las innovaciones, y proyectarlos más ampliamente hacia los demás. Están caracterizados por ser mecanismos de apoyo que ayudan a los empleados a crecer y desempeñarse mejor en su empleo. Sin embargo, pueden tener aspectos negativos ya que en ocasiones propician las renuncias de personas claves en la empresa (Davis y Newstrom, 1987).

Los directivos suelen pasar la mayor parte de su tiempo en interacciones con otros: supervisores, subordinados y miembros de otros departamentos u organizaciones. Cada tipo de relación tiende a plantear su propia gama de problemas y la red formada por los puntos de contacto, puede ir cambiando de acuerdo a las exigencias y flujo de trabajo.

9.6 Formas de la Comunicación

Stephen Robbins (1994), señala que existen las siguientes formas de comunicación:

- **Oral o Verbal**: Las personas interactúan con mayor frecuencia mediante el habla. Los métodos conocidos incluyen discursos, discusiones formales uno-a-uno o en grupos y reuniones entre otras.

- **Escrita**: Incluye memoranda, cartas, boletines de la empresa, tableros de noticias o cualquier otro dispositivo que transmita palabras o símbolos escritos.

- **No Verbales**: Es la comunicación transmitida sin palabras, como son el lenguaje corporal y la entonación verbal. El lenguaje corporal se refiere a las configuraciones faciales y otros movimientos el cuerpo, así como a los ademanes o temperamentos. La entonación verbal, es el énfasis que alguien da a ciertas palabras o frases.

- **Los Medios Electrónicos**: Es la transmisión instantánea de los mensajes escritos sobre computadoras interconectadas entre sí. Además de los medios más comunes como el teléfono, televisión de circuito cerrado, máquinas de fax, sistema de amplificación sonora, entre otros.

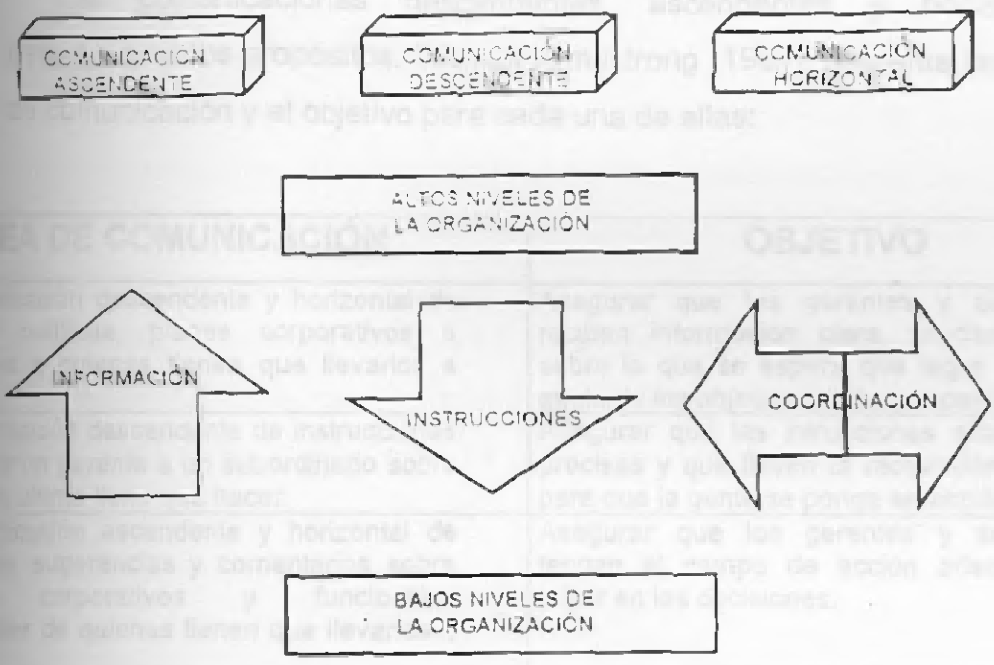
Dentro de las categorías anteriores de deben incluir las formas AUDIOVISUALES, que Michael Bland (1990) define a los sistemas conocidos como retroproyectores, videos y diapositivas.

Al seleccionar los canales, se debe tomar en cuenta el comunicador, el público y la situación, a la vez que hay que considerar las ventajas y desventajas de cada una de ellas.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Comunicación Escrita: - Se presta menos a ambigüedades y a malas interpretaciones. - Generalmente la distribución es sencilla y eficiente. - Se puede guardar para la posteridad y consultarse las veces que se desee. - Proporciona registros, referencias y defensas legales. Comunicación Oral: - Es mas informal y natural. - Se adapta mejor a los requisitos del receptor. - La respuesta es más inmediata. - Revela mucho más de las personalida-des verdaderas de cada uno de los sujetos que participan en el proceso de comunicación. - Se puede extender mucho más la información en este tipo de comunicación.	Comunicación Escrita: - Los costos de producción y distribución - Los documentos voluminosos desestimulan a la persona. - Pueden crear montañas de papeles. - No proporciona un feed - back inme- diato. Comunicación Oral: - Pueden ser costosas en tiempo y dinero. - Suele distorsionarse a lo largo de la estructura organizacional. - Se presta más a ambigüedades y a malas interpretaciones. - No proporciona registros, ni referencias que puedan consultarse las veces que se desee.
Comunicación Audiovisual: - Facilite la recepción del mensaje. - Se puede utilizar inclusive con el personal analfabeta. - Hay un impacto en el auditorio cautivo en el que genera interés. - Muestra nuevos productos, nuevos modelos, instalaciones y asuntos similares. - Existe diversidad en sus métodos. Medios Electrónicos: - Permite manejar grandes cantidades de datos y poner información a disposición de un número mayor de personas. - Analiza y organiza la información oportuna de un modo más barato. - Se ahorra en tiempo. - Se puede extender mucho más allá de las fronteras. Comunicación No Verbal: - La comunicacion llega mas rápido. - Refuerza la comunicación verbal y es-cita. - Enfatiza las ideas que se quieren transmitir. - Revela las personalidades verdaderas de los interlocutores.	Comunicación Audiovisual: - Es un método bastante costoso para dirigirse al personal. - La ventaja de no ser interrumpido se ve disminuida por el hecho de que no se puede adaptar a los oyentes. - Existe impersonalidad, pues no hay interacción cara a cara. Medios Electrónicos: - No son cara a cara, por lo tanto no puede revelar las personalidades verdaderas de los sujetos intervinientes en el proceso. - Es costoso debido a la adquisición de los equipos electrónicos. - Falta de conocimiento por parte de los miembros de la organización. Comunicación No Verbal: - Tiene muchas significaciones y por ello pueden crear configuraciones diferentes en los mensajes. - No proporcionan registros ni referencias de la información emitida.

Fuente: Adaptado de Bland, Michael. Comunicacion Organizacional Interna y Eficiente. 1990. Editorial Legis. pp. 58-65.

9.7 Las Direcciones de la Comunicación



Fuente: Greenberg & Baron, Behavior Organizatios, (1995). Prentice Hall. U.S.A. p.345.

Los gerentes deben recorrer regularmente las instalaciones de la empresa para conversar informalmente con la gente. De esta forma se establecerá una interrelación entre los supervisores y los subordinados que permitirá crear un ambiente más efectivo de trabajo con beneficios mutuos.

Tradicionalmente, la comunicación descendente se ha considerado la más importante, pero se presenta la necesidad de hacer énfasis en la ascendente, en vista de que la gerencia puede llegar a perder contacto con los empleados y carecer de información suficiente para tomar decisiones trascendentes.

Las comunicaciones descendentes, ascendentes y horizontales persiguen varios propósitos. Michael Armostrong (1991), presenta las áreas de comunicación y el objetivo para cada una de ellas:

AREA DE COMUNICACIÓN	OBJETIVO
La comunicación descendente y horizontal de objetivos, políticas, planes corporativos o funcionales a quienes tienen que llevarlos a efecto.	Asegurar que los gerentes y supervisores reciban información clara, precisa y rápida sobre lo que se espera que logre para llevar adelante los objetivos de la compañía.
La comunicación descendente de instrucciones directas de un gerente a un subordinado sobre lo que éste último tiene que hacer.	Asegurar que las intrucciones sean claras y precisas y que lleven la motivación necesaria para que la gente se ponga en acción.
La comunicación ascendente y horizontal de propuestas, sugerencias y comentarios sobre objetivos corporativos y funcionales provenientes de quienes tienen que llevarlos a efecto.	Asegurar que los gerentes y supervisores tengan el campo de acción adecuado para influir en las decisiones.
La comunicación ascendente y horizontal de información para la gerencia, sobre desempeño y resultados.	Habilitar a la gerencia para chequear y controlar el desempeño, de tal manera que puedan explotarse las oportunidades o acometer una acción correctiva.
La comunicación descendente de información sobre planes como políticas o desempeño de la compañía.	Asegurar que: 1. Los empleados se mantengan informados de los asuntos que los afectan; 2. Los empleados se sientan estimulados a identificarse con la compañía.
La comunicación ascendente de los comentarios de los empleados a lo que se propone a hacer en asuntos que los afectan.	Asegurar que los empleados tengan la oportunidad de expresar su sugerencia y que la compañía esté en posición de planificar sus acciones de acuerdo con esos comentarios.

Fuente: Michael Armstrong, Gerencia de Recursos Humanos, 1991, Editorial Legis, Colombia.

Dentro de las organizaciones existen cuatro direcciones que establecen el marco dentro del cual las comunicaciones se efectúan dentro de la misma. Estas son se caracterizan por ser hacia abajo, hacia arriba y en los sentidos horizontal y transversal.

9.7.1 Comunicación Descendente

La comunicación descendente fluye de los individuos de los niveles más altos de la jerarquía hacia aquellos de los niveles inferiores. Las formas más comunes de comunicación descendentes son las instrucciones de trabajo, los memorados oficiales, las declaraciones de políticas, los procedimientos, los manuales y las publicaciones de la empresa. En muchas de las organizaciones, las comunicaciones hacia abajo son a menudo, tanto inadecuadas como imprecisas. Las ausencias de información relacionadas con el trabajo pueden crear un estrés innecesario entre los integrantes de la organización.

9.7.2 Comunicación Ascendente

La comunicación ascendente es tan importante como la comunicación descendente; no obstante, lograr la comunicación eficaz ascendente, o sea, propiciar los mensajes abiertos y veraces hacia la gerencia es una tareas especialmente difícil sobre todo en las organizaciones muy grandes. Algunas investigaciones indican que, de los cuatro canales formales de la comunicación, el ascendente es el menos eficaz, ya que los gerentes de los niveles superiores no suelen responder a los mensajes emitidos por empleados en los niveles inferiores y éstos suelen

resistirse comunicarse hacia arriba, especialmente si el mensaje contiene malas noticias. Sin embargo, las comunicaciones ascendentes es imprescindible para la toma de decisiones acertadas.

Algunos de los mecanismos más comunes de comunicación ascendente son los buzones de sugerencias, las reuniones de grupo y los procedimientos de apelación o de reclamación.

9.7.3 Comunicación Horizontal

A menudo se pasa por alto en el diseño de las organizaciones, hacer lugar para la comunicación horizontal. Es aquella que fluye a través de las funciones en la organización; es necesaria para la integración y coordinación de las diversas funciones de la organización. Ya que los mecanismos para asegurar una comunicación horizontal no existen normalmente dentro del diseño de la organización, su fomento queda en mano de cada gerente. La comunicación entre iguales suele ser necesaria para la coordinación y también puede proporcionar una satisfacción de las necesidades sociales.

9.7.4 Comunicación Transversal

La comunicación transversal, comunicación que cruza las funciones y niveles de las organizaciones. Aunque probablemente sea el canal de comunicación menos aprovechado dentro de las organizaciones, es importante en situaciones en que los miembros no se puedan comunicar eficazmente mediante los otros canales. Representa el canal más eficiente en cuanto a tiempo y el esfuerzo para las organizaciones.

9.8 Las comunicaciones interpersonales

Dentro de las organizaciones, la comunicación fluye de un individuo a otro en situaciones frente a frente o de grupos; dichos flujos, denominados comunicaciones interpersonales, pueden abarcar desde las órdenes directas hasta cualquier frase que se pueda pronunciar sin intención alguna. Las comunicaciones interpersonales con el principal medio de la comunicación de la dirección.

Los problemas que surgen cuando los dirigentes tratan de comunicarse con otras personas se pueden atribuir a diferencias de percepción o diferencias de estilo interpersonal.

9.8.1 Estilos Interpersonales

Se refiere a la forma que escoge un a persona para relacionarse con otras.

Las diferentes combinaciones en las que se puede conocer o desconocer la información se recogen en la conocida figura Ventana de Johari, la cual indica cuatro combinaciones o zonas de información conocidas por uno mismo o por los demás, estas son:

- La palestra. Es la región en la que se establecen relaciones interpersonales y comunicaciones más eficaces. Para que produzca la comunicación las partes deben compartir idénticos sentimientos, datos, presunciones y conocimientos. Esta zona es de mutua contención cuanto mayor sea más eficaz será la comunicación.

- El Punto Ciego. Se produce cuando los demás conocen la información pertinente y uno lo desconoce, en consecuencia supone una desventaja para la persona ya que resulta difícil comprender el comportamiento, las decisiones y las posibilidades de los demás.

- La Fachada. Cuando conoce información que los demás desconocen, esa persona puede reaccionar ante cualquier comunicación superficial, es decir, presenta una fachada falsa.
- Lo Desconocido. Esta zona está formada por la parte de la relación sobre la que ni la persona ni las demás conocen la información pertinente.

9.9 Barreras de la Comunicación Organizacional.

Los investigadores Sayales y Sartas (1981) afirman que cuando alguien habla, las personas que la escuchan siempre tienden a oír o entender en la medida de sus conocimientos y experiencias. Las personas pueden interpretar las comunicaciones de diferentes formas en función de sus anteriores experiencias, éstas dan lugar a un proceso de codificación y decodificación de múltiples variantes. En este sentido, dichos investigadores señalan:

> *El problema básico en las comunicaciones es que el significado que recibe un individuo no siempre es el mismo que el otro quiso enviar. El hablante y el oyente son personas distintas que viven en mundo diferente; y al pasar un mensaje (...) son innumerables los factores que pueden distorsionarlos (...) El aparato sensorial humano no transmite al observador un duplicado exacto de la realidad externa. (p. 166)*

La comunicación es un proceso complejo que involucra un emisor y un receptor entre los cuales están inmersos una serie de elementos que pueden mermar el sentido y significación que uno u otro le otorguen al mensaje. De ello se desprence la importancia del estudio y definición de las principales barreras u obstáculos que están involucrados en el proceso.

La falta de eficiencia y calidad en las comunicaciones producen incomprensión y frustración entre quienes participan en el proceso comunicativo. Las dificultades, fallas y bloqueos en las relaciones humanas perjudican el desempeño y optimización de las labores en el ámbito organizacional y de cualquier ámbito en general. De allí la importancia de que los individuos estén conscientes de las barreras y fallos en la comunicación.

Pandilla (1991) en su libro "La Comunicación. Un Punto de Vista Organizacional" precisa dos tipos de categorías en las que se puede clasificar las barreras de comunicación organizacional: barreras en el desarrollo de comunicación organizacional y las barreras en el sentido de la comunicación organizacional.

9.9.1 Barreras en el Desarrollo de la Comunicación Organizacional.

Los objetivos previstos por la organización se ven algunas veces obstaculizados por problemas operativos que impiden el desarrollo natural del trabajo.

9.9.1.1 Barreras de tipo operativo

*a) **Físicas.*** Son deficiencias que entorpecen el desarrollo del trabajo y que están vinculadas a la falla en los elementos o medios de carácter mecánico, eléctrico, magnético, etc., según el canal empleado por la empresa u organización.

*b) **Fisiológicas***. Son aquellas derivadas de problemas de percepción. Se presentan cuando existe algún mecanismo de deformación del mensaje en la persona que lo emite o en la que lo recibe. Las fallas también pueden ser por fatigas, conflictos internos o provocados o alguna causa imprevista que impida o reste al receptor capacidad intelectual para captar en su esencia el mensaje. (Padilla,1992)

Padilla (1992) apunta que los mensajes producidos en serie cambian debido a pérdidas, ganancias, absorciones y combinaciones a lo largo del recorrido desde la fuente hasta el receptor. Distinguiendo que el individuo puede obstaculizar el mensaje: cuando trata de embellecer la descripción del mismo; cuando modifica los detalles de la comunicación con el propósito de encajar con la predisposición del emisor; cuando se elabora un concepto unitario o general sin tomar en cuenta los detalles; cuando se modifica el mensaje para que este sea más interesante y cuando se omiten detalles de la comunicación original.

Son consideradas barreras fisiológicas:

b.1) ***La filtración***. Esta determinada por el número de niveles por los que debe pasar una información hasta llegar a su destinatario final. El

emisor puede manipular la información a lo largo de todo el recorrido e ir haciéndole transformaciones para que esta sea asimilada por el receptor.

b.2). ***Sobrecarga de Comunicación***. Los individuos se ven constantemente bombardeados con mensajes, que provocan una saturación y que imposibilitan la recepción y respuesta adecuada a cada uno de ellos.

9.9.1.2 Barreras de tipo administrativo

a) Omisión de testimonio o pruebas. A la hora de emitir un mensaje se debe exponer una buena base (teórica o práctica, según convenga) que respalde los argumentos utilizados en la información.

b) Falta de sinceridad o credibilidad de la fuente. Los encargados de dirigir o supervisar a los empleados de una empresa deben presentar una actitud sincera para escuchar, informar y aplicar adecuadamente los medios y sistemas de comunicación; de esa manera lograrán confianza y credibilidad del personal. Evitando este tipo de barrera se logra escuchar los problemas, comprenderlos y brindar una solución, de lo cual dependerá en gran medida el crecimiento continuo de la organización.

c) Preparación. Hay que preparar adecuadamente el mensaje; estudiando y analizando detalladamente su sentido o intención. También es importante continuar paso a paso el proceso secuencial de la comunicación, además de ofrecer el mensaje de la manera más adecuada y atractiva posible.

d) Aumentar distancias. Para entender a los receptores se deben tener próximos para así poder atender sus demandas, sugerencias, necesidades y críticas.

e) Aumentar los niveles jerárquicos. Para esquivar este tipo de barrera es imprescindible que se mantenga un equilibrio en la organización administrativa e integrar más al equipo de trabajo.

f) Complejidad. Un mensaje complejo produce confusión y una ineficaz aplicación de los medios y sistemas de comunicación. Mientras más sencilla y simple sea la manera de transmitirlo, aumentará la posibilidad de éxito.

g) Carencia de coordinación. Fomentando la unión y coordinación de funciones, se evitará la duplicidad de trabajos o la competencia.

h) Programas, planes y objetivos sin bases. Si no se prevén las posibles circunstancias a presentarse, ni se llevan acabo estudios analíticos de la situación y no se cuenta con programas establecidos en forma adecuada con la información necesaria, no se fomentará la comunicación organizacional.

9.9.2 Barreras en el sentido de la Comunicación Organizacional.

Cada individuo es distinto a los demás, no piensan y ni reaccionan de igual manera ante una misma situación, presentándose en cada

organización un carácter heterogéneo entre sus miembros debido a sus diferentes actitudes.

9.9.2.1 Barreras de tipo semántico. Los problemas de tipo semántico constituyen un decisivo factor de incomunicación como lo apuntan Sayales y Sartas (citados por Sayles y Strauss, 1981): "Esencialmente el lenguaje es un método consistente en usar símbolos para presentar hechos y sentimientos. Hablando en términos estrictos, no podemos transmitir un significado: lo único que podemos hacer es transmitir palabras. Sin embargo, unas mismas palabras pueden sugerir sentidos totalmente distintos a personas distintas. El significado está en las personas y no en las palabras".

9.9.2.2 Barreras de tipo psicológico. Las distintas percepciones también son causa de incomunicación, ya que se puede interpretar un mismo estímulo de diferente manera. Las actitudes del ser humano tienen gran influencia del "grupo de referencia", puede darse el caso de que un empleado que acate las órdenes del jefe, caiga mal dentro del grupo que se ha propuesto lo contrario. Las diferentes categorías mentales también hacen ver las cosas de manera diferente. Lo mismo sucede si existen diferentes posiciones dentro de la jerarquía. Una decisión del departamento puede ser interpretada en forma diferente según sea la sea la secretaria, el supervisor, o un oficinista. Entre este tipo de barrera o problemas más comunes están:

a) ***Marco de Referencia.*** Uno de los fallos de la comunicación se debe a que todas las personas tienen ideas preconcebidas de las cosas que se les quiere transmitir, los psicólogos dicen que los individuos se sienten impulsados a obtener una información coherente con la concepción que

tienen de sí mismo. Por otro lado, las perspectivas y esperanzas también influyen en las comunicaciones y esto se manifiesta a través del esterectipo.

b) ***Retención Selectiva***. Resistencia a recibir información porque atenta contra nuestros conocimientos previos. Las personas se oponen a prestar atención a lo que se les dice si es contrario a los conocimientos que ya poseen. En este caso el aparato receptor de comunicación humano, constituido por los sentidos y el cerebro, hará la función de un filtro o tamiz que solo deja pasar lo que el receptor desea oír.

c) ***Evaluación de la Fuente.*** La denominada "evaluación de la fuente" se cuenta como un factor de incomunicación. Esto consiste en que el receptor no toma en cuenta lo que dice el emisor, dejándose llevar por su personalidad o porque lo evalúa en función de sus propios antecedentes y experiencias. En muchos casos con procedimientos se atribuye al emisor motivos existentes.

d) ***Juicios de valor.*** Se realiza cuando el emisor emite juicios aprobatorios o reprobatorios del transmisor, y no sobre el mensaje.

e) ***El Efecto Halo.*** Otra tendencia de las personas es no reconocer los puntos intermedios y dejarse llevar por los extremos. Si confían en alguien y les simpatiza creerán todo lo que esa persona de dice. Así mismo, tienden a desconocer las palabras de las personas que les son antipáticas. Todo esto se resume en "efecto halo".

f) ***Prejuicios.*** Se presenta cuando las opiniones emitidas antes de contar con una suficiente información.

g) ***Distancia Psicológica***. La distancia psicológica que hay entre el gerente de la empresa y el operador nos es favorable a la comunicación. Esto produce que, no solamente las palabras sino ciertas frases tengan un diferente significado.

h) ***Valores de tipo Emocional.*** Éstos llegan a bloquear a los valores racionales o de compresión. Si una persona se siente deprimida o disgustada, lo más probable es que tienda a rechazar cualquier proposición que se le presente. Igualmente, si se siente eufórica y feliz tenderá a aceptar más rápido lo que se le dice.

9.9.3 Barreras en la forma de conducción

Además del desarrollo y fluidez de la comunicación organizacional tres aspectos influyen en su esencia, estos son:

9.9.3.1 Barreras en la comunicación ascendente. Implican no emitir bien los mensajes por un deseo de agradar o por un temor de castigo.

9.9.3.2 Barreras en la comunicación descendente. La mala emisión de órdenes a los subordinados ocasiona que éstos malentiendan el mensaje y realicen actividades distintas de las propuestas en la intención.

9.9.3.3 Barreras en la comunicación horizontal. Se presentan cuando se trata de poner ideas o criterios cuando no hay bases que lo justifiquen, aun cuando la mayoría disienta al respecto.

Otros problemas o fallos de comunicación se presentan cuando existen:

- *Comunicaciones No Verbales*

Además del lenguaje existen muchas formas con las que una persona puede decir cosas sin hablar, como la mirada, la risa, la postura del cuerpo, etc. El hecho de que el receptor desconozca estas "pistas" pueden ocasionar la incomunicación.

- *El Ruido*

El ruido es simplemente todo un conjunto de palabras que realmente no tienen significado para la persona. El exceso de ruido hace que las comunicaciones se dificulten o interrumpan.

9.10 Formas de Superar las Fallas en la Comunicación

Para subsanar de una manera eficaz las fallas en la comunicación dentro de la empresa, Padilla (1992) toma en cuenta dos factores como son tratar de mejorar la transmisión del mensaje y tomar en cuenta la reacción del receptor.

1. Feedback o retroalimentación

Es principal método para eliminar las barreras de la comunicación organizacional, entre más flujos de información y más respuestas se obtengan, las condiciones mejorarán sustancialmente y los problemas podrán ser identificados en el momento preciso de su aparición. Cuando se toma en cuenta la reacción o respuesta del receptor es que realmente tiene sentido la comunicación.

2. Utilización de muchos canales

Para averiguar si realmente se está produciendo el feedback, existen varias maneras como son:

a) Detectar la reacción del receptor mediante la observación de "pistas" como la expresión de la cara, movimientos involuntarios del cuerpo. En el curso de una conversación informal el supervisor inteligente puede darse cuenta claramente del entusiasmo o la apatía con que el subordinado recibe una información.

b) Sin abusar de exceso de imaginación, siempre es bueno darle verdadera interpretación a lo que hay oculto detrás de las palabras y lo que comúnmente se llama "contenido latente". Dicho en otras palabras, no prestar oído solamente a lo que se dice sino a lo que se quiere decir realmente.

c) Que haya un ajuste en el ritmo de las palabras que se dicen. Una persona que habla muy lentamente, haciendo grandes pausas corre el riesgo de perder la idea si son interrumpidos, esto es desagradable y trae incomunicación. Otras personas, en cambio, hablan tanto y tan de prisa que no permiten que su interlocutor tome parte en la conversación ya no se estaría realizando un diálogo sino un monólogo.

3. Empleo de la comunicación cara a cara

La proporción de las comunicaciones "cara a cara" es superior a la comunicación escrita, contenida encartas y memoranda. Esto se debe al hecho de que las personas tienden a comunicarse más eficazmente en

forma oral y cara a cara porque obtiene un "feedback" inmediato. La fuerza que se da en una conversación, el énfasis y el tono de voz, es superior a toda la cantidad de letras que puedan aparecer en una página describiendo la intención y la emoción que encierra esa voz.

4. Sensibilidad ante el mundo del destinatario.

Hay que tratar de penetrar en el mundo privado de cada receptor. Acoplar los mensajes a su vocabulario, intereses y valores. Mientras mayor es la distancia psico-social entre el emisor y su receptor o destinatario, el esfuerzo del emisor por tener mayor sensibilidad ante el receptor es mayor también. Lo que se logra con este esfuerzo es la "empatía" que consiste en que una persona al recibir un mensaje se coloca en el lugar del emisor para poder comprender lo que trata de decirle.

5. Conocimiento del significado simbólico

Los símbolos y su interpretación, por parte del receptor, son definitivos para obtener una mejor comunicación. Por esta razón es muy importante no hacer transferencias de una persona a otra a la hora de recibir una información. Por ejemplo, si una secretaria ha tenido por años a un jefe agresivo e injusto y empieza a trabajar para otro no debe transferirle las características del primero.

6. Dar los mensajes oportunamente

Es probable que un mensaje se entienda mejor si no entra en competencia. Es conveniente aislar el mensaje para evitar interferencias o ruido en el mensaje.

7. Reforzar las palabras con la acción.

Ya que las palabras pueden sufrir distorsiones, es necesario reforzarlas con los hechos. De nada vale que una persona diga que tiene mucho trabajo si los demás la ven constantemente hablando por teléfono. La mejor manera de demostrar que se es eficiente es trabajando.

8. Utilizar un lenguaje directo y simple.

Las comunicaciones, bien sea orales o escritos, deben hacerse en un lenguaje sencillo, sin palabras rebuscadas y frases adornadas. También debe ser directa e ir al grano sin dar muchos rodeos.

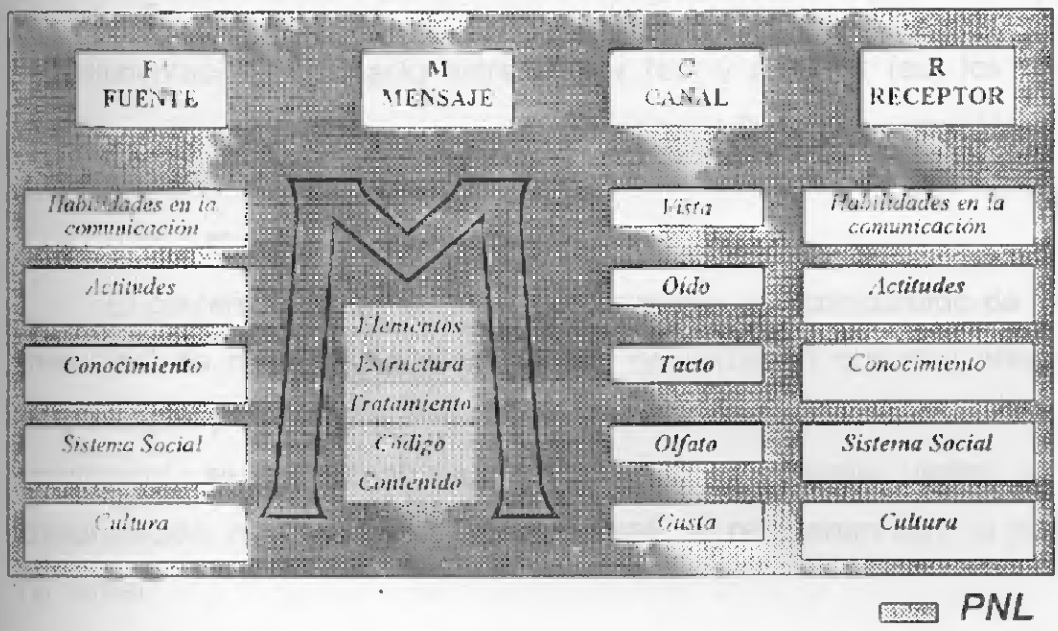
9. Introducir una cantidad adecuada de redundancia.

Con esto se persigue una mejor comprensión del mensaje, y ya que las palabras pueden ser interpretadas de diferentes formas, es necesario repetir las que son claves, varias veces, para garantizar que la transmisión sea eficaz.

9.11 La Matriz de la Comunicación

Robert Dilts (1997), en la revista Anchor Point expresa, que la PNL ha sido promocionada como un conjunto de habilidades para "comunicadores profesionales" y con frecuencia ha sido caracterizada como una tecnología de comunicación. Aún así, muchas de las contribuciones claves de la PNL a la comunicación son presentadas como piezas aisladas. La matriz de comunicación proporciona un sencillo pero útil modelo de comunicación que puede ayudar a integrar muchas de sus dimensiones.

Este modelo puede ayudar a entender mejor el proceso de comunicación y a desarrollar mejores estrategias de comunicación utilizando la PNL.



Fuente: Modelo adaptado por Medina & Pérez, Escuela de Comunicación, UCAB, 1998

9.11.1 Mensaje Intentado vs. Mensaje Recibido

Al considerar el elemento "mensaje" de una comunicación, es necesario hacer una primera distinción entre el mensaje "intentado" (el que intento enviar el emisor) y el "recibido" (el que efectivamente recibió el receptor). En PNL hay un dicho que reza "El significado de tu comunicación es la respuesta que genera, independientemente de lo que intentabas comunicar". En otras palabras, el "significado" de un mensaje para el receptor es lo que ese individuo "recibe", independientemente la intención del emisor. Esta afirmación es de reconocimiento del que el mensaje intentado por el emisor no es necesariamente el recibido por los otros involucrados en la interacción.

Una de las habilidades más importante en la comunicación es asegurarse que el mensaje que se intenta transmitir, es el mismo que se reciba. En esencia, comunicación efectiva es un lazo (loop) de retroalimentación (feedback) entre emisor (es) y receptor (es) los cuales intentan optimizar la congruencia entre el mensaje intentado y recibido.

9.11.2 Mensajes y Meta Mensajes

El contenido de un mensaje generalmente va acompañado de "meta mensajes" de nivel más alto (a menudo no verbales) que dan énfasis o proporcionan pistas sobre cómo interpretar el mensaje. En muchos casos el "contenido" se relacionan con el aspecto puramente verbal de la comunicación, mientras que el meta mensaje se relacionan con la porción no verbal.

Usar un resaltador amarillo para marcar frases claves en un texto es otro ejemplo de meta mensaje. La puntuación también sirve como meta mensaje. Cambiar un signo de interrogación a uno de exclamación, cambia el significado del resto del mensaje. Aún el medio a través del cual se envía el mensaje puede ser un meta mensaje. Un mensaje enviado por fax o por memorándum indicaría urgencia con respecto a la tarea. Una llamada telefónica o un encuentro personal pondría más énfasis en el aspecto relacional del contenido del mensaje.

La función del meta mensaje es básicamente informar al escucha cuál "tipo" de mensaje va a ser o fue entregado y cuál es la mejor forma de recibirlo. En otras palabras, los meta mensajes son necesarios para "decodificar" el "significado" de un mensaje. Así, el mismo mensaje tendrá diferentes significados si va acompañado por diferentes meta mensajes.

9.11.3 Niveles de Mensajes

El propósito de los meta mensajes a menudo es clarificar a qué "nivel" el contenido de un mensaje ha sido enviado o recibido. Como ejemplo, si un líder da a un colaborador el mensaje "Cometiste un error", esto podría ser interpretado de varias formas diferentes. ¿Se intenta que este mensaje esté enfocado a nivel de identidad o de conducta? En otras palabras, ¿está el líder indicando que está en desacuerdo o incómodo con la persona, o está simplemente dando feedback sobre una acción particular? Este tipo de información es con frecuencia crítica para la adecuada interpretación de una comunicación. Claramente el mensaje "Cometiste un error" toma un significado completamente diferente si el meta mensaje es "Te quiero ayudar a hacerlo mejor" que si el meta mensaje es "Estoy molesto contigo".

Tal información es usualmente comunicada a través de pistas no verbales, tales como la inflexión de la voz. La afirmación "**Tú** cometiste un error" tienen más probabilidades de ser interpretada como una indicación de que el colaborador ha hecho algo errado y que está en problemas. La afirmación "Tu cometiste **un error**", por otro lado, más probablemente indica un énfasis en un evento o en lo incorrecto de un procedimiento, más que en la persona.

Debido a que los meta mensajes típicamente se comunican en forma no verbal, es común que no sean percibidos por el emisor ni el receptor. Desarrollar la capacidad d estar atento para captar y monitorear los meta mensajes es probablemente una de las habilidades de comunicación más esenciales.

9.12 El Medio

Todo mensaje debe ser transmitido a través de algún medio. Cada uno de ellos tiene fortalezas y debilidades que influirán en cómo el mensaje es recibido o transmitido. En organizaciones, el medio a través del cual un mensaje es enviado, está compuesto de:

1) El canal de comunicación.
2) El contexto de la comunicación.
3) El marco cultural que rodea la comunicación.

Los canales de comunicación están relacionados con las diferentes modalidades sensoriales por las cuales un mensaje puede ser representado. El contexto y el marco cultural que rodea la comunicación se relacionan con las inferencias que serán usadas para dar significado a la comunicación. Una comunicación efectiva implica determinar la secuencia y mezcla de canales que serán utilizados para transmitir los mensajes. También implica considerar el significado de los diferentes canales dentro del contexto y el marco cultural en el cual están siendo enviados.

9.12.1 Los Canales De Comunicación

Los canales de comunicación están relacionados con las diferentes modalidades sensoriales a través de las cuales un mensaje es representado. La habilidad para comunicarse y entender mensajes proviene de la capacidad de hacer mapas en la mente. Las personas construyen mapas mentales de la información a partir de la información de los cinco sentidos o "sistemas de representación": vista, audición, sensaciones, gusto y olfato. Los sentidos constituyen la forma o estructura del pensamiento, en oposición a su contenido.

Cada pensamiento que un individuo tiene, independientemente de su contenido, va a ser una fusión de imágenes, sonidos, sensaciones, clores y sabores relacionados entre ellas. Constantemente las personas unen (conectan) representaciones sensoriales para construir y actualizar sus mapas de la realidad. Se crean esos mapas basándose en el feedback que se recibe de la experiencia sensorial.

Los "Canales de Representación" se relacionan con los sentidos y el tipo de modalidad sensorial que una persona use, bien para enviar o para recibir un mensaje. Cuando alguien está hablando con un volumen alto, está usando un canal verbal de representación externa. Una forma más visual o simbólica de representación incluiría dibujar o mostrar símbolos y diagramas. Similarmente, cuando una persona está recibiendo una comunicación puede estar más focalizado hacia imágenes, sonidos o sensaciones. Así la selección del canal de comunicación puede estar hecha con base en el estilo de pensamiento y el foco de atención del receptor.

Los tipos básicos de canales de comunicación envueltos en una comunicación, son:

- Verbal
- Escrito
- Gráfico
- Físico

Las diferente modalidades se representación tienen diferente fuerza. El modo verbal, por ejemplo, tiene mucha potencia en términos de cómo es organizada la secuencia de la información respecto a las dependencias

lógicas. El canal visual es a menudo la mejor manera de sintetizar información en un todo o "Gestalt". La representación dramática (actuación) de una idea o el conceptualizarla físicamente trae sus aspectos concretos.

Enfatizar diferentes canales de comunicación y representación puede llevar a la gente a diferentes tipos de estilos de pensamiento. Por ejemplo, el canal visual ayuda a estimular el pensamiento imaginativo. El canal verbal es con frecuencia más efectivo para pensamiento lógico o crítico. Un enfoque en canales físicos influye hacia la toma de acciones.

Diferentes canales de representación pueden también influir en la relación de la gente con la información. Por ejemplo, escribir algo en un rotafolio es una manera sencilla de estimular consenso, porque una vez que una idea es puesta en el papel, quien la propone no estará asociado a ella tan íntimamente. Externalizar una idea siempre separa al "qué" del "quién".

9.12.2 El Contexto

Las dimensiones físicas de un contexto tienen que ver con pistas y restricciones externas. Si alguien entra a una sala donde hay una pizarra en una pared y sillas organizadas en filas, todas frente a la pizarra, estilo teatro, esa persona probablemente interpretará ese contexto como el apropiado para una presentación y estará preparada para sentarse pasivamente y escuchar. Si esa persona entra a una sala donde hay un pequeño grupo de sillas arregladas en círculo, estilo mesa redonda, interpretará el contexto como adecuado para una discusión y estará lista para ser más proactiva y participativa. Esta tipo de influencia es conocido como la "psico-geografía" de la situación.

Las restricciones de tiempo también son una importante influencia contextual. Por ejemplo, si para una reunión se ha establecido un tiempo límite de quince minutos, es muy probable que la reunión sea interpretada como orientada a la tarea (a lograr algo concreto o resolver algo) más que considerarla una sesión exploratoria para generar ideas (un brainstorming).

Las dimensiones no físicas del contexto tienen relación con parámetros tales como las metas de la gente, los roles, la fase del trabajo en que están, etc. Una reunión con un objetivo definido de "team building" (formar equipo) crea un contexto diferente que una reunión con el objetivo definido de "planificar" o "alcanzar un consenso" con respecto a la dirección que se le dará a cierta acción.

9.12.3 La Cultura

La comunicación con frecuencia adquiere significado a partir de presuposiciones no habladas. Con el fin de darle sentido a un mensaje o una experiencia particular, las personas deben presuponer sobre la situación en la cual ellas están operando. Diferentes presuposiciones influyen en la prioridad y relevancia que un individuo le da a los elementos de un mensaje o experiencia.

El contexto y la cultura determinan y son determinados por los tipos de suposiciones y expectativas que la gente aplica a una situación particular. "Cultura" está también implícita tanto en reglas "escritas" como "no escritas". Las "reglas" establecen restricciones y reflejan creencias, valores y suposiciones. Las reglas se refieren tanto al contexto como al status. Por ejemplo, en algunas culturas el contacto visual directo es la única manera de

demostrar que un individuo está de verdad poniendo atención. En otras culturas, esto es considerando como irrespetuoso o insultante. Obviamente, estar consciente de las influencias culturales como parte del medio de comunicación, es una habilidad importante, especialmente en situaciones que incluyen interacciones trans-culturales.

Las reglas definen lo que es apropiado e inapropiado en una situación o contexto particular. Diferentes culturas tienen diferentes normas sobre lo que significa tiempo, espacio, forma de vestirse, etc. Llegar diez minutos tarde a una reunión, en una cultura, puede ser perfectamente aceptable. En otra, podría ser considerado como una seria transgresión. Las reglas culturales pueden inclusive influir en la percepción de la realidad de la gente.

Todo lo que soy me pertenece: mi cuerpo, mi espíritu, incluyendo mis ideas y mis pensamientos, mis ojos y todas las imágenes que perciben, mis sentimientos, sean cuales sean..., mi boca y todas las palabras que de ella salen..., y todos mis actos, que conciernen a los demás o a mí misma.

Virginia Satir

Si lo que usted hace no funciona, entonces haga otra cosa

Bandler y Grinder

PARTE III

PNL

Parte III: LA PROGRAMACIÓN NEURO-LINGÜÍSTICA

Capítulo X: PNL. Modelo para la Excelencia

10.1 Definición

La Programación Neuro-Lingüística se crea con la idea de constituir un modelo de comunicación aplicable a cualquier relación humana donde haya interacción; un modelo que se aproxime a la noción contemporánea de excelencia, y que parta del estudio de cómo las mejores personas en distintos ámbitos obtienen un resultado sobresaliente. En este sentido la Programación Neuro-Lingüística (PNL) constituye un modelo de comunicación que busca la identificación de la excelencia humana.

El estudio de cómo el cerebro codifica el aprendizaje y la experiencia, y cómo esta codificación afecta la conducta y la comunicación de los individuos, da sentido a la PNL, vista como la clave para lograr metas y obtener resultados exitosos.

Para los creadores de esta tecnología, Bandler y Grinder (1993) "La PNL es un modelo explícito y poderoso de experiencia humana y de la comunicación." (p. 10)

Dilts y Dilts (1981) la define como un modelo de comunicación que enfoca la identificación y uso de patrones en los procesos de pensamiento que influyen en la conducta verbal y no verbal de las personas, siendo ésta una herramienta para mejorar la calidad y efectividad de la comunicación.

El enfoque es preciso. Propone conceptos y herramientas prácticas acompañadas de su modo de empleo. Está dirigida a profesionales de la comunicación -psicoterapeutas, consejeros, pedagogos, dirigentes o formadores-, así como todos aquellos que estén interesados en su propia trayectoria.

Según Catherine Cudicio en su libro "Comprender la PNL", el concepto y noción de esta ciencia comprende "un conjunto de medios de estudio de la comunicación y de la experiencia subjetiva" (Cudicio, 1991, p. 13)

Este enfoque plantea que no existen fracasos sino resultados de la aplicación de una estrategia determinada para lograr una meta; enseña a trazar objetivos y a modelar conductas para que entonces exista mayor competencia en las áreas de desempeño del individuo. Es uno de los temas que pertenecen a los paradigmas actualizados que están acorde con los descubrimientos científicos de esta época, pues dentro de las bases que conforman la PNL, se encuentran los principios de la cibernética, de la teoría de sistemas, de la gramática transformacional y los últimos descubrimientos de la neurociencia, entre otros. Como señala Sambrano (1997), se ha basado en el estudio del lenguaje, tanto verbal, como gestual y corporal para elaborar una serie de técnicas destinadas a analizar, codificar y modificar conductas.

Según O' Connor y John Seymour (1995):

La PNL es el arte y ciencia de la excelencia personal. Es un arte, porque cada uno da su toque único personal y de estilo a los que esté

haciendo (...) Es una ciencia, porque hay un método y un proceso para descubrir los modelos empleados por individuos sobresalientes en un campo para obtener resultados sobresalientes. (p. 28)

Es así, que la PNL representa una actitud de la mente y una forma de ser en el mundo que no puede trasladarse de forma adecuada a un marco teórico, si bien se podrá percibir algo de ello leyendo entre líneas. Para disfrutar de una bella obra musical hay que escucharla, no leer la partitura.

La Programación Neuro-Lingüística es un modelo de comunicación de reciente aparición. Para 1970, Richard Bandler y John Grinder están entre los primeros autores que hablan sobre este modelo, cuyo nombre se puede definir, más específicamente:

Programación, se refiere a las maneras que un individuo realiza la organización de ideas y acciones a fin de producir resultados. Es decir, es un conjunto sistemático de operaciones que determinan la manera de pensar, de sentir y de comportarse en múltiples situaciones de la vida. Si se establece la analogía con la informática, el material (*hardware*) es el mismo: todos los individuos tienen un cerebro y un sistema nervioso, lo que cambia son los programas (*software*) de los que disponen. (Cayrol y Saint Paul, 1994)

Neuro, porque esta capacidad de programarse de las personas reside en su actividad neurológica. La parte "neuro" de la PNL recoge la idea fundamental de que todo comportamiento proviene de los procesos neurológicos de visión, audición, olfato, gusto, tacto y sentimientos. El individuo toma contacto con el mundo mediante los cinco sentidos, identifica la realidad y percibe su entorno gracias a la combinación de información

variada, aprehendida por canales diferentes (O'Connor y John Seymour, 1995).

Lingüística, porque la lengua estructura y refleja el pensamiento. El discurso de una persona es rico en información sobre el modo en que esa persona construye su experiencia del mundo. Este lenguaje expresado en forma verbal y no verbal al organizar la conducta y el pensamiento puede contribuir a establecer una comunicación eficiente con los demás y consigo mismo. (Cayrol y Saint Paul, 1994)

En el sentido expreso de las palabras, Dilts, Bandler y Grinder (1980) especifican el significado de la Programación Neuro-Lingüística de la siguiente manera:

> *"Neuro" (viene del griego 'neuron' que quiere decir nervio) representa el principio básico de que toda conducta es el resultado de procesos neurológicos. "Lingüística" (viene del latín 'lingua' que quiere decir lenguaje) indica que los procesos nerviosos están representados, ordenados y arreglados secuencialmente en modelos y estrategias mediante sistemas de lenguaje y comunicación. "Programación" se refiere al proceso de organizar los elementos de un sistema (representaciones sensoriales) para lograr resultados específicos.* (p.2)

En síntesis, la Programación Neuro-Lingüística es el estudio de las respuestas internas de cada individuo al momento de comunicarse y que ésta comunicación no se limita únicamente al aspecto verbal, sino a la conducta en sí del ser humano, y el uso de todo lo que esté a su alcance en dicho momento. Estas respuestas internas son la reacción subjetiva de cada quién al estímulo que se le presenta. Es decir, que la respuesta a un

mensaje varía en cada persona. Este hecho, por sencillo que parezca, es uno de los supuestos de la PNL e idea central de la gran mayoría de los hallazgos de Bandler y Grinder.

Conocer los mecanismos de sistematización del cerebro, a partir de la percepción subjetiva y la definición objetiva del lenguaje, permite determinar el funcionamiento previo, post y durante la comunicación de una persona. Focalizar claves de intervención para optimizar esta habilidad a nivel individual es uno de los aportes de la PNL para producir cambios rápidos en los patrones de comunicación. (Durand, 1994)

La PNL surge inicialmente en el dominio de la psicoterapia y las profesiones de autoayuda; pero se ha extendido rápidamente al campo organizacional, en aspectos relacionados con gerencia, supervisión, consultoría, negociación, ventas y, en general, todas aquellas actividades profesionales en las que un estilo efectivo de comunicación e influencia es crucial para el logro de resultados.

La PNL es práctica; es un conjunto de modelos, habilidades y técnicas para pensar y actuar de forma efectiva en el mundo. Su utilidad y funcionamiento debe ponerse a prueba mediante la práctica. El espíritu de la PNL es "descubra dónde no funciona y cámbielo hasta que funcione". La experiencia en directo es la mejor opción para entender mejor la PNL.

10.2 Historia de la PNL

10.2.1 De Sapos a Príncipes

Pedro Henríquez, Master Practicioner en PNL en una entrevista que se le realizó, explica que Bandler, uno de los principales creadores de la PNL, tiene la habilidad especial para percibir y modelar, es decir, captar lo que otra persona hace para luego copiar lo que esta hace. Así lo Además comenta que entre los gustos de Bandler se incluía el estudio a la ciencia de la conducta. Tras haber investigado sobre la teoría de la Gestalt y su creador, Fritz Perls, se le plantea una interrogante: ¿cómo Perls obtiene resultados óptimos con sus pacientes, mientras que los seguidores de la teoría de la Gestalt, aplicando las mismas técnicas obtienen resultados distintos?

Bandler investiga a Perls, quien históricamente muere en 1970. Entre 1970 y 1973 Bandler consigue filmaciones de las sesiones de terapia de Perls y se dedica a estudiarlas, descubriendo en ellas, que el secreto de los logros de Perls estaba relacionado con su manera de comunicarse. Fritz Perls, más que guiarse por las técnicas propias de la Gestalt, realizaba gestos y acciones de manera intuitiva que al momento de comunicarse lograban resultados más idóneos. Es así, que sin estar consciente de ello, Perls se establece un modelo individual muy efectivo que lo lleva a adquirir el calificativo de "El Mago de la Terapia".

Durante el proceso de investigación, Richard Bandler hace contacto con Virginia Satir, famosa terapeuta, que al dar clases en una universidad de Estados Unidos, acostumbraba filmarse para detallar y analizar su propio modo de dar clases. En una ocasión, Bandler, con el objetivo de poder estar

presente en la clase de la citada terapeuta, se hizo cargo del manejo de la cámara y tuvo la oportunidad de intervenir en una dinámica que Virginia Satir estaba dirigiendo, esta consistía en repetir exactamente lo que la profesora estaba ejecutando. Tras varios intentos de alumnos, Bandler se ofrece y logra realizar la actividad, reproduciendo en un cien por ciento lo que había hecho la terapeuta. De aquí se puede desprender la extraordinaria habilidad que tiene Bandler para percibir, captar y repetir aquello que toma como modelo.

Gregory Bateson fue un contacto importante entre Grinder, Bandler y Milton Erickson. Este último sirvió de guía para los precursores de la PNL, quienes logran determinar el elemento clave que utiliza Erickson para solucionar efectivamente sus casos clínicos: el lenguaje. (Henríquez, Mayo, 1998)

El primer objetivo de Bandler y Grinder consistía en adquirir una gran capacidad para modelar. Una vez observadas y estudiadas las habilidades de tres importantes personajes: Fritz Perls, Virginia Satir y Milton Erickson; una vez recopiladas y modeladas conductas, Bandler y Grinder deciden poner en práctica sus conocimientos y empiezan a ensayar, sin ninguna intensión de estudiar teoría y mucho menos comprobarlas. Ellos básicamente se dedican a practicar bajo ensayo y error las influencias e impacto que lograban en las comunicaciones interpersonales, tras utilización y omisión de diferentes gestos, movimientos, frases, etc.

Ambos investigadores partieron del punto de que no iban a realizar trabajo teórico y de que no realizarían experimentos para comprobar lo que ellos hacían. Con una visión y una metodología enfocada a lo práctico se

basan en las **Presuposiciones**, sin importar si estos supuestos teóricamente son verdaderos o no. Para ellos, lo importante es que las personas las comprueben con su propia experiencia.

Bandler y Grinder se dedicaron a estudiar y tomar como modelos a tres grandes terapeutas que para su época eran conocidos como los "Magos de la Terapia" porque lograban resultados asombrosos en muy poco tiempo. Aunque eran tres personas muy diferentes tenían una cosa en común: una habilidad natural para comunicarse cada uno en su estilo. Para Bandler la PNL se puede definir como "la aptitud de que todo es posible" (Henríquez, Mayo, 1998)

10.2.2 Autores que influyeron a Bandler y Grinder

Grinder es un profesor de Lingüística y especialista en Gramática transformacional, de donde se desprende el concepto del Metamodelo. Su autor de referencia en este particular es **Chomsky,** cuyos libros se caracterizan por lo denso y complicado de su contenido. La genialidad de Grinder es haber traducido lo propuesto por Chomsky en algo más sencillo y accesible para todos.

Para Chomsky (1989), "el estudio del lenguaje tiene una larga y rica historia, que se extiende a lo largo de milenios. Bajo el supuesto de que las lenguas son el mejor espejo de la mente humana, se han concebido estudios sobre la naturaleza del entendimiento y el pensamiento.

Para los creadores de la PNL, el lenguaje es un filtro poderoso para la experiencia individual; es parte de la cultura en que nace una persona y no puede cambiar. Canaliza los pensamientos hacia unas direcciones, facilitando pensar de unas formas y dificultando pensar en otras. Los buenos comunicadores explotan los puntos fuertes y débiles del lenguaje.

Otro de los autores sobre los que se basan los precursores de la PNL es **P. Watzlawick,** un teórico que desarrolló algunos axiomas que esclarecen el proceso de la comunicación humana. "Desde una perspectiva pragmática, toda conducta, y no sólo el habla, es comunicación, y toda comunicación, incluso los indicios comunicacionales de contextos impersonales, afectan a la conducta" (Watzlawick, 1989, p. 24)

Siguiendo con Watzlawick (1989), "...toda comunicación implica un compromiso y por ende, define la relación. Esta s otra manera de decir que una comunicación no solo transmite información sino que, al mismo tiempo, impone conductas." (p. 52)

En este sentido, toda comunicación es un conjunto de muchos modos de conducta, se pueden diferenciar la comunicación verbal de la no verbal. Al respecto, el autor denomina a la comunicación verbal, lenguaje digital y a la no verbal, lenguaje analógico, los cuales se complementan entre sí. Lo importante de destacar aquí es que, es obvio es desarrollo del lenguaje digital a través de los tiempos y su contribución a los logros de la humanidad, sin embargo, el analógico adquiere importancia cuando se trata de las relaciones interpersonales; en este campo la comunicación no verbal

adquiere una gran dimensión, ya que los gestos, miradas, posturas se construyen en reveladores de pensamiento y sentimientos de las personas.

Los autores de la Escuela De Palo Alto, entre los que se encuentra Milton Erickson, son referencia obligatoria para los creadores de la PNL.

Gregory Bateson, representa el autor de mayor influencia para Bandler y Grinder. Éste, antropólogo y profesor de la "Escuela de Palo Alto", planteo una serie de teorías que estudiaban el proceso de aprendizaje y comunicación, entre otros aspectos. Uno de sus principales libros lleva por título: "La Ecología de la Mente", en donde se plasman los principales aportes teóricos hechos a la PNL.

Bateson (1951) concibe dos operaciones mentales en el proceso comunicativo, conocidas como aspectos "referenciales" y "conativos". El aspecto referencial de un mensaje transmite información y por ende, e la comunicación humana es sinónimo de contenido del mensaje. El aspecto conativo, se refiere a qué tipo de mensaje debe entenderse que es, y por ende, en última instancia, a la relación entre los comunicantes.

Por otra parte para Bateson (1951) señala:

> *La capacidad de comunicarse en forma adecuada constituye no sólo condición sine qua non de la comunicación eficaz, sino que también está íntimamente vinculada con el complejo problema concerniente a la percepción del self y del otro.* (p. 55)

Pedro Henríquez comenta que Bandler, uno de los principales creadores de la PNL, tiene la habilidad especial para percibir y modelar, es decir, captar lo que otra persona hace para luego copiar lo que esta hace.

Durante el proceso de investigación, Richard Bandler hace contacto con Virginia Satir, famosa terapeuta, que al dar clases en una universidad de Estados Unidos, acostumbraba filmarse para detallar y analizar su propio modo de dar clases. En una ocasión, Bandler, con el objetivo de poder estar presente en la clase de la citada terapeuta, se hizo cargo del manejo de la cámara y tuvo la oportunidad de intervenir en una dinámica que Virginia Satir estaba dirigiendo, esta consistía en repetir exactamente lo que la profesora estaba ejecutando. Tras varios intentos de alumnos, Bandler se ofrece y logra realizar la actividad, reproduciendo en un cien por ciento lo que había hecho la terapeuta. De aquí se puede desprender la extraordinaria habilidad que tiene Bandler para percibir, captar y repetir aquello que toma de la "Escuela de Palo Alto", plantea una serie de teorías que estudiaban el proceso de aprendizaje y comunicación, entre otros aspectos. Uno de sus principales libros lleva por título: "La Ecología de la Mente", en donde se plasman los principales aportes teóricos hechos a la PNL.

La PNL empezó a principios de los años setenta como resultado de la colaboración entre Richard Bandler, un Matemático, Infomático y Psicólogo; y John Grinder, un profesor de Lingüística de la Universidad de California en Santa Cruz. Ellos estudiaron Terapeutas exitosos de la talla de Virginia Satir, terapeuta familiar, capaz de resolver difíciles relaciones familiares; Milton Erickson, mundialmente famosos hypnoterapeuta y Fritz Perls, el innovador

psicoterapeuta y creador de la escuela de terapia conocida como Gestalt, con el fin de replicar sus destrezas.

Bandler y Grinder no tenían la intención de iniciar una nueva escuela de terapia, sino la de identificar los patrones empleados por los mejores psiquiatras y divulgarlos. No se entretuvieron en teorías; elaboraron modelos de terapias que funcionaban en la práctica y podían enseñarse. Aunque los tres psiquiatras que estudiaron eran de personalidades bien diferentes, los tres empleaban patrones sorprendentemente similares en lo fundamental.

Cayrol y Saint Paul (1994) infieren que a partir del análisis de diversas intervenciones, Bandler y Grinder concluyeron que estos maestros del cambio tienen en común ciertos modelos de interacción que aplican la mayoría de la veces de manera inconsciente. Para los creadores de la PNL es importante determinar las estructuras sobre las cuales se basan los trabajos de personas exitosas para comprenderlas, reproducirlas y enseñarlas.

Bandler y Grinder combinaron sus habilidades en tres disciplinas: Lingüística, Computación y Psicología de la Gestalt para construir un modelo conductual y un conjunto de procedimientos operacionales, que pueden emplearse para una comunicación efectiva, cambio personal, aprendizaje acelerado y, por supuesto, mayor disfrute de la vida.

Los fundadores de la PNL llegaron a la conclusión de que todas las actividades que realiza el ser humano están caracterizadas por seguir una estrategia, la cual puede cambiarse en caso de no ser eficaz para el logro de una determinada meta.

Conocer los mecanismos que las personas ponen en funcionamiento previo, post y durante la comunicación, además de focalizar claves de intervención para optimizar esa habilidad a nivel individual es uno de los aportes de la PNL

Al mismo tiempo observaron que los seres humanos son los únicos animales que siguen una misma estrategia sin lograr éxito y la continúan repitiendo a lo largo de sus vidas, obteniendo por supuesto, siempre los mismos resultados. Plasmaron sus descubrimientos iniciales en cuatro libros publicados entre 1975 y 1977: *The Structure of Magic 1 and 2* (La estructura de la magia, 1 y 2) y *Patterns 1 and 2* (Patrones, 1 y 2)

De los modelos iniciales, la PNL se desarrolló en dos direcciones complementarias. En primer lugar, como un proceso para descubrir los patrones para sobresalir en un campo; y, en segundo lugar, como las formas efectivas de pensar y comunicarse empleadas por personas sobresalientes. En 1977, John y Richard realizaron seminarios públicos por todo el país con gran éxito, La PNL creció rápidamente. (O'Connor y Seymour, 1992)

Una de las originalidades de Grinder y Bandler es que han optado por una posición deliberadamente pragmática, que contribuye a la fácil interpretación y entendimiento de algunos de los comportamientos humanos poco identificable por formar parte del amplio espectro que conforma la mente del hombre.

Esta propuesta ha sido realmente una revolución en múltiples aspectos del comportamiento humano, tanto, que ya ha penetrado en la

Psicología del Aprendizaje, en la Psicoterapia, en la Medicina, en el deporte de alta competencia, en las empresas y organizaciones, y en general, en todas aquellas disciplinas que requieran un ser humano con mayor capacidad de comunicación intra e interpersonal, porque la PNL es el análisis y la reproducción de la excelencia humana. (Sambrano,1997)

El propósito de la PNL es ayudar a las personas, grupos y organizaciones, trabajando directamente con los mapas perceptuales que tienen para organizar su experiencia, particularmente las personas involucradas en toma de decisiones, creatividad, aprendizaje y motivación. (Dilts, et al. 1980)

Para las empresas que pretenden mejorar su rendimiento y desarrollar a su personal, la formación sólo es una posibilidad entre las muchas disponibles. La PNL representa una de las maneras más eficaces de transmitir habilidades. Y alcanzar el desarrollo organizacional.

10.3 Principios que Sustentan la PNL

10.3.1 El Mapa no es el Territorio

Las personas experimentan el mundo de diferentes maneras porque cada persona desarrolla su propio mapa o modelo del mundo, a partir de la información que recibe a través de los sentidos o "sistemas de representación" (vista, oído, tacto, gusto y olfato). La PNL se esfuerza por profundizar en las diferentes formas como las personas experimentan el mundo, tomando expresiones tales como 'estamos totalmente de acuerdo' como comunicación literal de su modelo del mundo. Lo que cada uno de

nosotros cree acerca de lo que ve , oye y siente se basa en la experiencia de toda su vida, que filtra cualquier información que le llega a través de los sentidos. Lo que a una persona le puede parecer bueno, podría parecerle malo a otra. Lo útil para alguien a otro no le sirve. La única interpretación de todo lo que nos rodea se convierte en un mapa mental personal. (Dilts, et al. 1980)

La percepción del entorno se realiza por medio de los sentidos, con ellos se explora y se delimita el mundo exterior. Aquello que captan los sentidos es filtrado por la experiencia, la cultura, el lenguaje, las creencias, los valores, los intereses, los estereotipos y las suposiciones que son particulares para cada persona. Cada una vive en su realidad única, construida por sus propias impresiones sensibles y experiencias individuales de la vida, actúan de acuerdo a lo que perciben: a su modelo del mundo.

Como lo expresa Cudicio (1992) en su obra PNL y Comunicación, los individuos construyen una representación del mundo, un mapa de la realidad en función del cual actúan.

El mundo es complejo e intrincado, para entenderlo, apreciarlo y darle sentido es necesario simplificarlo. Los mapas representan una porción del vasto mundo, brindan en detalle un territorio explorado.

El individuo hace caso a aquellos aspectos del mundo que le interesan e ignoran los otros. Los filtros a las percepciones de dicho individuo, determinarán la clase de mundo en que éste vive. El tipo de mapa que haga dependerá de lo que vea y a donde quiera llegar. (O'Connor y Seymour, 1992)

10.3.1.1 Mapas y Filtros

Aunque el mundo sea real, el hombre no opera directamente sobre esa realidad. Cada uno construye su propia idea del mundo. Así como el mapa no es el territorio que describe, la idea que un individuo se forme del mundo, no es el mundo.

Las personas tienen muchos filtros o limitaciones naturales y necesarias. Sus convicciones hacen que actúen de cierta manera y adviertan unas cosas a costa de otras. La PNL ofrece una manera de pensar sobre ellas y el mundo; es un filtro en sí misma. (O'Connor y Seymour, 1992)

Las representaciones de las experiencias están en la base de la construcción de criterios y de las creencias en función de los cuales actúan las personas. Si se admite la existencia de una representación hecha de imágenes sensoriales, es decir que contiene elementos visuales, auditivos y kinestésicos, gustativos y olfativos, y la de una representación lingüística de dichos elementos, resulta fácil comprender cómo intervienen las diversidades culturales y las diferencias individuales creando desemejanzas entre las palabras y aquello a lo cual éstas se refieren.

- **Limitaciones Neurológicas**

El sistema nervioso de las personas sólo capta una parte de la realidad física y organiza de manera propia aquello que ha seleccionado. La realidad del mundo tal y como la perciben los individuos es ya una creación humana. Esta primera serie de limitaciones neurológicas, es común a todos los miembros de la especie humana.

- **Limitaciones Sociogenéticas**

Son todas las categorías de pensamiento a las que a priori están sometidos los individuos como miembros de una comunidad cultural determinada. El vasto grupo del que forma parte una persona ejerce sobre ella influencias que modelan su actitud, su concepto de la vida y del mundo y , de manera general, sus creencias existenciales profundas.

La lengua y los mitos definen un cierto tipo de realidad compartida por el grupo y aseguran la cohesión del mismo. La lengua se sitúa en el primer rango de las influencias estructurantes. Cada estructura lingüística, debido a la naturaleza misma del lenguaje, ordena de una cierta manera la percepción del mundo.

- **Limitaciones Personales**

Cada individuo en el transcurso de su vida va acumulando, en su cerebro, las experiencias vividas. El modelo propio de una persona constituye el centro de su universo vivido y proporciona una representación de su medio interno (lo que ocurre en su interior) y externo (su entorno). Esta tercera serie de limitaciones es de orden personal, en función de las diferencias que existen en la estructuración de la experiencia del mundo de un individuo a otro.

La historia de la vida de un individuo es única. El medio en el que ha vivido, la influencia que han ejercido en él sus padres y todas las figuras que representan la autoridad, el ambiente familiar y la educación recibida, los traumas, así como las rutinas cotidianas, además de las mil y una peripecias

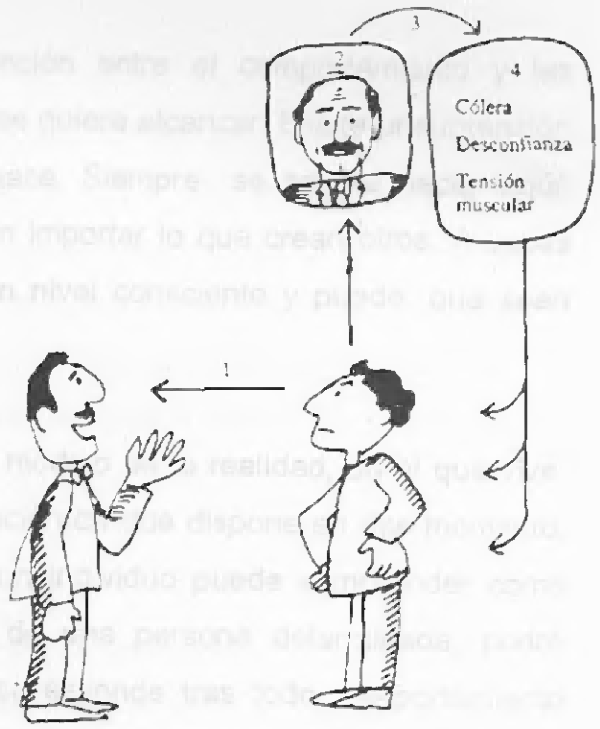
de la vida, han formado su visión de la realidad de un modo característico y particular. (Cayrol y Saint Paul, 1994)

En resumen:

- Cada persona construye las réplicas internas / los mapas de las representaciones de los acontecimientos que vive.
- La construcción de esos mapas varía de un individuo a otro.

EL NIVEL INCONSCIENTE DE LA COMUNICACIÓN ES DETERMINANTE

Las palabras significan cosas distintas según el punto de vista de cada cual.



Marc Jean-Jacques

1. Percepción
2. Búsqueda visual interna: imagen de figura paterna
3. Pasaje de V a C (cinestesia)
4. Asociaciones C
5. Estas asociaciones modifican el tono muscular (ligero retraimiento físico, tensión mandibular y estiramiento del cuerpo). Jean-Jacques permanece silencioso.

10.3.2 Asumir la responsabilidad de que todo el comportamiento es una intensión positiva.

Los seres humanos muestran cómo están pensando en formas bastantes sutiles. Es posible reconocer signos de pensamiento en otra persona y detectar patrones particulares. Por ejemplo, los ojos indican cómo están pensando las personas -si están visualizando, escuchando sonidos o palabras, o si están sintiendo-. Una vez descubierto el proceso de pensamiento, una persona puede variar sus propias técnicas de comunicación para igualar a la persona y, por ende, establecer una sintonización (rapport).

La PNL establece una distinción entre el comportamiento y las intenciones: lo que se hace y lo que se quiere alcanzar. Existe una intensión positiva detrás de todo lo que se hace. Siempre se apunta hacia algún objetivo que es positivo y valioso, sin importar lo que crean otros. A veces las intenciones no están claras a un nivel consciente y puede, que sean conflictivas.

Cada persona crea su propio modelo de la realidad, en el que vive. Cada acto que realiza es la mejor opción de que dispone en ese momento, teniendo en cuenta su realidad. Si un individuo puede comprender cómo funciona el modelo de la realidad de una persona determinada, podrá encontrar la intención positiva que se esconde tras todo comportamiento "difícil". Y si conoce la intención positiva, podrá encontrar la respuesta más útil.

10.3.3 La elección es mejor que la no elección.

Disponer de elecciones significa disponer de una mayor libertad para actuar, y también tener una mayor posibilidad de conseguir lo que se desea. Una opción no es una opción; dos opciones pueden ser un dilema; tres o más opciones proporcionan la libertad para conseguir los objetivos propuestos de la mejor manera.

10.3.4 El resultado de la comunicación es la respuesta que produce.

La forma en que la persona presenta su comunicación o información afecta enormemente a la forma en que es percibida esa comunicación o información por otra persona.

Si una comunicación no produce el efecto deseado, el instinto habitual de las personas es echarle la culpa a la persona del extremo receptor, los individuos dan por echo que su propio mapa es el mismo que el de la otra persona, y el mensaje, aunque sea comunicado de la forma más sencilla y directa posible, puede representar para el individuo receptor un error pues, indudablemente, éste último puede tener un mapa mental diferente al del emisor del mensaje.

10.3.5 No hay fracaso, sólo retroalimentación

Cuando se realiza una actividad y no sale de la manera en que se planeó, se tiene la tendencia a pensar que se ha fracasado. Desde el punto de vista de la PNL lo que ocurre no es bueno ni malo, sino mera información.

"En PNL se dice que no hay fracasos si no resultados. Resultados de haber aplicado una estrategia para lograr algún objetivo, una meta, por lo tanto, cuanto más precisa y definida esté esa meta, más cerca se estará de ella." (Sambrano, 1997. p. 73)

La creencia en la realidad del fracaso es una de las más extendidas y limitadoras que existen. Es preferible creer que no existen errores ni equivocaciones, sólo resultados y objetivos.

10.4 Sistemas de Representación

La comunicación comienza con los pensamientos, luego se usan las palabras, tono y el lenguaje corporal para poder transmitirlos a otra persona. Cuando alguien piensa en lo que ve, oye o siente, recrea estas imágenes, sonidos y sentimientos internamente. A través del lenguaje se pueden crear variaciones de experiencias sensoriales sin haberlas experimentado de forma real.

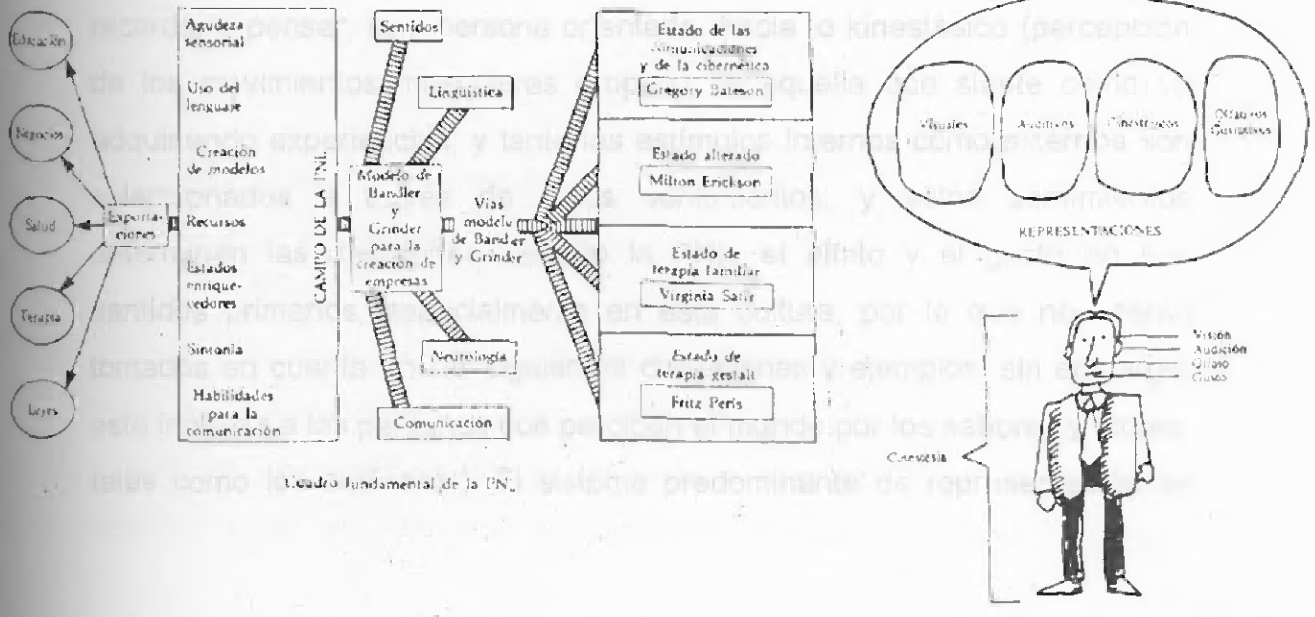
Como lo exponen O'Connor y Seymour (1995), "el pensamiento tiene efectos físicos directos, la mente y el cuerpo son un sistema." (p. 60). Las personas están en contacto con el mundo y recogen a través de sus cinco sentidos información que es almacenada y codificada en la mente. Sus representaciones de ese mundo dependerán de ellas.

Un concepto de representación lo ofrece Cudicio (1992), según la cual:

> *Una representación es una especie de mapa en función del cual se organiza un comportamiento. Este mapa se constituye a través de diferentes experiencias vividas, y se construye implementando diferentes modos de tratamiento de dichas informaciones sensoriales; finalmente, apela a determinado número de referencias en función de las cuales la experiencia adquiere un sentido para la persona.* (p. 57)

La PNL dice que toda la experiencia en marcha de un individuo debe estar compuesta por alguna combinación de sus sentidos o sistemas de representación. Toda persona usa sus sentidos de la vista, oído, kinestesia, gusto para crear su modelo del mundo.

Desde el punto de vista lingüístico, Selva (1997) expresa que "las palabras que utilizamos no son fruto del azar. Son la expresión de nuestra representación interna del mundo exterior, pasadas por los filtros de nuestra percepción sensorial" (p. 51)



Cuadro fundamental de la PNL

10.4.1 Cómo Funcionan

Debido a las influencias de los antecedentes de los individuos y de los medioambientes en que desarrollan su sistema de representación, existe la tendencia de que mucha gente desarrolle o valore las capacidades de procesamiento de información, de uno de estos sistemas de representación en mayor grado que los otros.

Los cinco sentidos son los primeros filtros que se interponen entre la realidad exterior y los individuos mismos. Inducen modos de comunicación únicos para cada una de las personas. Cada una de ellas posee generalmente un sistema dominante que da las indicaciones sobre el modo en que éstas aprehenden el mundo, cómo acceden a las informaciones y cómo se estructuran los procesos internos de pensamiento.

Una persona orientada hacia lo auditivo, prefiere usar sus oídos y depende de la palabra hablada para la información, lo cual es decisivo para la conducta. Una persona orientada hacia lo visual, usa primeramente sus ojos para percibir el mundo alrededor de ella y usa imágenes visuales para recordar y pensar. Una persona orientada hacia lo kinestésico (percepción de los movimientos musculares propios) es aquella que siente cómo va adquiriendo experiencias; y tanto los estímulos internos como externos son seleccionados a través de estos sentimientos; y estos sentimientos determinan las decisiones. (Según la PNL, el olfato y el gusto no son sentidos primarios, especialmente en esta cultura, por lo que no serán tomados en cuenta en las siguientes discusiones y ejemplos; sin embargo, esto incluiría a las personas que perciben el mundo por los sabores y olores, tales como los cocineros). El sistema predominante de representación se

manifiesta en forma obvia cuando una persona está bajo una situación de tensión.

Si un determinado sistema de representación es más valorado o desarrollado que otros, puede constituir un activo o una limitación, dependiendo de la flexibilidad que se tiene para enfocar o desarrollar otros. No obstante, el sistema de representación más altamente valorado siempre afectará enormemente la forma en que la persona percibe el mundo y actúa en él.

Selva (1997) señala, que el 40 por ciento de las personas tienen una dominante visual (V). Estas, piensan el mundo a partir de una multitud de imágenes internas, a menudo flashes. El otro 40 por ciento de las personas tiene un dominante auditivo (A). Estas son sensibles a las palabras que utiliza tanto ella como las demás personas. Para estas personas las palabras tienen resonancias que las atraen o no. Por último, el restante 20 por ciento de las personas tiene un dominante kinestésico (K). Significa que reaccionan a las sensaciones; sus emociones preceden sistemáticamente a sus pensamientos.

10.4.2 Cómo Identificarlos

10.4.2.1 Acceso a las claves

La PNL sostiene que los ojos son algo más que el "espejo del alma". A través de la investigación clínica y experimental, la PNL ha encontrado que la dirección y posición de los ojos, que una persona adopta en determinado momento para recordar una información o responder a una pregunta,

corresponden al sistema de representación al cual quiere tener acceso. Durante una interacción, cuando una persona rompe a menudo el contacto visual, los movimientos del ojo indican si está usando imágenes, palabras o sentimientos para pensar y recordar.

En las investigaciones sobre el comportamiento y la organización neurológica del ser humano, Bandler y Grinder descubrieron que ciertos micro-comportamientos se corresponden con ciertos sistemas de representación. Es el caso de los movimientos de los ojos.

Bandler y Grinder (citados por Cayrol y Saint Paul, 1997) exponen:

> *El movimiento de ojos arriba y a la izquierda estimula (en los diestros) las imágenes eidéticas (imágenes que la persona recuerda) localizadas en el hemisferio no dominante. Las vías neurológicas correspondientes al lado izquierdo de los dos ojos -el campo visual izquierdo- están representadas en el hemisferio cerebral derecho (no dominante). El desplazamiento de los ojos en alto es el medio más frecuentemente empleado para estimular este hemisferio cerebral y acceder a una memoria visual. Por el contrario, mirar hacia arriba y a la derecha estimula el hemisferio cerebral izquierdo y las imágenes construidas; es decir, las representaciones visuales de cosas que la persona nunca ha visto anteriormente.* (p. 58)

Estos movimientos visuales son un tipo de conducta llamada "acceso a claves". En el diagrama que presentamos a continuación, se explican las direcciones de los ojos según el sistema de representación en uso:

Pistas del Lenguaje Visual

V^C Imágenes Visualmente Construidas Visualizar algo nunca antes visto.	V^R Imágenes Visualmente Recordadas Visualizar algo antes visto.
(Los ojos desenfocados e inmóviles también indican acceso visual)	
A^C Sonidos y Palabras Auditivamente Construidos. Escuchar sonidos o palabras nunca antes escuchados.	A^R Sonidos y Palabras Auditivamente Recordados. Recordar sonidos y conversaciones del pasado.
K Sentimientos Kinestésicos Sentir cosas internas pasadas e imaginar otras futuras.	A^I (Di) Sonidos o Palabras Auditivos Indican que se está hablando consigo mismo (Diálogo Interno)

Fuente: Dilts, R., Grinder, J. y Bandler, R. (1980). *Programación Neuro-Lingüística*. California, Estados Unidos: Meta Publicaciones. P. 55.

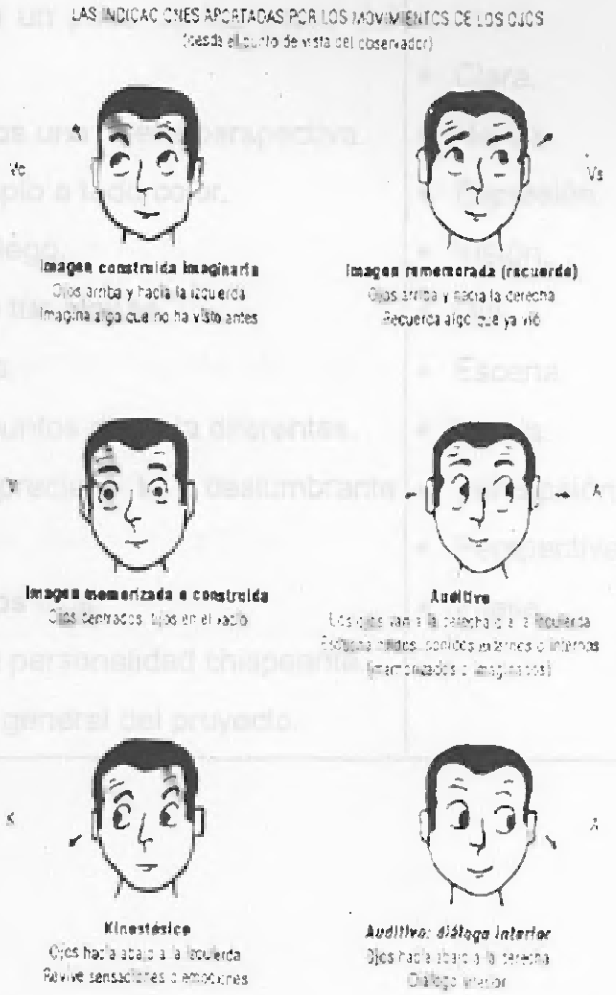
Usando el diagrama como referencia y unas cuantas preguntas, se puede "ver" cómo una persona pone en práctica estos diferentes sistemas de representación. Las preguntas a hacer deben versar sobre pequeños detalles que la persona no haya podido memorizar y tendría que pensar sobre ellos. Una pregunta visual a título de muestra sería: "¿De qué color es tu cepillo de dientes?". Una pregunta auditiva tendrá que versar sobre un sonido conocido que no necesita ser visualizado, tal como: "¿Cuál es el sonido que da la línea telefónica cuando está ocupada?". Para obtener reacción Kinestésica, habría que preguntar algo así: "¿Cuánto respiras más profundo, cuándo estas emocionado o cuándo estás sorprendido?". Algunas preguntas se pueden contestar usando cualquier sistema, por eso se debe ser cuidadoso al seleccionar las preguntas para probar la precisión del acceso a las claves.

10.5 Los Predicados

Mientras se observa cómo una persona recoge información, la PNL dice que uno puede también buscar el medio que esa persona utiliza para entender lo que recoge, simplemente escuchando las palabras que selecciona. De los tres sentidos que las personas usan primordialmente -ver, escuchar y sentir- se suele preferir uno más que otro para percibir los estímulos y almacenarlos para la toma de decisiones y para organizar la experiencia. Este sentido selecto se puede identificar por los predicados -adjetivos, adverbios, verbos y cualquier otro lenguaje descriptivo- utilizados en el habla.

La detección de los predicados empleados por una persona proporciona una primera indicación sobre el sistema de representación al que accede en un momento determinado. La observación de los movimientos oculares constituye una segunda indicación. Así lo expresan Cayrol y Sanit Paul (1997).

La PNL considera que existe una tendencia reveladora a que las personas hagan lo que está hablando. A través de su lenguaje, las personas dirán literalmente qué sistema de representación están utilizando para darle sentido a su experiencia y para organizarla. A continuación, planteamos algunos ejemplos de predicados para cadá uno de los sentidos:



Pistas del Lenguaje Verbal

Predicados Visuales

Frases:	Palabras	Verbos
* *Ya veo lo que estás diciendo.*	* *Cuadro.*	* *Reflejar.*
* Esto no se ve muy bien.	* Brillante.	* Clarificar.
* Necesito estar claro en esta idea.	* Color.	* Encuadrar.
* Está un poco confuso ahora.	* Imagen.	* Visualizar.
* Tengo la mente en blanco.	* Pintoresco.	* Imaginar.
* Esto arroja un poco de luz sobre del tema.	* Luz.	* Ver.
	* Clara.	* Apreciar.
* Necesitamos una nueva perspectiva.	* Negro.	* Distinguir.
* Es un ejemplo a todo color.	* Expresión.	* Focalizar.
* Un punto ciego.	* Visión.	* Revelar.
* Muéstrame tus planes.	* Ojo.	* Enfocar.
* Cara a cara.	* Escena.	* Ojear.
* Tenemos puntos de vista diferentes.	* Vívida.	* Brillar.
* Quiero apreciar tu deslumbrante vestido.	* Percepción.	* Pintar.
	* Perspectiva.	* Mirar.
* Mírame a los ojos.	* Fíjese.	* Dibujar.
* Tienes una personalidad chispeante.		
* Una visión general del proyecto.		

Predicados Auditivos

Frases:	Palabras	Verbos
* Me suena a campana.	* Testimonio.	* Sonar.
* Yo te escucho.	* Alto.	* Discutir.
* Me suena bien.	* Claro.	* Contar.
* Escucha esto.	* Armonía.	* Decir.
* Hizo "clic" de repente.	* Sordo.	* Oír.
* Afina el oído a lo que están diciendo.	* Melodía.	* Preguntar.
* Tuve que preguntármelo a mí mismo.	* Mudo.	* Comentar.
* Esta idea ha estado rondando en mi mente.	* Llamada.	* Relatar.
	* Ritmo.	* Hablar.
* Por decirlo así.	* Sonido.	* Conversar.
* Oídos sordos.	* Frecuencia de ondas.	* Cantar.
* Palabra por palabra.		* Gritar.
* Me quedé mudo y sin palabras.	* Agudo.	* Crujir.
* Tienes un sentido agudo de las cosas.	* Chillido.	* Parlotear.
	* Música.	* Comunicar.
* Se debe seguir el ritmo de trabajo.	* Alboroto.	* Dialogar.
* Quiero discutir contigo los planes.	* Oído.	
* Una personalidad armoniosa.		

Predicados Kinestésicos

Frases:	Palabras	Verbos
* Tengo una buena sensación respecto a este proyecto de trabajo. * Yo te siento. * Ponle un asa a esto. * Él necesita entrar en contacto con el flujo de sentimientos. * Una propuesta sólida. * Estamos contra la pared. * Este es un problema pesado. * ¿Puedes apresar lo que se necesita hacer? * Aguarda un segundo. * Una persona cálida. * Estaré en contacto. * Se debe manejar muy bien el problema. * Un mano a mano. * Delimitaremos un espacio tangible. * Darle peso a lo más importante. * Manos a la obra. * Me siento irritado y molesto por tu actitud fría y distante.	* Sólido. * Sensación. * Sentimiento. * Pesado. * Áspero. * Suave. * Contacto. * Presión. * Peso. * Pegajoso. * Cálido. * Frío. * Firme. * Tangible. * Irritado. * Dolor. * Herida. * Movimiento. * Duro. * Concreto.	* Sentir. * Mover. * Concretar. * Placer. * Tocar. * Empujar. * Raspar. * Delimitar. * Ceñir. * Templar. * Apretar. * Impulsar. * Aferrar. * Rozar. * Acariciar. * Frotar. * Estrechar. * Estremecer. * Abrazar. * Oprimir.

10.6 Herramientas y Conceptos Básicos de la PNL

10.6.1 La Observación

La utilización total de las capacidades sensoriales así como la riqueza de información a las que se pueda acceder gracias a una observación minuciosa, forman parte de los criterios de apreciación básica de los creadores de la PNL, Bandler y Grinder.

Como lo exponen Cayrol y Saint Paul (1994), los profesionales de la comunicación deben apoyarse entres puntos claves para facilitar su trabajo:

- ***Un objetivo claro***. En la práctica de la PNL, el resultado buscado es el objetivo que espera el cliente, que ha sido definido en función de respetar los intereses mutuos y alcanzar una armonía que lleve a una negociación gana/gana.
- ***Un comportamiento flexible***. El comunicador eficaz es aquel que posee una flexibilidad de comportamiento y un repertorio de opciones lo bastante amplio como para adaptarse a cada situación que se presente.
- ***Un sentido agudo de la observación***. Es fundamental para evaluar a cada instante el impacto que se provoca en el interlocutor.

10.6.1.1 Observar el comportamiento humano

El comportamiento forma parte de un conjunto complejo en el que interviene la experiencia interna del sujeto, pensamientos y sensaciones. Los comportamientos externos y las representaciones internas están unidos, y todo comportamiento supone y refleja una actividad neurológica que lo sostiene. El estado interno en el que se encuentra una persona se refleja de una manera o de otra por su forma de actuar.

10.6.1.2 Los macro y los microcomportamientos

Al observar los comportamientos de los un individuo en el desempeño de una labor determinada, se toman en cuenta un número de elementos visuales específicos: postura, movimientos del cuerpo entero, gestos, modificaciones de tonos musculares, respiración, cambios de coloración de piel, modificaciones del tamaño de las pupilas y de los labios, movimientos de los músculos de la cara, movimientos oculares.

Las personas dirigen su atención sobre dos categorías de comportamientos, los macro y los microcomportamientos. A menudo la persona es consciente de gran parte de sus macrocomportamientos, pero no así de los microcomportamientos, que son automáticos y realizados en un nivel inconsciente. Esta microdinámica es rica en información para un observador atento. Entre los tipos de macrocomportamientos se pueden mencionar: la postura del cuerpo y sus movimientos como andar, sentarse, cruzar las piernas, tocarse la cabeza, etc.. Entre los microcomportamientos se pueden señalar: tamaño de las pupilas, coloración de la piel, tensión de la mandíbula, respiración.

10.6.1.3 El comportamiento humano se organiza en automatismos

Los individuos organizan en secuencias automáticas sus comportamientos, con la PNL se pueden identificar cuáles son los comportamientos que no son conscientes.

Milton Erickson (citado por Cayrol y Saint Paul, 1997) señala que "los seres humanos tienden a reaccionar según unas estructuras determinadas. Una vez que el individuo ha utilizado un esquema de comportamiento, es propenso a seguir utilizándolo." (p. 54)

10.6.2 Calibración

Para O'connor y Seymour (1995), "Calibración es una palabra empleada en la PNL que significa reconocer cuándo la gente está en estados diferentes." (p. 91)

Al interactuar con otras personas se pueden distinguir expresiones sutilmente diferentes, de la misma forma se pueden tener recuerdos y estados diferentes. Por ejemplo cuando una persona recuerda una experiencia gratificante, sus labios pueden que pongan más gruesos, el color de la piel más sano y la respiración más profunda, con un relajamiento de los músculos de la cara.

Para Alvaro Ochoa, Psicólogo del Centro de Orientación Psicológica de la Universidad Andrés Bello ha utilizado la Programación Neuro-Lingüística en el área de las organizaciones orientada hacia el desarrollo

personal, el autoconocimiento, el autodominio y el desarrollo de habilidades de comunicación con uno mismo y con los demás genéricamente hablando. Concibiéndola como una visión o modelo del mundo que puede ser utilizada en el contexto que la persona desee. Explica que la calibración es importante en el entrenamiento para poder aprender a leer en el otro, a través de las señales que éste emite, si existe un acompañamiento mutuo en el proceso de comunicación y por ende una efectiva interrelación. (Entrevista a Ochoa, Junio, 17, 1998)

Calibrar es intentar captar, a través de señales que el otro emite, si la comunicación o el mensaje que se quiere enviar está siendo recibida correctamente por el receptor.

Prestar atención a la calibración es muy útil, sin embargo, también se puede hacer el seguimiento de la interpretación del otro a través de preguntas para verificar si realmente lo que está captando la otra persona es justo lo que se quería transmitir.

Para Sambrano (1997) calibrar consiste en tratar de ser consciente algo que normalmente se hace en forma inconsciente. Es imposible no responder con el cuerpo y éste, junto con la mente y el lenguaje forman una unidad indivisible.

Se puede decir entonces que, calibración consiste en descubrir los indicadores comportamentales asociados a un estado interno con el fin de poder utilizar más adelante esa observación.

10.6.3 Medición de Pasos

Para Cayrol y Saint Paul (1994) "todos los comportamientos de los seres humanos -macro y micro- son la manifestación de procesos internos neurológicos y son por tanto portadores de información sobre esos procesos." (p. 56)

La forma efectiva de aplicar la información recogida sobre los sistemas de representación y comportamiento, cuando se trabaja con una persona, consiste en usar la medición de pasos, la cual es un proceso de utilizar y retroalimentar el sistema de representación más valorado por la persona; o que es lo mismo, tener acceso a su modelo del mundo. Supone tener flexibilidad para recoger e incorporar el vocabulario de la persona al vocabulario de uno.

El proceso es importante para todos los aspectos esenciales de una buena comunicación organizacional (tal como la construcción de la sintonía y la confianza) y puede ayudar a organizar el tipo de intervenciones que uno desea.

Las conversaciones de muestra son probablemente la mejor vía para aclarar cómo funciona el proceso. Los siguientes extractos de diálogo ilustran la función de medición de pasos. El primer extracto establece cómo ocurre una mala comunicación por falta de medición de pasos entre sistemas de representación visuales y kinestésicos.

Visual: Si vuelves a considerar esa propuesta verás claramente que he enfocado todos los aspectos importantes. No veo qué te está preocupando.

Kinestésico: Sigo con la sensación de que algo está faltando. No puedo decirlo exactamente, pero hay algo que necesitamos manejar mejor.

Visual: Pienso que estás estancado en tu propio punto de vista. Si lo consideraras desde mi perspectiva, podrás ver cómo va a funcionar.

Es obvio que estas dos personas están hablando sin entenderse; una usa palabras que hacen referencia a lo que ve, la otra usa palabras referentes a lo que siente. El siguiente extracto ejemplifica una mala comunicación entre sistemas de representación visuales y auditivos.

Auditivo: Quiero hablar contigo porque he tenido algunas ideas rondando en mi mente y quiero saber cómo te suenan.

Visual: Déjame ver lo que tienes. ¿Las tienes dibujadas en algún lado? Qué me puedes mostrar.

Auditivo: Bueno, hay algo que acabo de comenzar a afinar y quisiera usarte como tornavoz. No se trata de gritar, pero pensé que quizás tú lo puedes representar por oído.

Visual: Cuando tengas algo definitivo que enseñarme, regresa. Si yo veo que tienes algo que vale la pena considerar, entonces podremos discutirlo.

Una vez más, la mala comunicación ha ocurrido porque ninguna de estas dos personas logró reconocer el sistema de representación de la otra. El siguiente extracto suministra un ejemplo de medición de pasos para cada sistema de representación.

Visual: A medida que repaso esta propuesta que me mostraste, pienso que tiene algunas zonas oscuras. No tengo claro qué estuviste tratando de decir todo el tiempo.

Paso: Creo que veo lo que estás diciendo. Permiteme dibujarte un cuadro de esto, de manera que queden ilustradas mis ideas un poco mejor. Luego, estoy seguro que estaremos de acuerdo sobre ello.

Auditivo: Creo que necesitamos hablar un poco más sobre esto. He escuchado lo que tenías que decir y suena como si hubiese algún desacuerdo entre lo que estás diciendo y lo que estoy pensando.

Paso: Creo que puedo sintonizar lo que estás diciendo. Te escucho. Vamos a repetir nuestra conversación por un momento y hablar sobre lo que podría estar faltando.

Luego, quizás pueda resonar contigo sobre esto.

Kinestésico: Parece que no puedo entrar en contacto con lo que estás diciendo. Tengo la sensación de que estás atascado en esto. No sé por dónde agarrar lo que me estás proponiendo.

Paso: Creo que no me puedo conectar contigo sobre esto. No quisiera que nos quedemos mal por ello. Me gustaría volver a sopesar un poco las cosas que dijiste, así que vamos a revisar la propuesta de nuevo, quizás podamos encontrar puntos de acuerdo.

De este modo, retroalimentando palabras que reconocen y reflejan el sistema de representación usado por la persona, la comunicación y el acuerdo pueden darse con mayor rapidez y facilidad.

10.6.4 Marcos de Conducta

Algunos filtros básicos de la PNL suelen llamarse Marcos de Conducta. Éstos consisten en formas de pensar acerca de cómo actúan los individuos.

10.6.5 Orientación hacia Objetivos

Esto quiere decir, descubrir lo que quiere el individuo y lo que quieren los demás, descubrir los propios recursos y utilizarlos para dirigirse hacia su meta.

La PNL propone una estrategia de investigación de los objetivos que permite definir correctamente el objetivo a alcanzar, e implementar los medios necesarios para lograrlo. Al comparar el estado presente con el estado deseado.

Este procedimiento se encuentra expresado en gran cantidad de ámbitos, hay algunas palabras corrientemente utilizadas para evocar los objetivos: previsión, clarividencia, visión, perspectiva, etc. Por definición, el objetivo que se quiere alcanzar se sitúa en el porvenir, y esta parte del tiempo, muy a menudo, es definida en términos visuales. (Cudicio, 1992)

En toda situación de comunicación orientada hacia un objetivo de cambio, las representaciones engendradas por la expresión de las personas determinan el devenir de esta situación. Hay que tener siempre presente que aquello que decimos es traducido permanentemente por el otro. Es necesario ir más allá de esta toma de conciencia para utilizar el fenómeno de modo tal de mejorar la eficacia de nuestra comunicación.

Cuanto más precisa y positivamente se defina lo que se quiere y cuanto más se programe al cerebro para buscar y advertir posibilidades, tanto más segura se estará de obtener lo que se quiere.

O'Connor y Seymour (1995), exponen que la PNL propicia la elaboración de objetivos bien específicos, formulados basándose en los siguientes criterios:

a) Deberán estar enunciados de forma *Positiva.*

Se debe pensar en lo que se quiere más que en lo que no se quiere. Preguntarse: ¿Qué es lo que quisiera tener? ¿Qué es lo que realmente quiero?

b) Deberán enunciarse en función propia. *Parte Propia.*

Se debe tomar parte activa, la meta debe estar razonablemente bajo control de la persona que lo enuncia, concentrándose en lo que se quiere hacer activamente. Preguntarse: ¿Qué voy a hacer para alcanzar mi objetivo? ¿Cómo puedo empezar y mantenerlo?

c) Elaborar los objetivos tan específicamente como sea posible. *Especificidad.*

Imaginar la meta en su totalidad y describir el objetivo en términos de quién, qué, dónde, cuándo, y cómo. Cuanto más completa esté la idea de lo que se quiere, más fácil será para el cerebro poder ensayarla y advertir las oportunidades para lograrlo. Preguntarse: ¿Quién, dónde, cuándo, qué y cómo específicamente?

d) Determinar la *Evidencia* de base sensorial que permitirá saber que se ha conseguido lo que se quería.

Preguntarse: ¿Cómo veré, oiré y sentiré cuando lo tenga? ¿Cómo sabré que lo he obtenido?

e) **Considerar si se tienen los *Recursos* para iniciar y mantener el objetivo inicial propuesto.**

Estos recursos pueden ser internos (habilidades específicas, estados positivos de la mente) o externo. Si se necesitan recursos externos, se plantearían objetivos subsidiarios para lograrlos. Preguntarse: ¿Qué recursos necesito para alcanzar mi objetivo?

f) **El objetivo debe ser de un *Tamaño* apropiado.**

Podría ser demasiado grande, en cuyo caso debería dividirse en varios objetivos de menor tamaño y más asequibles. Preguntarse: ¿Qué es lo que me impide lograrlo?.Este planteamiento generará algunos problemas que deberán convertirse en objetivos. Un problema es simplemente un objetivo mal enunciado. Si el objetivo es muy pequeño para motivar la acción personal. Preguntarse: Si alcanzo este objetivo ¿Qué me va a reportar?

Considerar las consecuencias de alcanzar el objetivo dentro del contexto donde se ubica. **Marco Ecológico**. El marco final que rodea la elección de los objetivos es la ecología. Se deben sopesar las consecuencias en la vida personal y en las relaciones si se consigue el objetivo. Preguntarse: ¿Quién más produce este efecto? ¿Qué pasará si consigo mi objetivo?

O'Connor y Seymour (1995) resaltan que los resultados más satisfactorios y valiosos se consiguen negociando y cooperando para

realidad, sino de la representación que han construido de ella, y que denominan "mapa de la realidad". Este está compuesto por imágenes sensoriales y por palabras, reemplaza a la realidad en muchos casos, particularmente en las situaciones conflictivas, las tensiones relacionales, las dificultades de comunicación. Estas situaciones son encaradas, por una parte, en el plano de la interacción de dos o más personas y por otra, en función de "comunicación interna", es decir, de los conflictos personales.

El cambio es una cuestión de modificación de las representaciones: el objetivo que se quiere alcanzar es ante todo imaginado, al igual que el rendimiento que se quiere mejorar. Pasar de una relación conflictiva a una relación armoniosa, requiere también el cambio de las representaciones que cada uno ha construido del otro y de sus comportamientos.

10.6.7 Considerar Posibilidades

Fijarse en lo que se puede hacer, en las opciones posibles, más que en las limitaciones de una situación.

La idea de la elección es una de las nociones esenciales de la PNL. Mientras las ciencias humanas hacen un gran uso de las clasificaciones en su enfoque del comportamiento humano, a la pregunta "¿Cuál es tu modelo de personalidad?". Bandler responde simplemente: "El modelo de elección".

Para Cayrol y Saint Paul (1994), poder elegir es disponer de un número mayor de respuestas posibles en una situación determinada. De esta óptica, una alternativa al etiquetaje de los comportamientos consiste en preguntarse cuántas opciones están al alcance de la persona. Sea o no

consciente, las elecciones a las que accede orientan su vida en una dirección particular.

10.6.8 Curiosidad y Fascinación

La curiosidad da paso al aprendizaje, y el cambio constante del entorno da paso a la fascinación, a la apertura de los sentidos y la experimentación. (Dilts, et al. 1980)

10.6.9 Traducción o Parafraseo

La traducción es la re-expresión de las palabras de un sistema de representación a otro. Supone cuadrar y descuadrar predicados, de tal manera que un sistema "visual" comience a entender el mundo de un sistema "kinestésico", o un sistema "auditivo" comience a entender el mundo de un sistema "visual". Esta técnica se aplica especialmente a las negociaciones de grupo.

Unos extractos de diálogo ilustran cómo funciona esta técnica. En este ejemplo, hubo una mala comunicación entre Bárbara (sistema visual) y Bill (sistema kinestésico). El agente de PNL está traduciendo las ideas usando predicados típicos que sirven para los diferentes sistemas de representación.

Bárbara: El insiste en mostrarme esta propuesta pero parece tan desastrosa y difusa. No veo cómo una cosa tan desorganizada pueda mejorar nuestra imagen ante el público.

Bill: Creo que ella es insensible ante las cosas que son realmente importantes para las personas. Esta propuesta expresa la forma en que mucha gente siente. Si no estuviese tan adormecida frente a los sentimientos de las personas, habría sido capaz de sentir cómo puede funcionar esto.

Agente de PNL: Bárbara, creo que lo que Bill trata de decir es que tú necesitas cambiar de perspectiva sobre la propuesta que te hace y pasar por alto los detalles, de manera que puedas enfocar el cuadro en su totalidad. Después, verás que hay ciertas cosas que serán más claras que otras.

Bill, creo que tienes que ponerte en el lugar de Bárbara. Cuando ella trata de conectar con esto en la forma como es presentado, creo que se siente como una veleta: empujada en todas direcciones, sin tener nada de qué aferrarse. Mantén la propuesta a nivel de suelo y estable. En vez de incomodarla, creo que debes ayudar a que las cosas se vayan tejiendo más llanamente.

El agente de PNL actúa literalmente como un traductor, transfiriendo los mensajes mediante el uso de palabras referentes a os diferentes sistemas de representación.

10.6.10 Estrategias de representación

Las personas no usan siempre un solo sistema de representación. A medida que vayan desempeñando diferentes tareas y logrando diferentes

resultados con su conducta, deben concentrarse en los diferentes sistemas de representación en diferentes puntos de tiempo. Cada persona a medida que va leyendo las oraciones de un texto, tiene una estrategia para tomar los patrones particulares de tinta negra en papel y darles sentido para ellas mismas. A medida que vayan leyendo las palabras, deben primero enfocar su atención hacia la experiencia visual externa (V^E) para ver las palabras que tiene escrita el texto. Después, su atención se vuelve hacia dentro para darle sentido a las imágenes que sus ojos les reportan. Es posible que escuchen su propia voz en su cabeza (A^I) leyendo cada palabra que ven. Quizás formen una imagen visual interna (V^I) de ellas mismas a medida que van leyendo, o de la información dada en el texto. O quizá, estos patrones visuales han tenido acceso, dentro de ellas, a algunos sentimientos de interés y reconocimiento (K^I).

Algunos tipos de estrategias son más efectivas para lograr resultados en algunas tareas, pero pueden ser ineficientes en otras. La tarea de hacer un test de química, por ejemplo, se logra más efectivamente con una estrategia que implica memoria visual y auditiva interna de las fórmulas y diagramas. Esta estrategia, sin embargo, no sería eficiente si se aplicara a la tarea de jugar basketboll, la cual requiere mucha más atención a la experiencia visual externa y kinestésica.

Las personas que tienen una estrategia efectiva para lograr el resultado de leer rápidamente o de acelerar la lectura, estarán probablemente conscientes de que no repiten en su mente para sí mismos las palabras que tienen delante sino que avanzan directamente a otras

formas de experiencia interna con la cual dan sentido a las palabras escritas.

Un importante aspecto en la consideración de la conducta en términos de estrategias es que la persona se da cuenta, rápidamente, que la estrategia de procesamiento es la que determina gran parte de la eficiencia y efectividad que se tiene en una tarea especifica, y no la cantidad de tiempo que se invierte para hacer esa tarea. Por ejemplo, es posible que una *persona haya estado leyendo durante más de cuarenta años y haya leído* miles de libros; pero, si su estrategia de lectura es tal que lee las palabras en su mente para sí mismo, es posible que sea un lector más lento y menos eficiente que aquel que solamente tiene una parte de su experiencia con la lectura y, sin embargo, posee una estrategia mucho más directa.

Lo mismo vale decir para las tareas que implican ser un buen gerente, supervisor, ejecutivo, ingeniero, etc. La estrategia que se utiliza para darle sentido a las situaciones que se le ofrecen es la que determina su efectividad en esa tarea. Un gerente que responde continuamente a las imágenes que tiene en la mente sobre cómo deben ser "supuestamente" las cosas, es posible que no sea capaz de recoger claves visuales importantes que se encuentran en su medio ambiente sensorial inmediato.

El "Principio de Peter" es, en realidad, el resultado del hecho de que muchas personas que han desarrollado, o son capaces de desarrollar, una *estrategia muy efectiva para un conjunto de tareas, no tienen la flexibilidad* conductual para adaptar sus estrategias a un nuevo conjunto de tareas que se les presentan cuando tienen una promoción.

Roberto Dilts (1980) expresa que es común que las personas desarrollen una secuencia de estrategia altamente valorada, mediante la cual procesan prácticamente toda su experiencia. Por ejemplo, una persona puede tener una estrategia de decisión que supone inicialmente hacer preguntas (A^e). En respuesta a estas preguntas, se le muestra a esta persona (V^e) o se le visualiza (V^i) una serie de posibles soluciones. Entonces, esta persona tiene la sensación (K^i) de cada una de estas imágenes y escoge aquella que siente como la mejor. Se puede anotar la secuencia de representación involucrada en esta estrategia de la siguiente manera:

$$A^e \longrightarrow V^e \text{ ó } V^i \longrightarrow K^i \longrightarrow \text{Decisión}$$

Algunas personas pueden pasar por la misma secuencia tanto si se trata de decidir qué carro comprar, qué comer en un menú, qué propuesta aceptar o por quién votar como presidente.

Tal como se señaló anteriormente, el desarrollo o la valoración de una determinada secuencia de representación en mayor grado que otras, puede ser un activo o una limitación, dependiendo de la flexibilidad que se tenga para acceder a otras o para desarrollar otras.

La capacidad de un empresario o de un consultor de observar y determinar las estrategias de representación de las personas con las cuales trabaja, es uno de los factores críticos para su éxito profesional.

10.6.11 Utilización de las estrategias

Una de las formas más efectivas de aplicar la información que se tiene sobre las estrategias de representación cuando se está trabajando con personas o grupos, consiste en medir los pasos de estas estrategias. Una persona no puede responder a sus propios procesos de organización de la experiencia, por lo que es generalmente más rápido trabajar con los procesos que esta persona ha desarrollado para sí misma, en vez de tratar de imponerle los suyos.

La medición de pasos implica la capacidad del comunicador de tener flexibilidad de recoger e incorporar el vocabulario y la comunicación no-verbal de una persona o grupo y de traducir sus ideas en este vocabulario. También supone la capacidad del comunicador de envolver su información en una forma y secuencia que sean compatibles con las estrategias de procesamiento que tiene el cliente. Por ejemplo, envolver su información en una forma más compatible con la estrategia de decisión expuesta anteriormente, cuya secuencia fue:

$$A^e \longrightarrow V^e \quad \text{ó} \quad V^i \longrightarrow K^i \longrightarrow \text{Decisión}$$

Podría suponer una presentación como: "Yo estoy seguro que usted tiene muchas preguntas que hacer (A^e) sobre este proyecto, y tal como puede ver (V^e) yo he estado preguntándome muchas cosas a mí mismo (A^e) y me he esforzado en verdad por ver (V^e ó V^i) las respuestas... Y creo que puedo mostrarle (V^e) la solución que estoy seguro que usted sentirá (K^i) que es la más sólida (K^i) de proceder".

Debido a que la presentación se adapta al desarrollo de la estrategia de la persona, resultará mucho más fácil se seguir porque marca los pasos de la estrategia que esta persona tiene para tomar decisiones, y a menudo se le hace irresistible.

En formación de equipos, por ejemplo, usted querrá utilizar la información que ha recogido sobre las estrategias de los participantes para establecer el tipo adecuado y la secuencia de las interacciones que tendrán lugar entre los miembros del equipo de tarea.

10.6.12 **Modelaje**

Otra poderosa aplicación de las herramientas de recolección de información que suministra el modelo PNL, es la de extraer y modelar las estrategias de los individuos capaces de desempeñar excelentemente una determinada tarea, para luego enseñar esta estrategia a alguien. Esto, en cierto sentido, permite que el aplicante de la PNL "propague" la conducta. Conociendo la secuencia específica de representación que una persona utiliza para lograr resultados, en forma efectiva en una determinada tarea, se puede instalar esta secuencia en la conducta de otra persona para lograr las mismas habilidades conductuales. (Dilts, et al. 1980)

Según O'Connor y Seymour (1995) la PNL es el estudio de la excelencia, y crearse modelos es el proceso que hace explícitos los patrones del comportamiento excelentes. La creación de modelos puede definirse sencillamente como el proceso de reproducir la excelencia humana. Las

explicaciones del porque algunas personas sobresalen más que otras citan, por lo general, talentos innatos.

Hay tres fases en el proceso de creación de modelos, tal y como lo plantean O'Connor y Seymour (1995). La primera fase consiste en vivir con el modelo mientras actúa en la forma que a la persona le interesa. Durante esta fase, la persona se imagina en la realidad del modelo, haciendo lo mismo que él hasta lograr tener aproximadamente los mismos resultados. Hay que concentrarse en lo que hace el modelo (comportamiento y fisiología), cómo lo hace (estrategias de pensamiento interno) y por qué lo hace (creencias y los supuestos de apoyo). El qué se puede obtener por observación directa. El cómo y el por qué se estudian preguntando.

En la segunda fase se elimina de manera sistemática, elementos del comportamiento del modelo para ver en qué estriba la diferencia. Si se deja fuera algo y apenas hay diferencia, es señal de que es un elemento innecesario. Durante esta fase se refina el modelo y se empieza a comprenderlo conscientemente. Esto es exactamente lo opuesto a las técnicas de aprendizaje tradicional. La creación de modelos, que es la base del aprendizaje acelerado, toma a todos los elementos, y luego realiza sustracciones para ver qué es y por qué no es necesario.

La fase tercera y final consiste en diseñar una manera de enseñar la habilidad a otros. Un buen maestro será capaz de crear un ambiente propicio, de forma que los alumnos puedan aprender por sí mismos a obtener resultados.

Al explorar las estrategias de éxito, las imágenes que son construidas por el individuo se proyectan de forma positiva y es precisamente, este tipo de imagen la que se intenta hacer surgir en aquellos que quieren alcanzar un objetivo, lograr un rendimiento o, simplemente, saber hacia dónde van.

O'Connor y Seymour (1995) expresan que "los modelos han sido diseñados para que sean sencillos y comprobables.(...) Crear modelos en cualquier campo da resultados y técnicas, y también proporciona más herramientas para hacer otros modelos." (p. 259)

Esta representación en imagen puede ser muy rica en otros elementos sensoriales asociados: sonidos, sensaciones, se mezclan a ella fácilmente, conformando un todo realista. Esto explica por qué las imágenes ricas y bien definidas están asociadas casi exclusivamente a los fines y a los objetivos, mientras que las sensaciones o las imágenes más vagas describen más bien los ideales o la vía a seguir. Aquí la diferencia fundamental la crea el tiempo. Cuanto más se intenta comprender la vía que sigue un persona, más se obtienen respuestas que se alejan de las representaciones sensoriales y descriptivas para situarse a nivel de las creencias o de los valores. (Cudicio,1992)

Para Ochoa (, Junio, 1998) el metamodelado o modelaje responde a la pregunta de cómo los humanos hacen u operan para construir modelos. Éstos se ven a sí mismos como modeladores en la medida que son copiadores, pero a la vez que construyen un modelo sobre lo que el otro hace.

10.6.13 Metaprogramas

Son filtros que generalmente se usan en la percepción de cada persona. Son modelos que se usan para determinar qué información deja entrar el individuo. Se caracterizan por ser sistemáticos y habituales. Pueden ser los mismos en diferentes contextos, sin embargo, las personas constantemente cambian de comportamiento, de modo que los metaprogramas suelen cambiar cuando cambian los contextos. (O´Connor y Seymour, 1995).

Se puede decir que los metaprogramas filtran el mundo para ayudar a la creación de los mapas mentales de los individuos. Son importantes en las áreas claves de motivación y tomas de decisión. Los comunicadores pueden usarlos para adaptar sus palabras al modelo del mundo que tiene la persona receptora. De este modo utilizando un lenguaje que este en sintonía con los metaprogramas del receptor, premoldean la información y consiguen así que éste la entienda con facilidad, con lo cual se pueden llegar a la motivación y toma de decisión afectiva.

Existen muchos modelos que pueden servir de metaprogramas. O´Connor y Seymour (1995) presentan la siguiente clasificación:

1. **Proactivo-Reactivo**. Se refiere la acción la persona proactiva inicia, se lanza a la acción y continúa en ella. La reactiva espera a que otros inicien una acción o espera un momento propicio para actuar.

2. **Afrontar-Eludir.** Se refiere a la motivación y explica dónde centran su atención las personas. Los individuos con un metaprograma afrontador

centran la atención en su objetivo. Van hacia aquello que desean. Las personas eludidoras descubren fácilmente los problemas y saben qué deben evitar, porque tienen claro lo que no quieren. Esto puede crearles problemas para fijar sus objetivos bien definidos.

3. **Interno-Externo.** Este modelo se refiere a dónde encuentran los individuo sus criterios o normas. Un persona interna tiene interiorizado sus criterio, y los utiliza para comparar distintas posibilidades y decidir qué hacer. Usará sus propios criterios para comparar y tomar decisiones. La persona externa necesita que otros le indiquen criterios y el rumbo a seguir. Sabe que ha hecho un buen trabajo cuando alguien se lo dice. Necesita un criterio externo, y que otras personas que lo dirijan y lo supervisen. Tiene dificultad para decidir.

4. **Opciones-Procedimientos.** Este es un modelo importante para las organizaciones y negocios. Debido esto se ha desarrollado su contenido en este apartado. Tomando en cuenta las consideraciones de Fausto Izcaray (1998), Ph.D. Master Practitioner de PNL Comprehensive con Doctorado en Comunicación y Psicología Social en la Universidad de Wisconsinl. Se puede decir, que las personas opciones son motivadas por las oportunidades y posibilidades de hacer algo en forma diferente. Se emocionan por las ilimitadas ideas y posibilidades que existen en el mundo. Les encanta crear sistemas y procedimientos pero tienen grandes dificultades para seguirlos, después que ayudaron a crearlos. Lo que les es irresistible es la ruptura o la flexibilización de una norma o procedimiento. Les gusta comenzar una nueva idea o proyecto. Sin embargo, no se sienten necesariamente comprometidos a completarlo. Prefieren nuevos desarrollos que las actividades de mantenimiento.

Las personas procedimiento les gusta seguir pasos establecidos. Creen que existe "una forma correcta de hacer las cosas". Una vez que tienen un procedimiento, lo siguen una y otra vez. Les interesa cómo hacer las cosas y no el por qué son de la forma en que son. Cuando comienzan algo siguen el "procedimiento" y lo más importante para ellos es llegar hasta el final.

10.6.13.1 Detección del Patrón

Para detectar el patrón de este metaprograma basta hacer la siguiente pregunta: ¿Por qué escogiste tu trabajo actual? (o tu casa, carro, vacación, etc.) Hay que estar atento a la respuesta pues he aquí los dos tipos de patrones:

Opciones:

- Produce una lista de criterios de porqué.
- Habla de oportunidades, posibilidades.
- Se refiere a la expansión de opciones.

Procedimientos:

- Generalmente no escogió él o ella.
- Echa el cuento de cómo ocurrió todo (historia) antes que por qué (criterios).
- Narra los hechos, eventos que condujeron a.

He aquí algunos ejemplos de respuestas que se obtienen con esta pregunta.

Opciones:

- "Yo pensé que sería un reto, estimulante, interesante".
- Opciones mayormente (patrón mixto con predominio de la tendencia de opciones):

"Era más interesante, tenía más responsabilidades y un mejor salario. Un amigo me avisó".

Procedimientos:

- "Bueno, yo no escogí el trabajo exactamente, sino que conocí al jefe de relaciones industriales, en una reunión del club de profesionales de..... y yo fui con mi hermano, quien lo conocía y me lo presentó. Me dijo que necesitaban un técnico en mi materia y me vine con ellos".

Pregunta Alternativa: ¿Cómo es un día típico en tu trabajo?

10.6.13.2 Lenguaje Influyente

Si usted está en una posición de jefe es recomendable que tome en cuenta el lenguaje que debe usar para motivar a uno y otro.

Opciones:

- Use los siguientes elementos: Oportunidad; opción; opciones; romper las normas; romper la marca; posibilidades ilimitadas; es una nueva alternativa; estas son las opciones; el cielo es el límite.

Procedimientos:

- La forma correcta es...; primero.....luego....y luego....hasta el último paso...; confiable; cómo usar esto; probado y funciona; lo único que tienes que hacer es seguir el manual; el procedimiento es...; es un método probado.

5. **Genérico-Específico.** Las personas genéricas gustan de contemplar el cuadro entero. Se sienten más a gusto cuando tratan con grandes segmentos de información. Piensan de forma global. Las personas específicas se sienten más cómodas con pequeñas parcelas de información, construyen desde lo pequeño a lo grande, y por eso se sienten cómodas con procesos secuenciales. Las personas específicas hablaran de pasos y secuencias, y harán descripciones más precisas. Tienden a concretar y a usar nombres propios.

6. **Igualador-Diferenciados.** Este modelo se refiere al hecho de hacer comparaciones. Algunas personas perciben lo que hay de común en las cosas. Estas son los igualadores. Los diferenciadores perciben las desigualdades cuando hacen comparaciones. Señalan las diferencias, y a menudo se ven envueltos en discusiones. Siempre buscan información registrando todo minuciosamente para conseguir diferencias.

Con lo desarrollado anteriormente, se puede concluir que los metaprogramas influyen la forma como las personas toman decisiones y fijan un patrón de gustos, preferencias y conductas predecibles. Es importante señalar que los metaprogramas son contextuales. Una persona puede tener un metaprograma en el trabajo y otro diferente en su relación de pareja.

Para un gerente es extremadamente útil manejar los metaprogramas de la PNL puesto que así puede decidir quién es más apto para qué cargo. Por ejemplo, un operario de máquina es conveniente que tenga la tendencia a seguir los procedimientos. De igual forma no se pensar, cómo le iría a un contador en la empresa que se vuelve loco por explorar opciones y que no siga los procedimientos. En cambio, un jefe de recursos humanos que sea puro procedimientos no le va a ayudar a promover el enfoque de Calidad Total. Y si quiere designar al joven ingeniero de mantenimiento al cargo de Investigación y Desarrollo se debe asegurar que no esté acabando con la carrera de un magnífico profesional, con un metaprograma de procedimientos, en un cargo que amerita sobre todo una preferencia por explorar nuevas opciones.

10.6.14 Anclaje

Los estados emocionales tienen una influencia poderosa en el pensamiento y comportamiento. Según Sambrano (1997) anclaje es un proceso mediante el cual un estímulo externo, sensorial, se asocia con una conducta que se desea adquirir. Las anclas pueden ser colocadas deliberadamente o producirse de manera espontánea para dar lugar a estados mentales que disparan automáticamente procesos cerebrales.

El anclaje figura entre los principales conceptos de PNL, para Cayrol y Saint Paul (1994) un ancla puede definirse como todo estímulo que provoca un esquema constante de respuestas hacia una persona. El fenómeno del

anclaje esta muy próximo a la noción "estímulo/respuesta" del comportamentalismo.

La eficacia del anclaje depende de muchos parámetros. En primer lugar, es necesario que la persona tenga acceso a la experiencia elegida con suficiente intensidad. Se la puede ayudar haciendo preguntas sobre los detalles de las imágenes, de los sonidos, de los colores, asegurándose de que la persona esta dentro de la escena y que no vive la misma desde el exterior. En el primer caso, la persona experimenta las sensaciones asociadas a la experiencia, mientras que en el segundo caso crea una disociación que la separa de lo que siente.

Como señala Sambrano (1997) las anclas se pueden activar y desactivar. Un ancla puede ser una palabra, un gesto, un olor, color, un gusto que nos lleva a un estado mental determinado porque se estableció así en un momento del pasado. Al ejercitarlo en forma consciente se convierte en un gran recurso potenciador de estados mentales positivos y de éxito.

10.6.15 Metamodelo

Para Bandler y Grinder (citado por Cayrol y Saint Paul, 1994) estudiaron un cuadro teórico sobre comunicación verbal, creando una serie de útiles lingüísticos, el metamodelo, que permite ser precisos en el empleo del lenguaje. Éste concede al usuario la posibilidad de hacer las transformaciones que ha realizado éste para pasar de la estructura profunda y de la experiencia a la estructura superficial.

La dificultad en la comunicación reside en el hecho de que se utilizan palabras que son etiquetas lingüísticas para expresar una realidad personal. Las palabras son signos simbólicos arbitrarios, a partir de los cuales se codifica la experiencia, pero no tienen significación en sí mismas. (Selva,1997). La PNL ha estudiado muy de cerca el fenómeno lingüístico y propone cinco preguntas de precisión, generalmente llamadas apuntadores lingüísticos, que permiten volver sistemáticamente a los hechos precisos.

El concepto que Selva (1997) expone de metamodelo es el siguiente:

> *Es un cuestionario y un compendio de informaciones útiles, surgidos de los trabajos de la gramática transfomacional generativa, y que apunta a hacer elevar el nivel de profundidad, es decir, la experiencia real de la persona que se expresa, a fin de poder encontrarla en su terreno.* (p.67)

Korzybsky (citado por Selva, 1997) muestra que el lenguaje se desvía de la experiencia según los tres procesos siguientes:

- La supresión.
- La generalización y
- La distorsión

Según O'Connor y Seymour (1995) el metamodelo es una herramienta extremadamente pocerosa en los negocios, terapia y educación. La presuposición básica detrás de él es que la gente construye distintos modelos del mundo, y las demás personas no pueden suponer lo que significan las palabras. Permite reunir información de alta calidad cuando es

importante entender exactamente lo que los demás quieren decir. Por otro lado el metamodelo aclara significados y da opciones. Las creencias, los universales, las nominalizaciones y las reglas, ponen limites, y los limites existen en las palabras, no en el mundo.

10.6.16 Modelo de Milton

La mayoría de las estrategias implementadas por la PNL, en la psicoterapia o en el desarrollo personal, se inspiran en la practica de la hipnosis observada fundamentalmente por Milton Erickson, cuyos métodos originales tomaron el nombre de enfoque ericksoniano. (Selva,1997).

Es una de usar el lenguaje para inducir y mantener el trance, con el fin de poder contactar con recursos escondidos en la personalidad. Adopta la forma en que funciona la mente de manera natural. El trance es un estado en que la persona esta altamente motivada para aprender de su parte inconsciente de manera interior y directa; no es un estado pasivo, ni se está bajo la influencia de nadie. (O`Connor y Seymour, 1995).

Según O`Connor y Seymour (1995) el modelo de Milton es una manera de utilizar el lenguaje para:

1. Marcar y guiar la realidad de la persona
2. Distraer y emplear la parte consciente
3. Acceder a los recursos del inconsciente

10.6.17 Situación en el futuro

Experimentar una situación por adelantado se llama, en PNL situarse el futuro, y constituye el paso final de muchas técnicas de la PNL. Es una forma de entrenar la mente. La preparación mental es práctica en la imaginación, y cómo el cuerpo y la mente forman un único sistema al aplicar la visualización en el futuro instruye al cuerpo para la situación real. Esta técnica se puede emplear para generar comportamientos totalmente nuevos, o para cambiar y mejorar algo que ya se ha hecho. (O`Connor y Seymour, 1995).

10.6.18 Rapport

Es la habilidad para colocarse en el lugar del otro, "sintonizando" con los sentimientos para enriquecer el carácter de las relaciones que se establecen con los semejantes y mejorar la calidad de los procesos de comunicación. (Sambrano,1997)

Es una herramienta necesaria para el logro de resultados y efectividad en el flujo de comunicación que se establece entre dos personas. Para lograr rapport, lo que se hace es acompasar "bailar al mismo son" de la otra persona, es decir, se iguala el lenguaje corporal y el lenguaje verbal. Todo ello de manera sutil para no ser notada.

Uno de los resultados más útiles de un buen acompasamiento, es que si una persona sigue a otra, habrá muy buena probabilidad de que esta última siga a la primera, estableciéndose el rapport. Entre los aspectos que se pueden acompasar, están los siguientes:

- La postura y los movimientos
- Tono, ritmo y velocidad de la voz
- Expresiones verbales
- Estados de ánimos
- Ritmo de respiración
- Lo dicho por el otro: recapitular.
- La actitud

10.6.19 Conflicto y Congruencia

Todos vivimos en el mismo mundo, y como todos hacen modelos distintos de él, entran en conflicto. Dos personas pueden mirar el mismo echo, escuchar las mismas palabras y darle una interpretación completamente diferente. De estos modelos e interpretaciones se obtiene una rica pluralidad de valores humanos, políticos, religiosos, intereses y motivaciones. En este capítulo se examinan las negociaciones y los encuentros para reconciliar intereses en conflicto, algunas de las formas en que éstos se usas con éxito en el mundo de los negocios.

Algunas de las partes más importantes del mapa de una persona son las creencias y los valores que configuran sus vidas y le dan sentido; gobiernan lo que hace y pueden hacerle entrar en conflicto con otros. Los valores definen lo que es importante para ella; el conflicto comienza cuando llega a insistir en que lo que es importante para ella debe ser importante para otros.

Diferentes partes de las personas encierran valores distintos, siguen intereses diferentes, tienen intenciones distintas y, por ello entran en conflicto. La capacidad de un individuo para alcanzar un objetivo se ve radicalmente afectada por cómo reconcilia y maneja con imaginación las distintas partes de su identidad. Es raro poder ir de todo corazón a de manera totalmente congruente hacia un objetivo, cuanto mayor sea éste, más posibilidad habrá de tener intereses encontrados.

La congruencia interna da fuerza y poder personal. Se es congruente cuando todas las conductas verbales y no verbales apoyan el objetivo propuesto. Todas las partes están en armonía y tenemos libre

acceso a nuestros recursos. Se es congruente cuando las creencias, valores e intereses actúan conjuntamente para dar la energía necesaria para alcanzar las metas fijadas.

10.6.20 Reencuadre

Consiste en modificar el marco de referencia en el cual una persona percibe los hechos, para cambiar su significado. Cuando el significado varía, también cambia el estado emocional, las respuestas y las conductas de las personas.

El reencuadre aparece mucho en todos los chistes y anécdotas y en todas las situaciones de la vida cotidiana en la que aparecen hechos inesperados que transforman por completo el marco de referencia.

El mejor ejemplo de reencuadre, es el cuento del patito feo, que en un contexto de patos no era ejemplar de belleza, pero al crecer se da cuenta de que en realidad es un cisne.

Existen dos tipos de reencuadre: El de contenido: Tomar una afirmación y darle otro sentido, por ejemplo preguntándose, qué otra cosa podría significar esto. (Vaso medio lleno y medio vacío). El de contexto, cambia el lugar de ocurrencia de una afirmación para darle otro sentido, preguntándose ¿Dónde quedaría bien esta afirmación? (Una persona vestida en un campo nudista es inadecuada).

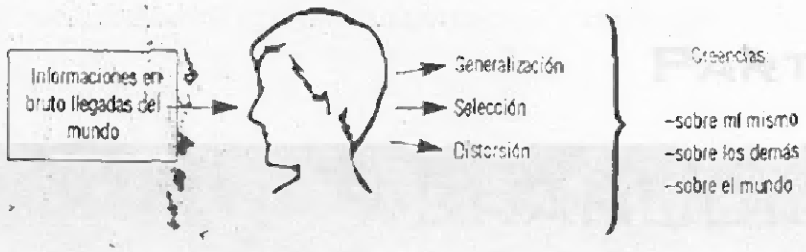
10.6.21 Submodalidades

Son aquellas variantes de los modelos de los sistemas de representación y determinan su cualidad, es decir, son las maneras como nuestro cerebro clasifica y codifica la experiencia. Son excelentes recursos para modificar las experiencias pasadas, utilizando la imaginación y la fantasía se puede modificar un pasado infeliz, restándole brillo, color o tamaño a las imágenes que nos llegan a la película mental.

Submodalidades visuales: Color, distancia, profundidad, claridad, contraste, duración de la imagen, movimiento, alcance, velocidad, tonalidades, proporciones, luminosidad, figura, fondo, transparencias, orientación.

Submodalidades auditivas: Volumen, tono, tiempo, ritmo, velocidad del sonido emitido, timbre, inflexiones, matices, pausas, localización del sonido.

Submodalidades kinestésicas: Temperatura, vibración, textura, presión, movimiento, intensidad, sensibilidad, peso, tamaño, forma, contextura, constitución, fortaleza, energía.



Las cosas no cambian. Lo que cambia es tu manera de mirar, eso es todo (Don Juan a Carlos)

C. Castaneda

PARTE IV

FRANQUICIAS

PARTE IV: FRANQUICIAS

Capítulo XI: INTRODUCCIÓN A LAS FRANQUICIAS

Las franquicias no son privativas de las grandes empresas.

El nuevo modelo de desarrollo consiste en enfocar el país hacia el mercado internacional mediante la exportación de sus productos, aprovechando las ventajas del diferencial de recursos y tecnología con los cuenta. Cuando cada nación se esfuerza por aprovechar esas ventajas, se genera la eficiencia internacional: importar lo que no se produce eficientemente y exportar lo que se hace mejor.

Las grandes cadenas que se conocen hoy se iniciaron a partir de un establecimiento pequeño y desconocido en su momento. Tuvieron la visión, detectaron la oportunidad y tomaron la decisión de invertir en un sistema que actualmente se encuentra en pleno desarrollo.

Las franquicias se han utilizado para la expansión y consolidación de todo tipo de negocios. Pequeños comercios y restaurantes de todo tipo que requieren de una expansión sin el costo que representa la inversión en nuevas sucursales, la carga administrativa y el pasivo laboral, además de reducir sensiblemente los costos de supervisión y la integridad de los activos y efectivos.

Las empresas industriales han utilizado las franquicias para lograr posiciones competitivas, difundir su marca y crear barreras anticompetencia

en mercados de muy alta presión y asegurar un sistema cautivo de distribución.

Bajo esta filosofía macroeconómica de eficiencia en el libre intercambio, surgen las franquicias, una forma de hacer negocios exitosos mediante un sistema que se ha constituido en un *modus operandi* comercializable.

11.1 Nacimiento e Historia de las Franquicias

El sistema de franquicias se ubica dentro de las expresiones más tangibles de la internacionalización económica. Una franquicia permite la utilización de un nombre y un sistema de trabajo que ha sido desarrollado y perfeccionado a través de los años.

La introducción del vocablo *franchising* en el campo del marketing, y específicamente en la distribución comercial, se produce en Estados Unidos, donde nace esta forma de vender los productos a los compradores.

Según Rocha (1992):

> *El origen de la palabra franquicia es francés y se remonta a la Edad Media. Deriva del término franc, que significa libre, y le franc en la Edad Media se refería al otorgamiento de un privilegio o de una autorización que el soberano concedía a alguno o algunos de sus súbditos, referido a derechos de mercado, pesca o forestales.* (p.26)

Según explica Bolea (citado por Díez y Galán, 1998) la franquicia tal como se entiende hoy día, nació en los Estados Unidos con la Singer

independiente del manejo del negocio. Además de suponer la existencia de una red integrada de distribución y comercialización.

No obstante la existencia de dos empresas jurídicamente independientes, basándose en el acuerdo de franquicia, el franquiciado entra a formar parte, junto a otros franquiciados, de una red integrada de distribución y comercialización.

11.2 Definición de Franquicia

Genéricamente la franquicia podría definirse como un tipo de asociación empresarial, entre empresas jurídicas y financieramente independientes basado en un contrato que regula la relación entre ambas. Un método de colaboración entre dos personas físicas o jurídicas, independientes, mediante el cual una de ellas, el franquiciador, cede a cambio de unas determinadas compensaciones económicas el derecho a fabricar, utilizar o explotar un producto o servicio y un nombre comercial ya acreditado junto con los conocimientos necesarios para desarrollar el negocio, a la otra persona, el franquiciado, que junto a su aportación financiera y en muchos casos, personal se compromete a seguir las normas, sistemas y procedimientos del franquiciador.

Con relación al concepto de franquicia, Dí Costanzo, Vilalta y Cárdenas (1997) señalan que:

> *Una franquicia es, según su definición técnica, una alternativa de expansión para negocios bien adaptados. En ella el propietario cede derechos de uso de marca y los manuales de operación del negocio a cambio de un pago inicial y regalías posteriores, con la promesa de*

> *cumplir con los estándares establecidos con anterioridad por el propietario.* (p. 2)

Por otra parte, puede decirse que la franquicia es un método de comercialización que combina la experiencia y conocimientos de una empresa , exitosa (franquiciante) con el entusiasmo y trabajo de comerciantes, empresarios o simplemente inversionistas independientes (franquiciados). Entre ambos se establece una especie de relación simbiótica de negocio, en donde varios socios dependen de una casa matriz y a su vez está necesita de ellos para expandirse. (Castillo, 1996)

En palabras de Antonio Rosello, Presidente de la Asociación Venezolana de Franquicias (AVF):

> *La franquicia es simplemente un proceso legal que permite la multiplicación de un conocimiento que se adquiere a través de los derechos que otorga una compañía que tiene know how o marca reconocida y la ofrece para beneficio de otros particulares.* (Entrevista a Antonio Rosello, Mayo, 1998)

Haciendo un paralelismo con el mundo de la moda, una franquicia es no es más que un traje pret-á-porter (ready to wear), es decir, se produce en serie, listo para ser usado por el empresario independiente, quien lo asume como un negocio propio, de cuyo éxito él será el responsable principal.

La consigna es no perder tiempo, por lo que los franquiciantes simplifican las gestiones para que los operarios se inicien lo antes posible. Igualmente, garantizan asesoría permanente durante la duración del contrato de franquicia.

Una frase de Antonio Rosello, resume el espíritu de la relación comercial existente entre franquiciante y franquiciado: "en lo menos que están interesadas las empresas franquiciantes es en que sus franquiciados fracasen. Por eso les brindan todo el apoyo posible".

11.3 Partes Integrantes del Sistema de Franquicias

El concepto de franquicia involucra la participación de seis elementos claves:

11.3.1 El franquiciante.

Es el propietario de una marca y tecnología de comercialización de un bien o servicio, que mediante un contrato de franquicia, otorgado a otra persona la posibilidad de su uso, comprometiéndose, además a proporcionar asistencia técnica y administrativa al nuevo negocio.

"Es una persona jurídica que otorga al franquiciado una serie de derechos, entre los cuales se encuentran: ser representado bajo su razón social y su marca para vender productos o servicios con una metodología experimentada previamente, a cambio de los cuales establece una remuneración que adopta diversas formas." (Tornos & Asociados, 1998)

11.3.2 El franquiciado

Es quien paga al franquiciante una determinada cantidad de dinero para que se le otorgue la explotación y uso de la marca, además del apoyo

administrativo y operativo para que el negocio funcione correctamente. "Una persona física o jurídica que explota su propio negocio, bajo el nombre y métodos del franquiciante." (Tornos & Asociados, 1998)

El franquiciado es una persona local e independiente que establece una reputación y una relación con el franquiciado mucho más estrechas que en el caso del intermediario independiente habitual.

El presidente de la Asociación Venezolana de Franquicias, comenta que el franquiciado al adquirir los derechos del franquiciante, se hace acreedor a soporte técnico y estratégico en la promoción y ventas de sus productos o servicios, asesoría en la elección de la ubicación del negocio, compra y distribución de productos a precios reducidos, entrenamiento de personal relacionado con la operación, acceso a manuales de operación de la empresa, apoyo publicitario y de mercadeo para la promoción de la franquicia, acceso a todos los sistemas y programas de administración y computación, servicios de consultaría sobre cualquier aspecto del negocio, entre otras cosas. (*Franquicias en Venezuela*, 1995)

11.3.2.1 Los servicios y/o productos que otorga el franquiciante

El franquiciante se compromete a través del contrato a dar asesoría y servicio al franquiciado. Debe existir toda una planeación para especificar cuáles serán estos servicios. El éxito de las franquicias está altamente ligado al servicio que el franquiciante proporcione.

Los principales servicios que el franquiciante debe proporcionar son la capacitación del personal técnico y operativo, apoyo para seleccionar la

ubicación, los manuales de operación y asesoría en administración y mercadotecnia.

Lo que distingue y mantiene una franquicia es la uniformidad de los servicios y productos. Esta se logra mediante la fijación de estándares y técnicas para garantizar la calidad de los productos.

Las características relativas al producto o servicio ofertado se centran en los tres puntos que exponen Díez y Galán (1998):

- **Diferenciación**. Esta se produce cuando el producto o servicio se diferencian claramente de los competidores, es decir está dotado de una fuerte personalidad u originalidad.
- **Competitividad**. El producto debe ser competitivo, bien en el precio, en la calidad o en la relación calidad-precio.
- **Surtido**. En un franquicia, la gama de productos ofertados en el punto de venta deben ser homogéneos, completos y especializados.

11.3.3 La marca o nombre registrado

La marca o nombre registrado es una palabra, nombre o símbolo usado por una compañía para identificar y distinguir los bienes y servicios que produce o comercializa. Permitiéndole a todos los consumidores identificar rápidamente el producto, servicio y calidad de la compañía. Una marca bien posicionada ayuda a la franquicia a ganar clientes.

Díez y Galán (1998), explican que la marca está integrada por dos elementos: el nombre de la marca, que es lo que permite que los compradores identifiquen un producto o servicio, y el logotipo, que es la expresión gráfica de la marca. La importancia y el atractivo del franquiciador está en función de la marca y de los productos o servicios inherentes a la misma. Estos autores distinguen tres puntos significativos sobre este aspecto:

- **La propiedad legal de la marca**. La marca constituye un elemento fundamental del contrato de franquicia, es claro que el franquiciante deberá ser el propietario legal de dicha marca. Deberán estar inscritos obligatoriamente en el registro correspondiente a su nombre, el(los) nombre(s) de marca(s), logotipos, emblemas y demás signos componentes de la marca del franquiciante.

- **La notoriedad**. Es un indicador que mide el grado de conocimiento de una marca por parte de una determinada población. El mayor grado de conocimiento de una marca se manifiesta como un factor importante para el éxito, desde su inicio, de un negocio franquiciado. La forma clásica de incrementar el grado de notoriedad de una marca es a través de la utilización de los medios de comunicación.

- **La imagen**. Como dice Hernández (citado por Díez y Galán, 1998), es fundamental conceptualizar y diferenciar entre imagen de marca y de empresa. La imagen de marca es un conjunto de actitudes, representaciones y sentimientos que se asocian, en la mente del público, de modo relativamente estable a una marca comercial.

Costa (citado por Díez y Galán, 1998, p. 30) define la imagen global de empresa como "la resultante de múltiples y diversos mensajes, relacionados entre sí y con la empresa que, acumulados en la memoria colectiva, configuran una globalidad significativa capaz de influir en los comportamientos y determinarlos."

Una vez registrado el nombre o marca, se cuenta con el derecho legal de demandar, si se presenta el caso, a quien utilice esa marca de manera incorrecta y fuera de lo prescrito en algún contrato. Por eso es que en el contrato del sistema de franquicias, el franquiciante cede el derecho de uso de su marca al franquiciado, aclarándole al los derechos y obligaciones en relación con, la marca registrada.

11.3.4 El know how "Saber o no Saber"

El saber hacer o *know how* es el elemento clave del éxito comercial. El mayor o menor contenido del *Know how* y su adecuación a la realidad se convierte en uno de los puntos valorativos de la cadena franquiciada.

Pérez (citado por Díez y Galán 1998) define el saber hacer como:

> *Un conjunto de conocimientos empíricos que no pueden ser presentados con precisión de una forma aislada, pero que cuando son puestos en práctica de una manera determinada, basada en la experiencia, facilitan al que los aplica la aptitud para obtener un resultado, que de otra forma no hubiera podido esperarse con la exactitud necesaria en la eficacia comercial.* (p. 32)

El *Know how* debe constituir una ventaja competitiva frente a los que no disponen del mismo. Implica una diferenciación, una exclusividad que crea consumidores fieles a estos productos o marcas. El saber hacer es un

conjunto de conocimientos que posee el franquiciador y que se derivan o son obtenidos a través de la experiencia al frente del negocio. Este *know how* es el que se debe transmitir de franquiciante a franquiciado.

Díez y Galán (1998) establecen una serie de condiciones indispensables para concebir el *know how:*

- Conjunto de conocimientos (saber)
- Práctico (hacer)
- Transmisible (hacer saber)
- Estandarizado
- Probado o experimentado con éxito
- Secreto
- Sustancial
- Identificado
- Dinámico
- Original

La transmisión del saber hacer mediante manuales, formación, asistencia, etc., requiere un tiempo más o menos dilatado en función de su contenido. Según Pérez, algunos franquiciantes estiman que la transmisión del saber hacer requiere un período que oscila entre tres y diez años. Por tanto, es necesario que existe una precisa formación y asistencia continua.

11.3.5 EL contrato

Es la base legal para establecer la existencia de la relación de franquicia que debe cubrir todos los aspectos relacionados con el negocio franquiciador y, principalmente definir los derechos y obligaciones del franquiciante y del franquiciado.

Una definición muy acertada de sobre el contrato de franquicia es el que da la AVF, la cual afirma que "se trata de una licencia de uso, donde el franquiciante autoriza al franquiciado a comercializar sus productos o servicios y disponer del método de operación, las marcas y las patentes." (*¿Busca un Negocio Seguro?*, Marzo, 1994)

Leopoldo Olavarría socio de la oficina de Caracas del Despacho de Abogados, miembro de la firma internacional Baker & McKenzie expresa que "el esquema de franquicia implica un contrato detallado entre el franquiciante y el franquiciado, el cual gobierna todos los aspectos de la misma." (Entrevista a Olavarría, Mayo, 1998)

Es importante que las partes contratantes puedan convenir un contrato que les permita mantener una buena relación de negocios, que de ninguna manera sea un obstáculo para el desarrollo del objeto del sistema, ni mucho menos impida la buena marcha de franquicia.

En Venezuela no existe una definición de contrato de franquicia. Puede haber varias formas de asumir su concepto, a través de la identificación de sus elementos.

Es indudable que el contrato implica la manifestación y el acuerdo de las voluntades de las partes contratantes, por lo cual se dice que es un contrato bilateral. En la práctica, sin embargo, el contrato de franquicia se elabora previamente por los franquiciantes y al franquiciado sólo le queda adherirse a los contenidos de las cláusulas establecidas. (Dí Costanzo, 1997)

Leopoldo Olavarría expresa que para el franquiciante es recomendable conseguir asesoría legal, así como para el franquiciado que desea adquirir una franquicia es recomendable el asesoramiento por un especialista que le dé a conocer los alcances jurídicos de dicho contrato. El franquiciado debe entender con claridad la intencionalidad de las cláusulas establecidas en el contrato.

El contrato de franquicia se diseña basándose en el planteamiento estratégico de la franquicia, ya que es ahí donde se establecen las decisiones fundamentales que determinan la estructura de la misma. Este documento legal hecho en "vacío" puede ser jurídicamente perfecto, pero no necesariamente será el instrumento para lograr los objetivos mercadológicos y financieros del franquiciante y puede convertirse, al final de cuentas, en un lastre. (Francorp México,1998)

Los contratos de franquicia suelen de ser larga duración, deben preverse mecanismos flexibles para permitir cambios en la forma en que franquiciado va a desarrollar su negocio sin que para ello sea necesario modificar el contrato de franquicia. Por ello, es conveniente separar el manual de operaciones dicho documento contractual.

Entre los atributos que debe contener un contrato de franquicia se pueden mencionar:

- Proteger la marca.
- Proteger la tecnología.
- Establecer las bases para un manejo fiscal que ofrezca las mayores ventajas dentro del marco legal existente.
- Ser didáctico.
- Evitar conflictos.
- Prevenir litigios.
- Ser una efectiva herramienta para la venta de franquicias.

Según Di Costanzo (1997) algunos de los aspectos más importantes que contiene un contrato de franquicias son los siguientes:

a) **Costo inicial y regalías del sistema; valor de la franquicia**

El valor de la franquicia constituye la contraprestación que tiene que entregar el franquiciado. Éste puede consistir en el pago inicial por la celebración del contrato y las regalías correspondientes, por el uso de la marca o nombre comercial y la operación del sistema.

En palabras de Olavarría, la obligación de franquiciado a efectuar pagos (la mayoría de ellos periódicos) al franquiciante, se les llama tarifas de franquicia (*"franchise fees"*), y pueden asumir una o la combinación de las siguientes formas: el pago de una tarifa inicial; el pago periódico de regalías; tarifas por asistencia técnica y/o comercial, incluyendo el adiestramiento de

personal; el pago de honorarios por asesoría; el pago de tarifas por publicidad.

b) Licencia del sistema

El franquiciante otorga al franquiciado la licencia de uso de una marca, conocimientos técnicos o asistencia, así cono la información económica y financiera necesaria. En conjunto, estos elementos constituyen el sistema o formato de negocio *exitoso*, lo cual permite una operación eficaz y homogénea de todos los negocios franquiciados, la elaboración del producto y/o la prestación del servicio.

A simple vista, la franquicia suele confundirse con los contratos de licencia, representación o distribución. No obstante, Rolando Seijas, presidente de Pro-franquicia, aclara:

> *El contrato de licencia o representación, como también se conoce, transfiere el nombre -o marca-, y el uso del mismo, pero el licenciatario puede hacer lo que le parezca. Asimismo, en un contrato de concesión, tienes permiso para utilizar el nombre y nada más. El contrato de franquicia es más complejo, porque además de la autorización para el uso de la marca, el franquiciado recibe el "know How" y la tecnología necesarias para manejarla, y se compromete a permitir la verificación de los estándares establecidos por el franquiciante.* (Seijas,1998)

Por sus semejanzas, es frecuente asimilar los contratos de franquicia a los contratos de licencia de derecho de propiedad intelectual. Para aclarar y determinar exactamente cuales son las distinciones primordiales entre estos documentos, Leopoldo Olavarría realizó el siguiente señalamiento:

1. El contrato de franquicia no es contrato de distribución.

En los contratos de distribución, el fabricante o suplidor de un determinado producto nombre a un franquiciado para que éste venda dicho producto en un determinado territorio.

El distribuidor adquiere el producto en su propio nombre y por su propia cuenta y los vende a través de un local identificado con el nombre del distribuidor; el nombre comercial de distribuidor no tiene usualmente relación alguna con el nombre del fabricante o suplidor. Por otra parte, el franquiciante usualmente vende los productos o presta los servicios en un local cuyo nombre está asociado al nombre del franquiciante.

Un comerciante puede ser distribuidor de varios fabricantes o suplidores. El franquiciado casi siempre está imposibilitado por vía contractual de vender productos o servicios distintos a los cubiertos por el contrato de franquicia.

No es usual que el fabricante o suplidor regule la forma en la cual el distribuidor opera su negocio, aun cuando el fabricante o suplidor puede obligar al distribuidor a comprar cantidades mínimas del producto, a hacer publicidad al producto, a mantener inventarios mínimos del producto y repuesto y a prestar servicios de pre-venta y post-venta. Compárese estas obligaciones con los controles y restricciones, mucho más pronunciadas, impuestos por el franquiciante al franquiciado.

La ganancia del franquiciante o suplidor consiste en la diferencia entre el precio de producción o compra del bien y el precio al cual el bien se vende al distribuidor. Por otra parte, en el contrato de franquicia existen

pagos a título de regalías, pagos por el suministro de asistencia técnica o comercial, pagos por adiestramiento de personal y pagos por publicidad.

2. El contrato de franquicia no es un contrato de licencia de uso de derecho de propiedad intelectual.

En los contratos de licencia, el propietario de ciertos derechos de propiedad intelectual o de Know-How le otorga al licenciatario el derecho de usar dicha información en la fabricación o venta de un producto. Aun cuando la mayoría de los contratos de franquicia, el franquiciante otorga al franquiciado el derecho de utilizar una marca comercial o de servicio, una denominación comercial y Know-How, es inusual que los contratos de franquicia se refieran a la fabricación de productos.

El licenciante impone restricciones al licenciatario, casi siempre destinadas a asegurar un control de calidad de los productos a hacer fabricados por el licenciatario. Nótese el contraste con los contratos de franquicia, en los que el franquiciante regula pormenorizadamente la forma en la que el franquiciado conduce su negocio.

c) Vigencia del contrato

En la práctica la vigencia de un contrato de un sistema para operar una franquicia puede ser hasta de diez años y de acuerdo con el contenido del contrato podrá ser renovado si se cumplen los requisitos establecidos o convenidos.

d) Obligaciones del franquiciante

Algunas de las obligaciones básicas del franquiciante que se deben incluir en el contrato son:

- Licencia de uso de marca y/o nombre comercial.
- Entrenamiento en el uso de tecnología, elaboración de los productos y/o prestación de servicio.
- Entrenamiento para la operación del negocio.
- Apoyo en el inicio de las operaciones.
- Apoyo en el establecimiento e instalaciones.
- Manuales de operación.
- Sistemas financieros.
- Asistencia en los problemas de localización.
- Mercadotecnia y publicidad.

El titular de la franquicia debe proporcionar a los interesados en adquirir la franquicia, por lo menos la siguiente información técnica, económica y financiera:

- Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad del franquiciante.
- Descripción de la franquicia.
- Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y, en su caso, franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicias.
- Montos, conceptos de los pagos que el franquiciado debe cubrir al franquiciante.

- Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciado.
- Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia.
- Derecho del franquiciado a conceder o no subfranquicias a terceros y, en su caso, los requisitos que deba cubrir para hacerlo; obligaciones del franquiciado respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione el franquiciante.
- En genera, las obligaciones y derechos del franquiciado que deriven de la celebración del contrato de franquicia.

La existencia de un control por el franquiciante sobre la forma en la que franquiciado desarrolla su negocio conlleva al control de las actividades del franquiciado en el sentido de: determinar los días de operación del negocio; limitar las normas con respecto a los productos a ser vendidos o los servicios a ser prestados; establecer los precios sugeridos o prácticas comerciales, tales como el otorgamiento de crédito; realizar revisiones y auditorías periódicas.

e) Obligaciones del franquiciado

Se puede considerar al sistema de franquicias como una asociación entre el franquiciante y franquiciado, por lo que en alguno de los casos el franquiciado debe tener ciertas libertades para adecuar el tipo de negocio a los parámetros culturales de la sociedad en donde se establecerá.

Algunas de las obligaciones que debe tener en cuenta el franquiciado para desarrollar la franquicia son las que a continuación se detallan:

- Definición de los que se puede y lo que no se puede negociar o vender.
- La confidencialidad que implica el proceso de producción.
- Patrones de desempeño que satisfagan la calidad de los productos o prestación de los servicios.
- Utilización integral del sistema de negocio franquiciado.
- Utilización de la publicidad, propaganda o promoción institucional.
- Utilización de instalaciones y equipo autorizados y previamente aprobados.
- Pago de las regalías acordadas por el uso de la marca, la tecnología y la metodología de la operación del franquiciante.

f) Operación financiera del negocio

El franquiciante debe proporcionar al franquiciado el estado financiero del negocio franquiciado.

g) Información confidencial

El valor de la información y los conocimientos que el franquiciante pone a disposición del franquiciado es tan importante como el de la marca o nombre comercial que se le otorga. Así pues, la obligación que asume el franquiciado de no divulgar a terceros la información que se le confiere, no sólo durante la vigencia del contrato sino inclusive después de la fecha de su terminación, se rige por los principios establecidos para los secretos industriales.

h) Capacitación y Entrenamiento

La capacitación y entrenamiento para el uso de manuales de operación del sistema, así como para la elaboración, comercialización y prestación del servicio, son factores determinantes para alcanzar la calidad deseable en la elaboración de los productos o servicios prestados y la homogeneización con los de la franquicia maestra. Por ello, es muy importante considerar la calidad y periodicidad de la capacitación o asistencia técnica que el franquiciante otorga al franquiciado.

i) Jurisdicción

El contrato por el cual se otorga la licencia para la operación del negocio franquiciado está elaborado con el fin de proteger al franquiciante, por lo cual es importante que el franquiciado sea asistido por un asesor especializado en franquicias, que le explique específicamente los contenido y los alcances de las cláusulas del contrato mediante el cual se concede la operación de dicho sistema.

Con respecto a este punto, el representante de la firma Baker & McKenzie explica que en Venezuela no existe una regulación legal general en materia de contratos de franquicia. No se habla de contratos de franquicia en el Código Civil, ni en el Código de Comercio. Ello es importante porque puede dificultarse la interpretación de los contratos de franquicia cuando los mismos son ambiguos o incompletos. Adicionalmente, a diferencia de lo que sucede en otros países, no existen en Venezuela leyes que protejan a los franquiciados de abusos que puedan ser cometidos por los franquiciantes o subfranquiciantes. La Ley de Protección al Consumidor no protege a los franquiciados, porque dicha ley sólo protege a los consumidores. Un comerciante individual o una pequeña empresa familiar que se dedica en

virtud del contrato de franquicia a vender bienes o prestar servicio en busca de una utilidad no es un consumidor. (Olavarría,1998).

En torno a las disposiciones que afectan a las franquicias, Rolando Seijas, presidente de Pro-franquicia, expresa:

> *Los contratos de franquicia suscritos en nuestro suelo tienen la particularidad de que las partes se "auto-regulan", de tal manera que cualquier "impasse" que surja respecto a su implementación, se resuelve por vía del arbitraje -no de tribunales-, acudiendo al centro que Pro-Franquicias mantiene a este fin. Sin embargo, hay leyes particulares que afectan estos contratos; además de algunas disposiciones del Código de Comercio, el Código Civil, el servicio Autónomo de Propiedad Industrial, los acuerdos del GATT relativos a la protección de marcas notorias y la Decisión 344 del Acuerdo de Cartagena, en lo que se refiere a procedimientos de marcas.* (*El Rey de las Franquicias*, 1998)

Lo dispuesto en los Contratos de franquicia puede estar sujeto al cumplimiento de disposiciones legales de imperativa aplicación, aún cuando en los mismos las partes hayan escogido a leyes de otros países para regular su relación. Entre las leyes venezolanas aplicables están, la Ley para Proteger y Promover el Ejercicio de la Libre Competencia, la normativa en materia de inversiones extranjeras (que puede afectar contratos de franquicia internacionales), y las leyes en materia tributaria.

11.3.5.1 Clasificación de los Contratos de Franquicia

Leopoldo Olavarria realiza la siguiente clasificación de los contratos de franquicias:

1. Franquicias Unitarias.

El franquiciante otorga al franquiciado el derecho de establecer y/o operar un negocio en una determinada localidad o área geográfica. Ese tipo de contrato de franquicia se utiliza frecuentemente en operaciones domésticas, en las cuales tanto el franquiciante como el franquiciado operan en un mismo mercado. La inversión del franquiciado es menor, ya que se limita al desarrollo de un único establecimiento. Por tal razón, es ideal que aquellos comerciantes que piensen dedicarse a tiempo completo a la operación del establecimiento y no tienen los recursos para invertir en el desarrollo de varios locales. En las franquicias unitarias el franquiciante tiene una relación directa con el franquiciado, la cual se regula fundamentalmente con el contrato de franquicia/manual de operación.

La asistencia al franquiciado es proporcionada directamente por el franquiciante. Si el franquiciado desea adquirir unidades adicionales debe pagar por el derecho de establecerlas y otorgar para ello otro contrato de franquicia. Las franquicias unitarias son el mecanismo ideal para probar el desempeño del franquiciado antes de otorgarle el derecho de operar varios establecimientos. Usualmente no se le confiere al franquiciado un a protección territorial. No obstante los beneficios antes mencionados, es un mecanismo lento para la expansión de la franquicia.

2. Franquicia para el Desarrollo de Áreas.

El franquiciante otorga al franquiciado el derecho de instalar un número determinado de establecimientos durante un período en un área geográfica determinada. En la mayoría de los casos se hace un cronograma de desarrollo que indica con precisión la fecha de apertura de los establecimientos. Frecuentemente, el franquiciado no tiene derecho de permitir que otros establezcan, operen o sean propietarios de los establecimientos. Por lo general en las franquicias para el desarrollo de áreas, el franquiciante otorga al franquiciado una protección territorial. En ocasiones, dicha protección se limita al tiempo requerido por el franquiciado para cumplir con el cronograma de desarrollo. Es usual condicionar la protección territorial al cumplimiento por el franquiciado de las disposiciones del contrato de franquicia. En la actualidad es frecuente separar el contrato para el desarrollo del área de los contratos de franquicia a ser otorgados para cada establecimiento, aun cuando es frecuente que el incumplimiento y/o la terminación de un contrato afecte al (los) otro(s).

3. Contrato de Franquicias Maestras.

Los "franquiciados maestros" cumplen, fundamentalmente, dos funciones. En primer lugar, actúan como corredores, procurando potenciales franquiciados, los cuales celebrarían contratos de franquicia con el franquiciante. A cambio de tal servicio obtienen una comisión, dependiendo de la celebración de cada contrato de franquicia. Como los contratos de franquicia son celebrados entre el franquiciante y el franquiciado individuales y las obligaciones para éstos deben ser cumplidas por el franquiciante, es frecuente que éste se apoye en el franquiciado maestro para cumplir dichas obligaciones. Por ello, el franquiciado maestro cumple

una segunda función prestando al franquiciante servicios a nivel local. Dicho servicios incluyen, entre otros, los siguiente:

a) La prestación de asesoría a los franquiciados individuales.
b) Entrenar al persona' de los franquiciados individuales.
c) Realiza visitas de inspección.

Es de hacer notar que bajo este esquema el sistema de franquicia depende mucho del satisfactorio cesempeño de los franquiciados maestros y que la responsabilidad del franquiciante puede verse comprometida por la actuación de los franquiciados maestros.

Por otra parte, unos de los beneficios del contrato de franquicia maestra es que si el franquiciado maestro no cumple en forma satisfactoria con sus obligaciones, el franquiciante puede dar por terminado el contrato sin afectar sus relaciones con franquiciados individuales, quienes han celebrado el contrato de franquicias individuales directamente con el franquiciante. Adicionalmente, las cantidades pagadas por los franquiciados individua'es son recibidas directamente por el franquiciante y no por el franquiciado maestro.

4. Contratos de Subfranquicia

En este tipo de contrato, el subfranquiciante tiene el derecho de ofrecer y vender franquicias individuales a franquiciados que se encuentran ubicados en el área geográfica conferida al subfranquiciante. En ocasiones,

el subfranquiciante tiene el derecho de instalar determinados establecimientos, como un franquiciado más.

A diferencia de los contratos de franquicias maestras, las cantidades pagadas por los franquiciados son recibidas directamente por el subfranquiciante, quien posteriormente paga una porción de dichas cantidades al franquiciante (aun cuando los franquiciados no hayan pagado las cantidades adeudadas al subfranquiciante).

La inexistencia de una relación contractual directa entre el franquiciante y los franquiciados es una de las desventajas del sistema de subfranquincias. Casi todo el control del sistema de franquicias y los ingresos que se obtendrían del mismo recae en manos de subfranquiciado. El o puede afectar seriamente los intereses del franquiciante en el caso de que la relación con el subfranquiciado termine.

11.4 Tipo y Formato de Franquicias

La determinación de franquiciar lleva al empresario a decidir sobre el tipo y formato de la franquicia que comercializará. La decisión dependerá de las características del negocio y del mismo franquiciante. Dí Costanzo (1997) al establecer una categorización de los tipos y formatos de franquicias expresa que existen tres tipos de franquicias: las franquicias de productos o de marcas registradas, las franquicias del formato de negocios y las franquicia por conversión. Sin embargo, también hay una segunda taxonomía ampliamente extendida que las clasifica como: franquicia de producto, de distribución y de servicio.

11.4.1 Franquicias de Productos o de Marcas Registradas

En este tipo de franquicia, el nombre del negocio y del producto no cambia, por lo cual el consumidor los identifica fácilmente. El franquiciado vende los productos fabricados por el franquiciante con las marcas comerciales pertenecientes a éste. Esta especie surgió de la necesidad de contar con canales de distribución más eficientes. En algunos aspectos se parece a la licencia, aunque tiene características propias de la franquicias, porque requiere seguir ciertas directrices.

11.4.2 Franquicias del Formato de Negocios

Se constituyen como un sistema operativo para comercializar ya sea un producto o servicio, que aunado a una marca registrada, identifica a todas las partes del sistema. Los elementos básicos de este formato de franquicias son las marcas registradas, las regalías y el suministro de servicios y/o producto.

Un caso específico para esta clasificación es McDonald's. En esta empresa el franquiciante le indica al franquiciado casi todo lo que debe hacer -dónde y cómo montar la tienda, ubicar el nombre de la marca, colocar precios, cobrar, elaborar menú, atender clientes, etc. (*El Rey de las Franquicias*, 1998)

11.4.3 Franquicias por Conversión

Son producto de las franquicias formatos de negocios. De hecho cuentan con todas las características, pero difieren en su origen. Las franquicias por conversión son negocios de la franquicia en sí. En este tipo de franquicia el franquiciado cuenta con experiencia en el ramo, y al estar

amparado bajo una marca se beneficia ya que diversifican los gastos de mercadotecnia y se establecen redes de comunicación que le permiten actualizarse a bajo costo e incluso adquirir un nuevo poder de compra, al aunarse a las otras unidades convertidas.

Otra clasificación

11.4.4 Franquicias de Distribución

Se refiere a la venta al por menor por parte de los franquiciados de productos fabricados por los terceros y seleccionados por el franquiciante, quien, además se encarga de obtenerlos a un precio muy competitivo.

En Venezuela el mejor exponente de este tipo de franquicias es Graffiti, no cobra "royalties" pero exige de sus franquicias el compromiso de comprarle "sólo a ellos" toda la mercancía, además de cumplir con determinados requerimientos de ubicación, diseño de las tiendas y atención al cliente. (*El Rey de las Franquicias*, 1998)

11.4.5 Franquicia de Servicios

Los franquiciados prestan servicio en colaboración con el franquiciante y de manera subsidiaria éste les suministra productos directamente vinculados a la prestación de dichos servicios.

11.5 Ventajas y Desventajas del Sistema de Franquicias

Las franquicias implican oportunidades de riesgo y rentabilidad para cada uno de sus integrantes. Finalmente, el rumbo del sistema depende de la eficiencia y empeño que le otorguen quienes la conforman.

11.5.1 Ventajas para el franquiciante

a) Expansión dirigida y controlada del negocio. La eficacia aumenta ya que la mayor parte de los problemas rutinarios son atendidos por los empresarios locales (franquiciados). Así los recursos administrativos que posee el franquiciante pueden orientarse en mayor grado a procurar eficiencia del producto o servicio que comercializa y a velar por el cumplimiento de los estándares establecidos.

El franquiciante dispone de directivos de sucursal/empresarios enteramente dedicados a su negocio. Además reduce los costos de materias primas mediante compras en grandes cantidades.

b) Ingresos permanentes a través del cobro de regalías. Las cuotas y regalías garantizan una entrada constante de divisas al sistema de franquicias. Estas cuotas deben apoyar un esfuerzo común y verse reflejadas en el éxito de todas las unidades, no solamente en aquellas que son propiedad del franquiciante.

c) Mayor conocimiento/difusión del concepto, producto y/o servicio que se desarrolló originalmente. Ello beneficia a las unidades

propias. Cuando se adopta un sistema de franquicias se crea una *imagen de seguridad, de permanencia y de prestigio* en el negocio, lo cual propicia que cada vez más franquiciados se interesen en invertir en el sistema de franquicias.

Antonio Rosello, presidente de la Asociación Venezolana de Franquicias, menciona al referirse a las ventajas del sistema para el franquiciante:

> *Resulta mucho más fácil ofrecer una franquicias que abrir un nuevo negocio porque la inversión es menor, además, si la empresa no conoce el país, debe realizar costosos estudios de mercado, entonces, es mucho mejor conceder una licencia a quienes ya están familiarizados con el mercado. La empresa matriz tampoco requiere realizar supervisiones gerenciales o controles porque el negocio es de otro.*

d) **Posibilidad de rápido crecimiento y penetración en el mercado**. Una vez que el sistema de franquicias está establecido, se requiere de una inversión relativamente baja para abrir puntos de ventas en comparación con la que debería hacerse para abrir sucursales dentro y fuera de un país. De igual forma, tener un sistema de franquicias le permite integrar a su negocio cualidades y talentos obtenidos a partir del grupo de franquiciados.

e) **Estímulo a la demanda**. La difusión del concepto en varias regiones facilita el buen posicionamiento del producto en los diferentes mercados. Aumenta el volumen de ventas y de beneficios con utilidades a corto plazo.

f) **Protección ante amenazas competitivas**. Las franquicias permiten la creación de barreras anti-competencia, tanto al rebasar a sus actuales competidores como al desestimular a los futuros.

Por ejemplo, en 1955 McDonald's comenzó a franquiciar, desde California, cuando una sola unidad. White Castle, una cadena del medio oeste (USA), ya tenía unas quince unidades, pero decidió no franquiciar. Para 1965, McDonald's ya tenia unas seiscientas unidades y White Castle únicamente cien. Para 1990, McDonald's ya tenia más de once mil unidades, cuando White Castle tenía menos de trescientas. (Francorp México,1998)

11.5.2 Desventajas del franquiciante

a) **Posibilidad de pérdida de control sobre las actividades que realiza el franquiciado**. Muchas de las decisiones al operar una franquicia quedan en manos del franquiciado. La gestión diaria corre a cargo de éste, lo cual implica sino un inconveniente al menos un riesgo. Este riesgo se reduce considerablemente gracias a las asesorías y manuales de operación con los que cuenta el nuevo empresario.

b) **Multiplicación del riesgo del negocio, en caso de fracaso de una de las unidades franquiciadas**. En ciertas ocasiones cuando el franquiciado no tiene éxito en y su negocio quiebra, tiende a culpar al franquiciante y a presentar demandas judiciales en su contra. Sin embargo, si el franquiciante es sincero con el franquiciado y le comunica las posibles consecuencias del manejo de una franquicia, la probabilidad de entrar en litigio es casi nula.

Kenneth Landau, director ejecutivo de Mail Boxes para la región andina, en su papel de franquiciante señala:

> *Se debe ser muy cuidadoso al momento de asignar la franquicia porque los que ya forman parte del sistema han invertido en un nombre y, si no se ubica un candidato, que tenga una buena preparación y cumpla con un perfil, se puede arruinar el nombre de la empresa. No recomendamos que el franquiciante posea negocios propios porque pierde tiempo en atender su contabilidad y no se dedica a sus franquiciados.* (Castillo,1996)

c) Utilización de recursos propio para impulsar el arranque de unidades de franquiciados. Cuando una empresa trata de expandirse, la franquicia es una buena opción, pero si el negocio tiene el capital propio para abrir sucursales a nivel regional, nacional e internacional, el sistema de franquicias no es lo más conveniente, ya que en éste las utilidades son menores.

d) Riesgo de generar un competidor. En ocasiones, el franquiciado, después de un tiempo de operar su franquicia, trata de independizarse del franquiciante. Esta actitud genera graves problemas para que el otorga la franquicia, que puede ser presionado por los franquiciados para modificar las técnicas de operación que utiliza hasta el momento.

11.5.3 Ventajas del Franquiciado

a) Reconocimiento de la marca en el mercado. Al adquirir una franquicia, el empresario incursiona en el mercado respaldado por una marca reconocida y que ya ocupa un lugar en la mente del consumidor.

Para Antonio Rosello las franquicias proveen un sistema de gerencia y operación con resultados óptimos. Permiten aprovechar la experiencia de otros, aprehender conocimientos ya adquiridos previamente por el franquiciante y utilizar las economías de escala en producción o adquisición de mercancías. "La probabilidad de éxito será la misma que la del oferente del contrato y siempre mayor a la de un negocio nuevo".

b) Reconocimiento de los atributos del producto. Al igual que en el reconocimiento de la marca, el público conoce las características del producto o servicio.

c) Reducción del riesgo de incursionar en un nuevo negocio. Los riesgos para el franquiciado disminuyen ya que el negocio en el que incursiona está probado y sus resaltados muestran la posibilidad de triunfo. El franquiciado obtiene un negocio y recibe todo el *Know how* para hacerlo funcionar de manera correcta.

Según Raúl Soulés, representante de la franquicia de Kid Cool en Venezuela, una ventaja estratégica para el franquiciado, consiste en "la comodidad de tener un concepto ya elaborado, poseer proveedores ya establecidos y la exclusividad de ser el único en comercializar la marca

dentro de un área de influencia delimitada por el mismo contrato". (Castillo, 1996)

d) **Apoyo y asesoría permanente.** La experiencia que el franquiciante enriquece y da seguridad de acción a los empresarios locales (franquiciados) les evita múltiples errores que podrían cometer si se iniciaran por sí solos en el negocio.

En palabras de Kenneth Landau, el franquiciado "recibe soporte técnico y estratégico en la promoción de productos o servicios y obtendrá entrenamiento tanto a nivel gerencial como de empleados." (Castillo, 1996)

e) **Esfuerzos publicitarios globalizados entre los diversos franquiciados y la casa matriz.** Compartir este gasto con otros franquiciados y con el mismo franquiciante resulta benéfico al franquiciado, ya que con una pequeña proporción de sus ventas obtiene difusión en todas las regiones geográficas (local, regional, nacional e internacional).

f) **Uniformidad del producto y/o servicio.** El franquiciante asegura la uniformidad mediante dos mecanismos: los manuales de operación y servicio, y el entrenamiento.

g) **Manuales de operación y servicio.** Estos manuales representan la columna vertebral del éxito del negocio, ya que a través de ellos se duplican las políticas y procedimientos. El manual de operación describe

detalladamente cada función y subfunción con sus procedimientos y estándares para operar el negocio. Su objetivo es asegurar la adhesión al sistema por parte de los franquiciados. El permanente cumplimiento de estos manuales operativos logra la uniformidad del producto y/o servicio y la calidad de su comercialización.

h) **Entrenamiento**. El franquiciante debe garantizar el completo y oportuno entrenamiento a los franquiciados, cubriendo los niveles tanto gerencial como operativo. Se debe reforzar constantemente la filosofía, políticas, valores, misión y visón, en general se debe reforzar la cultura organizacional que forma parte de la empresa franquiciante. Esto contribuye a la integración e identificación de los franquiciados y sus empleados con la franquicia.

11.5.3 Desventajas del franquiciado

a) **Pagos permanentes al franquiciante**. El franquiciado debe realizar el pago de las regalías de manera permanente y continua, según lo hayan acordado al celebrar el contrato inicial. Estos pagos periódicos que se suelen fijar como porcentajes sobre las ventas del franquiciado, contribuyen a la publicidad conjunta de la red de franquicias, así como a la investigación o desarrollo de los productos o servicios ofrecidos.

b) **Apego constante y minucioso a los estándares fijados por el franquiciante**. El franquiciado debe apegarse a una serie de políticas y normas que determinan sus pautas de operación del negocio.

c) Falta de independencia. En el sistema de franquicias, casi todos los detalles para operar el negocio son definidos de antemano en el contrato que realiza el franquiciante con el franquiciado. Con respecto a los detalles técnicos y operativos, el franquiciado depende de las decisiones o restricciones del franquiciante.

d) Disciplina. El franquiciante impone ciertos lineamentos que se deben cumplir, lo cual implica una disminución de la libertad de administrar, ya que el franquiciado debe obedecer a lo establecen los manuales.

e) Vigilancia. Cuando la franquicia comienza a operar, un representante del franquiciante visita y asesora al nuevo negocio. Al paso del tiempo el franquiciado, ya capacitado, puede sentirse incómodo con su presencia, aunque ésta no sea permanente.

A este respecto, Antonio Rosello comenta:

Si el franquiciante no es capaz de seguir las reglas del contrato y adaptarse a una forma de trabajo estandarizada, muy probablemente perderá su inversión. El licenciatario podría sentirse limitado debido a que sus pasos deben ser controlados por el franquiciante. (*Franquicias: invertir con el mínimo riesgo*, 1996)

f) Inflexibilidad. El franquiciado está regulado por un contrato que especifica los criterios de operación. Por tal motivo, es casi imposible la introducción de modificaciones al mismo, a menos que ambas partes lo pacten y decidan de común acuerdo, lo cual, a su vez, puede impedir que el franquiciado responda acertadamente a la competencia y cambios que lo rodean.

Un negocio independiente no necesita permiso para cambiar radicalmente de dirección, la franquicia sí. Existe el riesgo de que el franquiciado pueda quedarse atascado dentro del formato de un negocio obsoleto. El presidente de la Asociación Venezolana de Franquicias (AVF), Antonio Rosello, explica que el interesado en adquirir una franquicia debe realizar un análisis crítico del sector o negocio donde quiera incursionar. Los contratos de franquicias a largo plazo en sectores que puedan tener ciclos de vida cortos dentro del mercado pueden representar un riesgo para el franquiciado.

g) **Venta de la franquicia**. De manera contractual se establecen ciertas restricciones sobre la venta y trasferencia de las franquicias, por lo que el franquiciado debe estar plenamente consciente de que su negocio deberá operar durante un plazo predefinido. La duración del contrato de franquicia está establecida por una serie de factores. Una vez que ha vencido el plazo estipulado, lo normal es que se produzca una renovación tácita del mismo por un periodo igual al inicial.

h) **Ubicación de la franquicia**. La ubicación es prioritaria para asegurar el retorno de la inversión, si no se cumple este requisito muy probablemente no se asigne la licencia.

Para Carlos Adams, director ejecutivo de la franquicia de Holiday Inn, la ubicación del negocio es fundamental para el franquiciado.

> *Si ya posee una estructura deberá remodelarla para ajustarla a los requerimientos, tanto de concepto como de seguridad. La inversión inicial es generalmente alta. (...) El franquiciado debe hacer*

inversiones constantes para mantener los estándares de calidad. (*Franquicias: invertir con el mínimo riesgo,* 1996)

El otorgamiento de franquicias significa adquirir la responsabilidad de conducir una cadena de negocios en forma sistemática. De esta forma se obtienen recompensas características de las cadenas de franquicias bien conducidas. Para lograr el liderazgo se requiere consultoría especializada para crear bases tecnológicas sólidas, métodos y sistemas administrativos y comerciales y mode los de servicio que puedan ser reproducidos con la mayor facilidad y al menor costo posible.

11.6 El Package de franquicia

El franquiciado deberá recibir por parte del franquiciante una información en detalle sobre los fondos que deberá aquél destinar y el destino de los mismos. En esta previsión se especifican por separado el coste de adquisición del derecho al uso de la franquicia unido a la documentación confidencial y operativa, y por otro lado los cálculos del franquiciante en cuanto a su previsión del capital circulante necesario.

Entre los pasos que deben dar las franquicias para poder transmitir su *Know how* completo e identificativo está el otorgamiento al franquiciado de un package de franquicia acorde con las necesidades y requerimientos de las partes involucradas en el sistema. Dado que una franquicia puede ser la reiteración de un éxito y de una rentabilidad probada de un negocio, el franquiciante deberá disponer ce adecuados soportes para la transmisión al franquiciado de su saber hacer. Esta transmisión se efectuará

principalmente a través de dos vías: por un lado la formación inicial y continuada del franquiciado y por otro mediante la entrega de los manuales de negocio.

El precio de la franquicia debe ser proporcional al contenido dela franquicia. Para Díez y Galán (1998), "hay que saber discernir claramente entre el conjunto de documentos que constituyen el paquete dela franquicia y el contenido de la misma." (p. 94)

"La mejor transmisión del saber hacer que puede hacerse es aquella que permita al franquiciado disponer de una documentación a la que pueda remitirse en todo momento para efectuar una consulta sin dificultad alguna." (Tornos & Asociados, 1998)

De acuerdo con la empresa Consultora Tornos & Asociados el *package* que el franquiciante otorga al franquiciado debe comprender los siguientes elementos de trabajo:

1. Elementos informativos

Están conformados por aquellos materiales documentales inherentes al negocio de la franquicia, que transmiten el *Know how* de la empresa franquiciante. Plasman el contenido estratégico de la franquicia y son de carácter confidencial. Este contenido estratégico, que tiene que ver con el negocio establece una diferencia sustancial entre una cadena exitosa y una fracasada. La estructura del paquete informativo depende de las características de la franquicia, sin embargo, existen ciertos lineamientos que sirven de guía para la elaboración del mismo como son: los antecedentes y éxito de la franquicia; organigrama corporativo; tipo de

servicios de apoyo que brindará el franquiciante; productos y servicios que se ofrecen en el paquete; inversiones; formato de solicitud.

Una vez que se ha logrado hacer contacto con el posible franquiciado se establece un feed-back de información, que puede ser más completo y profundo en función del compromiso que se llegue. Dicho feed-back se realizaría a través de los siguientes medios:

- *El Cuestionario de Candidatura o Formato de Solicitud.* En éste se debe pedir información personal (nombre, edad, estado civil), experiencia de trabajo, razones para querer ser franquiciado, historia de empleo y en general todos los aspectos mencionados en el perfil del franquiciado.

- *Dossrier Informativo de Franquica.* Este material contiene información básica de la empresa que otorga la franquicia: localización de la matriz y oficinas, el entrenamiento, los seguros, la asistencia, la administración y la planeación, los estándares de ejecución, los nombres y marcas registradas, la duración del contrato de franquicia.

Uno de los puntos fuertes de la franquicia es que el franquiciado puede disponer desde el primer momento de la imagen corporativa que le proporciona el franquiciante. Cuanto más elevada sea su imagen, mayor valor tendrá la cadena franquiciada. Por tanto, Díez y Galán (1998) "la imagen corporativa debe estar perfectamente diseñada y debe ser válida para todas las situaciones que se produzcan en el acontecer diario de la actividad del negocio..." (p. 97)

- *Folleto de Franquicia.* Contiene la descripción de la industria en la que opera la franquicia, la historia de sus logros, la ventaja diferencial sobre otros. Se puede incluir el organigrama de la empresa y una tarjeta de presentación de la persona a contactar, en caso de haber interés en adquirir una franquicia. Es importante describir el procedimiento para adquirir una franquicia, los requerimientos para su otorgamiento, el tipo de apoyo y asesoría que ofrece el franquiciante, así como los planes de mercadotecnia y publicidad que se implementan.

Los elementos informativos son medidas proactivas que se utilizan para propiciar el contacto con los futuros franquiciados e integran parte de la estrategia de mercadotecnia para el plan de expansión de la franquicia. Por ello es importante que tengan un diseño profesional y que incluya cifras estadísticas y esquema que ayuden al prospecto a comprender el funcionamiento de la franquicia y los beneficios que recibirá si decide a comprarla. La información que contenga debe ser real, verificable y redactada de forma clara y precisa, carente de ambigüedades y errores. (Di Costanzo 1997)

La empresa Francorp México, Consultora en Desarrollo de Cadenas de Franquicias, expone, en relación a la comercialización de una franquicia, que debe existir plan de mercadotecnia para la generación de candidatos calificados para ser franquiciados. Este plan debe estar "basado en la comprensión de los objetivos de expansión del franquiciante y el perfil del candidato a Franquiciado." (Francorp México, 1998)

No es lo mismo vender un servicio o un producto que vender una franquicia. La carencia de plan de mercadotecnia enfocado a los objetivos

precisos que requiere la empresa franquiciante, puede derivar en el desperdicio de tiempo y dinero, candidatos no calificados, imagen negativa y en una estrategia de ventas de franquicias ineficiente. "En venta de franquicias hay dos pecados: perder un prospecto calificado y venderle al prospecto equivocado..." (Francorp México, 1998)

2. Documentos Contractuales

Representan la base legal para establecer la existencia de la relación de franquicia, deben cubrir todos los aspectos relacionados con el negocio franquiciador y, principalmente definir los derechos y obligaciones del franquiciante y del franquiciado. Básicamente son dos tipos de documentos:

- *Precontrato de Franquicia o Acuerdo de Opción de Compra.* Las partes contratantes pueden convenir un contrato que les permita mantener una buena relación de negocios y la posibilidad de formalizar la compra de la franquicia.

- *El Contrato de Franquicia.* Implica la manifestación y el acuerdo de las voluntades de las partes contratantes. En la práctica, se elabora previamente por los franquiciantes y al franquiciado sólo le queda adherirse a los contenidos de las cláusulas establecidas. En este se proporciona información relevante, incluyendo los principales derechos y obligaciones del franquiciante y del franquiciado.

Para Francorp, "este documento (...) debe ser un documento que promueva la colocación de franquicias, transmitiendo el profesionalismo y la

seriedad del franquiciante a los candidatos a Franquiciados." (Francorp México, 1998)

3. Manuales Operativos y de Servicio

La calidad de la transferencia de tecnología es el eje central de la vida de una cadena de franquicias.

El Manual de Operaciones debe ser presentado en un estilo y alcance que permita a personas que nunca han operado un negocio similar (o inclusive ningún negocio), operar y administrar una franquicia con la más alta eficiencia en muy pocos meses. Además de cumplir con la transferencia de tecnología o conocimientos técnicos puramente operativos y funcionales, el manual de operaciones debe ser un instrumento que capacite al franquiciado para iniciar, operar, comercializar y administrar su negocio sin la participación activa del franquiciante. (Francorp México, 1998)

La estandarización del producto y servicio que ofrece la unidad franquiciada determina su posicionamiento en el mercado, la satisfacción del cliente y la uniformidad del servicio. Por ello, los manuales de operación son un elemento esencial par el desarrollo del sistema de franquicia.

Para Dí Costanzo (1997), el paquete operacional o conjunto de manuales de operación y servicio, es un grupo de libros instructivos en los que se les muestra al franquiciado la forma detallada en que debe producir el bien que ofrece, presentárselo al cliente y la forma en la cual debe lucir el local y los empleados. En el caso de las empresa de servicio los manuales

de operación sirve de asistencia para determinar los procedimientos y productos a utilizar al brindar dicho servicio.

La empresa franquiciante ofrece a los franquiciados un conjunto de manuales que le ayudan a comprender la naturaleza del negocio. También le clarifican los requerimientos de reportes y los procedimientos probado y exitosos de la franquicia. El número y contenido de los manuales varían según el giro, tipo y esquema del negocio a franquiciar. Sin embargo dentro de los más comunes, Di Costanzo (1997) menciona:

a) Manual de operaciones
b) Manual de capacitación y entrenamiento
c) Manual preoperativo
d) Manual publicitario
e) Manual para la selección del lugar en donde se instalará la unidad franquiciada
f) Manual para desarrollar el plan de mercadotecnia
g) Manual de reportes (que incluye formas financieras y procedimientos aprobados)
h) Manual de soporte en el campo
i) Manual de control de calidad

a) Manual de Operaciones

El manual de operación de la franquicia es el plano que describe en detalle los procedimientos y materiales que hacen que la franquicia tenga éxito. El franquiciado puede apoyarse en él como referencia regular y confiable para resolver los problemas diarios que enfrenta la unidad

franquiciada. Para todo efecto, es un anexo del Contrato de franquicia, por lo que ambos documentos deben ser congruentes.

Al establecer una clasificación de los tipos de manuales de operación, nos referimos a la división que realiza Dí Costanzo (1997), según la cual, existen dos tipos de manuales de operación: el destinado al franquiciado y el que se diseña para uso del franquiciante. El primero debe describir cada función y procedimiento operacional del negocio. Esta información debe explicar paso a paso cada una de las operaciones, e incluir gráficas, tablas e ilustraciones que ayuden al franquiciado a identificar todos los aspecto involucrados en la operación diaria del negocio franquiciado. Además, por otro lado, el manual de operación dedicado al franquiciado es útil para entrenar nuevos empleado, ya que sirve como guía y orientación.

Dí Costanzo (1997) señala:

> *El franquiciante debe tener un manual operativo del sistema de franquicia, en el que se describa el proceso de vigilancia y supervisión, control de calidad y periodicidad de visitas, así como la estructura administrativa que le ayudará en la gestión del sistema global. Este manual de operaciones es muy útil para el franquiciante ya que simplifica su labor gerencial y le permite delegar con facilidad las tareas propias de su puesto.* (p. 77)

Los franquiciados son fuente de información muy valiosa durante la revisión de los manuales de operación, ya que son ellos quienes tienen el contacto directo con los clientes y proveedores.

"Un manual deficiente reduce dramáticamente el mercado de franquiciados al que se puede aspirar y además fomenta anarquía (...) y muy altos costos para el franquiciante..." (Francorp México, 1998)

Las partes integrantes del manual de operaciones y servicios, según Dí Costanzo (1997) son:

- Antecedentes
- Operación general
- Gestión
- Operación de la unidad
- Organización
- Ventas
- Inventario
- Mantenimiento

El Manual de Operaciones debe ser un traje a la medida de la cadena a franquiciar.

b) Manual de Entrenamiento

El franquiciante trabaja en contacto directo con los franquiciados. Este contacto tiene como finalidad principal enseñar los procedimientos de operación y de manejo de personal. Los programas de entrenamiento son formales y continuos.

Dentro de los programas de entrenamientos formales se desarrollan conocimientos específicos para administrar una unidad franquiciada exitosa. La Universidad de la Hamburguesa de McDonald's es un ejemplo de entrenamiento formal.

Durante el entrenamiento formal, el franquiciante tiene la oportunidad de mostrar al franquiciado la forma de operar el negocio utilizando los manuales. De este modo, el franquiciante estará seguro de tener franquiciados que conocen a la perfección la operación del negocio, además de conocer los secretos por los que paga su cuota de franquicia.

Por otro lado, el entrenamiento continuo es usualmente impartido por *staff de campo*, personas que se mueven de un lugar a otro observando la operación directa de la unidad franquiciada.

Las partes que integran un manual de entrenamiento son:

- Operaciones básicas
- Contabilidad y computación
- Administración
- Entrenamiento de empleados
- Planes arquitectónicos y especificaciones
- Criterios para seleccionar el punto de venta
- Control de inventarios y compras
- Publicidad y promoción de ventas
- Aspectos legales
- Seguros
- Equipos y Mantenimientos

Ventajas de utilizar manuales operación

a) **Estandarización**. Puede considerarse como el objetivo principal y más importante de los manuales, ya que le otorgan al franquiciado los

lineamientos para se uniforme y repetir el producto y el proceso de sistema de franquicias a la perfección.

b) **Buenas relaciones franquiciante/franquiciado**. Los manuales permiten que ambas partes de la franquicia puedan entenderse. Los estándares y formatos están establecidos y no hay razón para que el franquiciado no los cumpla.

c) **Facilidad de entrenamiento**. Las guías escritas de entrenamiento y capacitación son una fuente conocimientos invaluables para el administrador. Al saber exactamente qué y cómo debe ensañarse al personal se ahorra mucho tiempo.

d) **Ahorro de tiempo y dinero**. En general, los manuales son guías que desarrollan al detalle la forma que debe operarse el negocio. Para el franquiciado, es una herramienta indispensable que le permite ser más eficiente y aprender directamente del papel, en vez d aprender mediante la experiencia, lo que muchas veces resulta caro y lento.

e) **Crecimiento**. Los manuales de operación son formas para mejorar el negocio. Los franquiciados pueden proponer cambios que harán la operación más fluida, más barata o más funcional.

11.7 Mecanismos que Favorecen las Relaciones Permanentes entre Franquiciante y Franquiciado

Para el desarrollo de la franquicia, la relación entre franquiciante y franquiciado debe perdurar a lo largo del tiempo dentro de un contexto de cordialidad. A ninguna de las partes le conviene el fracaso de la franquicia. Según Justis (citado por Dí Costanzo, 1997), en su obra *Franshising*, propone que deben propiciarse ciertos mecanismos que favorezcan la relación armónica entre franquiciante y franquiciado, que a continuación se detallan:

a) **Evaluación adecuada de prospectos**. La evaluación de los prospectos es uno de los mecanismos más importantes en la relación franquiciante/franquiciado. Un estudio correcto sobre el perfil del franquiciado hace posible encontrar prospecto que compartan las metas de la franquicia.

b) **Expectativas de evolución del sistema**. Es importante que el franquiciado perciba el valor de la relación. El franquiciante debe presentar en detalle la forma en que la franquicia evolucionará en el futuro, mediante la fijación de metas claras, medibles y situadas en un tiempo determinado.

c) **Sistema de control administrativo y retroalimentación**. La mejor forma de evaluar el desempeño de la empresa es mediante el control administrativo. Al implantar los sistema de supervisión y retroalimentación, ambas partes pueden monitorear la planeación establecida al principio de la relación y tomar medidas para corregir posibles desviaciones.

Los sistemas de control le sirven de apoyo al franquiciante para evaluar el cumplimiento del franquiciado, de los estándares de desempeño y de operación y, además, para exigir la capacitación y entrenamiento del personal en las áreas que muestran mayor necesidad.

d) **Reevaluación periódica del sistema de franquicia**. Además de un sistema de control, la franquicia debe tener una forma de evaluarse para mejorar en el tiempo. Esta reevaluación periódica debe ser un proceso rutinario de la franquicia.

e) **Líneas abiertas de comunicación**. Una sana relación está basada en una comunicación continua y abierta. Para implantar sistemas de intercambio, además de las asociaciones y las visitas periódicas, es recomendable que el franquiciante posea medios de comunicación dinámicos y directos que le brinde la posibilidad al franquiciado de hacer consultas rápidamente. Además, es conveniente contar con una forma de correo directo que sirva de canal para el envío de material del negocio.

Otra forma de crear una línea abierta de comunicación es mediante la realización e juntas periódicas, donde se analicen asuntos relacionados con el cumplimiento de metas, así como las formas de resolver problemas comunes de los franquiciados.

f) **Establecimiento de comités de trabajo**. Los comités de trabajo le permiten a la franquicia integrar las diferentes visiones en acciones conjuntas. Estos grupos de franquiciados dirigidos por el franquiciante, deben reunirse para diseñar diversos aspectos de la administración del

negocio, como pueden ser la publicidad y la promoción, la de ciertas formas de operación el surgimiento de nuevos productos y/o servicios.

g) **Programas de entrenamiento efectivo**. Para el buen cumplimiento de los programas, el entrenamiento del personal juega un papel muy importante. Es necesario recordar que la franquicia es una forma específica de hacer negocios, cuya características principal es la uniformidad de procesos. El entrenamiento igual para todos permite esta uniformidad, ya que de esta manera se controla el desempeño esperado de los trabajadores de la franquicia

Es importante que el entrenamiento se efectúe no sólo en las etapas iniciales, sino que sea una parte integral del programa permanente. El seguimiento a los programas de entrenamiento mediante sistemas de control permite que la franquicia conserve uno de sus valores principales, que es la uniformidad en el cumplimiento de los estándares en el servicio al consumidor final.

h) **Inspecciones periódicas al negocio del franquiciado**. Finalmente las inspecciones periódicas son un mecanismo integrador de las partes involucradas en el sistema, ya que posibilita la implantación de planes y el control periódico, el logro del entrenamiento continuo y el establecimiento de las comunicaciones abiertas y directas. Se genera entonces, un forma de consultoría permanente que ofrece soluciones. Los reportes escritos emitidos tras la inspección, ofrecen al franquiciante un marco de referencia para implantar o proponer al franquiciado las recomendaciones hechas por el supervisor.

11.8 Desarrollo de un Sistema de Franquicia

Existe un mode lo para implantar y desarrollar un sistema de franquicias que se lleva cabo por medio de revisiones, diagnósticos y actualizaciones del sistema. Este diseño de sistema de franquicias puede dividirse en dos grandes áreas: la planeación y la descripción del producto y/o servicios que se ofrecerán.

Según Covey (1997), "la misión se centra en lo que uno quiere ser y hacer y en los valores y principios que dan fundamentos a dicho ser y hacer. La misión es el eje sobre el cual se moverá el sistema de franquicias." (p. 158)

Los objetivos organizaciones deben elaborar posteriormente, que representan un estado final deseado. Los objetivos deben especificar la manera en que habrán de cumplir las expectativas. Es necesario realizar investigaciones y análisis de mercado para conocer la situación actual por la que pasan los distintos ambientes económicos.

Una vez efectuada la investigación y análisis se podrán describir para luego desarrollar el sistema de productos y/o servicios que desean ofrecer. Para del sistema de un nuevo sistema de franquicia, es necesario especificarlas estrategias de mercadotecnia, operacionales, financieras y proyectivas indispensables.

La planeación dentro del desarrollo del sistema de franquicias permite analizar y obtener información acerca de:

- El potencial del mercado.
- El crecimiento industrial con el que cuenta el giro del negocio.
- La manera única y original como se servirá a los clientes.
- Las estrategias que permitan ganar la lealtad del consumidor.
- La infraestructura necesaria para que el servicio ofrecido sea excelente.
- La utilización de sistemas de información especializados que faciliten la toma de decisiones rápidas y efectivas.
- La necesidades que el medio ambiente circundante presenta día tras día y la importancia de tener una cultura de cambio para prosperar.

11.8.1 Etapas del Proceso de Desarrollo de una Franquicia

Los sistemas de franquicias deben cubrir una serie de etapas para lograr su maduración. Para Di Costanzo (1997), dichas etapas se deben llevar a cabo para alcanzar un crecimiento continuo y ordenado de la franquicia.

1) Investigación y análisis

Esta etapa preliminar contempla un estudio somero de las condiciones internas y externas en las que la empresa deberá

desenvolverse al integrar una franquicia. Para completarla, es necesario que se lleve a cabo los siguientes estudios:

- Análisis de la industria.
- Análisis del mercado.
- Análisis del punto de venta y de administración.
- Análisis contable y financiero.
- Análisis de la situación legal.
- Determinación de la estructura de utilidad.

2) Desarrollo de la Organización

Las actividades de esta etapa constituyen el núcleo básico del sistema de franquicias, ya que constituye el éxito o fracaso del mismo. Involucra a su vez una serie de elementos que a continuación se señalan y definen puntualmente por tener relevancia en esta investigación:

- **Plan de comercialización**. Incluye aspectos tales como, número de unidades a franquiciar, planes promocionales iniciales, medios a utilizar y frecuencia de campañas publicitarias, perfil del franquiciado, estudio de mercado, lugares en los que se comercializará la franquicias, y otros.

- **Construcción y distribución de la planta**. Este paso depende de las necesidades de producción de cada unidad, así como el espacio disponible y del sitio en sí, bajo la supervisión del franquiciado.

- **Selección del punto de venta**. El sitio adecuado donde se establecerá la franquicia es muy importante, pues de ello depende la afluencia de clientes. La imagen del sistema de franquicias depende también del sitio donde se establece la unidad.

- **Plan de negocios**. Le permite al franquiciante desarrollarse ordenadamente y prepararse para ciertas contingencias. Además es una herramienta invaluable al momento de determinar la factibilidad de cada unidad franquiciada.

- **Diseño de documentos regulatorios**. Este paso incluye la elaboración del contrato, el otorgamiento de regalías y el formato de cuotas de publicidad, los formatos para efectuar supervisión y los pedidos de materiales, entre otros.

- **Diseño de manuales de operación**. Los manuales de operación deben estar escrito de la forma más clara posible, utilizando ilustraciones cuando sea necesario y detallando al máximo los pasos y procesos.

- **Diseño de manuales de entrenamiento**. La importancia de estos manuales se refleja en asegurar la continuidad de los procesos y la completa comprensión de los procedimientos por parte del personal

3) **Comercialización a franquiciado**

Las actividades de esta etapa van dirigidas a realizar un plan de comercialización y una lista de franquiciados potenciales; para presentarles

el prototipo, así como, el paquete de franquicia que les dará una oportunidad de ver más de cerca el destino de su inversión. Estas tareas para lograr la comercialización a franquiciados se dividen en:

- Presentación a franquiciados potenciales y relaciones públicas
- Campaña publicitaria a franquiciados
- Entrenamiento de vendedores de la franquicia

4) Selección de franquiciados

Este proceso es crítico ya que multiplica el trabajo realizado anteriormente por el franquiciante. Si la selección es adecuada, el sistema se puede desarrollar rápidamente. Si por el contrario, la selección es apresurada, el progreso será lento y deficiente. Por ello, se deben observar los siguientes procedimientos:

- Llenado de solicitudes por el franquiciado
- Entrevistas con el franquiciado
- Aprobación

5) Construcción y abastecimiento

El espacio disponible, la construcción del sitio en sí y las necesidades de producción de cada unidad deben estar bajo la dirección del franquiciante. El franquiciado debe realizar las otras actividades correspondientes al abastecimiento con los conocimientos adquiridos en su capacitación. Este trabajo se realiza para asegurar el éxito de la próxima apertura y se divide en los siguientes pasos:

- Desarrollo y operación de la construcción
- Contratación de empleados por parte del franquiciado
- Solicitud de materiales y productos al franquiciante y compras a proveedores externo en función de especificaciones

6) **Asistencia para la apertura**

• La apertura es el momento más emotivo de la relación franquiciante-franquiciado, ya que es el punto en el que se cristalizan los esfuerzos de ambos. Es necesario prepararse para el mismo mediante el entrenamiento del franquiciado, la asesoría para la localización y diseño del establecimiento, la asesoría para la selección y/o desarrollo de proveedores, la capacitación y entrenamiento, la asesoría y/o aprovisionamiento de materiales publicitarios antes de la apertura, la asistencia para el desarrollo de planes de mercadotecnia específicos para la nueva unidad, en ocasiones, el financiamiento para la adquisición y apertura, y los manuales de operación. Puntos que serán explayados en esta sección dado el interés que representa para la presente investigación.

• **Entrenamiento del franquiciado.** Esta actividad se debe hacer cuidando de transmitirle los conceptos característicos de la franquicia, fundamentados en el sistema de metas y valores de la empresa original. Además, se le debe capacitar para que, a su vez y notoriamente, entrene a sus empleados en la operación de la unidad. Este periodo de capacitación debe hacerse en la unidad prototipo y en las oficinas centrales.

• **Asesoría para la localización y diseño del establecimiento.** De acuerdo con el estudio de mercado, el análisis de la industria y las

necesidades de la unidad, se debe diseñar el establecimiento por personal de la franquicia. La localización debe hacerse con base en las proyecciones de demanda, el potencial de mercado y la combinación demográfica que exista en cada sitio previsto.

- **Asesoría para la selección y/o desarrollo de proveedores.** De ser posible, se le presentará al franquiciado la persona con la que deberá tratar en adelante para abastecer sus inventarios. De no existir "proveedores oficiales" se debe analizar el área circundante para encontrar a aquellos que tengan las características deseadas y que ofrezcan los estándares establecidos por la franquicia.

- **Capacitación y entrenamiento.** El franquiciante se debe asegurar de que el personal administrativo y operativo de la unidad esté debidamente capacitado para operar la franquicia. De preferencia este entrenamiento debe ser supervisado por un allegado al franquiciante, quién a través de pruebas operativas, determinará la calificación de los empleados y administradores de la unidad franquiciada mediante modelos que disminuyan el porcentaje de fallas.

- **Asesoría y/o aprovisionamiento de materiales publicitarios antes de la apertura.** Este paso corre a cuenta del franquiciante, y se refiere al diseño y mezcla promocional requeridos para dar a conocer la futura apertura del negocio del negocio al mercado en el que se está incursionando.

- **Asistencia para el desarrollo de planes de mercadotecnia específicos para la nueva unidad.** A partir de los objetivos de cada unidad, deben desarrollarse planes de mercadotecnia adecuados a las necesidades del entorno de la franquicia en su lugar de establecimiento y al monto que se haya destinado para ello, todo ello bajo la supervisión del franquiciante.

- **En ocasiones, financiamiento para la adquisición y apertura.** De ser necesario, y así lo contempla el plan de desarrollo de la franquicia, el franquiciante podrá ofrecerle al franquiciado una forma de financiamiento que le permita al segundo adquirir la franquicia y comenzar su operación, ya sea con alguna institución financiera o con fondos propios de la franquicia.

- **Manual de operaciones.** En el momento de la apertura, el franquiciado debe tener en su poder los manuales de operación. De esta forma podrá estudiarlos y acudir a ellos en caso de dudas o problemas. Estos manuales deben ser autoexplicativos, pero si no fueran suficientes para resolver un problema, el franquiciante debe siempre estar alerta para brindarle servicio de asesoría al franquiciado, al tiempo que le ayuda a solucionar los inconvenientes inevitables de la apertura y operación de la unidad franquiciada.

7) Apertura y retroalimentación

Para preparar al mercado a la llegada de la franquicia, se debe diseñar una campaña publicitaria y promocional antes de la apertura, además de un plan continuo de promoción que ayude al desarrollo equilibrado de la franquicia y que puesto en practica en cada unidad genere

la uniformidad del sistema. En esta última etapa también se plantea la implantación del sistema de supervisión y apoyo al franquiciado y que le sirva de guía para administrar su unidad franquiciada dentro del marco preestablecido por el franquiciante. Sintetizando se pueden enumerar los pasos de esta etapa en:

- Campaña promocional preapertura y apertura
- Campaña postapertura
- Seguimiento y control con revisión continua de operaciones

11.9 Pasado y Presente de la Franquicia

La evolución y la importancia que tiene la franquicia en la economía mundial no es ajena a la realidad venezolana. Este sistema de comercialización de productos y servicios está presente en nuestro país a través de exitosas empresas internacionales que han introducido sus conceptos en todo el territorio nacional.

Con relación al nivel de desarrollo de las franquicias en el ámbito internacional un factor favorable para el crecimiento del sistema en Latinoamérica es el interés que esta región suscita entre los países desarrollados. Cynthia Griffin (citada por Dí Costanzo, 1997), expresa al respecto:

> *El Departamento de Comercio de Estados Unidos ha catalogado a diez países como grandes mercados emergente y por lo*

> *tanto, ideales para las franquicias. Ellos son: Argentina, Brasil, China, India, Indonesia, México, Polonia, Sudáfrica, Corea del Sur y Turquía.* (p. 18)

Para Justis y Judd (citado por Di Costanzo, 1997) seleccionar una localización es en extremo importante para el franquiciante como para el franquiciado. Se debe tomar en cuenta que todos los lugares no son "tierra fértil" para las franquicias.

El presidente de la Asociación Venezolana de Franquicias, comenta que "día a día más empresas locales y personas en general buscan información sobre el concepto de franquicias y todo lo relacionado tanto para expandir su negocio como para formar parte de una empresa franquiciante."

En la actualidad se otorgan franquicias en ámbitos como comidas rápidas, ropa, alquiler de vehículos, de videos, farmacias, ferreterías, servicios postales, gimnasios, hoteles, imprentas, lavanderías, librerías, pastelerías, salones de belleza, servicios inmobiliarios, de jardinería y limpieza, funerarias, restaurante y tintorerías.

El sistema de franquicias se ubica dentro de las expresiones más tangibles de la internacionalización económica. Una franquicia permite la utilización de un nombre y un sistema de trabajo que ha sido desarrollado y perfeccionado a través de los años. Para Alejandro García González (citado por Di Costanzo, 1997) es indudable que Estados Unidos es el número uno en franquicias. "Hoy por hoy, las franquicias estadounidenses cubren casi todos los ramos de ventas detallistas y de prestación de servicios" (p. 18)

En Estados Unidos las cifras de éxito son claras: el 94% de las empresas franquiciadas tienen balances positivos, mientras que fuera del sistema de franquicias sólo un 40% de los negocios superan el primer año de vida. En ese país, al menos doce millones de personas tienen empleos directos gracias al sistema de franquicias. En Venezuela las cifras no son tan precisas, pero se estima que al menos unas mil personas ya han abierto negocios propios a través de franquicias, superando el concepto tradicional de comenzar una empresa desde cero, sin respaldo alguno. (Correa, 1998)

En Venezuela las franquicias no son nuevas, pero como nunca antes están experimentando un boom. La internacionalización y la expansión empresarial es un concepto con bases y modelos anglosajones. Es perfectamente adaptable a la realidad nacional, especialmente ahora, cuando todo el mundo necesita invertir el dinero para contrarrestar la devaluación y la inflación.

Ramón Vinay, Presidente, Francorp México opina, desde el punto de vista de la internacionalización, que una franquicia, involucra un esfuerzo planificador, toda vez que exigirá de la empresa un análisis previo de viabilidad que haga posible la identificación y valoración de potenciales mercados objetivos, la definición de estrategias de desarrollo en los mismos, la adaptación, o en su caso elaboración, de la base documental de la Franquicia Master y la planificación de acciones de comunicación para la localización de las candidaturas de más convenientes. (Francorp México, 1998)

En general las empresas que persigan diversificar los mercados de destino de sus productos o servicios, habrán de analizar en profundidad las

estrategias de exportación a seguir y resultar éstas siempre acordes a sus estructuras y capacidades de producción y distribución, a su autonomía financiera y a las perspectivas y grado de competencia de su propio entorno sectorial. Pero lo que resulta obvio es que el resultado final de las estrategias adoptadas para la penetración en los países de destino, será consecuencia ineludible de la calidad de las estrategias de exportación adoptadas en origen, es decir de la forma en la que la empresa planifique y organice en su país su esfuerzo de exportación.

En relación al avance de la franquicia en el mundo, Díez y Galán (1998), señalan que en los próximos años el auge del sistema seguirá aumentando a ritmos todavía más importantes que los actuales y establecen una correspondencia entre los países más desarrollados y el desenvolvimiento de la franquicia.

En Venezuela es necesario impulsar el mercado de las franquicias porque está en un nivel embrionario, necesitamos que sele dé mayor promoción. Por otra parte, la incertidumbre en cuanto a las regulaciones, la subida de aranceles, etc., perjudica mucho este negocio.

Los hombres razonables se adaptan al mundo
Los hombres insensatos hacen que el mundo se adapte a ellos.
Por eso el progreso depende de hombres insensatos.

George Bernard Shaw

PARTE V

McDONALD'S

PARTE V: McDONALD'S

Capitulo XII: El Mundo McDonald's

12.1 La Historia de McDonald's

Ray Kroc descubrió que en un pequeño restaurante en el sur de California, propiedad de los hermanos Mc Donald, habían comprado ocho Multimex (un invento que mezclaba cinco batidos de leche de una vez). La curiosidad le forzó a visitar a los hermanos Mc Donald para ver por si mismo cómo podía un restaurante usar tantas máquinas. Después de observar durante tres días la gran cantidad de gente que iba a comprar una comida sencilla, compuesta por hamburguesas y bebidas, se convirtió en un creyente entusiasta del sistema. Ray Kroc no consiguió interesar a los hermanos Mc Donald en expandir sus operaciones a todo el país. Pero en cambio, adquirió el derecho exclusivo de licencia para el nombre de McDonald's. (Love, 1987)

"En 1961, la Corporación compró a los hermanos Mc Donald todos los derechos del sistema de McDonald's. En 1965, tuvo lugar la primera transacción pública de acciones de McDonald's" (Love, 1987, p.63)

Hoy, McDonald's Corporation es una empresa multimillonaria internacional. El menú original ha cambiado, para seguir el ritmo de los gustos de la población, y seguir refinando el sistema para atender a los cambios de la necesidades de los clientes.

"La historia del sistema de McDonald's es la historia de una organización que supo poner a su servicio el poder de los empresarios (no de un poco sino de centenares). Se maneja por decisiones y políticas que se considera que son para el bien común; pero la definición de "bien común no la formula un jefe ejecutivo ni un comité administrativo, si no que es el producto dela interacción de todos los jugadores". El genio de Ray Kroc, consistió en haber organizado un sistema que les exige a todos sus miembros cumplir reglas como las corporaciones, pero que al mismo tiempo los recompensa por expresar su creatividad individual. En esencia, la historia de McDonald's es un caso de estudio sobre cómo manejar empresarios dentro de un ambiente corporativo. (Love, 1987)

McDonald's nunca se ha apartado del negocio que conoce, y lo ha llevado a cabo con un conjunto de principios perfectamente definidos sobre la concesión de licencias de explotación y un compromiso inquebrantable en

cuanto a la calidad, el servicio y el aseo, que han producido una cadena de restaurantes bien conocidos por la uniformidad que guardan entre sí.

Bajo esa capa de uniformidad se esconde un espíritu empresarial que adora la flexibilidad. Los gerentes de McDonald's se enorgullecen de su capacidad de cambiar súbitamente de parecer. Gozan con la experimentación. Esperan cometer errores; pero cuando las cosas no marchan bien, rápidamente reconocen los problemas y les hacen frente.

Como señala Love (1987) en su obra, la mentalidad de los gerentes de McDonald's de ensayar y aprender de los errores, arranca cuando Ray Kroc buscaba sus primeros concesionarios. "Kroc aprendió principalmente cometiendo errores, u las primeras lecciones fueron sobre localización" (Love, 1987, p. 68)

12.2 McDonald's en Venezuela

El creador de la idea de obtener el permiso para instalar el primer restaurante de McDonald's en Venezuela, fue Lorenzo Bustillos, cuando apenas tenía 15 años. Para el año 1968, vivía en los Estados Unidos. A

través de una carta enviada a la Corporación McDonald's, plasmó su gran interés por representar a esta empresa en Venezuela. La respuesta a esta proposición tuvo acogida después de once años. En 1980, Bustillos regresa a los Estados Unidos para empezar su entrenamiento en Chicago.

Luego de innumerables contratiempos y gran esfuerzo, la corporación le otorga a Bustillos la gerencia de un establecimiento en Chicago, donde implanta otro estilo en el manejo del local. Bajo el lema de que "el cliente siempre tiene la razón", pone especial interés en la Atención Especial al Cliente.

El éxito en su nuevo cargo, hizo que su entrenamiento culminara y comenzara el entrenamiento de los jóvenes que trabajarían en el primer McDonald's de Venezuela, el cual se encontraba en construcción en El Rosal.

El 31 de Agosto de 1985, se abrieron las puertas de McDonald's al público venezolano. El auge de McDonald's fue total. Al pasar de los años el éxito prosiguió por lo que se fueron construyendo y abriendo más establecimientos. Lorenzo Bustillos hizo crecer su empresa partiendo de la premisa de hacer sentir a os empleados y gerentes integrantes de un equipo ganador, con el lema de "Calidad, Servicio y Limpieza".

En el año 1992, Bustillos vende la franquicia de McDonald's y se instala en el país la Corporación Alimentos Arcos Dorados de Venezuela, siendo ésta la representante actual de la marca en el país. Se ha encargado de cuidar la imagen de Calidad, Servicio, Limpieza en todas las tiendas de McDonald's.

12.3 Panorama de McDonald's Corporation

McDonald's Corporation desarrolla concesiones, arrienda y da servicio a su sistema internacional de restaurantes de autoservicio. Estos restaurantes, convenientemente ubicados, tienen u diseño distintivo y una construcción sólida. Ofrecen al público un menú estándar, limitado de comida bebidas de alta calidad, a precios modestos, proporcionan un ambiente amistoso y atento, en el que los clientes pueden disfrutar de un servicio veloz y cortés en un lugar inmaculadamente limpio.

La Corporación está compuesta de:

- Las oficinas centrales
- Las oficinas regionales o internacionales

- Las operaciones de restaurantes (restaurantes de concesionarios y propiedad de McOpCo ,McDonald's Operations Company)

Ricardo J, Gutierrez, Consultor de Publicidad exterior, Corporación McDonald's (citado por Wisintainer, 1997) comenta que las oficinas regionales e internacionales actúan como enlace entre las oficinas centrales, donde se preparan los planes de la compañía. En los restaurantes es donde se ejecutan los planes.

12.4 ¿Qué es McDonald's?

Ray Kroc es el nombre del fundador de la cadena de restaurantes más importante del mundo. El ideó la posibilidad de servir excelente comida en forma rápida a muchas personas a través del territorio estadounidense, y en efecto, creó la industria de servicio rápido.

El 15 de abril de 1955, McDonald's abrió sus puertas por primera vez en Des Plaines, Illinois. Para 1965 estaban abiertos más de 700 restaurantes, más de 1500 para 1970 , sobre 7000 en 1980 y más 11000 en la actualidad. McDonald´s esta establecido en 42 paises de

América, Europa, Asia y Australia con gran éxito, manteniendo inalterable su calidad y buen servicio; cuenta además con el promedio de ventas por restaurante más elevado en el sector de comida rápida.

12.4.1 Sus Objetivos Principales

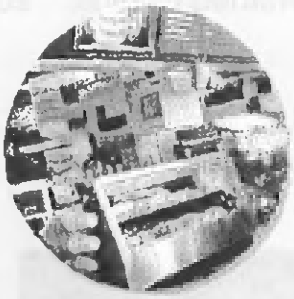
Mantienen una filosofía realmente simple, pero ponerla en práctica amerita el mejor esfuerzo de cada miembro del equipo. El objetivo primordial es satisfacer al cliente, porque es el factor más importante del negocio; el secreto para lograr esa meta es brindar la mayor Calidad, Servicio y Limpieza (C.S.L.) posible.

12.4.1.1 **Calidad "C"**

La reputación de McDonald's con respecto a la calidad es internacionalmente conocida. Usan los mejores productos del mercado y las más novedosas fórmulas desarrolladas para el tratamiento y conservación de alimentos, sirviendo 100% calidad, ofreciendo un menú muy nutritiva.

12.4.1.2 **Servicio "S"**

Con un servicio rápido y cortés a sido unas de las piezas más importantes de su éxito, logran hacer sentir al cliente como en su casa, originando una lealtad al cliente la marca.



12.4.1.3 **Limpieza "L"**

Su filosofía reza: "la limpieza es como un imán para atraer a los clientes".

12.5 Departamento de Franquicia

Actualmente McDonald's cuenta con más de 23.000 restaurantes repartidos en 109 países. En Venezuela el primer restaurante se abrió el 31 de Agosto de 1985, contando en la actualidad con 53 Restaurantes, 30 en Caracas y Área Metropolitana y los 23 restantes están en el interior del país en ciudades como Maracaibo Ciudad Ojeda, Punto Fijo, San Cristóbal, Mérida, Barquisimeto, Valencia, Maracay, Puerto Ordaz, Puerto La Cruz, Maturín y en la isla de Margarita.

De los 53 restaurantes, 40 se encuentran bajo el sistema de franquicia y están manejados por 24 Franquiciados.				
14	Franquiciados	con 1	Restaurante	cada uno
7	Franquiciados	con 2	Restaurante	cada uno
2	Franquiciados	con 3	Restaurante	cada uno
1	Franquiciado	con 6	Restaurante	único

Cabe destacar que en ningún momento McDonald's ha ofrecido 2 franquicias al mismo tiempo, las siguientes franquicias han aparecido como

consecuencias de los buenos resultados tanto operativos como administrativos de la franquicia anterior.

En las entrevistas realizadas a los dos principales miembros del departamento de franquicias de McDonald's Venezuela: Raymundo Guerrero, Gerente de Franquicias, y a Anaís Pérez, Coordinadora de Franquicias, se logró obtener información en cuanto los planes de crecimiento para el 98-99 y 2000, indican que estiman llegar en tres años a 100 restaurantes, por lo tanto están constantemente seleccionando franquiciados competentes para que se conviertan e miembros activos de la familia McDonald's.

"El departamento de franquicia tiene la misión de divulgar el concepto franquicia el cual es concebido como una auténtica asociación entre un empresario independiente y una empresa, cuyo prestigio y experiencia están reconocidos en el mundo entero." (Entrevista a Anaís Pérez, Mayo de 1998)

El interés de la franquicia en una organización como la Corporación, que es una casa matriz, radica en el objetivo de ampliar sus horizontes, y para poder abarcar el control de tantos restaurantes, otorga una cantidad de franquicias o licencias a personas conciertas características que pasan por un período de entrenamientos y que aportan una cantidad significativa de dinero. (Entrevista a Raymundo Guerrero, Mayo, 1998)

El departamento se encuentra constituido por un gerente y una Coordinadora los cuales unen sus esfuerzos para alcanzar los objetivos del mismo. Además se recibe el apoyo del departamento de Finanzas a través de la Contralora de Franquicia para todo lo concerniente a la parte financiera de la negociación.

Raymundo Guerrero, concibe el sistema como una auténtica asociación entre un empresario independiente y una empresa cuyo prestigio y experiencia están reconocidos en el mundo entero.

> *Si alguien desea entrar al negocio, tiene que efectuar un proceso de entrenamiento con una duración entre 9 y 12 meses. Donde intentamos enseñarle la operación desde la A hasta la Z. Si la persona no alcanza los niveles deseados, la corporación se reserva el derecho de otorgar la franquicia. No se vende solamente contra dinero.* (Entrevista a Guerrero, Mayo, 1998)

En la búsqueda de los futuros franquiciados, el departamento lleva a cabo varias tareas que culminarán con la entrega de un restaurante a una persona que ha calificado para tal fin.

Lo primero que hacen, es publicar anuncios sobre la franquicia McDonald's, sus requisitos y personas a contactar con los teléfonos correspondientes, para así brindar mayor información a las personas interesadas. Estos anuncios se publican en periódicos nacionales y/o regionales dependiendo de la zonas en donde quieren captar la atención. Además publican en revistas especializadas en inversiones, gerencia, negocio, etc.

En palabras de Isabel Viloria, miembro del Departamento de Publicidad Exterior de la Corporación McDonald's (citada por Wisintainer, 1997), se debe mantener un nivel publicitario de imagen general de todo lo que es McDonald's como tal, que es donde los Arcos Dorados son líderes en el mundo. Se mantienen los restaurante con Calidad, Servicio, Limpieza y Valor excelentes; eso es imagen, eso es Publicidad. La imagen de los empleados, las características del local, la calidad de la comida, etc., eso es imagen.

Después del contacto telefónico en donde explican los puntos básicos de una negociación de franquicias con McDonald's, si la persona está interesada se hace una cita para explicar con más amplitud los puntos de la negociación, además se le entrega una planilla de "Solicitud de Franquicia" y una lista de los documentos que deben consignar para poder continuar con el proceso, como son: un curriculum vitae actualizado, un balance personal actualizado y firmado por un contador público y la solicitud de franquicia con todos los datos requeridos y debidamente firmada.

Una vez recibido los documentos se procede a su verificación y luego se realizan dos entrevistas con miembros de operaciones y franquicia.

El siguiente paso, es invitar a la persona interesada a pasar tres días con la empresa en un restaurante con el objetivo de que conozca de cerca una operación McDonald's y para que ambas partes hagan una evaluación.

Los tres días siempre serán Viernes, Sábado y Domingo en horario variables de manera de presentar un panorama mas amplio de la

operaciones de un restaurante McDonald's. Si esta prueba resulta satisfactoria para ambas partes el proceso continuará con otra entrevista para aclarar más puntos, luego habrá una conversación con un franquiciado y finalmente la entrevista con el Director General; de estar todo en regla se selecciona una fecha para comenzar el entrenamiento de esta persona quien se ha convertido en un candidato a franquiciado.

12.6 Plan de Entrenamiento del Franquiciado

Como candidato a franquiciado la persona debe comprometerse a realizar un proceso de entrenamiento que tiene una duración de ocho a diez meses y se lleva a cabo en Caracas en uno de los restaurantes. Durante este período el candidato no devengara ningún salario y además a su debido momento contratará un personal que también recibirá entrenamiento para que lo pueda apoyar cuando le toque estar al frente de su propio negocio. También hará un viaje a Chicago para hacer un curso de seis días en la Universidad de la Hamburguesa, no pagará nada a McDonald's pero costeará el viaje.

Es bueno aclarar que cuando el entrenamiento comienza McDonald's no hace ningún compromiso para otorgar una franquicia, y solo con los buenos resultados de dicho entrenamiento se hará una oferta formal de una franquicia. Al ser aceptada dicha oferta comienzan los preparativos finales para lograr la apertura de la franquicia.

El Departamento de Franquicia es responsable de la elaboración de los documentos de franquicias que regirán la negociación por veinte años.

♦ Segundo Asistente

Es el encargado de las tareas de administración de personal (horarios del personal) y de las áreas de operaciones de la tienda.

♦ Gerentes Swing

Básicamente son los encargados de los operaciones de la tiendas (dirigir y supervisar al personal) y coordinadores de áreas de restaurante. Además de velar porque se cumplan las normas de Calidad, Servicio y Limpieza.

♦ Crew Chief

Tienen las misma funciones de los gerentes swing pero con la diferencia de que ellos no pueden "correr piso", es decir, estar encargado de todas los operaciones del restaurante en un turno de trabajo.

♦ Entrenadores

Es el personal encargado de entrenar a los crew para hacerlos más versátiles en las áreas básicas de operación de las tienda.

♦ Anfitrionas

Personal entrenado para atender las necesidades de los clientes (sobre todo de los niños) en las áreas del parque, aplicando una metodología de McDonald's S.T.C.: que significa Satisfacción Total del Cliente.

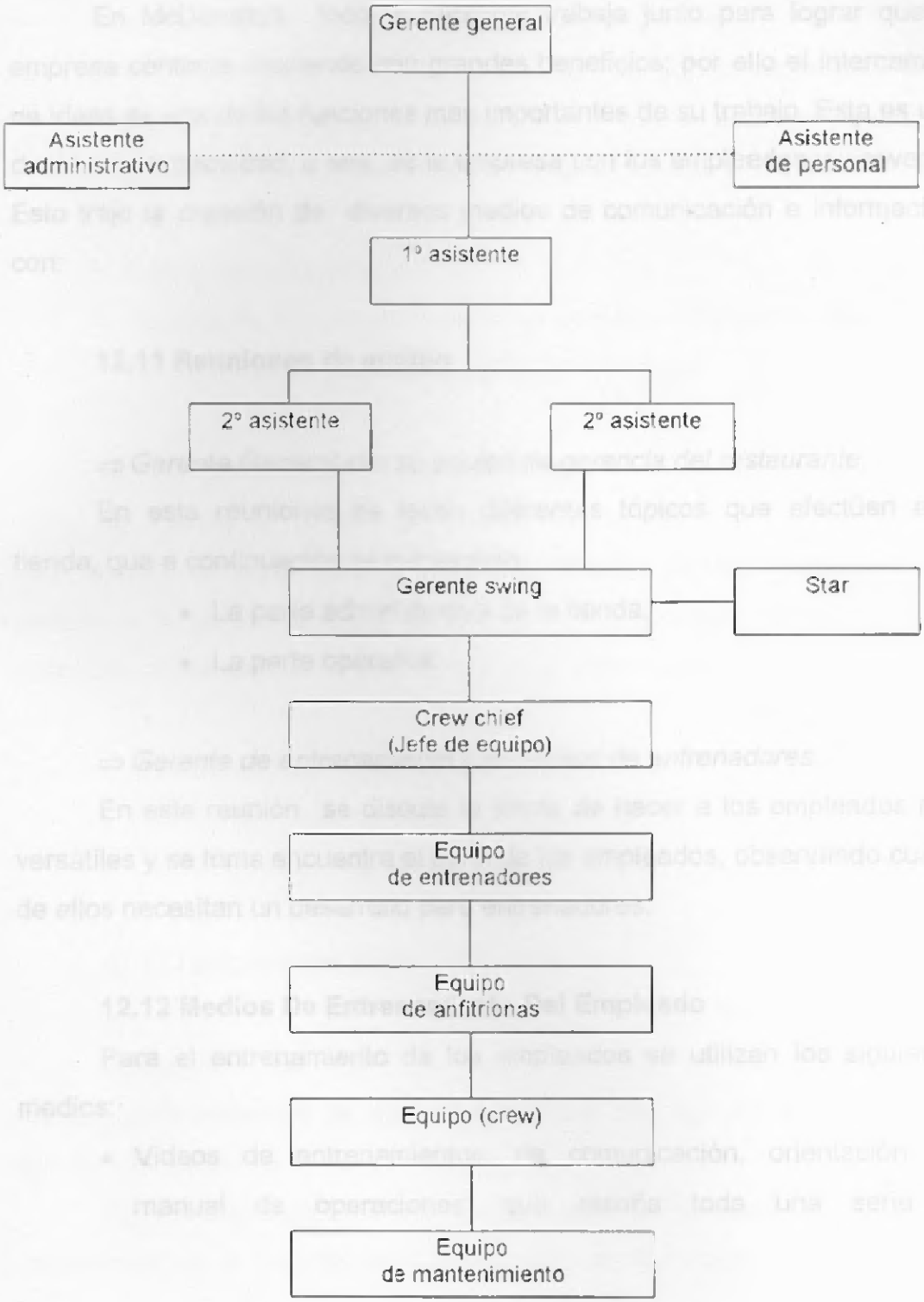
♦ Anfitrionas

Es el empleado de la tienda que se encargan de las tareas básicas de operación (preparación, entrega de alimentos, atención al cliente y limpieza de máquinas).

♦ Mantenimiento

Es el personal encargado de la limpieza y cuidado de la tienda.

ORGANIGRAMA DEL PERSONAL DE LAS TIENDAS McDONALD'S



En McDonald's todo el personal trabaja junto para lograr que la empresa continúe creciendo con grandes beneficios; por ello el intercambio de ideas es una de las funciones mas importantes de su trabajo. Esta es una doble responsabilidad, o sea, de la empresa con los empleados y viceversa. Esto trajo la creación de diversos medios de comunicación e información, con:

12.11 Reuniones de equipo

⇒ *Gerente General con su equipo de gerencia del restaurante.*

En esta reuniones se tocan diferentes tópicos que efectúen a la tienda, que a continuación se mencionan:

- La parte administrativa de la tienda.
- La parte operativa.

⇒ *Gerente de entrenamiento y su equipo de entrenadores.*

En esta reunión se discute la forma de hacer a los empleados más versátiles y se toma encuentra el perfil de los empleados, observando cuáles de ellos necesitan un desarrollo para entrenadores.

12.12 Medios De Entrenamiento Del Empleado

Para el entrenamiento de los empleados se utilizan los siguientes medios:

- Videos de entrenamientos, de comunicación, orientación .Un manual de operaciones, que reseña toda una serie de

procedimientos escrita e ilustrativa en forma muy completa y explícita; tanto para el empleado como el gerente.

- P.O.Ps (Planilla de Observación del Puesto), planillas diseñadas con toda la información necesaria para que un empleado se pueda desenvolver en una estación específica (complemento de los videos).
- Carteleras informativas.
- Reuniones informales, donde se explican procedimientos con la ayuda de todos los medios antes mencionados.

12.12.1 Entrenamiento para Gerentes

Se realiza a través de tres tipos de cursos, en los cuales, dependiendo del nivel, se enfatiza en la filosofía de McDonald's (calidad, servicio y limpieza), además de formar a los gerentes en la visión de liderazgo, motivación, relaciones humanas y comunicación.

- Curso Básico de Operaciones (B.O.C).
- Curso Intermedio de Operaciones (I.O.C).
- Curso Avanzado de Operaciones (A.O.C.)

12.13 La Clave del Éxito

McDonald's es mundialmente reconocido tanto por ser una organización comercial de alta calidad, como por ser una de las mejores oportunidades de franquicias.

Su filosofía de la franquicia ha permanecido invariable hasta hoy. Su experiencia en el reclutamiento, selección y la formación de franquiciados

calificados, así como la relación de mutua confianza que mantienen con cada uno de ellos, han sido los factores determinantes en el crecimiento de esta organización.

La clave del éxito de McDonald's es tener una base muy firme de personas únicas "Los Franquiciados". Sin embargo, reconoce que el éxito funciona recíprocamente, ya que la clave del éxito de los franquiciados es McDonald's en sí.

Listado de McDonald's en Venezuela (hasta mayo de 1998)

Interior	Caracas:
Barquisimeto • Barquisimeto I - Av. 20 • Barquisimeto II - Av. Lara *Güatire* • Centro Comercial Buena Ventura *La Guaira* • Caraballeda *Maracaibo* • Maracaibo I - Bella Vista • Maracaibo II - Delicias • Maracaibo II - Galerías • Maracaibo IV - 5 de Julio *Maracay* • Maracay I - Las Delicias • Maracay II - Centro *Margarita* • Margarita I - Las Delicias • Margarita II - Santiago Mariño *Mérida* • Mérida - Av. Las Américas *Puerto La Cruz* • Av. Intercomunal *Puerto Ordaz* • Puerto Ordaz I - Altavista • Puerto Ordaz II - Centro San Antonio • Cascada • San Antonio *Valencia* • Valencia I - Guaparo • Valencia II - Bohío	• Av. Universidad • Bello Monte • C.C.C.T. • Chacao • Chaguaramos • Castellana • El Rosal • La Boyera • La Trinidad • La Urbina • Las Mercedes • Los Ilustres • Paraíso • Parque Central • Parque Caracas • Plaza Caracas • Prados del Este • Sabana Grande • Sabana Grande II - Torre Lincoln • Santa Mónica • Sambil • Teatro Ayacucho

12.14 Franquiciado con más experiencia

El franquiciado con mayor número de tiendas a nivel nacional es Khaled Nassif, presidente del Grupo de Alimentos Nassif (GAN), integrado por seis tiendas ubicadas en el área Metropolitana de Caracas. Este grupo funciona bajo la asesoría de Corporación McDonald's, que esta registrada en el país con el nombre de, Alimentos Arcos Dorados de Venezuela. Esta corporación es la encargada de otorgar las franquicias en nuestro país. El equipo de gerentes que conforman al Grupo GAN son:

Franquiciado

- Khaled Nassis (Presidente del Grupo GAN)

Supervisores

- Oliver Paiza
- Aldrin Rojas

Gerentes Generales

- McDonald's El Rosal: Marcos Pérez
- McDonald's Chacao: Katuska Díaz
- McDonald's Las Mercedes: Armando Zamora
- McDonald's Sambil: Néstor Morillo
- McDonald's Teatro Ayacucho: Oswaldo Miranda
- McDonald's Plaza Caracas: Víctor Hernández

Khaled Nassif, ingresó al negocio de McDonald's hace diez con la franquicia del McDonald's de El Rosal, para luego expandir sus capacidades

administrativas a cinco tiendas más: McDonald's de Las Mercedes, Chacao, Plaza Caracas, Teatro Ayacucho y la recién inaugurada Sambil.

Para obtener la franquicia tuvo que realizar un programa de entrenamiento que duró alrededor de diez meses. Las claves para entrar a formar parte de la gente McDonald's las resume en disponibilidad financiera y de tiempo, y rodearse de gente preparada.

En una entrevista realizada a este exitoso franquiciado expuso que el negocio se mueve por volumen, más que por porcentaje de ganancia. Aún así considera que es una buena inversión que se debe trabajar a largo plazo.

``Sin duda ha sido una experiencia gratificante para mí trabajar con la corporación McDonald's. Es un grupo consolidado a nivel mundial, que gerencia por objetivo y te presta toda la asesoría para llevar el trabajo de dueño-operador con éxito". Nassif, también hace mención a la oportunidad que tienen los jóvenes que trabajan en McDonald's de estar en contacto con esta filosofía de trabajo que le servirá para su futuro desarrollo profesional.

Se puede resumir que para el logro y expansión de las franquicias de McDonald's, los franquiciados deben aplicar una formula efectiva que Khaled resume en:

Gente preparada + Consistencia + Transparencia + Honestidad = Éxito

El entrevistado también acotó que McDonald's "es un negocio de personas. ¿Qué quiere decir eso? Bueno, es un negocio que depende de la

buena voluntad de nuestro clientes. Por eso enfatizan la cortesía, la amabilidad, y C.S.L. Y también le dan mucha importancia a la forma en que su gente(empleados y gerentes) tratan a otras gentes, también tiene que ver con la forma en que se tratan unos a otros. Siempre han creído que si tratan con respeto y cortesía todos harán un trabajo mejor para el cliente".

12.6.1 Entrenamiento del Personal

El entrenamiento constituye una alta prioridad en McDonald's, ya que el éxito de la Compañía depende de la plena dedicación de todo el personal y sus correctos procedimientos y comunicación para permitir la practica y operaciones uniformes en todos los restaurantes.

Un objetivo fundamental de McDonald's Corporation es establecer un compromiso hacia un entrenamiento actualizado y permanente en el negocio. Facilitando programas extensos y continuos para gerentes y empleados. Dándole este amplio entrenamiento la empresa asegura el respeto y fidelidad a las normas de **Calidad, Servicio, Limpieza y Valor.**

Los programas de adiestramiento para el personal incluyen clases, video, manuales y materiales programados. Buscando con esto la formación de un excelente personal en todos los restaurantes de cualquier lugar y clase.

12.7 ¿Qué Busca McDonald's en sus Franquiciados?

Entre otras cualidades:

- Espíritu empresarial y un fuerte deseo de tener éxito.
- Sólidos antecedentes comerciales con especial énfasis en su actitud tanto para tratar gente, como para la administración financiera.

- Estar dispuesto a dedicar tiempo completo y sus mejores esfuerzos a las operaciones cotidianas del restaurante como un Propietario-Operador que trabaja en su propio local.
- Participar en un programa de entrenamiento y evaluación de por lo menos ocho meses., o más , dependiendo de la inversión de tiempo en él y de la disponibilidad de localidades.
- Hombres y mujeres con edades comprendidas entre 28 y 45 años.
- Eventualmente estar dispuesto a cambiar de residencia cuando surja una oportunidad de restaurante.
- Capacidad para reunir los requisitos financieros exigidos por la Corporación.

12.8 La Gran Familia McDonald's

La organización McDonald's en base a su experiencia y trayectoria reduce considerablemente los riesgos de empezar un negocio en forma individual. Contando con normas corporativas y oportunidades individuales que integran al franquiciado en un sistema de valores y expectativas claros y compartidos.

A los franquiciados se le exige la una dedicación a tiempo completo además de sus mejores esfuerzos a las operaciones cotidianas del negocio. Sólo las personas naturales y físicas pueden tener una franquicia, no puede obtenerla un inversionista ausente o de medio tiempo. McDonald's no concede franquicias a corporaciones ni sociedades. Ello asegura que la dedicación personal del operador lo lleve al éxito.

El contrato de franquicia normalmente tiene una duración de veinte años, permitiéndole al franquiciado operar un restaurante específico de McDonald's, con posibilidades de renovación de acuerdo con las normas establecidas al respecto.

Cada franquiciado puede empezar su propio negocio aportando desde US$ 80.000 (en bolívares al cambio del día de la negociación) y McDonald's financiará resto de la inversión mediante programas especiales, sumamente flexibles tomando en cuenta sus posibilidades económicas.

La Corporación McDonald's sitúa, promueve y construye el restaurante con la experiencia y la infraestructura para seleccionar los mejores lugares y los tiempos para construirlos, basándose en un Plan Nacional de Mercadotecnia, por ello, conserva la propiedad del terreno e inmueble.

El Restaurante lo equipa el franquiciado, invirtiendo en el equipo de cocina, iluminación, señalamientos, mobiliario y decoración (aunque nada de este equipo se le compra a la compañía, deberá cumplir con las especificaciones establecidas). La inversión total puede variar de local en local dependiendo del tamaño del restaurante.

Para mantener la uniformidad, a los franquiciados se le exige seguir con algunos lineamientos de McDonald's, como lo son:

- Usar las fórmulas y especificaciones para el menú.
- Aplicar los métodos de operación, control de inventario, administración y mercadotecnia.
- Hacer buen uso de las marcas registradas y marcas de servicio.
- Aplicar los conceptos de diseño de restaurantes, rótulos y la disposición del equipo.
- Seguir las políticas corporativas en todo lo relacionado al trato y administración del personal.

Para todos estos lineamientos el franquiciado cuenta con el apoyo y la asesoría del personal encargado de cada área, de modo que pueda tomar las mejores decisiones de negocios.

12.9 ¿Qué Beneficios brinda McDonald's sus Franquiciados?

Ser un franquiciado de McDonald's ofrece muchas ventajas, que van desde el entrenamiento y apoyo de una organización sólida, hasta la oportunidad de ser propietario de un próspero negocio de reconocido éxito. Además la corporación ofrece:

- Los instrumentos que lo ayudarán a tener éxito en el negocio como son: Apoyo local y nacional en las áreas de equipos, compras, recursos humanos, mercadeo, entrenamiento, operaciones, finanzas.
- La posibilidad de ser dueño del negocio y la satisfacción que produce el ser responsable del propio éxito.
- La ventaja de trabajar con la gente de forma directa, esto es el personal de su restaurante, sus clientes y la comunidad donde se ubicará el restaurante.
- La oportunidad de contribuir el éxito de McDonald's con ideas frescas y novedosas.
- La satisfacción personal de ser un empresario individual y, al mismo tiempo, un miembro importante de la conocida organización mundial de McDonald's.
- Crecimiento personal, conocimientos comerciales, como resultado del extenso entrenamiento en McDonald's y de su experiencia como Propietario-Operador.

12.9 1 Apoyo y Asesoría a Los Restaurantes

Para asegurar un optimo nivel competitivo y mantenerse entre los líderes en la industria de alimentos de servicio rápido la Corporación McDonald's emplea como personal de apoyo para sus franquiciados, a expertos en: Bienes Raíces, Construcción (Ingeniería y Arquitectura), Equipos, Compras, Recursos Humanos, Mercadotecnia, Finanzas y Operaciones.

12.9.2 Bienes Raíces

Al seleccionar un sitio o local, el personal de Bienes Raíces de la Compañía evalúa el desarrollo global del mercado, la población, los movimientos de tráfico, el tamaño y costo del local, así como el nivel de equilibrio financiero según las ventas proyectadas.

12.9.3 Construcción

El personal de construcción, arquitectura e ingeniería se asegura que los restaurantes estén entre los más avanzados tecnológicamente y sean los más eficientes de la industria de comida rápida.

12.9.4 Equipos

Los ingenieros de equipo diseñan, desarrollan y prueban nuevos y mejores equipos de restaurantes. Realizando innovaciones que economizan

mano de obra y producen un mejor rendimiento, manteniendo así, un equilibrio con el factor humano tan importante en el Sistema.

12.9.5 Compras

El Departamento de Compras trabaja con cientos de proveedores y distribuidores independientes en el mundo entero, para asegurar que la comida, los productos de papel y otros suministros cumplan con las altas normas y especificaciones de aseguramiento de calidad de McDonald's al menor costo posible. Para satisfacer las necesidades de los Franquiciados, McDonald's no es el comercializador de los productos, por lo que los restaurantes (aún los de la Compañía) compran a los mismos proveedores independientes.

McDonald's no vende a sus Franquiciados ningún producto ni equipo; sin embargo, una empresa distribuidora externa facilita todos los productos que el restaurante necesita una vez que está en operación. Estos productos y sus especificaciones son previamente aprobados por la Compañía.

12.9.6 Recursos Humanos

Asesoría sobre los diferentes aspectos que afectan al personal en el restaurante, tales como sueldos, beneficios, condiciones de trabajo y prácticas de administración del personal. Además de proporcionar orientación y soporte en materia de relaciones laborales.

12.9.7 Mercadeo en conjunto

Pocas personas se dan cuenta que aunque el personal de McDonald's Corporation es responsable de crear muchos materiales de publicidad -los anuncios de televisión, impresos, promociones, etc.- son los dueños de franquicias quienes deciden cómo se deben usar estos materiales. (Entrevista a Guerrero, Mayo, 1998)

Los franquiciatarios trabajan con agencias locales para colocar sus anuncios y, en algunos casos, producen sus propios materiales creativos, siendo cada uno responsable del mercadeo local.

Explicó Raymundo (Mayo, 1998) ``existe un Comité de Publicidad dónde todos los dueños deciden sobre las campañas y las acciones a seguir en el área de mercadeo. Su contribución para esta actividad esta en el orden del 5,5% de las ventas brutas'', Guerrero. El poder de compra del fondo común de publicidad ha ayudado a McDonald's a crear una imagen mundial sin par en la industria de servicio de comida.

12.10 Equipo McDonald's

Todas las tiendas de McDonald's presentan las misma jerarquización de empleados. El número de empleados va a depender del tamaño del restaurante y el volumen de clientes que asistan a él. Los cargos están distribuidos en:

♦ Gerente General

Es el gerente encargado de todo lo que sucede a nivel operativo, administrativo y de recurso humano, en la tienda y esta en el deber de desarrollar a los demás gerente

♦ Primer Asistente

Es el apoyo del gerente general, ocupándose de diversas tareas correspondientes a la gerencia general. Filtra información para suministrársela, posteriormente a el gerente general.