



**I CONGRESO BRASILEIRO CIENTIFICO DE COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL Y RELACIONES PÚBLICAS  
ABRAPCORP 2007**

Universidad de San Pablo  
Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

**Título del trabajo:**

Comunicación y estilos de gestión organizacional: Una mirada a los cuadros directivos de grandes y medianas empresas chilenas.

**Nombre del (los) autor(es):**

Raúl Herrera Echenique (1), Paula Lizana Calderón (2)

**Cargo y título universitario**

1) Director de Escuela de Comunicación Organizacional y del Post Título en Comunicación Estratégica de la Facultad de Comunicación y Diseño de la. Universidad Mayor. Chile ;(2) Profesora de la Escuela de Comunicación Organizacional.

**Resumen de la hoja de vida:**

Raúl Herrera Echenique

MBA en Marketing y Gestión Comercial. ESEM. España

Licenciado en Comunicación Social, Periodista. Universidad de Artes y Ciencias Sociales. Chile.

Comunicador Audiovisual. Instituto Superior ARCOS. Chile.

Director Escuela de Comunicación Organizacional

Facultad de Comunicación y Diseño

Universidad Mayor. Chile

Paula Lizana Calderón

Doctorando© en Metodología de las Ciencias del Comportamiento. Universidad Autónoma de Madrid. España.

Licenciado en Psicología. Psicólogo. PUC. Chile.



Profesora asignatura Proyectos de Investigación de la Carrera de Comunicación Organizacional.

**País de origen:**

Chile

**Correo electrónico:**

(1) [raul.herrera@umayor.cl](mailto:raul.herrera@umayor.cl); (2) paula@lizana.cl

**Eje temático en que se inscribe la ponencia:**

**GT Abrapcorp 2**

Gestão, processos, políticas e estratégias de comunicação nas organizações política: dinâmicas de poder y resistencia.

**Nombre de la universidad, centro de investigación o institución a la que pertenece:**

Escuela de Comunicación Organizacional, Facultad de Comunicación y Diseño, Universidad Mayor, Santiago de Chile.

**Resumen de la investigación**

Los cambios que ha experimentado Chile en los últimos 30 años hacen necesario preguntarse acerca de cómo se han expresado en el campo de la comunicación y estilos de gestión organizacional. En esta primera aproximación se intenta responder a un nivel descriptivo a interrogantes tales como: ¿cómo perciben los directivos de empresas el ejercicio de su liderazgo?; ¿qué competencias son las mayormente valoradas por ellos en su gestión?; ¿cómo se vinculan con sus equipos de trabajo y consigo mismos?; ¿cómo se manifiesta ese espacio de relación llamado comunicación en el ejercicio de la gestión de los cuadros directivos? Se busca, entonces, caracterizar en algunas dimensiones a un grupo social muy relevante e influyente en nuestro país a nivel referencial y sin embargo, escasamente estudiado desde la perspectiva comunicacional.

# **Estilos de gestión organizacional y Comunicación: Una mirada a los cuadros directivos de grandes y medianas empresas chilenas.**

**Por Raúl Herrera Echenique y Paula Lizana Calderón**

## **INTRODUCCION**

Los cambios que ha experimentado Chile en los últimos 30 años en las narrativas vinculadas a la comunicación y estilos de gestión organizacional hacen necesario preguntarse acerca de cómo se expresan éstas en el manejo de determinadas variables al interior de las empresas en particular y de las organizaciones, en general. En esta primera aproximación se intenta responder a un nivel descriptivo a interrogantes tales como: ¿cómo perciben los directivos de empresas el ejercicio de su liderazgo?; ¿qué competencias son las mayormente valoradas por ellos en su gestión?; ¿cómo se vinculan con sus equipos de trabajo y consigo mismos?, ¿cómo se manifiesta ese espacio de relación llamado comunicación en el ejercicio del poder de los cuadros directivos? Se busca, entonces, caracterizar en algunas dimensiones a un grupo social muy relevante e influyente en nuestro país a nivel referencial y sin embargo, escasamente estudiado desde la perspectiva comunicacional.

## **OBJETIVO GENERAL:**

Describir las características del manejo de la comunicación y estilos de gestión evidenciados a través de los estilos de liderazgo de los directivos de grandes y medianas empresas y organizaciones chilenas.

Objetivos específicos:

1. Caracterizar sociodemográficamente a los directivos de grandes y medianas empresas chilenas.

## 2. Describir las características de los directivos en relación con:

- Estilo de liderazgo y trabajo en equipo.
- Capacidad de resolución de conflictos, toma de decisiones y emprendimiento.
- Administración del cambio (flexibilidad/resistencia)
- Habilidades interpersonales (comunicación, motivación, entrega de información, etc.).
- Valoración de aspectos éticos en la toma de decisiones.

## METODOLOGÍA

Se llevó a cabo un estudio descriptivo, transversal. Se seleccionaron probabilísticamente las empresas para la muestra, sobre el universo del “Directorio Nacional de Empresas y Ejecutivos Chile 2006”, y en aquellos casos en que hubo rechazo a responder, se reemplazó de manera intencional con un elemento muestral equivalente.

- Recolección de información: Cuestionario aplicado cara a cara entre Mayo y julio 2006.
- Universo: Directivos y mandos gerenciales de empresas con ventas superiores a las US\$1,7 millones y con más de 35 empleados (que aparezcan en el Directorio Nacional) ubicadas en la Región Metropolitana de Santiago, Chile.
- Ámbito geográfico: Encuesta aplicada en la Región Metropolitana de Santiago
- Muestra: 127 directivos, que se dividen según el área en que se desempeñan de la siguiente forma:

- Finanzas y Administración	: 38 encuestas
- Operaciones y Producción	: 38 encuestas
- Marketing, Comercial y Comunicación	: 38 encuestas
-Gerentes Generales	: 13 encuestas

- Resultados: se presentarán resultados descriptivos de las variables del estudio (distribución de frecuencias, porcentajes y estadísticas descriptivas básicas). Se realizarán tablas de contingencia entre las variables cuya asociación pudiese resultar relevante. Para esto se utiliza el programa estadístico Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

## HALLAZGOS DE LA INVESTIGACION

1.- Los tres atributos más valorados de un líder de entre 9 (mayor a menor) son:

**Mediana empresa**

Responsabilidad

Emprendimiento/ Persuasión

**Gran empresa**

Responsabilidad y Ética

Carisma e innovación

Los tres atributos menos valorados de un líder de entre 9 (menor a mayor) son:

**Mediana empresa**

Empatía

Innovación

**Gran empresa**

Emprendimiento/persuasión

Empatía

Es interesante resaltar que mientras uno de los atributos más valorados en las grandes empresas es la innovación; en las medianas es uno de los atributos menos valorados.

Por otro lado, mientras uno de los atributos para un líder menos valorados por las grandes empresas es el emprendimiento y persuasión, para las medianas es de los atributos más valorado.

Llama la atención que la empatía (capacidad de ponerse en el lugar del otro), sea para los cuadros directivos tanto de medianas y grandes empresas, el atributo menos valorado.

Esto es paradójico cuando en la última medición de Great place to Work ® Institute, Chile (2006), el que se “ha convertido en el instrumento de medición de mayor alcance en Chile, después del CENSO” (Revista Capital 1era quincena de Septiembre 2006) ampliamente difundido en el país y en el que participan 175 de las más grandes empresas del país, se aplicó una herramienta para medir el clima y la cultura, cuyas dimensiones son:

1. Credibilidad
2. Respeto
3. Imparcialidad
4. Orgullo
5. Camaradería

Tipo de empresa en Chile			
Tamaño	Nro.	Vtas en millones US\$	% de total
Grandes	6.065	más de 3,4	0,9
Mediana	13.149	entre 0,84 y 3,4	2,0
Pequeña	93.842	entre 0,081 y 0,83	14,5
Micro	533.479	menos de 0,08	82,5
Total Chile	646.535		100,0

Fuente SERCOTEC año 2000

- Las grandes empresas en Chile representan el 0.9 % del total de empresas, pero aportan en un 85% al crecimiento del país (PIB) y otorgan el 10% del empleo.
- Las MIPYMEs (Micro, pequeñas y medianas) empresas en Chile representan el 99.1 % del total de empresas, pero aportan en un 15% del crecimiento del país (PIB) y otorgan el 90% del empleo.

En la medición 2006 de GPTW Chile, el 65% de las compañías que participaron fueron nacionales. No así en años anteriores que el gran predominio de empresas dispuestas a medir su clima y cultura organizacional, fueran organizaciones globales.

## 2.- Presencia de Género en cuadros directivos

	<b>Mediana empresa</b>	<b>Gran empresa</b>
Femenino	36%	26%
Masculino	66%	74%

En las empresas medianas se nota una mayor presencia de mujeres en el rol directivo, en un 10% por sobre las grandes empresas.

## 3.- Años de permanencia en empresa

En ambos tipos de empresas la mayor cantidad de directivos tiene una permanencia de entre 3 y 4 años desempeñando en el cargo:

- Cuatro años= 52%.
- Tres años= 28%.

4.- Sumadas grandes y medianas empresas, un 58,4% de los directivos entrevistados poseen formación universitaria y un 30,7 % estudios de post grados, tanto en grandes como en medianas empresas. Lo que sumado nos da que un 89,1% posee a lo menos estudios universitarios. Se instala en los cuadros directivos una visión de técnico para su selección. Por otro lado, es interesante señalar que en Chile todas las universidades son pagadas, el promedio mensual es de US\$377, mientras el sueldo mensual promedio asciende a US\$458, el ingreso mínimo asciende a US\$200. Por otra parte el ingreso per cápita es de US\$12.000 anuales. Estas cifras nos hacen concluir la baja posibilidad de acceso a formar parte de los cuadros directivos de las capas sociales con menor acceso económico.

Países con peor distribución de ingreso en el mundo	
Namibia	70,7
Lesotho	63,2
Botswana	63,0
Sierra Leona	62,2
Rep Centroaficana	61,3
Swazilandia	60,9
Sudafrica	59,3
Brasil	59,1
Colombia	57,6
Chile	57,1

Fuente: Informe mundial sobre desarrollo Humano 2004

El coeficiente de Gin mide los niveles de desigualdad de un país. El valor cero es la perfecta igualdad y el valor 100 perfecta desigualdad entre los ingresos de las personas

En el coeficiente de Gin, que mide los niveles de desigualdad de un país, Chile se encuentra en el número 10 en el mundo.

5.- Sumadas grandes y medianas empresas, el 88% dice preferir señalar las críticas a su equipo de trabajo directamente y un 62,4% % prefiere postergar las decisiones hasta estar seguro, mientras un 37,6 las toma aunque no esté seguro.

6.- Sumadas grandes y medianas empresas el 84,2% valora explícitamente cuando un miembro del equipo propone innovar. Ahora, cabe señalar que en medianas empresas la innovación es una de las variables de liderazgo menos valoradas.

7.- Es interesante que casi a la mitad de los entrevistados en grandes y medianas empresas les sea difícil desconectarse de los problemas del trabajo (41% se desconecta y 59% no se desconecta). De acuerdo a investigaciones aplicadas por la PUC de Chile, “las emociones que más priman en las empresas chilenas son rabia y miedo”. Por otro lado, el problema más grave en la empresa chilena es la alta tasa de depresión entre sus empleados. La pregunta **es cómo ser más productivo y competitivo si las empresas, como ocurre en Chile, están llenas de personas enojadas y asustadas**. La angustia sirve hasta ciertos niveles, pero cada uno debe conocer cuál es su dosis óptima de estrés y adrenalina. De acuerdo a la misma investigación “Es muy difícil que seamos capaces de hacer bien alguna tarea si lo intentamos después de haber pasado un mal rato. Otra pregunta interesante es si realmente a veces uno desecha ideas sólo porque vienen de personas que nos caen mal... ¿Desecharías esa misma idea si viniese de alguien que te parece simpático o, al menos, no te desagradaba?”.(Nureya Abarca. Psicóloga. PUC)

8.- Para directivos de grandes y medianas empresas que el dinero es la principal motivación para mi equipo, es sólo para un 28,8%. Es interesante este punto ya que las campañas o programas de incentivo en Chile se basan normalmente en retribuciones monetarias. Los cumplimientos de metas u objetivos son premiados principalmente con este tipo de motivador.

Por otro lado, de acuerdo a GPTW 2006, “ el desarrollo de las prácticas al interior de las compañías esta siendo cada vez más sofisticado, coherente y estratégico, pese a que todavía falta por avanzar en el establecimiento de un mayor compromiso ético con los trabajadores”.

9.- 59% prefiere trabajar en equipo, en cambio la gran mayoría de las grandes y medianas empresas en Chile, tiene un sistema de administración por objetivos, donde la remuneración esta directamente ligada al desempeño individual. Aquí observamos una respuesta dentro del rango de “deseabilidad social”; se responde lo que se supone es socialmente correcto.

Ahora, por otro lado, en el GPTW 2006 las mejores empresas evaluadas sólo señalan variables soft o de corte comunicacional para explicar su éxito:

- Fed Ex (1er. Lugar ), “Valoramos a nuestros empleados y promovemos la diversidad en nuestro personal y en nuestras ideas”.
- Banchile, corredores de seguros (2do.Lugar), Nuestros excelentes resultados económicos y financieros están acompañados de una gran calidez de nuestra gente”.
- Coca-Cola de Chile S.A. (3er. Lugar), “Contamos con el compromiso y pasión de nuestra”.

En conclusión, se puede observar inconsistencias entre las estructuras organizacionales (sistemas de administración por objetivos, con metas ligadas al desempeño), los discursos (desarrollo e importancia del capital humano) y las buenas prácticas que se aplican en empresas (medición GPTW). En los 6 años que se ha aplicado el GPTW la gran mayoría de las buenas prácticas venía de empresas globalizadas, no así de organizaciones locales. Cosa que en el 2006 se ha revertido.

Interesante además es que de las 100 mejores empresas para trabajar en Latinoamérica, en el 2006 el 19% fueron chilenas. Por otro lado, las 10 mejores son empresas globalizadas con presencia en a lo menos 4 países y premiadas en los mismos.

10.- En las grandes empresas la innovación es un valor, pero por otro lado al consultar si es preferible mantener los procedimientos de costumbre un 74,2% está a favor. Además, cuando en otro ítem se pregunta si es valorado cuando un colaborador propone innovaciones, en un 84,2% está de acuerdo. Por otro lado en las medianas empresas, recordemos que de los factores menores valorados es la innovación.

11.- Introducir cambios, discutir con el equipo e iniciar personalmente los cambios tuvo una aceptación del 75,5%. Consistente con que el equipo busque por si solo la solución a los problemas en un clima de confianza, donde el 71,3% de grandes y medianas empresas estuvo de acuerdo.

12.- Es interesante destacar que tanto en grandes como en medianas empresas a los directivos no les gusta hacer sentir la jerarquía del mando, ya que así obedecerían más rápidamente las personas a su cargo (75,5%). Es interesante que en las 175 empresas

donde específicamente se aplicó la metodología GPTW en el 2006, la confianza es la gran dimensión sobre la que se construyen (3 de las 5) las subdimensiones evaluadas.

13.- Felicitar y estimular a subordinados cuando el trabajo está bien hecho 90,2%. La motivación es una de los factores que más aportan a la productividad laboral. La motivación es un proceso interno y propio de cada persona, que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito que el individuo considera necesario y deseable. Es un proceso producido por el resultado de una evaluación que el individuo realiza de una situación determinada. El sujeto evalúa su entorno y toma la decisión de movilizarse para lograr tal o cual cosa, siempre que eso traiga una recompensa asociada (o evite un estímulo aversivo). (Elton Mayo, estudio de Hawthorne –Harvard 1945- y J.R. Katzenbach “Wisdom of the team -Harvard 1998- ).

14.- En las grandes y medianas empresas el liderazgo está orientado eminentemente al trabajo. A cumplir objetivos y metas. 73.5 %. Mucho más que al desarrollo de las personas. La meta y el cumplimiento de objetivos es lo que manda.

15.- Estoy abierto a escuchar nuevas ideas aunque requiera tiempo 96,1 %. En grandes empresas, pero por otra parte, para las medianas empresas es la segunda variable menos valorada en el liderazgo es la innovación.

16.- En grandes y medianas empresas declaran una alta preocupación por la Identificación con la empresa, la que es en 83,2 %.

El proceso de identidad incluye al “yo y al nosotros”, en contraposición a la alteridad que incluye al “otro y a los otros”, no es posible generar un proceso de identidad si no es en contraposición a la alteridad. El yo existe en la medida que existe el otro y me diferencio en la medida que sé existe el otro.

17.- Me esfuerzo por generar estilo de trabajo acorde a cultura 90,1%. Es la forma de hacer las cosas en la organización. Comprende los valores que las personas usan para guiar sus acciones y decisiones. Busca describir los valores que priman en una organización, para identificar la forma tradicional de hacer las cosas y lo que se considera adecuado ("bien") o inadecuado ("mal") dentro de ella. A partir de esta información, es posible diseñar intervenciones que promuevan principios y conductas orientadas al logro de los objetivos de la empresa

La cultura organizacional es la base del funcionamiento organizacional: define límites, genera un sentido de identidad para los miembros, facilita el compromiso, permite mantener la estabilidad y unidad de la organización, define pautas y normas, controla y guía los comportamientos de las personas que participan en ella. Se transmite por medio de un proceso de socialización la que permite que la persona pueda internalizar hábitos, rituales, símbolos materiales y lenguaje propio de la organización.

Cabe mencionar que GPTW desde el 2001 a la fecha a incorporado en las variables de medición la cultura y clima organizacional a más 300 empresas y 450 mil empleados, quienes han expresado sus percepciones respecto a su lugar de trabajo, dándonos a conocer las mejores prácticas organizacionales a nivel local y hoy a nivel latinoamericano.

### **Comentarios finales**

Después de haber entrevistado a 127 ejecutivos de grandes y medianas empresas de la región metropolitana de Chile, se puede concluir en términos cuantitativos que las respuestas están dentro del campo psicológico de la “deseabilidad social”, es decir; se responde lo que se cree se tiene que responder, no realmente lo que se piensa o se hace. Esto se deriva al contrastar este estudio con información secundaria de otras investigaciones, además de levantamientos de información oficial del gobierno de Chile a nivel estadístico.

El entorno presiona psicológicamente a responder dentro del campo de lo “políticamente correcto”, en cambio, al contrastar las respuestas con otros estudios nos percatamos que no siempre se da cuenta de la realidad de las organizaciones, sino tan sólo de lo que queremos mostrar.

Queda claro que cuando se habla de crecimiento de un país se debe hablar de la gran empresa, US\$12.000 de ingreso per cápita (+ de 3,44 millones de dólares de venta al año) y cuando se habla de empleo (7,8% al 2007) se debe hacer de la Mipyme (micro, pequeña y mediana empresa con ventas por debajo de lo 3,44 millones de dólares).

Ahora, el error de análisis es que se iguala crecimiento con desarrollo, es decir, un país que crece se desarrolla, pero la historia nos ha demostrado que eso nos es así siempre. Al crecimiento hay que sumarle el nivel de distribución del ingreso (a lo que se le ha llamado crecimiento con equidad) y al empleo hay que sumarle las condiciones en las que se entrega dicho empleo (acceso a salud, pensión y condiciones laborales).

En el 2000 mientras el 5% más pobre vio crecer sus ingresos en un 1% en Chile, el 5% más rico lo hizo en un 62%.

La comunicación y gestión organizacional, visualizados en este estudio en los estilos de liderazgos de los cuadros directivos chileno, nos dan cuenta de un estado del arte parcial y no concluyente, pero por otro, nos entregan directrices para próximas investigaciones en este ámbito.

Queda claro que las etapas en las que se encuentra una mediana y gran empresa, define su prioridad y esto presiona las preocupaciones en torno a la comunicación y estilos de gestión organizacional.

#### Fuentes Utilizadas:

1. Hax-Majluf, Gestión de Empresa con una visión estratégica. Ediciones Dolmen, 1995.
2. Barloli, Ani, Comunicación Organizacional. Paidós, primera edición. Argentina, año 1992.
3. Alberto Martínez de Velasco/ AbrahamNosnik. Comunicación Organizacional. Editorial Trillas. 1ra. edición México, 1991.
4. Gerald M. Goldhaber. Comunicación organizacional...Editorial Diana. 1ra edición México, 1994.
5. Manucci Marcelo, Atrapados en el presente. Ediciones CIESPAL. Quito, Ecuador. 2005.
6. Peters Thomas, Waterman Robert, En busca de la excelencia. Editorial Norma 1990.