

Andrade, María del Carmen

Godoy, Nilda Edith

Noriega, Jaqueline

mandrade@unsl.edu.ar

jllr@ciudad.com

jaquenoriega@yahoo.com.ar

Universidad Nacional de San Luis

Área: Teorías y metodologías en comunicación

Palabras claves: medios de comunicación – Modelos de organización – Recursos Humanos.

LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES BUROCRATICAS Y LAS ORGANIZACIONES PARTICIPATIVAS COMO EJES DE CRECIMIENTO EN EL NUEVO MILENIO

Esta investigación formó parte de una estrategia de evaluación de los aprendizajes de los alumnos en el marco de la asignatura “Metodología de la Investigación” de la Lic. en Comunicación Social. Dicha instancia de evaluación consistió en la elaboración y puesta en práctica de un diseño de investigación siguiendo las distintas instancias metodológicas (epistemológica, metodológica propiamente dicha y teórica) estudiadas teóricamente dentro de la asignatura.

El trabajo que aquí se expone fue realizado por una alumna del último año de la carrera de Licenciatura en Comunicación Social, quien ante el requerimiento del equipo de cátedra, realizó una profundización disciplinar referida al tema de los Medios de Comunicación en la ciudad de San Luis capital. Dicho estudio propuso una revisión de los diferentes Medios de Comunicación de la ciudad de San Luis Capital centrándose en la presencia y/o preponderancia de factores/elementos pertenecientes a los distintos modelos de organizaciones (Burocráticas y Participativas como nuevos ejes del milenio).

Con esta investigación de carácter descriptivo se intentó conocer los lineamientos bajo los que se encuentran las organizaciones de medios de comunicación de San Luis, respecto a conducción, selección y capacitación de recursos humanos con sus respectivas vías

comunicacionales.

El planteamiento de la investigación, surgió a partir de querer conocer *¿Cómo se estructuran los medios de Comunicación en San Luis?. ¿Cuáles son las expectativas que se pueden desarrollar en las organizaciones de Comunicación en San Luis?. ¿Cuál es el sentido y objetivos que se emplean en estas organizaciones al seleccionar, capacitar e introducir en su cultura organizacional el Recurso Humano (RRHH) propio?. La finalidad de este estudio abarcó el interés de conocer la estructura organizacional de los diferentes medios. Comprender su funcionamiento dentro de la cultura Institucional y la Sociedad en la que está inmerso.*

Básicamente el interés central de esta investigación estuvo puesto sobre los lineamientos de los RRHH, en el que surgieron preguntas orientadas a aclarar los por qué de los procesos de selección, capacitación, comunicacionales y de carrera dentro de la organización.

CONSIDERACIONES TEÓRICAS

El Modelo Organizativo Participativo que propone Mc. Gregors D. (1996) se caracteriza por considerar que las relaciones laborales involucran al sindicato y a los trabajadores por un lado y a la organización, dirigentes y supervisores por otro. Esta política requiere buenas relaciones con los trabajadores, tiene en cuenta al empleado desde el punto de vista social, político y económico. El cumplimiento de los acuerdos se delega en los supervisores de primera línea. Los problemas relacionados con grupos o situaciones más amplias son tratados con la gerencia. La dirección de la organización y del sindicato se encarga de resolver los problemas generales que involucran a todos los trabajadores. La política de este modelo también responsabiliza al sindicato para el mantenimiento de un ambiente armónico en las relaciones laborales y en el cumplimiento de los acuerdos colectivos basada en el consenso entre las partes con lo cual es preventiva y no correctiva.

Con la *teoría de las relaciones humanas* Mayo, E. (1940), se inician los primeros estudios sobre liderazgo, motivación, comunicación y demás aspectos relacionados con las personas. Esta teoría no se preocupa por el diseño de los cargos. Este *modelo humanista* se centra

más en el contexto del cargo y las condiciones sociales en que se desempeña, que en el contenido del mismo o en su ejecución. Este modelo permite una mayor interacción entre las personas y sus superiores y la participación en algunas decisiones acerca de las tareas de la unidad, como medio de satisfacer las necesidades individuales y aumentar la moral del personal. Por todo ello este modelo se basa en aconsejar a los gerentes de forma que la organización se fortalezca, pero también se haga más justa y humana incrementando la eficacia de ella, donde los trabajadores aportan e influyen sobre las decisiones que la afectan.

En la *gestión participativa*, los dirigentes designados todavía tienen la responsabilidad final de tomar decisiones y responder por ellas, pero los miembros del personal a los que afectan estas decisiones proporcionan activamente observaciones, análisis, sugerencias y recomendaciones en el proceso ejecutivo. Los beneficios de implementación de este modelo se basan en:

1. *La organización* funcionará mejor si su personal se siente necesario y estimado, que se le respeta y que sus opiniones cuentan.
2. *Las decisiones* tienden a ser mejores cuando pueden basarse en una mayor cantidad de información, conocimiento y experiencia.
3. *La confianza* entre el personal y los niveles jerárquicos es un factor importante del liderazgo.

Por ello, los planteamientos participativos significan normalmente que la toma de decisiones es más transparente, lo que a su vez, incrementa la confianza del personal y por consiguiente, el liderazgo del dirigente. La transparencia es en sí un beneficio añadido a este planteamiento. Al igual sucede con la participación comunitaria, el resultado final es que la gestión participativa produce muchos beneficios. Sin embargo, hay una serie de costes para obtener una aportación participativa.

Uno de ellos es que lleva un tiempo obtenerla, y por lo tanto, las decisiones son más lentas que si se toman unilateralmente. El dirigente debe dedicar tiempo y esfuerzo extra para alcanzar una decisión –con la participación del personal– que reduzca la estructura de recursos humanos. Aunque haya algunas desventajas en la adopción de una vía participativa de gestión, los beneficios superan a los costes.

El *modelo burocrático o Teoría de la Administración científica* -Taylor, F. (1954) implica una sistemática división del trabajo en orden de la racionalidad, esto es, en atención a la adecuación con los objetivos buscados. Se divide el trabajo, el derecho y el poder, estableciendo las atribuciones de cada participante, los medios de obligatoriedad y las condiciones necesarias. Los "puestos" o "cargos" deberán estar perfectamente definidos, cada uno con su nombre, categoría, funciones generales y específicas, autoridad y responsabilidad y todos ellos adheridos a un manual de organización o de procedimientos, con las rutinas claramente especificadas. El resultado será un organigrama capaz de representar la perfecta disposición de niveles, jerarquías, líneas de autoridad-responsabilidad, hacia arriba, hacia abajo y a los lados. La organización burocrática esta diseñada científicamente para funcionar con exactitud, precisamente para lograr los fines para los cuales fue creada, no más, ni menos. La división del trabajo, la distribución de funciones, actividades y tareas es absolutamente impersonal, se habla de puestos y de funciones, no de personas, éstas son ocupantes de cargos y no individuos dotados de anhelos, emociones, etc. La organización burocrática privilegia la despersonalización con el fin de garantizar dos cuestiones: 1) su permanencia en el tiempo y 2) la estandarización del trabajo en dos áreas: rutinas y desempeño. De *rutina* porque todo el trabajo, en el puesto y nivel que corresponda, debe realizarse de igual manera; y de *desempeño* porque no importando quien lo realice, de todos modos debe hacerse.

En general, lo que busca el modelo burocrático, aparte de la eficiencia vía la racionalidad, es la más completa y absoluta previsibilidad del comportamiento de sus miembros. La premisa básica es que el comportamiento humano laboral es perfectamente previsible de donde se deducen todas las consecuencias posibles que el modelo burocrático exige. En cuanto a sus vías comunicacionales son formales y limitadas, directas, unidireccionales, la información es escasa y confidencial. Se ve claramente aquí un predominio del modelo clásico donde se parte del supuesto según el cual el hombre es solo un apéndice de la máquina, un recurso productivo. El diseño clásico de los cargos se basa en el supuesto de estabilidad y permanencia a largo plazo en el proceso productivo, lo cual implica que el diseño de los cargos es definitivo y se establece para siempre. El trabajo se mide mediante

el estudio de tiempos y movimientos para definir el promedio de ejecución, el tiempo estándar que representa el 100% de eficiencia.

El RRHH es un elemento más del engranaje de la organización. En cambio en las organizaciones participativas su eficacia radica en la multidireccionalidad y la participación de éste en la toma de decisiones. Poseen una cultura homogénea, la organización establece objetivos, conforma equipos de trabajo, y el conocimiento de su engranaje es común a toda la organización. Las vías comunicacionales son multidireccionales, o sea verticales, horizontales, diagonales ida y vuelta, es decir por los tipos de comunicaciones propios del feed back

CONSIDERACIONES METODOLOGICAS DEL ESTUDIO

Esta investigación de neto corte descriptivo utilizó como instrumentos de recolección de datos la técnica de entrevista estructurada confeccionada especialmente para tal fin. El trabajo de campo comenzó con la realización de las entrevistas estructuradas a los cuatro gerentes responsables, los que oficiaron de sujetos de investigación, de los cuatro medios de comunicación de la ciudad de San Luis seleccionados:

Diario La Republica,

Diario La Opinión

Canal 13 San Luis

Radio Uno

Los datos recogidos se sometieron a un análisis bajo el marco de las Teorías Burocrática y Participativa. Para realizar dicho análisis los datos empíricos se dispusieron primeramente en una tabla de doble entrada, donde se colocaron las preguntas realizadas en forma horizontal y en las columnas los cuatro medios, analizadas con sus respuestas abreviadas. De esta manera se organizaron y sintetizaron los datos obtenidos del campo. Seguidamente, y con el objeto de profundizar el análisis acercando teoría y empíria, se confeccionó una nueva matriz de datos que ayudó a sistematizar y codificar la información en función de los dos Modelos Organizativos propuestos en el marco teórico.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de los datos obtenidos condujo a las siguientes consideraciones quedando las mismas abiertas a interrogantes que surgieron tal como se los presenta en las conclusiones.

Cuando se indagó, en los medios de comunicación analizados si *la empresa cuenta con un departamento de Recursos Humanos* se observó que esa área no existe como tal, sino que depende del Dpto. Contable; ya que se considera que no hace falta o no hay presupuestos.

La selección del personal que ingresa a la empresa y la socialización de los mismos esta impuesta por la política de la Organización burocrática. En los medios de San Luis analizados - Diario de San Luis y La opinión- están regidos por las decisiones de un Director General y en ambos casos, son ostentados por personas de estricta relación familiar con lo cual, el ámbito cultural y de socialización se impregna bajo la modalidad del poder absoluto.

La capacitación parte de la enseñanza impartida por empleados de mayor antigüedad que han demostrado sometimiento al sistema y fidelidad a la Organización lo que les confiere un carácter de “formador” de nuevos ingresantes. En cuanto a las Auditorias, la pregunta estaba dirigida a si se realizaban balances de resultados de tareas, objetivos y directivas de la Organización o si se preveía la posibilidad de reestructurar su eficacia dentro de la cultura institucional o de su entorno. En este caso, no hay balances o auditorias sobre recursos humanos ni tampoco, evaluación del cumplimiento de metas y objetivos. Estas características, encuadran la Organización en el modelo burocrático de gestión. El papel mediador de los conflictos sociales internos, recae en los representantes sindicales, en algunos casos como la prensa gráfica y en otros, como los canales de televisión y radio suele llamarse a las partes a través del Director General que media y resuelve las diferencias, modalidad propia de la gestión burocrática y paternalista. En cuanto a los beneficios sociales que otorgan están encuadrados en la legislación laboral vigente, no existiendo ningún otro tipo de reconocimientos y/o incentivos. Las personas entrevistadas informaron que no se realizan controles de auditorías y balances sociales para evaluar el impacto de dichos medios sobre la sociedad.

CONCLUSIONES

Encontramos que las cuatro empresas investigadas utilizan mecanismos propios de una sociedad conservadora, con culturas cerradas y con una población en que la sugerencia y la creatividad está relegada a las ordenes de los superiores. Los tipos de empresas analizadas funcionan como una estructura de tipo organización simple, es decir, un gerente y RRHH, de cada sección sin jefaturas o directorio intermedio. Este tipo de organizaciones son equivalentes a las llamadas Burocráticas con unidad de mando en el nivel superior es unidireccional, tanto en la ejecución de ordenes, como en las vías comunicacionales. De acuerdo a los objetivos planteados en esta investigación, los resultados y el análisis de los datos recogidos, muestran que estos tipos de organizaciones de comunicación son propios de determinadas culturas conservadoras, y se confirman las presunciones planteadas en esta investigación. En los medios de comunicación en San Luis que posea un área de RR HH y los recursos humanos insertos en estas organizaciones son parte del engranaje de la organización, pero desprovisto del interés propio del crecimiento de los mismos. En síntesis es indudable, que este tipo de Organizaciones por un lado, influyen mediatizando la sociedad, formando opinión y tendencias político-culturales y por el otro, está desprovista en general de capacidad de adaptación, flexibilidad frente al entorno y presentando cierta incapacidad de poder detectar, las nuevas necesidades que demanda la comunidad. Desde la Teorías Administrativas el Balance Social implica tener en cuenta como es el impacto de la actividad de la organización en la sociedad que está inserta. Desde esta perspectiva se piensa que una consecuencia de la estructuración burocrática en el comportamiento de los participantes Organizacionales es la distorsión en el logro de los objetivos. Este modelo afecta la personalidad de los miembros, ya que alienta la observación rígida de las reglas y regulaciones por sí mismas, lo que puede desplazar el objetivo principal de la Organización. Los mecanismos burocráticos desarrollan ciertas formas de liderazgo autocrático y de control, que pueden tener consecuencias disfuncionales para la Organización afectando la creatividad y la innovación. Por el contrario, en la gestión participativa se puede mejorar la eficacia y la capacidad de una organización., contribuyendo al buen liderazgo e incrementando la transparencia en la toma de decisiones organizativas

-Crecimiento demográfico y oferta de medios de comunicación.

Alrededor de 1980, la población estable da nuestra ciudad era aproximadamente de 70.000 habitantes. Población caracterizada por el sentido de comunidad puntana con reconocimiento de sus espacios y su cultura. Estas formas comunitarias son las propias de las "GEIMEINSCHAF" donde los individuos están fuertemente vinculados entre sí, por los lazos de valores, tradiciones, parentescos y amistad. El individuo esta vinculado informalmente por sentimientos como miembro de una totalidad. Con el proceso democrático y la promoción industrial, la sociedad se transformó en una "GESELLSCHAF" donde la relación social es la del contrato formal, estipulándose una relación convenida racionalmente, en donde ambas partes convienen obligaciones específicas entre sí. Este tipo de sociedades coloca al individuo en un sistema social de la organización en forma impersonal y anónima y solo es valorado por su responsabilidad contractual como bien las definía Ferdinand TÖNNIES en "Community and Society" (*Geimeinschaft and Gesellschaft*) Alemania -1887-. El crecimiento demográfico y la migración interna desde los conurbanos de las grandes ciudades, trajo el anonimato, el individualismo y la presencia de diversas sub-culturas. A esto debe sumarse, la inestabilidad del proceso neoliberal a partir de los noventa en toda América Latina, con sus efectos económicos-sociales y culturales y. San Luis no fue la excepción.

En otro aspecto, la explosión demográfica de nuestra Provincia trajo aparejado, un crecimiento desordenado y concentración de diferentes medios de comunicación si se tiene en cuenta que a principio de los 80 y aún en los 90 solo existían en Televisión, el Canal Estatal Provincial; en los medios gráficos, "El Diario de San Luis" de propiedad particular que informaba con relativa autonomía. "La Opinión", un medio relativamente independiente hasta su absorción y compra y "El Puntal", diario de otra provincia ,daba cobertura a distintas expresiones y promediando los 90 dejo de editarse, consumándose así la falta de pluralidad de la información y la ausencia de espacios alternativos completaban las alternativas gráficas

-RR. HH en el modelo de Gestión Participativa o Modelo Burocrático

Si duda, las profundas transformaciones del entorno, las nuevas necesidades sociales, culturales y de mercado, impactarán sobre las Organizaciones en general y de las de

Comunicación en particular. Estos cambios, irán moldeando su nueva arquitectura y funcionalidad, en un proceso más o menos largo, según la visión y capacidad de adaptación activa de sus propietarios y /o gerentes.

En el caso de la ciudad de San Luis, con franco predominio de la gestión Burocrático-Autoritaria alimentada a la vez, por una cultura conservadora y con resistencia al cambio, se nos presenta el desafío de profundizar nuestra investigación para desentrañar la viabilidad de diseñar e implementar un proceso de cambio a partir de lo dado.

Aquí nos surge una cuestión imprescindible, la de ampliar nuestro campo de investigación hacia el recurso humano de estas Organizaciones y contraponerla con el modelo participativo.

En estas Organizaciones Burocráticas el RR. HH que poseen, no son tenidos en cuenta ni se apuesta a su crecimiento por parte de los Directivos, en cuanto a la capacitación, la comunicación de objetivos de la misma, el monitoreo y evaluación de los resultados, Esto produce la falta de motivación del personal cuyos objetivos están referidos a la preservación del puesto de trabajo.

En este sentido se necesita ampliar y profundizar sobre la recepción, usos y gratificaciones que eventualmente la comunidad hace de los mismos y además las expectativas y niveles de satisfacción de los recursos humanos, abriendo otro espacio de investigación

BIBLIOGRAFIA

Daft, R. "Teoría y Diseño Organizacional" . 6ª Edición. Ed. Paidos. México.1998

Fayol, H. por Ader J.J. "Organizaciones". Ed. Paidos. México.1996

Gibson, J.. "Las organizaciones". Ed. Mosb-Doyma Libros SA. División Irwin. México. 1996.

Mc.Gregors, D. por Ader J.J.:"Teoría de Dirección" Ed. Paidos.. Bs.As. 1989

Taylor, F. "Sistema de Organización racional del trabajo". Las organizaciones burocráticas. 1840.

Tönnies, F. "Community and Society" (Gemeinschaft and Gesellschaft–Traducción y 2ª Edición por Charles P. LOOMIS . Michigan State .USA. 1957) .