

Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE PSICOLOGIA

UN PROGRAMA DE MANTENIMIENTO
PARA LA COMUNICACION FORMAL

M-0023421

TESIS PROFESIONAL
Que para obtener el título de:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
p r e s e n t a :
SONIA ARTEMIZA URRUTIA GONZALEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

CON PROFUNDO CARÍO

A mis padres, por la confianza
y apoyo que han depositado en mí.

A mis hermanos René y Sandra,
por su compañía y comprensión
siempre presente.

 3403

Al Lic. Alvaro Jiménez Osornio,
un ejemplo digno de imitar pero
difícil de superar, por su pa-
ciencia y comprensión, por su
ayuda para concluir una de mis
metas fijadas y quien me ha en-
señado que el esfuerzo continuo
en lo que realice lleva al éxito.

I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I. ANTECEDENTES	
I.1 Definición de Conceptos	4
a) Comunicación	4
b) Elementos de la Comunicación	9
c) Facilitadores y obstáculos en la Comunicación	11
I.2 Estudios Relacionados	15
I.3 Comentarios	39
CAPITULO II. METODOLOGIA	
Objetivo	43
Sujetos	43
Escenario	43
Materiales	43
Variables	43
Procedimiento	44
Resultados	47
CAPITULO III. CONCLUSIONES	52
BIBLIOGRAFIA	57
ANEXOS	61

M-0023421

INTRODUCCION

La Comunicación es un proceso social básico, a través de ella, el hombre se interrelaciona con los demás, realiza actividades sociales y ejerce dominio en su medio físico, satisface sus necesidades y deseos.

El lenguaje es el instrumento esencial en la comunicación y lleva al hombre a establecer contactos con sus semejantes.

Uno de los problemas que afectan a las actividades dentro de una organización, es el no tener un sistema de comunicaciones fluido y preciso.

En la Interacción Humana, la distorsión en la información puede ser uno de los motivos de conflictos en la relación hombre-hombre. En virtud de que el individuo influye en el éxito o fracaso de una organización al desempeñar un papel importante en la determinación de políticas y clima de relaciones.

Para obtener eficiencia de los miembros de una organización se debe contar con la información necesaria, clara y precisa que se requiere para el desempeño adecuado en sus tareas y sus relaciones con el ambiente laboral.

La comprensión de la comunicación es básica para entender las relaciones humanas, es de suma importancia para que se establezcan las interrelaciones hombre-hombre; si esta es óptima y oportuna y de interés para el individuo, se logrará que en el medio laboral no haya conflictos, que se establezcan vínculos de relación y participación entre ellos.

Por lo tanto, es necesario que el hombre aprenda a comunicarse con sus semejantes, ya que la organización necesita individuos

que sean capaces de expresarse con claridad.

El propósito de este estudio es el de investigar el efecto que la Comunicación clara y precisa tiene en la reducción de conflictos en la relación hombre-hombre en el logro de las metas organizacionales.

Ya que al existir un sistema de comunicación "claro y preciso" se reducen los problemas humanos, considerando que en la organización, los individuos se relacionan y se conectan por la información que fluye entre ellos, tomando en cuenta sus actitudes, sentimientos, relaciones y pensar propios.

En la comunicación al contar con la recepción y transmisión de mensajes claros, se obtienen informaciones y conclusiones verídicas, lográndose así la coordinación y relaciones adecuadas de los miembros de la organización.

CAPITULO I

A N T E C E D E N T E S

I. 1 DEFINICION DE CONCEPTOS

a) Comunicación

Aristóteles definió el estudio de la retórica como la "búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance", dejó asentado que la meta principal de la comunicación es el intento que el orador hace para llevar a los demás a tener su mismo punto de vista; este enfoque perduró hasta la segunda mitad del siglo XVIII. A fines del siglo XVIII, una nueva escuela de pensamiento, La Psicología de las Facultades, interpreta el dualismo alma-mente para dos propósitos independientes en la Comunicación: uno de los propósitos era de naturaleza intelectual, y el otro emocional, siendo el objetivo de la comunicación el aspecto informativo; los psicólogos actuales no sostienen ya la teoría de esta escuela. La teoría actual abandona la dicotomía mente-cuerpo; los conductistas defienden la posición de que la comunicación se explica a través del análisis del comportamiento humano (Berlo, 1977).

La Comunicación ha interesado a teóricos, investigadores, psicólogos, antropólogos, políticos y ellos han aportado avances.

Skinner (1957), señala que "la comunicación es una de las más activas encrucijadas en el estudio del comportamiento humano, la comunicación es un proceso social básico fundamental". Define a la conducta social como "la que mantienen dos o más personas cuando interactúan o en relación con un medio ambiente común", afirmando que "la conducta surge porque un organismo es importante para otro como parte de su medio am

biente". Entre las variables que se deben tomar en cuenta en el estudio de un organismo, se encuentran las generadas por otro organismo. "La conducta social viene a estar representada por el intercambio de reforzadores. Así tenemos que un estímulo funciona como reforzador positivo para un organismo y negativo para otro, ya que cada individuo tiene su forma particular de reaccionar. Todo individuo tiene algo reforzante que ofrecer al otro y una vez establecido el intercambio éste se mantiene a sí mismo". (Skinner, 1957).

Skinner explica el comportamiento del hombre haciendo un análisis de los sonidos del habla que son emitidos y reforzados; las respuestas verbales se clasifican como solicitudes, exigencias, permisos, etc., según las razones por las cuales responde quien las escucha y a las intenciones o el ánimo de quien habla.

La persona que habla se convierte también en una persona que escucha y refuerza su propio comportamiento, es entonces que la función de "mando" aparece tempranamente en la conducta del niño, y se mantiene a lo largo de su historia conductual y es la operante verbal en la cual la respuesta es reforzada por una consecuencia característica; al dar una orden, la conducta del oyente se refuerza reduciendo una amenaza. Una segunda función, la de "tacto", es la operante verbal en la que una respuesta de forma determinada se evoca o fortalece por un objeto o evento particular, es la asignación del nombre de las cosas, permite inferir algo acerca de las circunstancias independientemente de la condición del hablante. En la función "ecoica", la respuesta genera sonidos similares a los de los estímulos, hay correspondencia exacta entre el sonido del estímulo y el sonido de la respuesta, por ejemplo, si nos ha dado instrucciones a seguir, puede ser ventajoso repetirlas ecoicamente la repetición de instrucciones se refuerza específicamente, si se nos dice que doblemos a la derecha, podemos responder re-

atiendo en forma verbal; a la derecha,

Así, la "Comunicación es el medio por el cual los sujetos interactúan e influyen sobre otros y éstos a su vez son influenciados".

En el Análisis Funcional de la conducta verbal que describe Skinner, este análisis va dirigido a la conducta del orador individual y a la del oyente. La definición de conducta verbal es la "conducta reforzada a través de la mediación - de otras personas". Enfatiza el orador individual y especifica la conducta mantenida por las consecuencias. Las conductas del orador y del oyente juntas forman un Episodio Verbal.

Conducta no verbal, se refiere a las conductas que alteran directamente el medio ambiente físico a través de una acción mecánica, como por ejemplo, movimientos, expresiones, - manipular objetos, caminar, considerada dentro de la conducta verbal. El orador puede ser estudiado mientras asume al oyente y el oyente mientras asume al orador.

Por otro lado, algunos autores afirman que: "el lenguaje es una característica exclusiva del hombre, siendo el mejor medio que posee para transmitir sus pensamientos, sus conocimientos y emociones". "El lenguaje establece la comunicación directa y mutua entre los hombres; implica el uso de símbolos, palabras, gestos". (Roethlizberg, 1976).

"El lenguaje del experto fabricante es distinto y difiere del trabajador no especializado, del ingeniero, ejecutivo, administrador. " (Dubin Robert, 1974).

La integración de los miembros en una organización, va a depender de las características de los líderes, sistemas de control, dirección y recompensas, características de los -

miembros y las comunicaciones en la organización.

Las personas con distintas experiencias y lugares en la sociedad tienen en común muchas palabras, pero varían en sus actitudes; las actitudes desde el punto de vista del tratamiento preventivo de los conflictos son importantes, pueden verse relacionadas con la ruptura o deterioro de las relaciones interpersonales.

Reeding y Sanborn (1964), definen a la comunicación organizacional como "el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización: comunicaciones ascendentes y descendentes, horizontales, relaciones humanas, las habilidades de comunicación: hablar y escuchar".

Katz y Kahn (1966) definen a la comunicación como: - "el flujo de información, intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido dentro de la organización" .

Sayles (1969), define a la comunicación como "el proceso que consiste a la vez en recibir y transmitir información".

Lesikar (1972) percibe que "la comunicación es interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales), las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas) y las comunicaciones personales, el intercambio de información y sentimientos entre los individuos de una organización".

Recientemente, Greembaum (1972) percibe el campo de la comunicación organizacional, incluyendo el flujo de comunicaciones formales e informales, la palabra exacta utilizada en la conversación.

Haney (1973), define a la comunicación como "la coordinación de un cierto número de personas que están independien-

temente relacionadas".

Pace y Boren (1973), se refieren a las situaciones - en las que la comunicación se produce en una relación cara a cara e implica una interacción díadica, interacción de dos individuos.

Bertoglio, O. (1975): "El proceso de Comunicación se define como la interacción entre una fuente y un receptor a través de un mensaje, que el primero envía al segundo, y mediante el cual la fuente busca una determinada conducta en el receptor, dentro de un medio, espacio, tiempo". En la acción la que ejecuta el receptor lo que determina si la fuente se comunicó o no con aquél. El propósito de la Comunicación, afirma es el de - afectar, es decir que nos comunicamos para influir en el medio que nos rodea y en nosotros mismos, y debe estar centrado y expresado en la conducta humana.

Arias Galicia (1979) define Comunicación como " el - proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción" .

Goldhaber (1983), define a la comunicación organizacional como "el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes".

A lo largo del proceso de comunicación las personas serán emisores, productores de mensajes y receptores, perceptores de mensajes que interactúan en un contexto social dado.

El proceso de Comunicación es dinámico, ya que implica un constante intercambio de información, tanto el emisor como el receptor, están sujetos a una influencia recíproca, por

lo que la comunicación no debe ser considerada como un proceso de transmisión de información en un solo sentido.

Los cambios que se efectúan en la interacción emisor receptor, afectan a ambos, en el estado inicial del proceso de comunicación el emisor transmite un mensaje al receptor, en el estado final el receptor se vuelve emisor, para así iniciarse de nuevo el proceso.

b) Elementos en la Comunicación.

Los elementos básicos que intervienen en la Comunicación son: 1) Emisor, 2) Mensaje, 3) Canal y 4) Receptor. (Arias Galicia, 1979).

- 1) Emisor.- Es la fuente de información y presenta al receptor el contenido informativo apegado a la realidad al exteriorizar la comunicación.
- 2) Mensaje.- Es la transmisión de una idea definida con precisión, debe ser exacto, claro y sencillo, debe reunir seis requisitos para evitar alguna deformación:
 - a) Credibilidad. El mensaje deberá ser real y veraz.
 - b) Util. Información útil a quien va dirigida.
 - c) Claridad. La información será transmitida con simplicidad y nitidez.
 - d) Continuidad y consistencia. Emplear repetición de conceptos.
 - e) Adecuación del medio. Aceptar los canales oficiales establecidos.
 - f) Disposición del auditorio. El receptor deberá estar dispuesto a recibir la información.
- 3) Canal.- Es el medio que lleva los mensajes, los canales

formales deben planearse adecuadamente, a más comunicación formal, será menor la informal.

Por su dirección se dividen en: Verticales descendentes, verticales ascendentes y horizontales.

Verticales descendentes. Proviene de un jefe y se dirigen a los subordinados, se basan en la autoridad, órdenes, circulares.

Verticales ascendentes. Proviene de un subordinado a un jefe, expresiones de intereses, quejas, su gerencias.

Horizontales. Se presentan las informaciones en un mismo nivel jerárquico, expresiones de intercambio de ideas u opiniones en juntas de trabajo.

- 4) Receptor.- Es la persona que recibe y capta la información transmitida.

Bertoglio (1975), menciona cuatro elementos en la Comunicación: 1) Fuente, 2) Mensaje, 3) Canal y 4) Receptor.

- 1) Fuente.- Es la persona que comunica el mensaje al receptor, unidad donde se origina el mensaje e inicia el proceso de comunicación.
- 2) Mensaje.- Es la cantidad seleccionada de información, los mensajes son generados por la fuente de comunicación.
- 3) Canal.- Es el número de personas o unidades organizacionales por las cuales pasa un mensaje que va desde una fuente hacia un receptor final. Para efectos de análisis, todos los canales pueden reducirse al canal unitario, aquel que comprende a una fuente y un receptor, o sea un canal de extensión. Esto se consigue descomponiendo el canal total en pares. Los canales de comunicación presentan tres características:
 - a) Tamaño del canal, b) su condición de iterativo o

modificativo y c) de su grado de apertura.

a) El tamaño del canal es la cantidad de espacio organizacional cubierto por un tipo dado de información. Puede extenderse a través de toda la estructura del sistema en un subsistema o bien en una interacción directa de dos personas.

b) Canal iterativo y modificativo. El iterativo se refiere al canal en que la información contenida en la comunicación no varía a medida que fluye por el canal, por ejemplo una orden del gerente dirigida al personal de producción. El canal modificativo, se refiere a la información que pasa por los diferentes componentes del canal y requiere traducirse, por ejemplo, el informe de un vendedor y un gerente de ventas, es mediado por el jefe de ventas y el subgerente.

c) Canales abiertos y cerrados. Un canal es abierto cuando puede introducirse nueva información y se puede modificar a medida que avanza por el canal, por ejemplo, una información relacionada con un pedido a una empresa, y se genera una nueva información si se puede hacer y cuando.

El canal cerrado es donde la comunicación no puede modificarse.

- 4) Receptor.- Es la persona a la cual va dirigida la comunicación, situada en el extremo del canal y que traduce el mensaje.

c) Facilitadores y obstáculos en la Comunicación.

En la Comunicación se pueden considerar como facilitadores que van a permitir que el mensaje llegue al fin que se pretende y son: Que en la conversación deberán existir un ritmo de palabras, evitando hacer pausas largas entre cada frase, para no perder la atención del oyente (Rengel, 1979).

En las comunicaciones " cara a cara" pueden observar se las personas y además juzgan sus propias respuestas, se advierten expresiones de acuerdo, impaciencia, ira, etc. Al ser comunicaciones de viva voz proporcionan un feedback inmediato, permite al emisor y receptor que se den cuenta si es necesario hacer alguna aclaración o bien si ha quedado claro lo que se está comunicando.

Al dar información muy compleja, conviene repetir de manera distinta y varias veces el mensaje, al respecto Arias - Galicia (1979) sugiere una forma de dar órdenes verbales y se deberá especificar: Qué, Quién, Cómo, Porqué o Para qué, Dónde o Cuándo se deberá llevar a cabo cierta acción. El emisor debe tener la idea de que va a comunicar al receptor y verificar si el mensaje se recibió o no, si la reacción del receptor es la esperada,

Al transmitir un mensaje se deberá utilizar un lenguaje sencillo y directo, para que entre el emisor y el receptor se produzca el entendimiento y acuerdo común.

Los obstáculos en la Comunicación provocan distorsión y errores que afectan el mensaje que va desde la fuente hasta que llega al receptor y se consideran los siguientes: Al no precisar el sentido de las palabras, se prestan a diferentes interpretaciones, dando lugar a que la información se distorsione, alterándose su contenido.

Otro problema en la Comunicación es que el mensaje que recibe una persona, puede no ser el que se proponía enviar al emisor del mismo; esto va a depender de las experiencias propias, experiencias anteriores, habilidad para escuchar lo que se está transmitiendo en un momento dado.

Para esta investigación se considera a la Comunicación como - "El entendimiento verbal a través del intercambio de información," clara y precisa," en una relación cara a cara entre dos personas".

Entendiendo por el término "clara y precisa", al acuerdo por jueces en la validación social de componentes verbales de lo que es un buen conversador, a que llega Reyes E,:

Expresión clara. En la conversación se deberán utilizar oraciones y/o frases de tal modo que no exista entre ellas contradicción y se deberán evitar palabras como "este" "pues" "o sea" antes de iniciar una oración y/o frase.

Expresión espontánea. Durante la conversación se deberán incluir oraciones y/o frases que expresen puntos de vista y opiniones personales.

Narración.- Durante la conversación, los temas tratados deberán llevar una secuencia esto es, no deberá cambiarse a otro tema, cuando éste no se relacione con lo anterior.

Mantenimiento de interés. Durante la conversación, se deberá guiar la conversación de acuerdo a sus puntos de vista, asimismo deberá explicarlos.

Voz Clara. Durante la conversación modulará su tono de voz, de tal manera que su interlocutor logre escucharlo sin necesidad de esforzarse y éste deberá ser de tal manera que no llegue a ser molesto; asimismo no deberá presentar titubeos ni tartamudeos.

Fluidez. Durante la conversación, los temas tratados deberán estar relacionados entre sí, y las pausas existentes no deberán exceder a los treinta segundos.

Profundizar. Durante la conversación los temas deberán tratar diferentes aspectos sobre el mismo punto o estar relacionados.

Temas interesantes. Durante la conversación los temas tratados deberán ser actuales; asimismo deberán ser temas atractivos para la generalidad.

Vocabulario amplio. Durante la conversación se deberán utilizar diferentes palabras que expresen lo mismo, así como evitar las mismas palabras para diferentes cosas.

En el episodio de Comunicación los elementos a considerar en esta investigación son:

Fuente.- Es la persona que transmite el mensaje de manera que logre influir en la conducta del receptor para lograr el efecto deseado.

Canal.- Es el número de personas o unidades organizacionales por las que pasa un mensaje, que va desde una fuente hacia un receptor final.

Mensaje.- Es la cantidad de información previamente seleccionada que parte sin error y la transmite la fuente de información y debe ser expresada de manera sencilla, clara y precisa a fin de que el receptor sea influenciado en su conducta.

Receptor.- Es la persona que recibe y capta la información transmitida por la fuente, situada en el extremo del canal.

I. 2 ESTUDIOS RELACIONADOS

Los Ejecutivos deben hablar adecuadamente ante sus subordinados para conseguir su cooperación, empleando vocablos que produzcan los efectos adecuados. En informes de accionistas, en el manejo de quejas y agravios también hacen uso de palabras verbales o escritas (Dubin Robert, 1977).

Burns (1976), estudió la comunicación y la interacción en cuatro ejecutivos: gerente de departamento, un diseñador de jefe de productos y dos ingenieros de producción; éstos mantenían un registro diario de las comunicaciones con las personas de la organización durante cinco semanas. Se analizaron los datos para ver el cuadro de temas respecto a los cuales interactuaban los ejecutivos, la cantidad de tiempo, las personas implicadas y las percepciones de interacción. En lo que respecta a diferencias en las percepciones, cuando el jefe hablaba con sus subordinados, creía que estaba dando instrucciones o decisiones, los subordinados por su parte percibían esa información como consejos.

Los resultados indican que los subordinados rehusaban ver al jefe actuando de manera autoritaria cuando daba instrucciones o comunicaba sus decisiones, pues para ellos era necesario proteger la integridad de su personalidad y propia estimación.

Weinshall (1976), investigó la percepción recíproca en la comunicación con cincuenta personas de nivel gerencial en su trabajo diario. Proporcionando a cada uno la forma "Interacciones diarias a nivel gerencia" y se les pidió que la llenaran dos veces al día durante dos semanas.

Treinta y cuatro de los cincuenta participantes informaron respecto a sus interacciones diarias, de 5135 interaccio-

de las cuales la tercera parte, 1708, fueron interacciones con otros miembros de la organización.

Al comprobarse las interacciones, resultó que sólo en el 25% de los casos, las percepciones de una de las partes fueron recíprocas de la otra; con respecto a la comunicación sólo en menos de la mitad de las interacciones percibidas, el receptor comprendió la información destinada por el transmisor.

Meissner (1977), en su estudio de comunicación no verbal en el trabajo, analizó los actos de comunicación entre trabajadores industriales, afirma que el uso de la comunicación no verbal aumenta a medida que aumenta la distancia, el ruido y las barreras visuales en el ambiente.

Los trabajadores industriales emplean un lenguaje de señas para comunicarse entre ellos con tópicos no relacionados al trabajo. Se clasifican las conversaciones de los trabajadores al transmitir mensajes o señales en cuatro clases: 1) Habla. Es la plática o grito directo de una persona a otra, sin ayuda de medios técnicos. 2) Señales. Señas emitidas por el cuerpo del emisor (distintas a los sonidos del habla) y percibidas directamente por la vista o el tacto. El golpear del dedo de un individuo sobre el hombro de otro, ademanes, encogimiento de hombros, expresiones y gestos faciales que acompañan al habla. 3) Signos. Señales producidas por un transmisor técnico y recibidas por medio de la vista u oído. 4) Objetos. Señales producidas por el control sobre el movimiento o colocación de un objeto material y recibidas por percepción visual auditiva o táctil.

Los resultados indicaron que el aumento en la distancia entre dos personas reduce la comunicación verbal y no existe a más de quince metros, sin embargo, esto puede vencerse cuando los trabajadores tienen libertad para desplazarse en sus lugares de trabajo en sus tareas.

Los límites perceptivos en la comunicación son: ruidos, barreras visuales, distancia entre los lugares de trabajo; el habla declina y la comunicación por objetos y señales aumenta en presencia de estas barreras.

Mc Callin y Alkema (1972), llevaron a cabo un experimento en el que se separó a dos sujetos por una pantalla unidireccional. El sujeto A podía ver a través de la pantalla sin ser visto, mientras que el sujeto B podía ser visto, pero no podía ver al sujeto A. El sujeto que podía ver al otro, miraba el sesenta y cinco por ciento del tiempo en comparación con el veintitres por cien del otro sujeto.

La mirada se utiliza para obtener información, las personas miran mientras escuchan para obtener información visual que complementa la información auditiva, para obtener feedback, sobre las reacciones de las personas ya que la expresión facial y los ademanes amplían e ilustran lo que se está diciendo.

Argyle, Lallju y Cook (1968), en un experimento similar al anterior, en que la mirada entre el sujeto A y el sujeto B fué interferida por: a) al poner gafas oscuras, b) al poner una máscara que solo mostraba los ojos, c) al poner la máscara y las gafas. El sujeto A estaba cada vez mas incómodo y menos seguro de como reaccionaba el sujeto B, al colocarle las gafas y la máscara.

También concluyen que es necesario ver a la cara para obtener información, los grupos de dos personas son de especial interés, ya que proporcionan interacción social.

Los gerentes se olvidan de los medios que tienen para comunicarse con sus empleados; el 90% de funcionarios de una empresa dijeron que sus subordinados se sentían con libertad de discutir con ellos problemas relacionados con el trabajo, cuando en realidad era el 69%. El 85% de los subordinados, decían los supervisores, se sienten con libertad de discutir asuntos importantes con ellos, cuando en realidad el 51% sentían esa libertad (Likert, 1961).

Mientras más fácil sea entender las palabras, es difícil interpretarlas mal, es decir, se hace el uso correcto de palabras claras.

En una fábrica, un supervisor le pidió a una joven que "tirara con el grupo", ella se sintió insultada porque consideró que se le comparaba con un animal. En otro caso, un superintendente ofendió a sus subalternos, diciéndoles que quería discutir los problemas de producción desde el nivel de ellos, el superintendente se refería a niveles de organización, sus subordinados pensaron que se refería a su falta de inteligencia (Likert, 1961).

Dearbon y Simon (1958) en su estudio evaluaron a los ejecutivos al comunicarse con sus trabajadores, veintitres ejecutivos leyeron un mismo caso de diez mil palabras de un problema de entrenamiento patrocinado por la compañía, al mencionarcuál era el mayor problema, de los veintitres ejecutivos, diez estaban en ventas, ocho de esos diez mencionaron algún aspecto de las ventas como el problema mas importante. De los trece ejecutivos que no estaban en ventas sólo dos mencionaron las ventas como el problema mas importante, mencionaron problemas de relaciones con los empleados, trabajo en equipo.

Los investigadores concluyeron que cada ejecutivo percibe aquellos aspectos de una situación que se relacionan - específicamente con las actividades y metas de su departamento. Los ejecutivos hallaron difícil comunicarse con los trabajadores, inclusive les resulta difícil comunicarse entre ellos.

Habe (1972), en su estudio de dos plantas de la National Industrial Conference Board, en la planta B se dedicó con especial atención a las comunicaciones, con juntas periódicas, en ellas el capataz se reunía con sus empleados para discutir temas de interés común. En la planta A, no se desarrolló ningún programa por el estilo.

Los resultados demuestran que los empleados de la planta B se comunicaban más con sus superiores y sentían una gran satisfacción de estar dentro de la compañía, que los empleados de la otra planta.

Uno de los primeros estudios en que se utilizó un diseño intercomunicaciones, fué dirigido por Hovland y Pritzhher (1957), al inicio del experimento se dió a los sujetos un cuestionario donde se les pedía que indicaran, lo que creían a varios problemas de trascendencia, como por ejemplo si son mejores maestras las mujeres casadas o solteras; un mes más tarde se repartieron nuevamente los cuestionarios y en esta ocasión contenían las opiniones de varios grupos acerca de cada problema. Estas falsas opiniones constituían "comunicados" persuasivos. Los resultados indicaron que mientras mayor era la discrepancia de la opinión ficticia, mayor era del grado de cambio o influencia de antes-después.

Aronson, Turner y Carsmith (1963), realizaron un experimento diseñado para poner a prueba el grado de disonancia de la discrepancia del comunicante. Los sujetos inicialmente clasificaron nueve estrofas de poemas que contenían aliteraciones, es decir, repetición de sonidos de una palabra. Después de la clasificación los sujetos leyeron un comunicado persuasivo "el uso de la aliteración en poesía". El comunicado leído por cada sujeto se adaptó personalmente para que siempre el octavo poema se evaluara como ejemplo de aliteración. Para una tercera parte de los sujetos, este poema se describió como de calidad promedio; para otra tercera parte, como superior a todos; se dijo también que el comunicado había sido escrito por T.S. Elliot, una fuente digna de crédito y a otra mitad de los sujetos se le dijo que lo había escrito un estudiante de escuela normal, fuente de crédito mediano.

Los resultados demuestran que es más fácil que se descredite una fuente medianamente creíble que una de alto grado; la diferencia de conformidad o influencia entre las dos fuentes crece cuando la discrepancia aumenta.

Otro estudio en que se relacionaban la discrepancia de los comunicantes y la credibilidad del comunicante fué llevado a cabo por Bergin (1962). Se daba información a los sujetos de sus puntuaciones previas y posteriores que ellos mismos habían dado sobre su masculinidad-feminidad; la información la presentaba oralmente una fuente de alta o baja credibilidad. La fuente de alta credibilidad era un miembro del personal del departamento psiquiátrico, en el hospital en donde se informaba al sujeto que había de participar en un proyecto de personalidad; en la condición de baja credibilidad, el experimento se realizaba en el sótano de un edificio, y la información la daba cualquier persona. Los resultados obtenidos in

dican que el comunicante de alta credibilidad se percibía como más experto y seguro que el de baja credibilidad; al comunicante de baja credibilidad no se le tomaba en cuenta.

Alkire, Collum, Kasman y Love (1972), en su investigación se ocuparon del concepto de comunicación y el efecto del estatus social en el proceso de comunicación, seleccionaron veinte estudiantes de una fraternidad femenina y veinte aspirantes a la misma; se formaron parejas con los miembros de esta fraternidad, un grupo de cinco díadas de estatus alto; el segundo grupo con cinco díadas de bajo estatus; asimismo se mezclaron un miembro de bajo estatus con uno de estatus alto, haciendo las veces de receptor o emisor. La tarea básica exigía descripciones de emisora-receptora de dieciseis dibujos gráficos, las emisoras se encargaban de describir esos diseños a un receptor. Los resultados demuestran que los receptores de estatus elevado obtuvieron información más útil e hicieron preguntas más aclaratorias que los sujetos de estatus bajo, y eligieron con mayor precisión. Las diferencias mencionadas afectan al tipo de información que los emisores envían, así como el nivel de actividad por parte de los receptores, estas dos variables interactúan para efectuar la precisión.

La exactitud de la comunicación en las interacciones podría verse perjudicada si las condiciones no estimulan a la receptora de estatus bajo a agudizar y aclarar lo que la persona de estatus elevado está tratando de transmitirle. Las personas de bajo estatus, transmiten la información de manera eficiente a las de estatus elevado.

Star Kweather (1972), en su estudio menciona que se establece con frecuencia respecto del comportamiento lingüis-

tico, una distinción entre aspectos verbales y vocales en el habla. Compara juicios sobre los aspectos verbales y vocales aislados del discurso en su forma normal. Los sujetos fueron cien capitanes de la fuerza aérea, se les evaluó en dos situaciones de role-playing. A cada sujeto se le describió una situación, el esquema de un trama y un rol, se le explicó también el rol del auxiliar que debía realizar el role-playing junto con él. En la primera situación de role-playing se le pedía al sujeto que desempeñara el rol de vendedor de un establecimiento para protestar por el despido de un gerente de ventas; el auxiliar desempeñaba el papel de vicepresidente que no daba explicación alguna por el despido del gerente de ventas, pero le ofrecía al sujeto el cargo. En la segunda situación, al sujeto se le asignaba al gerente general, y advertía que muchas prácticas de la compañía eran anticuadas, el sujeto debía decidir si despedir o no al gerente general. Se tomó la grabación de estas dos situaciones, con tres muestras de voz de veinte segundos de duración. En la primera situación, cuando el sujeto explicaba su rol de vendedor, en la segunda situación después de que el vicepresidente ofrecía el puesto del gerente de ventas y la tercera situación que se grabó fue cuando el gerente general iniciaba el diálogo con el sujeto. Las muestras de veinte segundos variaban de veintidos a setenta y siete palabras con un promedio de cuarenta.

Las tres formas de material diferían en la información que ofrecían a los jueces: una grabación filtrada libre de contenido, presentada en forma auditiva, una grabación normal y el contenido presentado por escrito. Los jueces fueron setenta y cinco estudiantes de un curso elemental, divididos en tres grupos de veinticinco. Después de la presentación de cada muestra de voz, los jueces señalaban sobre una escala de

valores que iba de uno a seis su estimación en cada una de las dos escalas. Una de ellas marcada de "sumiso" a "agresivo" y la otra escala marcada de "desagradable" a "agradable". Los resultados muestran que los juicios de "agresivo" se presentan elevados en comparación con los juicios de "agradable."

El componente verbal es la pauta de sonido que da como resultado las palabras, frases y unidades lingüísticas que constituyen el contenido del discurso. El componente vocal son todas las restantes características sonoras a las que cabe denominar variación tonal o cualidad de voz. Los jueces prestaron mas atención al componente vocal que al verbal cuando escuchaban la voz normal. Los aspectos vocales del discurso son mas importantes para hacer juicios expresivos y quienes juzgan tienden a prestar mas atención a los aspectos vocales en una grabación normal. El aspecto vocal tiene importancia cuando el interés se centra en la personalidad del hablante.

Shaw y Rotsclad (1972), investigan los procesos de decisión en las redes de comunicación, ya que la estructura de comunicación de un grupo influye sobre el desempeño y satisfacción de grupo, cuando su tarea consiste en resolver problemas. El experimento se llevó a cabo con estudiantes varones en cuatro cubículos, cada uno con una mesa de trabajo y una llave que controla una luz y un medidor de tiempos colocados en el lugar del experimentador; los cubículos estaban conectados entre sí por rendijas en las paredes que los separan, los miembros del grupo se podían comunicar entre ellos, escribiendo mensajes en tarjetas y pasándolas por las rendijas. Las redes de comunicación que se investigaron en este estudio son las de la Fig. I.

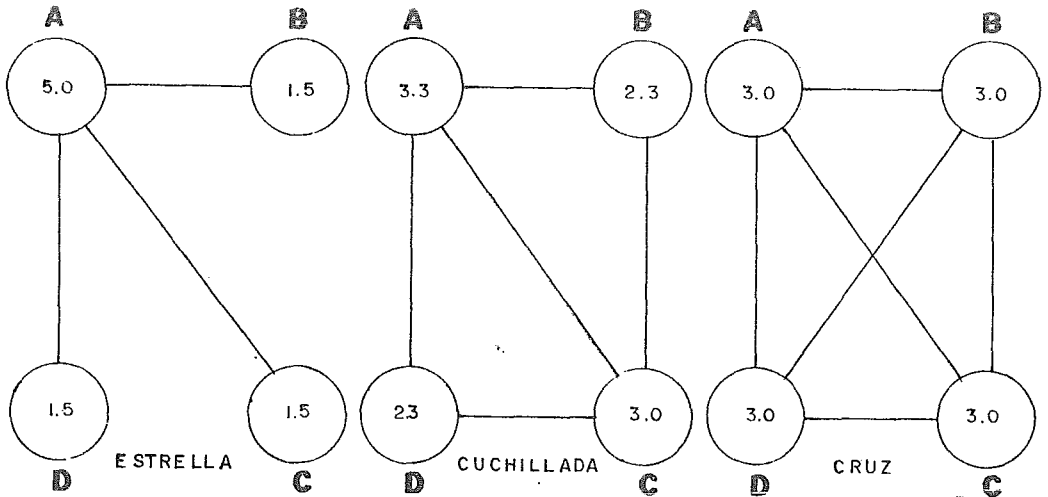


Fig. 1. Círculos: personas. Números en círculos: puntuajes de independencia para las posiciones dentro de la red. Líneas: canales de comunicación bidireccionales entre personas.

Se usaron dos problemas de relaciones humanas en - ocho grupos en estrella, ocho en cruz y siete en cuchillada. Uno era el problema versión modificada de Deutsch "el veterano de la segunda guerra mundial" y se planteó a los sujetos, que el personaje central del relato era un ejecutivo que había tenido una aventura con su secretaria; la secretaria había renunciado para casarse; la esposa del ejecutivo debido a una experiencia traumática le afecta demasiado este tipo de infidelidad; la cuestión es qué debe hacer el ejecutivo, pues no logra olvidar el asunto.

En el otro problema, el personaje central de la historia es Henry hijo de un médico, que tiene un amigo que padece una enfermedad incurable, Jim, ambos están enamorados de la misma muchacha; Henry se decide a pedir a la joven que se case con él, ella anuncia su compromiso con Jim. La cuestión

es que debe hacer y decir Henry. Se les dió veinte minutos - para resolver cada problema y los problemas no tenían respues - ta correcta o incorrecta y se les indicó que lo mas deseable - era una decisión unánime, una decisión de grupo.

Los resultados demuestran que los sujetos de la estrella ne - cesitaron una cantidad de tiempo mayor que los sujetos de la - cuchillada, quienes a su vez necesitaron más tiempo que los - de la cruz para resolver los problemas. Se dirigieron mensa - jes en cantidad mayor hacia los discrepantes que hacia los no - discrepantes. Hubo más discrepantes en la estrella, que en - la cuchillada y mas en la cuchillada que en la cruz; se pre - sentaron marcadas diferencias en los grupos en los tiempos - promedio requeridos para llegar a una decisión: 16.62 minutos - en la estrella, 14.01 minutos en cuchillada y 9.71 en cruz. Los grupos en cruz llegaron a una decisión mas rápida que los - grupos de las otras dos redes, transmitiendo los mensajes a - mayor velocidad.

Leavitt y Mueller (1964), señalan la importancia - del efecto de la retroalimentación sobre las comunicaciones; se utilizaron dos instructores y cuatro grupos de estudiantes (ochenta) haciendo que cada instructor describiera cuatro es - quemas a cada grupo de estudiantes. Hubo cuatro condiciones - de retroalimentación: Nula, en la que los instructores se ins - talaban detrás de un tablero para describir los esquemas; Au - ditorio visible, en la cual los alumnos e instructor podían verse unos de otros, pero los alumnos no podían hablar; Con - dición si o no, en que los alumnos solamente podían decir si o no a las preguntas hechas por el instructor; Condición de retroalimentación libre, en la que se les permitía a los es - tudiantes formular preguntas, interrumpir al instructor.

Los resultados indican que la retroalimentación hace que aumente la confianza del receptor y el emisor en lo que realizan; la retroalimentación nula origina hostilidad en el receptor.

La retroalimentación libre es una ayuda para incrementar la exactitud en las comunicaciones interpersonales; la presencia o ausencia de retroalimentación afecta las relaciones entre el emisor y el receptor; la retroalimentación nula va acompañada de hostilidad y baja confianza, la libre va seguida de amistad y una gran confianza.

Rosenberg y Hall (1972), investigan los efectos de retroalimentación social sobre el desempeño en los equipos diádicos. Los sujetos fueron cincuenta y cuatro reclutas de la fuerza aérea; agrupados en pares; los dos sujetos se sentaban en casillas adyacentes, no podían verse uno de otro. En un tablero se instaló una perilla para que el sujeto la pudiera tocar. La tarea era hacer girar la perilla, sin mirar debajo del tablero. Los resultados indican que la retroalimentación accesible a un individuo que trabaja con otro, está en medida de: su propia respuesta, una combinación de su respuesta y la de su compañero, la respuesta de su compañero únicamente; cada sujeto puede recibir cualquiera de estos tres tipos de retroalimentación.

Heise y Miller (1972), investigaron la solución de problemas en pequeños grupos mediante el uso de diversas redes de comunicación. El método de comunicación entre los sujetos es el habla y no los mensajes escritos, sin embargo el contenido de los mensajes que un sujeto envía es restringido y adecuado para la cuantificación.

Los sujetos fueron tres y se ubicaron en tres habitaciones adyacentes; cada sujeto tenía un micrófono, amplificador y audífonos. La audición era biauricular, excepto cuando se conectaba al sujeto con dos hablantes, entonces oía a uno de ellos - por un audífono y al otro sujeto por el otro audífono. La inteligibilidad de habla fué controlada durante una prueba mediante el control de intensidades del habla y ruido.

Estos controles permitieron la determinación de la variable dependiente, el desempeño del grupo como una función de las variables independientes, organización del grupo, inteligibilidad del mensaje y tipo de problema. La fig. 2 muestra esquemáticamente las cinco redes que se pusieron a prueba.

Todos los canales estaban libres de distorsión y transmitían - frecuencias de 200 a 7.000 cps.

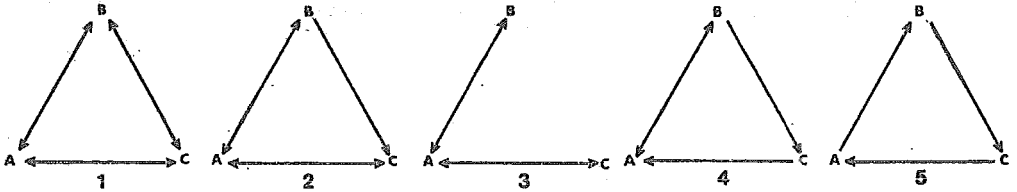


Fig. 2.- Las cinco redes de comunicación. Las flechas indican la dirección de la comunicación del que habla al que escucha; una flecha de dos puntas indica una comunicación en dos sentidos; las redes son los números del uno al cinco; los sujetos se designan con las letras A, B, C.

Los canales estaban libres de distorsión. El ruido es un sonido sibilante que presenta frecuencias de vibración, llamado -- ruido blanco, para cubrir los sonidos transmitidos por el aire.

Los problemas a resolver fueron de tres tipos: el - primero requería de un intercambio de palabras aisladas, el segundo ofrecía mas oportunidades para la construcción de oraciones, el tercero requería la formación de anagrama.

Los resultados indican que para el primer tipo de problema, en una cadena cerrada en que la comunicación era unidireccional - entre dos personas resultó la menos eficiente; la cadena abierta que permitía la comunicación bidireccional ocupó el lugar - intermedio; la mas eficiente resultó ser la cadena cerrada en la que todos los miembros hablaban y escuchaban a todos los de más. Para el segundo tipo de problema fueron similares a los obtenidos en el anterior problema, salvo que la cadena abierta reemplazó a la cadena cerrada de dos direcciones; en el tercer tipo de problema no hubo gran diferencia entre las redes, ya - que la comunicación era un lujo, pues casi no se necesitaba, El desempeño de un pequeño grupo depende de los canales de comunicación que se les abren a sus miembros, de la tarea que debe manejar el grupo y la tensión bajo la cual trabajan.

Macy, Christie y Luce (1970), en su estudio investi-gan los efectos del ruido de codificación sobre el desempeño - de pequeños grupos orientados hacia la tarea; se emplea la expresión ruido de codificación a la ambigüedad de que los sujetos mencionan e interpretan colores no fáciles de describir. Se utilizaron cinco sujetos que escribían los mensajes en tarjetas, colocados en cinco comportamientos con ranuras para recibir las tarjetas; la red de comunicación que se deseaba estudiar se imponía bloqueando físicamente las ranuras que no de -

bían usarse. Se dijo a los sujetos que su tarea era comunicar el color de cinco bolitas en una caja, comunicando el color en tarjetas que enviarían a través de los canales permitidos. El experimento fué dividido en dos partes, en la primera parte participaron estudiantes, transcurridos nueve meses en la segunda parte participaron reclutas; los estudiantes fueron sometidos en tres redes de comunicación: estrella, cadena y círculo, los reclutas en las redes: Círculo, molinete y estrella. Las redes de comunicación se muestran en la fig. 3

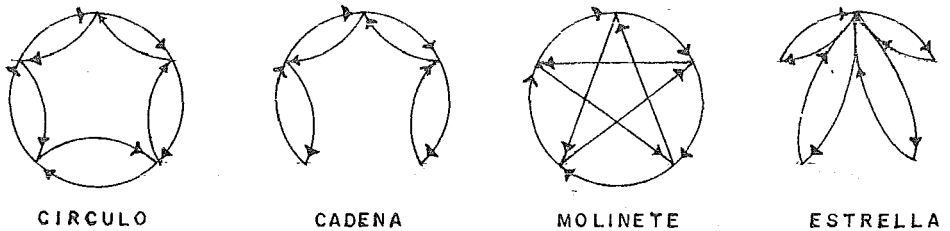


Fig. 3. Redes de comunicación usadas en la parte I y II.

Los resultados indican que los sujetos usan una múltiple serie de símbolos para describir una bolita de un color dado; el ruido proveía en gran parte de que los sujetos aplicaban el mismo nombre a diferentes bolitas. Ciertas redes llegan a conseguir una reducción en la ambigüedad y en el nivel de error. La reducción de errores es función de la red, el círculo logró el éxito en reducción de errores, lo que no pasó en la cadena y la estrella. En lo que toca a la reducción de errores tienen importancia dos aspectos de la red de comunicación: que haya -

suficientes interconexiones para que los sujetos se den cuenta que el grupo comete errores y que haya suficientes interconexiones para que los sujetos puedan corregir los errores. En la cadena y estrella a los sujetos les resulta difícil saber que están cometiendo errores, en el círculo no sucede esto. Es suficiente que cada persona en principio, esté conectada con una de las demás en la red, sin embargo, es evidente que la corrección de errores entre A y B, es difícil si cada mensaje que va de A a B, debe pasar por una tercera persona. Los grupos en molinete empiezan con un cómputo de error muy grande y lo reducen. En las estrellas la reducción de ruido se localiza en la posición central, en el caso del círculo y molinete es posible que cada sujeto participe activamente en el proceso de reducción de ruido.

Schachter y Burdick (1972), en su estudio afirman que el rumor se caracteriza como una forma de información no confiable y distorsionada que se difunde en forma rápida entre los miembros de una población. En este estudio se manipula experimentalmente una situación, que implica inclaridad cognoscitiva y se implantan rumores vinculados con dicho punto. Participoaron seis clases con un total de noventa y seis alumnas. Se produjo una situación de inclaridad cognoscitiva cuando la directora de la escuela entró en cuatro aulas diferentes y señalaba a una alumna para que saliera fuera del salón, estando ausentes todo el día; el rumor se implantó con dos niñas de cada una de las cuatro clases diferentes, diciendo que alguien había sacado algunos exámenes de la secretaría, después las niñas regresaron a su clase. Las profesoras llevaron un registro al final del día sobre los comentarios que se les habían formulado por las alumnas. Terminado el día se les dió a las alumnas una explicación completa y detallada del estudio.

Los resultados indican que todas las niñas habían oído el rumor implantado; la fuerza que lleva a comunicar un rumor ha de variar con el grado de importancia del problema respecto del cual hay ambigüedad. Los mismos factores de la difusión de un rumor, crea nuevos rumores y serán mayores en las condiciones en las cuales el problema es más importante.

Miller (1972), menciona que los escalones o niveles de responsabilidad en una jerarquía son puntos en una estructura organizacional, en los cuales es probable que existan distorsiones tanto en los mensajes que fluyen hacia arriba, como lo que fluyen hacia abajo.

Tal distorsión parece haber sido responsable de la matanza de civiles vietnamitas por tropas de Estados Unidos en My Lai en 1968. En aquella época los corresponsales en Vietnam observaron que las órdenes del ejército tendían a ser interpretadas en forma muy liberal y muy a menudo con distorsión; en tanto pasaban de escalón a escalón hacia abajo a través de la cadena de mando. Un corresponsal de guerra estuvo presente cuando fue incendiado un caserío por la primera división de caballería aérea del ejército americano. La averiguación demostró que la orden del cuartel general de la división de la brigada fue: "Por ningún motivo deben incendiarse los caseríos". La brigada transmitió por radio al batallón: "no quemar ningún caserío, a menos que se esté absolutamente convencido de que esten ocupados por el Vietcong." El batallón comunicó por radio a la compañía de infantería que se encontraba en el lugar: "si se cree que hay algún Vietcong en el caserío, quémelo". El comandante de la compañía ordenó a sus tropas: "quemén ese caserío".

Smith (1972) presenta un ejemplo que muestra el proceso de distorsión del mensaje a medida que avanza por el canal de comunicación:

MENSAJE ORIGINAL	1	2
- autoridades navales	- autoridades marítimas	- fuerzas de la marina
- suspendieron	- suspendieron	- suspendieron
- a partir de media noche de ayer	- en la tarde de ayer	- en la tarde de ayer
- la búsqueda	- la búsqueda	la búsqueda
- por mar y aire	- por mar y aire	- por mar y aire
- de tres supuestos submarinos desconocidos	- de tres submarinos	- de tres submarinos
- que el lunes último fueron avistados	- que fueron avistados	- que fueron avistados
- por un piloto civil	- por un piloto vil	- por un piloto civil
- en el golfo de San Matías	- al sur del golfo de San Matías	- al sur del golfo de San Matías
- en el sur del país		
- según se supo ayer		
- en medios de la marina de guerra		
13 ideas	9 ideas	8 ideas

- 3
- las fuerza marítimas
 - suspendieron
 - ayer
 - la búsqueda
 - de tres submarinos
 - que fueron avistados
 - al sur del cabo San Matías
 - por fuerzas de mar y aire

8 ideas

- 6
- la escuadra
 - suspendió
 - el ataque
 - a tres submarinos
 - que fueron avistados
 - al sur del cabo San Martín
 - por fuerzas de mar y aire

7 ideas

- 9
- la escuadra
 - suspendió
 - el ataque
 - a tres submarinos
 - + avistados por tierra mar y aire

- 4
- las fuerzas marítimas
 - suspendieron
 - ayer
 - la búsqueda
 - de tres submarinos
 - que fueron avistados
 - al Sur del cabo San Matías
 - por fuerzas de mar y aire

8 ideas

- 7
- la escuadra
 - suspendió
 - el ataque
 - a tres submarinos
 - que fueron avis_tados
 - al sur del Cabo San Martín
 - por fuerzas de mar y aire

7 ideas

- al sur del cabo San Martín
- por fuerzas de mar y aire.

7 ideas

- 5
- las fuerzas marítimas
 - suspendieron
 - ayer
 - el ataque
 - de tres submari_nos
 - que fueron avis_tados
 - al sur del cabo San Martín
 - por fuerzas de mar y aire

8 ideas

- 8
- la escuadra
 - suspendió
 - el ataque
 - a tres submari_nos
 - que fueron avis_tados
 - al sur del Cabo San Martín
 - por fuerzas de mar y aire

7 ideas

Galindo (1974), en su estudio investiga los efectos que se producen en la conducta motora al reforzar la conducta verbal cuando hay correspondencia entre ambas conductas y cuando no la hay. Los sujetos fueron seis niños de cuatro y seis años de edad en dos salones de una guardería, en un salón se efectuaban las sesiones de conducta motora y en el otro las de conducta verbal. En la sesión de conducta motora se usaron juguetes, juego de damas, plastilina, tableros de madera con palitos y una cruz de plástico. En la sesión de conducta verbal, todas las respuestas se definieron como una oración con cualquier verbo en primera persona forma afirmativa y las palabras pertinentes a cada caso. El diseño consistió en una línea base múltiple, en que se registraron conductas a nivel verbal y a nivel motor. Sobre esta línea base múltiple se sobreimpusieron las condiciones experimentales de reforzamiento de la correspondencia o de la no correspondencia de la conducta motora y la conducta verbal. Las condiciones experimentales no fueron las mismas en todos los sujetos. El procedimiento consistió en sesiones que duraban media hora, en el salón 1, el observador instigaba al niño a que jugara con el juguete X, inmediatamente después se iniciaba la sesión de conducta verbal en el salón 2, el niño era entrevistado durante diez minutos, para que hablaran de lo que acababan de hacer en la sesión de conducta motora.

Las respuestas verbales se reforzaban si se habían o no emitido las contrapartes motoras. En las sesiones verbales se reforzaba verbalmente, muy bien, jugaste con o no jugaste con, en las sesiones motoras el experimentador daba dulces al niño cuando jugaba con la cruz, o cualquier juguete, se reforzaba la conducta motora.

Los resultados demuestran que el reforzamiento de la correspondencia entre la conducta verbal y la conducta motora controla simultáneamente la emisión de ambas conductas, el reforzamiento

de la conducta verbal cuando hay correspondencia el efecto producido en la conducta motora es mayor si ésta tiene ya desde el principio una cierta frecuencia de ocurrencia; al reforzarse la conducta motora, se afectó la emisión de la conducta verbal correspondiente. Al reforzarse la conducta verbal unas veces se afecta a la conducta motora y otras no hay ningún efecto o lo hay pero es muy pequeño.

Alvarado, Nieto y Morales (1974), investigan los efectos de reforzamiento en ciertas clases de respuestas verbales. El experimento se llevó a cabo con un niño de dos años, sin ningún entrenamiento escolar, ni antecedentes médicos, a efecto de lograr que tuviese una dicción clara para emitir ecoicamente 55 verbos y también se consideró que no existiera en su repertorio estos 55 verbos cuando menos de su conjugación en pasado. El experimento se realizó en la estancia de la casa de la familia del niño en catorce sesiones. Los estímulos presentados al niño fueron láminas en las que estaba representada la figura de seis animales ejecutando una acción: ardilla, conejo, perro, pato, pájaro y ratón. El reforzador consistió en chocolate o dulce fraccionado entregado contingente sobre la respuesta deseada, apareado todas las veces con la expresión: Muy Bien! expresada por el experimentador. Se mostraba al sujeto la tarjeta y se le preguntaba que estaba haciendo cada uno de los animales, si el sujeto daba la respuesta se le reforzaba, si fallaba al responder se le instigaba diciéndole por ejm. la ardilla está ando. Los resultados muestran que cuando es reforzada una respuesta verbal requiere algún grado de control sobre esta respuesta. No solamente fueron producidas las formas gramaticales específicas de los verbos entrenados, sino que correctamente se reprodujeron estas formas en verbos no entrenados.

- Autor: Ibarra, M.E.G.
- Título: Importancia del repertorio social sobre las relaciones interpersonales dentro del escenario laboral.
- Objetivo: Efectos del incremento del repertorio social en un sujeto sobre su actuación y la influencia que éste tiene en las relaciones interpersonales de una compañía que presta servicios de ingeniería.
- Procedimiento: De siete empleados del Departamento de Procesos, se identificó al sujeto que presentó menos conductas de interacción y se aplicó un procedimiento de tautos en la emisión de las conductas sociales adecuadas.
- Resultados: Es posible dar entrenamiento a las personas - en interacciones humanas, utilizando este método ya que el repertorio social influye sobre las relaciones interpersonales.
- Autor: Ortiz, E.
- Título: El Feed-Back en la Formación de Equipos de Trabajo.
- Objetivo: Observar el efecto del feed-back sobre la ejecución del trabajo en el personal de una institución educativa.

Procedimiento: Se aplicó a siete sujetos el curso de Formación de Equipos de Trabajo, posteriormente se registró el cumplimiento de las tareas convenidas, proporcionando a cada sujeto el feed-back para verificar el cumplimiento de las tareas.

Resultados: El feed-back proporcionado incrementa el nivel de rendimiento. Al proporcionar feed-back al sujeto, mejora el cumplimiento de las conductas comprometidas, es importante el reforzamiento.

Autores: Reyes Eli, Morales, A.M.

Título: Validación social de habilidades de conversación en adolescentes farmacodependientes.

Objetivo: Analizar y validar socialmente componentes verbales en episodios de conversación en sujetos farmacodependientes.

Procedimiento: Diez sujetos divididos en dos grupos; el primer grupo presentaba problemas de inhalación voluntaria de solventes industriales, el segundo grupo sin problemas de farmacodependencia. Se llevaron a cabo grabaciones de las conversaciones con ambos grupos.

Resultados: El aprendizaje en habilidades sociales requiere de entrenamientos específicos; existen diferencias en la forma de expresarse verbalmente en ambos grupos en el continuo de una conversación.

ción. Se llegan a determinar los descriptores conductuales de un buen conversador.

Autor: Martínez, L .

Título: La comunicación en la organización.

Objetivo: Establecer en una institución educativa un sistema de análisis de comunicación interna para identificar la idoneidad de sus formas y procedimientos, detectando sus deficiencias para sugerir una instrumentación de la comunicación - mas eficiente.

Procedimiento: De treinta y cuatro sujetos se recabó información de formatos en el envío y recepción del - manejo de datos; posteriormente se diseñaron - formas con el vaciado de los elementos fundamen - tales para organizar y ubicar información.

Resultados: La comunicación formal se encuentra compuesta de líneas de comunicación de autoridad. La comunicación administrativa interna equivale a: 80% a las formas de información con nombre específico, 7% a información sin nombre específico, 7% a la información que debía recibir y no recibe y un 6% de comunicación verbal, que - - equivale a dar instrucciones, órdenes, juntas de área.

I. 3

COMENTARIOS

Es a través del lenguaje como se analiza la comunicación entre dos o mas personas, y un factor determinante para que se logre la Comunicación adecuada es el uso de pala - bras correctas, sencillas y precisas para producir el efecto - que una persona desea que otra realice.

Diversos estudios han tratado el problema de - la Comunicación, Burns (1976), afirma que los subordinados hacen sus propias interpretaciones de las órdenes e instrucciones de sus jefes. Ibarra (1976), señala la importancia que tienen las relaciones interpersonales y repertorios adecuados de los sujetos en el ambiente laboral.

Por otro lado Argyle, Lallju y Cook (1968), Alkema (1972) concluyen que es necesario que dos sujetos se encuen - tren cara a cara pues permite descubrir si ambos se están com - prendiendo o no.

Leavitt y Mueller (1964), en su estudio sugie - ren que la retroalimentación es importante en la comunicación - ya que hace que aumente la confianza del receptor y del emisor al formularse preguntas de cierta información.

Schaw y Rotsclad (1972), indican que las redes de comunicación influyen sobre el desempeño y satisfacción de grupo en la solución de problemas. Heise y Miller (1972), al respecto señalan que la red de comunicación más eficiente es - la cadena cerrada en la solución de un problema, ya que todos los miembros hablan y escuchan entre ellos.

Schachter y Burdick (1972), mencionan que el rumor es la forma de información no confiable y distorsionada --

que se difunde entre los miembros de un grupo.

Reyes E (1983) en su investigación nos indica - los descriptores conductuales de un buen conversador.

Martínez L. (1977) afirma que en el ambiente - laboral la Comunicación va a estar relacionada con los aspectos que implican trabajo, y que la comunicación verbal entre los - miembros de la organización se presenta en 6% del total de co - municaciones que se dan en las actividades laborales.

En esta investigación se centra nuestro interés en la Comunicación oral entre los miembros de la organización - en una situación cara a cara, ya que las relaciones que se esta - blecen entre ellos está mediada por la comunicación y también - por aspectos de trabajo, dar o recibir órdenes, dar información etc.

Es en la Comunicación Administrativa donde se - puede estudiar el Episodio de Comunicación, la interacción que se establece entre la fuente y el receptor al comunicarse, cómo es que se maneja esa información y cómo el entendimiento verbal determinan que se cumplan correctamente las tareas y objetivos que la empresa ha fijado que se lleven a cabo.

Tomando en cuenta que la Comunicación no verbal se debe interpretar en el contexto de la situación total de la comunicación.

A través de la Comunicación "clara y precisa", la organización contará con individuos que cooperen y sean responsables en las tareas que les han sido asignadas, ya que se - han identificado fallas en la relación jefe-subordinado y esto causa conflictos.

Es importante destacar que es a través de la comunicación "clara y precisa" que los sujetos estarán en la posibilidad de relacionarse adecuadamente en su trabajo y tengan repertorios adecuados en sus interacciones.

Sin embargo, es necesario para lograr esto, estudiar el Episodio de Comunicación en su totalidad, con los - elementos que lo constituyen y no "parcializarlo" como se ha hecho prácticamente en todas las investigaciones sobre este - tema. Es decir, para una comprensión cabal del proceso de la Comunicación y su importancia en las interacciones humanas y laborales es necesario involucrar en el estudio a la Fuente, al mensaje, al canal, al receptor y sobre todo a la conducta que constituye la respuesta que afectará de nuevo a la fuente y que determinará finalmente la forma que adopte este ciclo de Comunicación en la empresa.

CAPITULO II

M E T O D O L O G I A

- Objetivo: Investigar los efectos de un Programa de Mantenimiento en las conductas deseables de Comunicación en la organización,
- Sujetos: Dos sujetos masculinos, un jefe de sección y un auxiliar administrativo.
- Empresa: Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología,
- Escenario: Oficina de Archivo, Sección de Reconocimiento de servicios prestados a la Federación,
- Materiales: Formas de registro observacionales,
Lápices
Cronómetro
Dos observadores

Diseño de Investigación: Diseño funcional A B C.

Definición de Variables:

Conducta de Dar Instrucciones Verbales: Cada ocasión que por mas de treinta segundos el jefe de sección hable con uno de sus subordinados en respecto a formas de hacer el trabajo que deben ser realizadas en la sección.

Conducta Verbales Irrelevantes. Cada ocasión que por más de treinta segundos el jefe de sección hable con uno de sus subordinados sin relación a hacer el trabajo que deben ser realizadas en la sección.

Conducta de Calidad de Trabajo: Cada ocasión que el jefe de oficina de archivo firme de conformidad el documento presentado

por el jefe de la sección de reconocimiento de servicios prestados a la Federación.

Conducta de Préstamo de Lista de Raya. Cada ocasión en que una persona demande la búsqueda de una lista de raya y ésta sea localizada y entregada en no mas de cinco minutos.

Reforzamiento en privado. Cada ocasión que el instructor proporcione reforzamiento al sujeto con respecto al cumplimiento de su tarea, dando el reforzador verbal: "Muy bien, está cumpliendo con su trabajo, lo ha hecho muy bien", en ausencia de una tercera persona.

Procedimiento

Fase Pre-experimental

Para lograr el objetivo del presente estudio, al estarse corriendo una investigación de Formación de Equipos de Trabajo, se intervino para sacar de las conductas comprometidas de los sujetos, las conductas en que se encuentra implícita la Comunicación. Siendo estas conductas las elegidas: Las conductas de "Dar Instrucciones Verbales" y "Verbales Irrelevantes" y la conducta de "Calidad de Trabajo" en el jefe de sección y la conducta "Préstamo de Lista de Raya", del auxiliar administrativo.

FASE A. LINEA BASE

En esta fase se tomó un registro de frecuencia de cada una de las conductas identificadas en la fase anterior de los dos sujetos. Este registro duró siete días, por cada día se registraba dos horas diarias y el horario en que se llevó a cabo:

Del Sujeto 1 y Sujeto 2,

Lunes de 9.45 A.M. a 12.00 P.M.; Martes de 12.00 P.M. a 14.15 P.M.
 Miércoles de 9.00 A.M. a 11.15 A.M.; Jueves de 1.15 P.M. a 3.30 P.M.
 Viernes de 11.15 A.M. a 1.30 P.M.; Lunes de 12.50 P.M. a 15.05 P.M.
 Martes 10.30 A.M. a 12.45 P.M.

En los registros se obtuvo la confiabilidad de las conductas usando la fórmula:

$$\frac{\text{Acuerdos}}{\text{Acuerdos} + \text{Desacuerdos}} \times 100$$

Acuerdos + Desacuerdos

Las conductas fueron registradas por dos observadores por separado y los resultados en porcentaje para cada una de las conductas fueron:

Conducta "Dar Instrucciones Verbales" :	99%
Conducta "Verbales Irrelevantes":	99%
Conducta "Calidad de Trabajo":	100%
Conducta "Préstamo de Lista de Raya":	100%

FASE B. INTERVENCION

Esta fase duró tres días. Por lo que respecta al Sujeto 1, - las conductas "Dar Instrucciones Verbales" y "Verbales Irrelevantes" se siguió registrando su frecuencia, ya que en el tercer y cuarto día, las Verbales Irrelevantes presentaban una frecuencia alta, con respecto a la conducta "Dar Instrucciones Verbales".

Por lo que respecta a la conducta de "Calidad de Trabajo", del mismo sujeto, el jefe de sección, se aplicó un Programa de Mantenimiento (RF 3), cada tres documentos correctos y admitidos por el jefe de oficina y que eran entregados por el jefe de sección, el instructor reforzaba verbalmente en el lugar de trabajo del sujeto con la frase: "Muy bien, está cumpliendo con su trabajo, lo hace muy bien".

El primer día que correspondía a esta fase, se reforzó verbalmente en siete ocasiones en la entrega de veintitres documentos correctos.

El segundo día se reforzó una sola ocasión, al entregar tres documentos correctos el jefe de sección.

El tercer día se reforzó verbalmente dos ocasiones, por la entrega de ocho documentos correctos.

Del sujeto 2, el auxiliar administrativo, la conducta "Préstamo de Lista de Raya" se le aplicó un Programa de Mantenimiento razón fija 2 (RF 2), cada dos listas de raya que entregara el auxiliar administrativo al solicitante en menos de cinco minutos, el instructor acudía inmediatamente a su lugar de trabajo y reforzaba verbalmente con la frase: "Muy bien, está cumpliendo con su trabajo, lo está haciendo muy bien".

El primer día se le reforzó verbalmente en una ocasión, por la entrega de dos listas de raya.

El segundo día, en cuatro ocasiones se le reforzó verbalmente al auxiliar administrativo por el préstamo de cuatro listas de raya.

El tercer día al entregar seis listas de raya en menos de cin-

co minutos se dió reforzamiento verbal en tres ocasiones.
 Registrando dos horas diarias: Miércoles 9.45 A.M. - 12.00:P.M.
 Jueves 12.00 P.M. 0 12.45 P.M., Viernes 9.00 A.M.- 11.15 A.M.

FASE C. SEGUIMIENTO.

Esta fase tuvo una duración de cuatro días, tratando de cubrir las horas de la jornada laboral, registrando dos horas diarias:

Lunes de 13.15 P.M. a 15.30 P.M., Martes de 11.45 A.M. a 13.30 P.M., Miércoles de 13.10 P.M. a 15.25 P.M. y Jueves de 10.00 A.M. a 12.45 P.M.

Del sujeto 1, la conducta "Dar Instrucciones Verbales" y "Verbales Irrelevantes" se continuó registrando su frecuencia.

La Conducta "Calidad de Trabajo" se hizo el seguimiento de su cumplimiento de entrega de documentos correctos al jefe de sección.

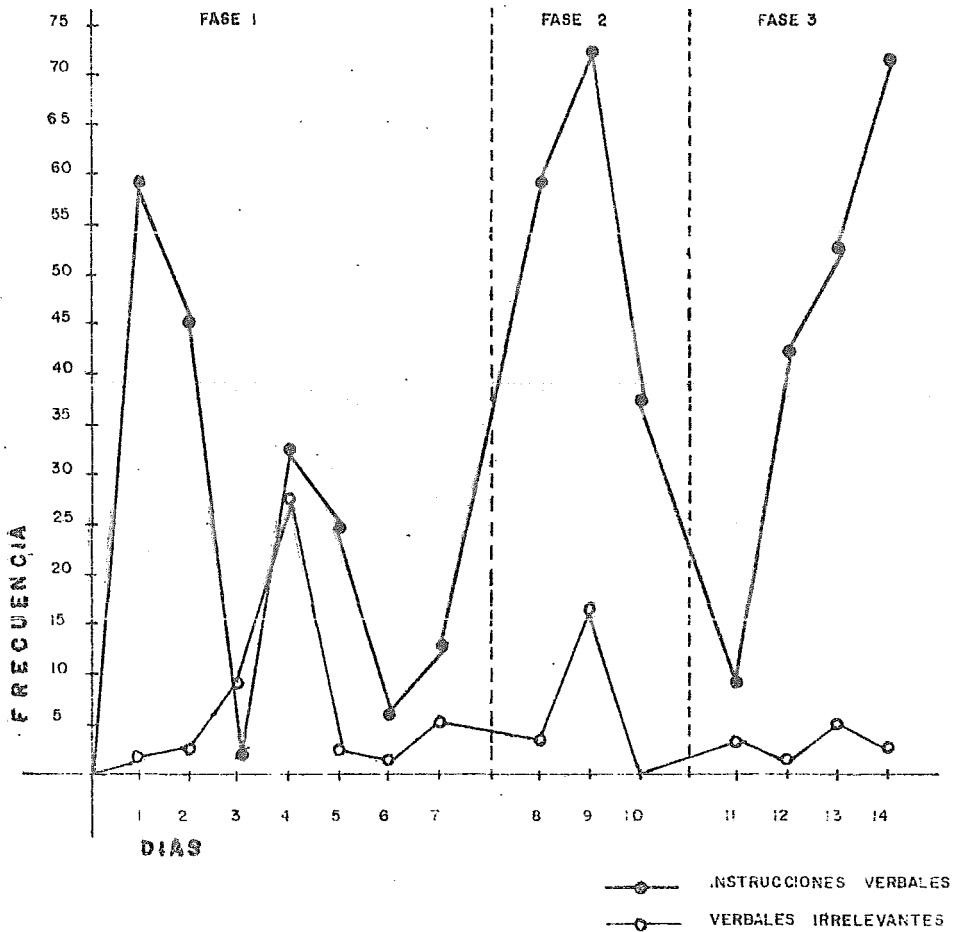
Del sujeto 2, el auxiliar administrativo, se hizo el seguimiento necesario para verificar si se estaba cumpliendo con la entrega de listas de raya a la persona que lo solicitaba en el tiempo fijado.

RESULTADOS:

En la gráfica No. 1, se puede observar que la conducta "Dar Instrucciones Verbales" se presentó con mayor frecuencia que la de "Verbales Irrelevantes" del Sujeto 1.

SUJETO 1

INSTRUCCIONES VERBALES Y VERBALES IRRELEVANTES.



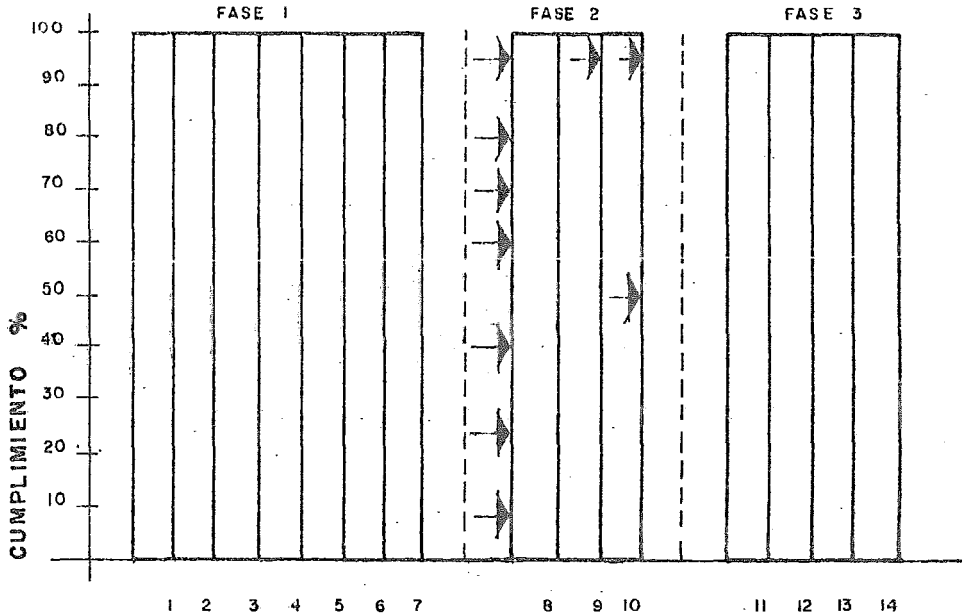
GRAFICA 1

FRECUENCIA DE LAS CONDUCTAS "DAR INSTRUCCIONES VERBALES"

Y "VERBALES IRRELEVANTES" EN LOS DIAS QUE FUERON REGISTRADAS.

SUJETO 1

CONDUCTA : CALIDAD DE TRABAJO



DÍAS

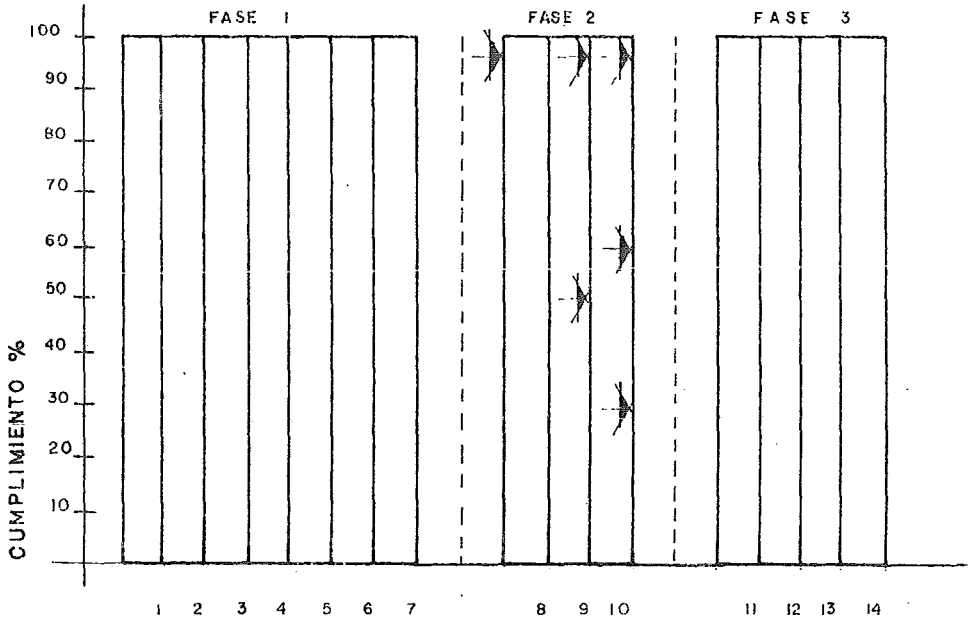
GRAFICA 2:

CUMPLIMIENTO DE "CALIDAD DE TRABAJO" EN CADA UNO DE LOS DÍAS.

REFORZAMIENTO →

SUJETO 2

CONDUCTA : PRESTAMO DE LISTA DE RAYA.



DIAS

GRAFICA 3

CUMPLIMIENTO DE "PRESTAMO DE LISTA DE RAYA" EN CADA UNO DE LOS DIAS

REFORZAMIENTO



M-0073421

Aunque no se aplicó ningún programa en ambas conductas, el hecho de haber intervenido sobre la " Conducta de Calidad de Trabajo", si influyó, ya que el Jefe de Sección aumentó la emisión de Verbales relevantes en relación al Trabajo y disminuyeron las irrelevantes; permaneciendo la frecuente alta de Verbales Relevantes y el mínimo en Verbales Irrelevantes.

La conducta " Calidad de Trabajo" , se mantuvo en un 100% en el cumplimiento de la entrega de documentos correctos, al Jefe de Oficina, del sujeto 1. (Gráfica No. 2).

La conducta " Préstamo de Lista de Raya", del sujeto 2, se observó en la fase de seguimiento que entregaba las listas de raya que le solicitaban en menor tiempo del que inicialmente se había comprometido, cumpliendo en un 100% la realización de esta actividad.(Gráfica No. 3).

Los Programas de Mantenimiento lograron mantener las conductas deseables de Comunicación en relación al trabajo en los dos sujetos y además, se cumplieron en un 100% las actividades relacionadas con su propio trabajo.

CAPITULO III

C O N C L U S I O N E S

Al recordar el objetivo de esta investigación que - mantuvo nuestra atención, fue determinar e investigar cuál es el efecto que tienen los Programas de Mantenimiento, sobre - las conductas deseables en la Comunicación dentro de la orga - nización.

Para el logro del objetivo a través de la aplicación del di - seño A B C, se demostró que en la Comunicación que se mantie - ne en el escenario laboral no solo se restringe a las con - ductas verbales relevantes, propias de las actividades labora - les, sino que además se observó que se presentan con cierta - frecuencia las conductas verbales irrelevantes, y son aquellas que no están relacionadas directamente con las formas de rea - lizar el trabajo.

Las conductas Verbales Relevantes, como ya se mencio - nó, están relacionadas con el desarrollo y la forma de reali - zar el trabajo, por lo que deberían ser emitidas y ocupar la mayor parte del horario de la jornada laboral.

En esta investigación, las conductas que podemos mencionar de este tipo son las siguientes: "Dar Instrucciones Verbales", y "Calidad de Trabajo", así como la conducta de "Préstamo de Lis - ta de Raya"

Las Conductas Verbales Irrelevantes a las cuales ya nos hemos referido anteriormente deben presentarse en un gra - do mínimo, ya que dan lugar a que los empleados dejen sus - obligaciones laborales a un lado y dediquen el tiempo a plati - car sus problemas personales.

También se observó que la Comunicación se da en una interacción cara a cara entre dos o más personas, la Comunicación al ser clara y precisa permite un entendimiento verbal y coadyuva a la reducción de conflictos en el ambiente de trabajo, así como en las relaciones Hombre-Hombre, estableciéndose vínculos de participación entre ellos.

Las investigaciones que han tratado el problema de la Comunicación, han demostrado que es importante precisar el sentido de las palabras, siendo necesario escuchar cuidadosamente para interpretar lo que se está comunicando. Sin embargo, en nuestro estudio, se pudo observar que la Comunicación es muy restringida en el escenario laboral, ya que no fue posible analizar con detalle el episodio verbal. El tipo de conductas que se estudiaron en esta investigación por su complejidad y dificultad para grabarse, no se analizaron con detalle, componente por componente como se hizo en el trabajo de Reyes E. (1983).

Pero si se logró que las conductas relevantes relacionadas con el trabajo se mantuvieran en un 100% en su cumplimiento, a pesar de que no se determinó la claridad con que cada una de ellas fue emitida por las razones expuestas anteriormente.

Los datos arrojados por la investigación nos demuestran que el objetivo planteado de la presente investigación se logró, ya que por medio de los Programas de Mantenimiento utilizados fué posible mantener las conductas laborales deseables, permitiendo que las relaciones interpersonales sean mejores entre los miembros de una organización, y se cumpla con los objetivos planteados por la misma y se mantenga cordialidad en el ambiente laboral.

Además, el Programa de Mantenimiento, fungirá como instrumento preventivo para evitar la presencia o manifestación de proble-

mas que causen conflictos, siendo este un procedimiento que puede emplear la organización para evitar investigaciones que requieran por su intervención alto costo.

Al aplicar el procedimiento que señala nuestra investigación a través de los datos se observó que no se presentó conflicto alguno, es importante destacar la intervención de un especialista en una organización, aunque no exista conflicto y no se presenten problemas entre los miembros de una organización es importante y de trascendencia el mantener las conductas que permitan el logro de los objetivos organizacionales y por tanto se reduzcan o eliminen todos aquellos factores que causen conflictos.

LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

Los resultados de esta investigación solo son válidos a la - - muestra con que se trabajó en el presente estudio.

Una limitación de este estudio es que no se investigaron los - aspectos relacionados con la comunicación no verbal.

Otra limitación es que en la Comunicación, no se analizó con - detalle el episodio verbal.

Se sugiere para estudios posteriores analizar la Comunicación verbal y no-verbal, y sus relaciones funcionales con detalle.

B I B L I O G R A F I A

- Argyle, M. Psicología del Comportamiento Interpersonal. Alianza Universidad: Madrid, 1978.
- Arias, Galicia F. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas; México, 1979.
- Bass, B.M. Psicología de las Organizaciones. Ed. C.E.C.S.A.; México, 1972.
- Bellows, R.D. y Rogers, M. Psicología del Personal en la Industria y los Negocios. Ed. Diana: México, 1975.
- Berlo, D.K. El Proceso de Comunicación. Ed. Ateneo: Buenos Aires, 1977.
- Cartwright, D. y Zander, A. Dinámica de Grupos; Investigación y Teoría. Ed. Trillas: México, 1970.
- Casado, D. y Pérez Y. Organización, Conflicto y Estrategias, Negociación. Ed. Mc Graw Hill; México, 1980.
- Dubin, R. Relaciones Humanas en la Administración. Ed. C.E.C. S.A. México: 1977.
- Everett, R. La Comunicación en las Organizaciones. Ed. Mc Graw Hill; México, 1980.
- Fleishman, E. y Bass, A. Estudios de Psicología Industrial y de Personal. Ed. Trillas: México, 1976.
- Goldhaber, G.M. Comunicación Organizacional. Logos consorcio edit: México, 1981.

- Honey, W.V. Concepts and Issues in Administrative Behavior, Prentice Hall: Englewood Cliffs, N.J. 1963.
- Ibarra, M.E. Importancia del repertorio social sobre las relaciones interpersonales dentro del escenario laboral, Tesis. Lic. en Psicología, Fac. de Psicología. U.N.A.M. 1978 .
- Insko, Ch. A. Psicología Social Experimental, Ed. Trillas: México, 1980.
- Jiménez, O.A. Análisis Experimental de la Conducta Aplicado al Escenario Industrial, Ed; Trillas: México, 1976.
- Jiménez, O.A. Formación de Equipos de Trabajo, Memorias del - Primer Encuentro Nacional de Psicólogos del Trabajo, Ed. Prensa, México: 1981.
- Jiménez, O. A. Interacción Humana, Ed. Prensa: México, 1976.
- Johansen, B.O. Las Comunicaciones y la Conducta de la Organización, Ed. Diana: México, 1975.
- Katz, D. y Kahn, R.L. Social Psychology of organization, Wilmand: New York, 1966.
- Kantz, O'D. Curso de Administración Moderna, Ed. Mc Graw Hill: México: 1982.
- Leavitt, H.J. Managerial Psychology, University of Chicago: - Press, 1968.
- Luthans, F. Modificación de la Conducta Organizacional, Ed. Trillas: México 1980.
- Mc Gregor, D. El Aspecto Humano de las Empresas, Ed. Diana: México: 1979.
- Martínez, P., L. La comunicación y la organización, Tesis. Lic. en Psicología, Fac. de Psicología UNAM. 1977.

- Ortiz, E., G.L. El feed-back en la Formación de Equipos de - Trabajo. Tesis. Lic. en Psicología. Facultad de Psicología. U.N.A.M. 1982.
- Pardinas, F. Manual de Comunicación Social. Ed. Edicol : - México, 1978.
- Rangel, H.M. Comunicación Oral. Ed. Trillas: México, 1979.
- Reyes, V., E. y Morales, A., A.M. Validación social de Habi- lidades de Conversación en Adolescentes Farmaco- dependientes. Tesis. Lic. en Psicología. U.N.A.M. 1983.
- Sayles, L. y Chapple. E. The Measure of Management. Mc Millan : New York, 1961.
- Sayles, L. y Strauss, G. El Comportamiento Humano en las Or- ganizaciones. Ed. Herrero Hnos.: México, 1969.
- Smith, A.G. Comunicación y Cultura, Nueva visión: Buenos Ai- res, 1972.
- Smith, H. C. Psicología de la Conducta Industrial. Ed. Mc. - Gráw Hill: México, 1979.
- Skinner, B.F. Ciencia y Conducta Humana. Ed. Fontanella: Bar- celona, 1977.
- Skinner, B.F. Conducta Verbal. Ed. Trillas: México, 1979.
- Skinner, B.F. Contingencias de Reforzamiento. Ed. Trillas: Mé- xico, 1969.
- Skinner, B.F. Más allá de la libertad y la Dignidad. Ed. Fon- tanella: Barcelona, 1972.
- U.N.A.M.; U. Veracruzana, U.A. de S.L.P. Aportaciones al Ana- lisis de la Conducta. Memorias del Primer Con - greso Mexicano, Ed. Trillas: México, 1974.

- Villegas, P., R. Aproximaciones y Teorías sobre Relaciones Humanas. Tesis, Lic. en Psicología, Fac. de Psicología U.N.A.M. 1978.
- Watzlawick, P. Teoría de la Comunicación Humana, Ed. Tiempo Contemporáneo: Buenos Aires, 1976.
- Yoder, D. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. Ed. C.E.C.S.A.: México, 1972.

A N E X O S

- ANEXO 1: TAREAS OPERACIONALIZADAS
- ANEXO 2: FORMATO DE REGISTRO DE DURACION
- ANEXO 3: FORMATO DE REGISTRO DE FRECUENCIA
- ANEXO 4: FORMATO DE REGISTRO DE PRODUCTOS
PERMANENTES

ANEXO 1

TAREAS OPERACIONALIZADAS

JEFE DE SECCION

- 1.- Dar Instrucciones Verbales
Cada ocasión que por mas de treinta segundos el je fe de sección hable con uno de sus subordinados en respecto a fórmulas de hacer el trabajo que deben - ser realizadas en la sección.

Tipo de Registro: Frecuencia
Diariamente de lunes a viernes.
2. Verbales Irrelevantes
Cada ocasión que por mas de treinta segundos el je fe de sección hable con uno de sus subordinados - sin relación a hacer el trabajo.

Tipo de Registro: Frecuencia
Diariamente de lunes a viernes.
3. Calidad de Trabajo
Cada ocasión que el jefe de la oficina de archivo firme de conformidad el documento presentado por el jefe de sección de servicios prestados a la Federación.

Tipo de Registro: Productos permanentes
Diariamente de lunes a viernes

AUXILIAR ADMINISTRATIVO

1. Préstamo de Lista de Raya
Cada ocasión que una persona demande la búsqueda de una lista de raya y ésta sea localizada y entregada en no más de cinco minutos.

Tipo de Registro: Duración

Diariamente de lunes a viernes.

ANEXO 2

REGISTRO DE DURACION

NOMBRE _____ PUESTO _____ FECHA _____

Nº. DE REGISTRO _____ OBSERVADOR _____

HORARIO _____

CONDUCTA	OCASION	DURACION	DURACION	OCURRIO	
		PREDETERMINADA	REGISTRADA	SI	NO

ANEXO 3

REGISTRO DE FRECUENCIA

NOMBRE _____ PUESTO _____ FECHA _____

No. DE REGISTRO _____ OBSERVADOR _____

CONDUCTA	HORA	HORA	HORA	HORA

OBSERVACIONES.

ANEXO 4

REGISTRO DE PRODUCTOS PERMANENTES

NOMBRE DE _____ PUESTO _____ HORARIO _____

No. DE REGISTRO _____ OBSERVADOR _____

PRODUCTO FINAL	FECHA	PRODUCTO ACEPTADO	PRODUCTO NO ACEPTADO

CODIGO

✓ PRODUCTO ACEPTADO

✗ PRODUCTO NO ACEPTADO