

82
2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
IZTACALA

**LAS ACTIVIDADES DEL PSICOLOGO
EN EL AREA DE COMUNICACION
INTERNA DE UNA AEROLINEA**

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
MARIA EUGENIA ORIHUELA VIVEROS



MEXICO, D.F.

1993

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 está 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.

LAS ACTIVIDADES DEL PSICOLOGO EN EL AREA DE COMUNICACION INTERNA DE UNA AEROLINEA

INDICE	Página
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1. PSICOLOGIA INDUSTRIAL	
- Origen y desarrollo de la psicología industrial	6
- El papel del psicólogo en la industria	17
CAPITULO 2. LA PSICOLOGIA Y LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL	
- Los principios de la comunicación organizacional	24
- La relación entre la psicología industrial y la comunicación organizacional	35
CAPITULO 3. REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL	
- Dinámica general de la comunicación interna en las empresas	56
- Descripción de las actividades realizadas por el psicólogo en el área de Comunicación Interna de la Compañía Mexicana de Aviación	65
CAPITULO 4. COMENTARIOS FINALES	82
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	92

INTRODUCCION

Existe un vínculo muy estrecho entre la psicología y la comunicación en todas las formas de conducta humana.

Tal como explica Miller (1980, pág.45), con respecto a las relaciones entre la ciencia de la comunicación y la psicología, " Una gran parte de la conducta está relacionada con el envío, transmisión o recepción de mensajes. Para sobrevivir en un medio ambiente fluctuante, un organismo debe tener alguna capacidad que le permita recoger, procesar y usar información. Esta capacidad es máxima en el hombre, que es capaz de aprender elaborados sistemas de codificación y de organizar su conducta social comunicándose con los otros seres humanos. Así, la comunicación es un sector importante para la psicología".

De acuerdo con Ribes, Fernández y Talento (1980, pág.58), si la conducta es entendida como "la interacción del organismo y su medio ambiente", se explica por que desde que el hombre sintió la necesidad de dar un orden a su conocimiento, cuestionando su existencia y formulando explicaciones filosóficas, manifestó su inquietud por conocer el mecanismo y la razón de su conducta.

Así fue como el hombre, tras varios siglos de cuestionamientos y suposiciones, abrió camino a la psicología, cuyo estudio se dirige hacia niveles de interacción que van desde acciones y reacciones del individuo con respecto a fenómenos físicos en su medio ambiente, hasta complejas formas de interacción con otros individuos en diferentes grupos sociales.

Entre los diferentes grupos sociales del individuo, el medio laboral es un medio en el que se han realizado interesantes estudios.

La acción de "trabajar", definida como "efectuar algo para obtener beneficios de supervivencia", existe desde que el hombre habita el planeta, sin embargo, no es hasta principios de este siglo, que la psicología inserta en su amplio flujo de conocimiento, el estudio de la conducta humana en las sociedades laborales.

¿ Por qué es así ? porque es cuando va desapareciendo en el mundo el desarrollo de un trabajo individual para dar lugar a la integración de organizaciones industriales cuando la psicología encuentra en ese medio la aplicación práctica de sus teorías.

Entre algunas otras concepciones de "trabajo", cabe citar el concepto que Rodríguez (1985, pág.14), nos expone: "Trabajo es una constelación de relaciones humanas encaminadas a producir determinados artículos y/o servicios, o bien, todo trabajo profesional es una red de interacciones sistematizadas y coordinadas". "Surge entonces un nuevo personaje: el hombre-organización".

Brown (1982, pág. 230), explica que "trabajo es, fundamentalmente, una actividad social que cumple dos funciones principales: producir los bienes que la sociedad necesita, e integrar al individuo en los sistemas de relaciones que constituyen la sociedad".

Este autor sostiene que el operario debe saber a ciencia cierta cuál es su trabajo y cómo se relaciona con los trabajos de los demás; de preferencia debe existir cierto margen que le permita aplicar su propia inventiva e iniciativa. Debe tener una seguridad razonable, término que además de lo físico y económico, incluye la falta de amenazas a la condición y al prestigio, la satisfacción de la necesidad de contar con el apoyo del grupo, el conocimiento de las funciones de personas y cosas, y la certidumbre de la improbabilidad de perder el empleo.

Para entender y orientar mejor el comportamiento de este operario o trabajador, la psicología comienza entonces a tratar diversos aspectos de conducta en este ámbito, tales como: inteligencia, capacidad laboral, motivación, relaciones humanas, etcétera y trata indudablemente de comprender el fenómeno de comunicación como una de las acciones más importantes de la interacción del hombre.

Byars (1983) comenta al respecto que la comunicación es absolutamente esencial en el ambiente de trabajo, que los gerentes dedican la mayor parte de su tiempo a la comunicación, esto es, hablar, escuchar, escribir y leer, por lo que la eficacia gerencial depende del dominio en el arte de la comunicación.

Actualmente, bajo el acelerado crecimiento de la industria, las empresas reconocen cada vez más la importancia de la comunicación para el logro de objetivos en las organizaciones que dirigen.

El objetivo de este trabajo es describir las actividades realizadas por el psicólogo en el área de Comunicación Interna de la Compañía Mexicana de Aviación.

Para ello, se exponen algunos fundamentos teóricos con respecto al desarrollo y la aplicación tanto de la psicología industrial como de las investigaciones en comunicación organizacional.

En el primer capítulo, dentro de un esbozo general, se describe cómo la psicología llegó a definirse como la "ciencia de la conducta humana y animal" y las transformaciones semánticas que su objeto de estudio ha tenido hasta nuestros días, para llegar a explicar cómo nace la psicología industrial y la actividad que el psicólogo ha realizado en este campo.

En el segundo capítulo se invita a conocer algunas generalidades de la ciencia de la comunicación, su surgimiento, desarrollo y estrecha relación con la psicología.

Por último, en el capítulo tercero, se reporta la actividad realizada por el psicólogo en el área de Comunicación Interna de la Compañía Mexicana de Aviación.

Es, sin duda, una interesante experiencia intervenir en un área relacionada con la psicología dentro del medio industrial. Un área que, como muchas otras tanto administrativas como operacionales, permite la participación del psicólogo para que conjuntamente se logren metas de una manera más rica y completa en conocimientos y acciones efectivas.

No hay que olvidar, como señala Rodríguez (1985), que el estudio de la organización es la más multidisciplinaria de todas las ciencias.

La multidisciplinaria, sin embargo, no es suficiente. Los avances y éxitos en el campo organizacional dependen en gran medida, de una administración basada en absoluta honestidad y credibilidad entre sus miembros, y acorde con las condiciones sociales, económicas y culturales que prevalezcan.

De no ser así, los esfuerzos de multitudes de especialistas en psicología, en comunicación o en cualquier otro ramo de la ciencia, recorrerán tortuosos y vanos caminos en un país aún "desorganizado" y "subadministrado" como el nuestro.

Díaz (1975) señala que quizá no a corto plazo, ni siquiera a largo plazo, pero ciertamente muy a la larga, una más alta eficiencia, productividad y creatividad, vendrán sólo de una sociedad más o menos sana.

La importancia de la interrelación de la psicología industrial y la comunicación organizacional como tema específico de este trabajo, emana de la experiencia concreta del psicólogo industrial en el área de comunicación interna de una aerolínea y pretende ampliar el ángulo de acción y proyección del psicólogo industrial en la actualidad.

Castaño (1984, pág. 32) comenta: "En la época contemporánea, de rápidas y constantes transformaciones científicas, tecnológicas y socioculturales, de crisis económicas y de valores, se han producido nuevas condiciones que influyen en la vida de los seres humanos y obviamente, en su vida laboral".

Considerando lo anterior, es importante realizar estudios acerca de la actividad laboral del psicólogo industrial en nuestro país y en el resto del mundo, con objeto de determinar sus alcances y las necesidades reales de su participación en nuestras organizaciones industriales, ubicando así su valor actual en el mercado laboral.

* términos empleados por Rodríguez E., 1985.

CAPITULO 1. PSICOLOGIA INDUSTRIAL

- ORIGEN Y DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

La historia de la ciencia es una historia de crecimientos y cambios. "Su progreso es lento y a menudo camina con pasos diminutos", afirma Keller (1985, pág.11). "La psicología venía afrontando serios problemas en cuanto a su definición profesional y científica, problemas que surgieron con el origen de la disciplina, por haberse planteado inicialmente como una rama de la filosofía y más tarde de la medicina", (Ribes, Fernández y Talento 1980, pág.13).

Desde las valiosas aportaciones filosóficas de Aristóteles en el siglo IV antes de Cristo, hasta nuestro siglo, la corriente histórica de la psicología, que existe alrededor de hace 100 años, se ha estrechado y profundizado conforme se ha hecho más científica, desde el momento en que en las décadas 1930 y 1940 el desarrollo en el campo del aprendizaje animal condujo a una teorización más restringida que allanó el camino hacia la definición moderna de la psicología, (Keller,1985). Asimismo, "una vez que ésta logró establecer un objetivo de estudio independiente de otras ramas de la ciencia, se sentaron las bases necesarias para su independencia como profesión" (Ribes, Fernández y Talento 1980, pág. 13).

Hoy día, una de las definiciones que más aceptación han tenido, es la del conductismo radical, que la define como "la ciencia de la conducta humana y animal" (Shultz 1985, pág. 6).

Para una mayor claridad del concepto de psicología en el contexto del presente trabajo, nos limitaremos, sin embargo, a decir que la psicología es la ciencia dedicada al estudio de la conducta humana.

La conducta humana es un tema apasionante que ha provocado el estudio científico de un gran número de ciencias y disciplinas que intentan definirla, explicarla, controlarla y predecirla. Esto, debido a que el hombre tiene un gran interés por conocerse a sí mismo y conocer a los que le rodean, para hacer más efectiva su acción creativa y más adecuado su desarrollo (Quirino,1991).

La conducta se refiere a lo que es posible hagan una o varias personas, esto es, todo tipo de interacción del individuo con su medio ambiente. El psicólogo estudia la conducta en todas sus formas, desde la más sencilla hasta la más compleja, desde el parpadeo involuntario hasta la intrincada configuración de acciones y reacciones que presenta un equipo de astronautas que controlan una nave espacial, (Dunnette y Kirchner,1986).

Es tan amplio el rubro de interacciones simples y complejas que el concepto abarca, que desafortunadamente el psicólogo enfrenta un serio problema en cuanto a la delimitación de su objeto de estudio con respecto a las otras disciplinas que, aunque con diferentes perspectivas, tratan también la conducta, tales como la medicina psiquiátrica, la sociología, la antropología, la pedagogía y la comunicación.

Puesto que es una ciencia y trata de la conducta, la psicología intenta descubrir y desarrollar conceptos explicativos. La explicación exige la identificación, descripción y observación de variables. La observación debe planearse y ser sistemática; idealmente debe ser experimental. Las observaciones científicas están sujetas a confirmación o invalidación por otros científicos que las deseen repetir. Por consiguiente, las opiniones, fantasías, argumentaciones, nociones favoritas o teorías, no constituyen una fuente adecuada de conclusiones científicas (Dunnette y Kirchner,1986).

La psicología emplea el método experimental, historiales de casos, el estudio longitudinal de desarrollo y la introspección para la recopilación y fuente de datos (Blum y Naylor,1985).

Shultz (1982, pág.6) dice: "El hecho de que la psicología industrial sea una ciencia, nos da a conocer mucho de su forma de operar. Toda ciencia se ocupa exclusivamente de lo observable, es decir, de aquello que podemos ver, oír, tocar, medir y registrar. De ahí su carácter empírico, o sea que se base en la observación y en la experiencia, no en opiniones, intuiciones, nociones infundadas ni prejuicios privados. Ello significa que sus procedimientos y resultados son objetivos. La inferencia que se basa en la observación de la conducta permite extraer conclusiones sobre varios estados o condiciones del hombre, a pesar de ser inobservables directamente. El psicólogo observa, mira con atención, escucha, mide y registra todo con objetividad, precisión e imparcialidad".

La principal contribución que la psicología puede hacer a la industria, es introducir el método científico, como base para derivar decisiones que impliquen y se apoyen en la conducta humana (Dunnette y Kirchner, 1986).

Entre algunas otras clasificaciones, Ribes y col.(1980) y Urbina (1989) explican que para el logro de su objetivo, la psicología ha sido dividida en diferentes áreas: psicología experimental, psicología clínica, psicología educativa, psicología social, psicología industrial y psicobiología.

Entre estas ramas de la psicología, nuestra atención se inclina hacia la psicología industrial, la cual tiene como interés básico el estudio del comportamiento del hombre en el ámbito de las organizaciones laborales. "La psicología industrial es la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la psicología a las personas en el trabajo", (Shultz, 1982, pág.6).

Desde los tiempos más remotos, el hombre ha ido evolucionando gracias a su capacidad de transformar el mundo que le rodea para satisfacer sus necesidades básicas de supervivencia y las necesidades que él mismo crea

en una sociedad cada vez más compleja. A esta actividad creativa individual o grupal, se le denomina trabajo.

Son diversas las ideas que algunos estudiosos han publicado con respecto al trabajo. Entre ellas, Smith y Wakeley (1977) señalan que el hombre trabaja porque el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Estos autores concluyen sus apreciaciones diciendo que aunque las metas particulares de cada individuo sean muy diversas, el hecho es que cada uno trabaja para alcanzar las metas que, con razón o sin ella, satisfacen sus necesidades de alimento, seguridad, relación estrecha y firme, de posición relativa y de autorrealización.

Castaño (1984, pág.33) dice que "el hombre transforma la realidad material y "espiritual" (cultura) y a su vez es transformado por esa realidad. La creación y los cambios que el hombre logra en su entorno los realiza a través del trabajo con el cual produce cosas materiales e inmateriales. Este trabajo es eminentemente social, por lo que se puede afirmar que la esencia del hombre es la actividad social que transforma, produce y crea". Este investigador basa sus teorías en la concepción de Karl Marx acerca del trabajo (pág.29): "Para Marx el trabajo es la actividad esencial del hombre, gracias a la cual han venido evolucionando sus características en lo individual y en lo social".

Por su parte, Shultz (1982, pág.3) afirma: "El trabajo proporciona un sentido de identidad; nos dice a nosotros mismos y a los demás lo que somos, mejora nuestro sentido de autoestima, afiliación y pertenencia".

Asimismo, Russet (1976) menciona que el trabajo es parte fundamental de la cultura y de la humanidad y que desde un punto de vista histórico, el trabajo es anterior a la industria.

Para definir el concepto "industria" debemos entender que las organizaciones son, según Davis (1983), sistemas sociales complejos que combinan personas, estructuras, tecnología y medio ambiente exterior.

La industria es el conjunto de todas aquellas organizaciones dedicadas a crear bienes y servicios, instituciones tales como agencias de gobierno, hospitales y clínicas, instituciones educativas, hoteles, teatros e institutos de investigación, así como también fábricas, agencias de publicidad, bancos y empresas, etcétera (Dunnette y Kirchner, 1986).

Russel (1976) señala la importancia de la diferenciación y relación entre la psicología industrial y la psicología del trabajo:

"La psicología del trabajo parte de los procesos laborales y al estudiar sus reglas, tiene en cuenta sobre todo las condiciones psicosociales de trabajo. Sus comienzos podemos referirlos a la aparición del vocablo "psicotecnia" dado por Münsterberg en 1911, el cual trataba en sus inicios de adaptar al hombre a la tarea y la tarea al hombre. La psicología industrial, por el contrario, parte del hecho social de que los hombres se reúnen para trabajar en común en la empresa y se relacionan entre sí de diversos modos, en un plan de igualdad, superioridad e inferioridad. Las aplicaciones prácticas de la psicología industrial y de la psicología del trabajo tienen sus puntos esenciales y, en general, no se excluyen".

La psicología industrial se basa en los datos, las generalizaciones y los principios de la psicología. Formula y modifica procedimientos para satisfacer las condiciones de las empresas. La psicología industrial es simplemente la aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria. Reconoce que las conclusiones científicas deben ser objetivas y basarse en datos reunidos como resultado de la aplicación de un procedimiento definido (Blum y Naylor, 1985).

La psicología, como una de las principales ciencias que tratan de la conducta humana, está bien provista para hacer observaciones y conducir estudios de los problemas y eventos que surgen de la conducta humana en la industria. En los últimos 40 años, la aplicación de los métodos y principios psicológicos y de las técnicas de personal resultantes, se ha esparcido por todas partes en el ámbito industrial (Dunnette y Kirchner, 1986).

La industria como lugar para estudiar la conducta, es atractiva sencillamente porque la conducta tiene ahí gran relación con el bienestar de nuestra sociedad ya que hombres y mujeres gastan la mitad de sus horas de vigilia en el mundo del trabajo (Dunnette y Kirchner, 1986).

Brown (1982) afirma que la moderna psicología industrial no podía comenzar hasta que la psicología general llegara a ser ciencia experimental, suceso que data de 1879, cuando Wilhelm Wundt fundó en la universidad de Leipzig el primer laboratorio dedicado al estudio científico de la conducta humana.

Asimismo, menciona que no fue hasta los primeros años del siglo XX cuando se hicieron intentos de aplicar la nueva psicología experimental a los problemas de la industria. Uno de los pioneros en este campo (aunque no era un psicólogo adiestrado) fue Frederick Winslow Taylor, cuyas investigaciones, junto con las de su sucesor Frank B. Gilbreth sirvieron de base a lo que se conoce como "estudios del tiempo y el movimiento". Osborne (1987) explica que estos estudios se refieren primordialmente al desempeño incrementado mediante la medición y la minimización del tiempo que se lleva realizar varias operaciones (movimientos). Dichos estudios según la opinión de Shultz (1982), son los auténticos precursores de la psicología ingenieril, llamada también ingeniería humana o de factores humanos, cuyo objetivo es acoplar la máquina con el operador combinando la ingeniería con el saber psicológico. "La creciente complejidad de las armas de guerra propició la aparición de una rama nueva de la psicología industrial: la psicología de la

ingeniería (llamada también ingeniería humana o ingeniería de factores humanos). En estrecha colaboración con ingenieros, los psicólogos de esta área suministraron información sobre las capacidades y limitaciones humanas para operar equipo tan intrincado como aviones de gran velocidad, submarinos y tanques". "La psicología industrial adquirió mayor prestigio y reconocimiento" (Shultz1982, pág.9).

Esta disciplina es afín a la ciencia de la ergonomía, ya que ambas surgieron como una respuesta a la necesidad de analizar cómo hace el operario humano para afrontar su ambiente. La ergonomía, menciona Osborne (1987), es la ciencia que "ajusta el ambiente al hombre". A pesar de que el término, del griego ergon: trabajo y nomos: leyes naturales, fue adoptado el 16 de febrero de 1950 por un grupo interdisciplinario interesado en los problemas laborales humanos, este interés comenzó durante la primera guerra mundial, y es desde entonces que el psicólogo, junto con fisiólogos, médicos e ingenieros, ha luchado por optimizar la seguridad, la eficiencia y la confiabilidad de la ejecución del operario, para hacer su tarea más fácil e incrementar su sensación de comodidad.

En cuanto a la historia y desarrollo del campo, sin embargo, es probable que la psicología industrial se iniciara el 20 de diciembre de 1901. Ese día, el doctor Walter Dill Scott, psicólogo de la Northwestern University, pronunció un discurso analizando las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad (Blum y Naylor, 1985).

A pesar de las destacadas actividades del doctor Scott y sus numerosos libros publicados de 1901 a 1913, se le ha pasado por alto en los informes históricos sobre la psicología industrial. En cambio, se le ha concedido el honor de ser el primer psicólogo industrial a Hugo Münsterberg, que en 1913 publicó su texto *Psychology and Industrial Efficiency*, traducido en 1914 como "Psicología de la Actualidad Industrial", el cual sirvió como modelo

para el desarrollo de la psicología industrial e incluye temas como el aprendizaje, el ajuste a las condiciones físicas, la economía de movimientos, la monotonía, la fatiga, la compra y la venta, etcétera (Blum y Naylor, 1985).

Durante la primera guerra mundial, ante la necesidad del ejército estadounidense de seleccionar y clasificar a millones de reclutas, comisionó a un grupo de psicólogos que idearan un test de inteligencia general con el cual identificar a los que tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar. Se desarrollaron dos tests: el Army-Alfa para personas que sabían leer y el Army-Beta para analfabetos. El éxito de ambos indujo de inmediato a desarrollar otros destinados a la selección de los candidatos a oficiales y a recibir adiestramiento de pilotos. (Shultz, 1982, pág.8). De hecho, muchos de los principales campos de desarrollo psicológico de la postguerra, tales como las pruebas de grupos, las pruebas profesionales, las escalas de calificación y el inventario de personalidad, tuvieron sus orígenes en las actividades de los psicólogos, dentro del esfuerzo bélico de la primera guerra mundial (Blum y Naylor, 1985).

En 1917, hizo su aparición el Journal of Applied Psychology. En la misma época, las universidades de los Estados Unidos comenzaron a impartir cursos de psicología aplicada. En 1919, Scott y otros investigadores fundaron la Scott Company en Filadelfia, la primera organización de consultoría psicológica que se creó y orientó hacia problemas del personal en la industria. Dos años después, se fundó la Psychological Corporation (Blum y Naylor, 1985).

Durante los años posteriores a la primera guerra mundial, alrededor de 1924, la industria comenzó a interesarse por los estudios de la psicología industrial. Algunas empresas, como la Procter & Gamble, la Philadelphia Company y la fábrica de la Western Electric en Hawthorne, elaboraron sus propios programas de investigación de personal. Fue en esta fábrica donde

se iniciaron los famosos estudios de "Hawthorne" en 1927, que duraron hasta mediados de la década de 1930 y que muchos los consideran como la serie de estudios de investigación más importantes que se hayan efectuado en la industria, de acuerdo con los efectos que tuvieron sobre el crecimiento y el desarrollo de la psicología industrial (Blum y Naylor,1985).

Las investigaciones de la Western Electric mostraron que los cambios en la intensidad de la iluminación, la calefacción, la humedad, el horario, etcétera, afectaban a los obreros mucho menos de lo que se creía (Brown,1973). Se descubrió que las condiciones sociopsicológicas del ambiente laboral podían tener mucho más importancia potencial que las condiciones físicas. Estos estudios abrieron nuevos campos de exploración (que fueron examinados durante más de 10 años) en factores como la calidad e índole de la supervisión, grupos informales entre los trabajadores, actitudes de éstos ante su empleo, la comunicación y diversas fuerzas sociopsicológicas (Shultz,1982).

Proporcionaron las bases y el impulso para la expansión de la psicología industrial más allá del campo de la selección, la colocación y las condiciones de trabajo, pasando a estudiar las motivaciones, la moral y las relaciones humanas (Blum y Naylor,1985).

Después de la depresión económica, comenzó a reconocerse la importancia de las actitudes de los empleados. No hay duda de que la segunda guerra mundial fue uno de los factores más importantes para el crecimiento de la psicología en la industria. Aunque la American Association for Applied Psychology (traducida como Asociación Estadounidense de Psicología) se fundó en 1937 como organización oficial de la psicología industrial que se convirtió posteriormente en la división 14 de la American Psychological Association (APA), fue la enorme contribución de la psicología al esfuerzo bélico la que demostró a muchas personas que la psicología aplicada podía ofrecer múltiples contribuciones importantes y prácticas (Blum y Naylor,1985).

Como en la primera guerra mundial, se hizo gran hincapié en la elaboración de pruebas para seleccionar y clasificar a los reclutas. También, se elaboraron programas de selección de oficiales, varios programas de adiestramiento especializado y técnicas de análisis de puestos y evaluación del rendimiento (Blum y Naylor,1985).

Otra publicación, *Personnel Psychology*, apareció en 1948. En ella, se informa de los resultados de estudios psicológicos factuales en campos como el adiestramiento, el análisis de puestos, la selección, la evaluación, la motivación y las actitudes, las condiciones de trabajo y el diseño de equipos (Blum y Naylor).

Otro desarrollo notable de la psicología aplicada, desde la segunda guerra mundial, fue la creación de 4 divisiones independientes entre las 38 divisiones de la American Psychological Association (APA), dedicadas a varios aspectos del campo: la división de psicología militar (división 19), la *society of engineering psychologists* (división 21), la división de comportamiento de los consumidores (división 23) y la división de psicología industrial. Estas son testimonio de la necesidad que tienen los psicólogos de reconocer la complejidad creciente y la especialización de los intereses en la red de actividades que definen a la psicología aplicada (Blum y Naylor,1985).

Shultz (1982, pág.10) menciona: "La importancia concedida a las variables organizacionales reviste tanta trascendencia, que en 1970, la división de psicología industrial de la American Psychological Association cambió su nombre por el de división de psicología industrial y organizacional".

Desde la segunda guerra mundial (1939-1945) se han creado otras organizaciones que representan a varios subgrupos de interés. Las dos más notables son la *Human Factors Society* (HFS) y la *Ergonomics Society*.

La primera es un grupo norteamericano para psicólogos aplicados que se interesan por los problemas de ingeniería humana. Publica su propio periódico Human Factors. El segundo es el correspondiente británico de la HFS. Su publicación es Ergonomics. Esta y la Occupational Psychology son las dos revistas británicas más importantes de las dedicadas o las investigaciones de psicología aplicada. En 1966, comenzó a editarse otra revista norteamericana denominada Organizational Behavior and Human Performance. Su finalidad es publicar artículos dedicados al desarrollo de teorías de psicología aplicada (Blum y Naylor, 1985).

A mediados de la década de 1960, la psicología industrial parecía experimentar una transición en su enfoque, tan relevante como la que se produjo una década anterior, pero su naturaleza fue diferente. En 1950, el cambio se ejerció sobre los tipos de problemas y variables que se consideraban importantes para el avance de nuestros conocimientos. El cambio actual de enfoque, se refiere al modo en que la psicología industrial aborda el estudio del hombre en el trabajo, "es un cambio de filosofía más que de contenido" (Blum y Naylor, 1985).

Actualmente, las demandas a la psicología de la ingeniería son más críticas que antes. Las técnicas de relaciones humanas han ido adquiriendo mayor importancia a medida que los líderes de la industria se dan cuenta del influjo que la motivación, el liderazgo y otros factores psicológicos ejercen sobre el rendimiento laboral. Los psicólogos modernos examinan la estructura o atmósfera de diversos tipos de empresas, sus patrones y estilos de comunicación, así como las estructuras sociales de carácter formal e informal que producen (Shultz, 1982).

Howell (1979) señala: "La psicología de la industria y la organización no siempre ha sido el campo plurifacético que es en la actualidad" (pág.2); "hasta hace poco el acento se ponía principalmente sobre la aplicación más que sobre la generación de conocimientos" (pág.4). Reporta que existe

ahora una tendencia cada vez mayor de los psicólogos industriales a participar en el desarrollo de principios generales o teorías de comportamiento.

Shultz (1982, pág.3) explica que los principios y prácticas de la psicología industrial moldean en forma directa o indirecta nuestra conducta y actitudes y sostiene: "La psicología industrial es una disciplina que ejerce enorme influjo sobre la calidad de la vida moderna. En nuestro estilo de vida se advierten sus repercusiones, sin importar donde residamos ni trabajemos, ni la posición social que ocupemos".

- EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN LA INDUSTRIA

Dunnette y Kirchner (1986) explican que el psicólogo social industrial o el psicólogo de organización, trata de conocer la conducta humana como se manifiesta en situaciones de grupo. Este profesional se interesa en la conducta total de los grupos y organizaciones y en las interacciones entre los individuos en el grado en que afectan al esfuerzo del grupo total o de la organización.

Afirman que un psicólogo que se ocupa de la conducta industrial está muy interesado en crear condiciones óptimas para la utilización de los recursos humanos en la industria. Está interesado en los problemas enormemente complejos de la productividad humana y de la ejecución del trabajo, del aprendizaje y de la adquisición de destrezas, de la motivación y de los efectos de diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas, de la seguridad física y de la salud mental y de la interacción entre las necesidades y objetivos de la industria y las necesidades de los empleados respecto al desarrollo completo y actualización de sus personalidades.

Como un bosquejo para el estudio de la conducta humana en la industria, los mismos autores definen las diferentes áreas de decisión y las correspondientes actividades de investigación psicológica implicadas por cada una de ellas: I. Decisiones basadas en requerimientos institucionales.- a) selección de personal, b) adiestramiento y desarrollo de personal y c) orientación de personal; II. Decisiones basadas o modificadas por las características individuales. Se refiere a una modificación de los requerimientos o características institucionales debido a las características y capacidades especiales y limitaciones de los seres humanos.- a) ingeniería psicológica, b) motivación humana y c) psicología de organización; III. Decisiones basadas en percepciones e influencias de grupo.- a) comunicaciones industriales y relaciones sindicato-patronales y b) psicología del consumidor y encuestas de investigación.

Por otro lado, Blum y Naylor (1985) sostienen que el psicólogo industrial puede ser empleado de una compañía industrial, asesor de una asociación profesional, de comerciantes o de fabricantes, o también un profesor universitario que efectúa investigaciones en el campo, ya sea en forma particular como consultante, o como colaborador del instituto de investigaciones de la universidad. Puede llegar a formar parte de un sindicato laboral y sus beneficios pueden obtenerse tanto en negocios grandes como pequeños.

Estos mismos investigadores mencionan que en un informe de 1959, titulado *The Psychologist in Industry*, la división 14 o división de psicología industrial y organizacional del cuerpo profesional de los psicólogos en los Estados Unidos, la American Psychological Association (APA), citó siete áreas principales que constituían el campo de la psicología industrial: a) selección y pruebas, b) desarrollo de gerentes, c) consejo personal, d) motivación de los empleados, e) ingeniería humana, f) investigaciones de mercadotecnia y g) investigaciones de relaciones públicas.

Estas funciones eran similares a las señaladas por Taff (1946, citado en Blum y Naylor op.cit.), quien incluía análisis del trabajo, estudios de movimientos y salarios, selección de nuevos empleados, transferencias, ascensos y despidos, adiestramiento, empleados problemáticos, calificación de empleados, higiene industrial, moral de trabajo e investigación.

Blum y Naylor (1985) comentan también que no sólo son muy variados los deberes del psicólogo industrial, sino también sus títulos, que van de presidente a psicólogo industrial o supervisor educativo. Son muy pocos a los que se les da el título correspondiente a su profesión. Es evidente que se les da un título que tenga relación con sus deberes o funciones de trabajo. Pueden encontrarse también psicólogos industriales en muchas organizaciones de consultoría, además de estar empleados en empresas de negocios. La Psychological Corporation, la más grande y antigua de este tipo, consta de las divisiones siguientes: industrial, pruebas, investigaciones de personal y mercados, exámenes profesionales y laboratorio experimental.

Durante la segunda guerra mundial (1939-1945), las fuerzas armadas de los Estados Unidos no disponían del personal ni de los recursos que se necesitaban para efectuar todos los trabajos. A raíz de ello, muchas universidades establecieron centros de investigación para ocuparse de problemas relacionados con la psicología industrial y otros campos de la psicología. En la actualidad, esos centros se ocupan, por contrato, de efectuar las investigaciones que necesitan muchas dependencias de gobierno (Blum y Naylor, 1985).

El psicólogo industrial también participa en centros de relaciones industriales y laborales y en laboratorios de ingeniería humana, ambos grupos instalados en las universidades. Asimismo, en organizaciones sin fines de lucro patrocinadas por la industria, en dependencias gubernamentales de investigación y en agencias no gubernamentales (Blum y Naylor, 1985).

Shultz (1982, pág.10) aclara: "La psicología industrial influye casi en todos los aspectos de la vida empresarial: repercute en casi todo lo que se refiere al mundo del trabajo", y cita una amplia gama de aspectos en los que el psicólogo industrial interviene: selección de candidatos, evaluaciones de ascenso, programas de adiestramiento, productividad, mecanismos de relaciones humanas, diseño de maquinaria, de herramientas, aparatos y controles, disposición de líneas de montaje y del ambiente, diseño de productos, publicidad, conducta de los consumidores, técnicas de sondeo de opinión, empleo del color, etcétera, y aclara que la psicología industrial no deja de ser un simple instrumento y como todo instrumento, su utilidad depende de la capacidad de quien lo utiliza.

Este autor, Shultz (1982), menciona que según encuestas llevadas a cabo en los Estados Unidos, Israel y Nueva Zelanda, la gama de oportunidades y cargas para el psicólogo industrial es amplia e impresionante en las áreas de: 1 Selección y adiestramiento de empleados, 2 Espíritu de equipo y satisfacción en el trabajo, 3 Motivación del empleado, 4 Evaluación del rendimiento, 5 Productividad, 6 Condiciones de trabajo, 7 Estructura y diseño de la empresa. Asimismo, sostiene que algunos de los aspectos de la relación existente entre el hombre y su trabajo en que la psicología industrial influye son: selección de empleados, evaluación del rendimiento, adiestramiento y desarrollo, liderazgo, motivación, satisfacción y participación activa, psicología organizacional, condiciones de trabajo, psicología de la ingeniería, accidentes, alcohol y drogas, estrés y psicología del consumidor.

Debido a la existencia de múltiples opiniones y con el propósito de conformar el perfil profesional del psicólogo particularmente en México, el Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología (citado en Urbina, 1989), realizó una investigación en la que participaron directores y profesores de las escuelas y facultades que lo conforman.

Con base en los resultados, define al psicólogo como un profesional universitario cuyo objeto de estudio es el comportamiento humano individual y social, que a partir de la investigación de los procesos cognocitivos-afectivos y de su interacción con el entorno, es un promotor del desarrollo humano, consciente de sus responsabilidades éticas para consigo mismo y la sociedad, siendo su función genérica la de intervenir como experto del comportamiento en la promoción del cambio individual y social desde una perspectiva interdisciplinaria.

Indica que las funciones profesionales del psicólogo serán las de detectar, evaluar, planear, investigar e intervenir (incluyendo en esta última, prevención, rehabilitación y orientación), funciones que se interrelacionan al realizarse.

De esta manera, es conveniente identificar al psicólogo como un profesional del comportamiento humano, cuyas habilidades profesionales son, según explica el citado autor:

1.Detección, 2.Evaluación, 3.Planeación, 4.Investigación, 5.Rehabilitación, 6.Prevenición.

Cuyos sectores de trabajo son:

1.Educación, 2.Salud Pública, 3.Producción, 4.Organización Social y 5.Ecología y Vivienda.

Los destinatarios de sus servicios son prácticamente todas las clases sociales y todas las edades.

Su método de trabajo consiste en los siguientes pasos:

1. Análisis del problema, 2. Especificación de metas, 3. Diseño de intervención, 4. Implementación, 5. Evaluación (retroalimentación), 6. Corrección (reciclajes), 7. Reporte de trabajo.

Su capacidad de trabajo es institucional, a nivel de un solo individuo, un microgrupo y de un macrogrupo.

La opinión de Almeida y col. (1989, citado en Urbina op.cit.) asegura que el campo de trabajo del psicólogo en México es muy amplio y variado, sin embargo, ha sido poco valorado en escasos medios oficiales o institucionales, entre los que se encuentran:

- Escuelas de educación media superior y universidades, donde labora como docente y en ocasiones como investigador.
- Instituciones de salud, donde trabaja habitualmente aplicando pruebas psicológicas o como auxiliar del psiquiatra y eventualmente como terapeuta.
- En escuelas oficiales, en las que se orienta al tratamiento de problemas de aprendizaje o a la educación especial.
- En el área de la psicología del trabajo, donde su función básica es el reclutamiento y la selección de personal.

Este mismo autor y sus colaboradores, realizaron un estudio que muestra que la función básica del psicólogo industrial en México, ha sido el reclutamiento y selección de personal.

Sin embargo, afirma que el psicólogo puede incursionar en cualquiera de las áreas administrativas y operacionales, ya que todo lo que se refleja en las organizaciones laborales es producto de la actividad y la interrelación humana, y ese amplio escenario de conducta es asequible a la observación sistemática y al estudio para conducir acciones, problemas y eventos que contribuyan al equilibrio de dichas organizaciones.

En el siguiente capítulo revisaremos un tema que ha despertado un gran interés de empresarios y directivos y en donde la participación del psicólogo es de gran utilidad, ya que forma parte inherente del comportamiento del ser humano y determina en gran medida su adaptación a cualquier tipo de organización en nuestra sociedad: la comunicación.

CAPITULO 2. LA PSICOLOGIA Y LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

- LOS PRINCIPIOS DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

Al ser la comunicación una necesidad vital del hombre, son los filósofos griegos los primeros en preocuparse por el conocimiento de los medios que éste emplea para comunicarse (Alvarez, 1978).

Este autor describe algunos aspectos sobre la investigación de la comunicación. Menciona que Aristóteles (384-322 ac), hace más de dos mil años, definió en su Retórica al estudio de la comunicación como "la búsqueda de todos los medios posibles de persuasión". Este filósofo organizó su trabajo en tres capítulos: 1. La persona que habla, 2. El discurso que pronuncia, 3. La persona que escucha. De esta manera surgió lo que podría llamarse el primer esquema del sistema comunicativo.

No fue hasta la década de 1930, cuando comenzó a diversificarse su estudio y aparecer los primeros esbozos de la ciencia de la comunicación. Con el desarrollo de los métodos empíricos y cuantitativos de la sociología, se hizo evidente su influencia en la investigación de la comunicación. Posteriormente, a esta tendencia cuantitativa se sumaron los métodos experimentales de la psicología (Alvarez, 1978).

El decenio de 1940 se caracterizó por la sofisticación de las correlaciones de datos estadísticos y empíricos. En esa década, la mayor actividad de investigación sobre comunicación colectiva se desarrolló en Estados Unidos, debido a la segunda guerra mundial y al interés que suscitaba la propaganda y los medios de comunicación nazis, utilizados como agentes persuasores de la superioridad aria (Alvarez, 1978).

Al llegar la década de 1950, surgió entre los investigadores y estudiosos de la comunicación, la preocupación general por ver la comunicación no sólo como un conjunto de datos estadísticos, ni verla a nivel de causa-efecto, sino considerarla en su aspecto "fenonímico", concepto que indica que hay que estudiar a la comunicación con una concepción de "situación" o "funcional", en donde los medios de comunicación son influencias que actúan en medio de otras influencias dentro de una situación de conjunto. La elaboración de un marco conceptual era uno de los objetivos principales. Sin embargo, ni siquiera en la actualidad existe uniformidad de criterios y resultados (Alvarez, 1978).

Para Edward Sapir, a quien cita Alvarez (1978), la comunicación constituye el aspecto dinámico de las sociedades humanas. El hombre es expresividad antes que racionalidad. La comunicación es un hecho omnipresente en el mundo actual. Es el denominador común de las diferentes actividades humanas.

Katz (1986) define a la comunicación como la esencia misma de un sistema social u organización, dado que la entiende como el intercambio de información y la transmisión de significados.

Alvarez (1978) continúa su punto de vista señalando que dentro de su vida cotidiana, el hombre se encuentra inmerso en una gran cantidad de procesos comunicativos, cuyos niveles de complejidad son variables. Los grupos y los individuos están en una permanente afectación comunicativa a través de la prensa, el cine, la radio, la televisión, los anuncios publicitarios y propagandísticos, la escultura, la pintura, los mensajes telegráficos, las conversaciones familiares y telefónicas, las computadoras, la fotografía, etcétera.

El concepto de comunicación (del latín *communis*, que significa poner en común) es extraordinariamente amplio, según nos hace saber autor.

Sostiene que el problema de su definición es un problema que los comunicólogos aún no han resuelto, pero que existen algunos autores que coinciden en definirla como la relación que se establece entre un emisor y un receptor en la transmisión de un mensaje:

Para José Luis Aranguren (1967, citado en Alvarez 1978), "la comunicación es toda transmisión de información que se lleva a cabo mediante: la emisión, la conducción, la recepción y un mensaje. Es un proceso de socialización llevado al extremo".

David K. Berlo (1971, citado en Alvarez 1978), sostiene que "toda comunicación tiene como meta producir una respuesta; nos comunicamos para influir y afectar intencionalmente".

Otra opinión es de Oswald Ducrot (1972, citado en Alvarez 1978), para quien "comunicar es transmitir información"; información viene del latín "informare", que significa dar forma nueva.

Jaime Goded, (citado en Alvarez 1978), por su parte, afirma que "la comunicación es la utilización de un código para la transmisión de un mensaje, que constituye el análisis de una experiencia en unidades semiológicas, con el propósito de permitir a los hombres entrar en relación unos con otros".

Schlenker (1973, pág.17) resalta la complejidad de la comunicación señalando: "Muchas veces se ha descrito la comunicación como un sencillo problema de transmitir información de una persona a otra. Pero todos sabemos que el proceso no es de ningún modo sencillo y que la información transmitida es con frecuencia muy variable y muy compleja. Comunicamos hechos, sentimientos, percepciones, insinuaciones y otras cosas diversas, todo en el

mismo mensaje "sencillo". Comunicamos no solo por medio de la palabra hablada y escrita, sino también por medio de gestos, de la postura física, del tono de la voz, de los momentos que elegimos para hablar de lo que no decimos, etcétera".

Alvarez (1978) señala que las diferencias metodológicas y teóricas de los comunicólogos impidieron la integración de una teoría general de la comunicación. Se llegó, sin embargo, a la aceptación de varios conceptos fundamentales por la mayoría de los autores: emisor, mensaje, receptor, canal, codificación, ruido, retroalimentación, etcétera.

Todo proceso de comunicación cuenta con:

1. El emisor o la fuente de información. Es el productor del mensaje.
2. El sistema codificador. Efectúa el ciframiento del mensaje en señales o signos.
3. El mensaje. Abarca al contenido de una información.
4. El canal. Es el intermediario físico que se usa para transmitir el mensaje codificado del emisor al receptor.
5. La fuente de ruido. Es un elemento no deseado que perturba o distorsiona la comunicación.
6. El sistema descodificador. Decifra el mensaje a partir del código que se utilizó en su codificación.
7. Destinatario o receptor. Es a quien se dirige el mensaje. Las expectativas y el conocimiento que la fuente tenga de su destinatario, van a determinar los modos de comunicación.

8. La retroalimentación. Es la información de retorno por parte del receptor, que permite al emisor conocer si la comunicación fue efectiva. También los autores han coincidido en la definición de este último término tan importante que es la retroalimentación (feedback). Por ejemplo Schramm (1982) menciona que por retroalimentación se entiende la información que proviene, en retroceso, del receptor al transmisor, y le indica a éste cómo se desarrolla su mensaje.

Continuando con lo expuesto por Alvarez (1978), éste afirma que el crecimiento de las sociedades industriales trajo nuevas formas basadas en los adelantos tecnológicos para satisfacer la necesidad de expresión en el hombre.

Los emisores se convirtieron en instituciones sociales, en organizaciones empresariales o industriales. Al aumentar la capacidad de transmisión de los canales técnicos, los mensajes de la comunicación colectiva se hicieron más rápidos y frecuentes. Los receptores pronto se caracterizaron por la pérdida de su individualidad y entraron en el mundo de la masificación. La retroalimentación perdió su frecuencia y rapidez y la comunicación degeneró en una comunicación unilateral y autoritaria (Alvarez, 1978).

Al respecto, Richard (1972) cuestiona algunos planteamientos que parecen ahondar en la problemática de la comunicación desde las primeras fases de la vida humana. Sostiene: "No hay sociedad alguna en la que no exista un intercambio entre los individuos que la integran. El lenguaje es, generalmente, uno de los lazos de unión más sólidos entre un grupo humano. Esto parece algo común y, no obstante, la gente se comporta como si lo ignorara." "Lo conocido es desconocido"- dice Hegel. Esta frase cobra todo su sentido en el caso de las comunicaciones. Aunque el problema de la comunicación y de la información se plantee de manera aguda a nivel de la empresa, hay que enfocarlo primeramente en su generalidad.

El problema de la comunicación y de la información se ve descuidado ya desde las primeras fases de la educación. En la escuela se aprenden muchas cosas, pero los alumnos no aprenden a comunicarse. Peor aún, cuando el alumno "comunica" generalmente se le sanciona. Es como si la comunicación fuera cosa natural. En realidad, se reduce a la expresión evidente de algo que puede concebirse con claridad. Tal es el canon de la comunicación. Se supone que la comunicación viene dada, que es espontánea y fácil y no hace falta aprenderla. Además, lo que se fomenta es el trabajo individual, y esto es lo único que se evalúa (Richard, 1972).

Por otro lado, otro análisis del fenómeno de la comunicación es expuesto por Schramm (1982), quien nos indica que la comunicación, dentro de una sociedad está constituida por circuitos complicados y por largas cadenas de transmisores y receptores. Uno de los aspectos más importantes de estas cadenas es que toda persona en la cadena, excepto la primera y la última, opera como una compuerta; esto es, puede o no pasar el mensaje, según decida. Puede dejar parte de él fuera o agregarle algo. Ejerce gran poder sobre el mensaje y sobre el conocimiento de los que están después en la cadena.

Así, la comunicación mantiene las relaciones operantes entre individuos y entre grupos y naciones. Dirige el cambio y mantiene la tirantez hasta un nivel tolerable. Por tanto, siempre que se da un cambio inminente o que hay problemas sociales, hay mucha comunicación (Schramm, 1982).

Por otra parte, el mismo autor nos aclara que las investigaciones sobre comunicación se refieren a cómo se puede ser efectivo en la comunicación, cómo ser comprendido, cómo ser claro, cómo utilizan las personas los medios efectivos de comunicación, cómo pueden entenderse entre sí las naciones, cómo puede usar la sociedad los medios de masa con mayor provecho y, en general, cómo funciona el proceso básico de la comunicación.

La investigación de la comunicación se refiere, según explica, a todas las formas en que se verifica el intercambio de ideas y cómo se comparten. Así, hablamos de comunicación de masas y comunicación interpersonal; tratamos de la palabra hablada, el gesto, el signo, la imagen, la impresión, la radiodifusión: todos los signos y símbolos por medio de los cuales los humanos procuran transmitir significado y valor a otros seres humanos.

Nos dice que cuatro hombres son tradicionalmente considerados los padres fundadores de la investigación de la comunicación en los Estados Unidos: Paul Lazarsfeld, sociólogo cuya especialidad fue la investigación de público a través de encuestas; se interesó en los efectos de los medios de masas y su relación con la influencia personal. Kurt Lewin, psicólogo especializado en experimentos e interesado en el funcionamiento de los grupos humanos. Harold Lasswell, político y científico cuyo método fue analítico, iniciador del estudio de la propaganda. Y Carl Hovland, psicólogo que se interesó en la comunicación a través de un método experimental. En la actualidad, los jóvenes investigadores en este campo, tienden a ser eclécticos.

Con referencia a la comunicación masiva, menciona el autor que el medio de comunicación colectivo es simplemente un comunicador en el que la relación de salida a entrada es muy grande. El medio de masas es una organización de comunicación, es un grupo de trabajo de personas preparadas y organizadas, con una sola voz, para exhibir una especie de personalidad corporativa. Tanto el medio de masa como el individuo comunicativo seleccionan y decifran mensajes, cifran y transmiten mensajes y provocan respuestas.

En determinada etapa del proceso comunicativo, el mensaje es simplemente una mancha de tinta sobre papel -como en un libro- o un conjunto de compresiones y refacciones en el aire -la palabra hablada- o bien ondas de luz reflejadas -la imagen-. Estas señales sólo poseen los significados que por convenio y experiencia, les damos nosotros. Este es uno de los principios básicos de la teoría general de la comunicación: los signos

solamente pueden contener el significado que la experiencia del individuo le permita leer en ellos. Al conjunto de experiencia y significado lo llamamos "marco de referencia" y decimos que una persona únicamente puede comunicarse en función de su propio marco de referencia (Schramm, 1982).

Aunque parezca simple, un mensaje es algo muy complicado. Sus signos no solamente tienen significados diferentes para diferentes personas; también tienen dos clases diferentes de significados: el denotativo, es decir, el significado común o de diccionario; el otro es connotativo, o sea, el significado emocional o evaluativo. Un mensaje tiene también un significado superficial y un significado obscuro, éste del contexto en que se establece la relación transmisor-receptor (Schramm, 1982).

Por otro lado, el efecto de un mensaje cualquiera depende de más de un sólo canal; en realidad, de muchos canales y muchas claves que simultáneamente vemos o escuchamos. A cada mensaje lo acompaña una clave especialmente importante: el conocimiento de quien lo dijo, lo cual nos ayuda a determinar si es aceptable y si actuará en consecuencia. Cada individuo está rodeado por muchos mensajes. La relación que se establece es de cientos o millones a uno (Schramm, 1982).

El primer obstáculo que debe vencer el mensaje es el de ser elegido entre todos los mensajes competidores. Puede ser aceptado o rechazado dependiendo de la manera en que el mensaje se ajuste a sus valores y creencias y si va de acuerdo con las normas y creencias del grupo al que pertenece. En una nueva esfera defendida débilmente, hay muchas posibilidades de que un mensaje bien hecho logre su cometido. En una esfera en que las defensas son fuertes, quizá logrará más si afloja uno o dos ladrillos, que si toma los muros por asalto. A esto lo llamamos "actitudes de canalización". En un campo antiguo y bien definido es muy poco probable que una comunicación logre un cambio sustancial y áspero, a menos que sea acompañada por cambios igualmente importantes en la situación circundante. Una comunicación bien realizada procedente de una fuente fidedigna, puede lograr cambios relevantes (Schramm, 1982).

Para obtener cualquier cosa de cierta importancia mediante un mensaje, el transmisor debe lograr que el receptor lo elija y lo entienda, que lo acepte y que el mensaje pueda traspasar la censura y las normas de los grupos apreciados (Schramm, 1982).

Existe una gran cantidad de retroalimentación en la comunicación personal y muy poca en comunicación de medios de masas; esta es una de las razones por las que resulta más fácil explicar algo o convencer a una persona frente a frente (Schramm, 1982).

Estos conceptos nos permiten orientarnos ya al tema que nos ocupa, rescatando la opinión de Richard (1972), sobre la comunicación organizacional:

La cuestión de la información y de las comunicaciones en la empresa no se había planteado de una manera precisa hasta los años cincuenta.

Así, la obra de E. Crisholm (citado en Richard, 1972), *Communication in Industry*, publicada en 1956, es considerada como un estudio sobre un campo nuevo. El problema de la organización de las comunicaciones en la empresa se ha hecho ya familiar en toda la gran industria. Esto obedece al tamaño de las empresas, ya que mientras la empresa sólo reúne un número limitado de empleados, existe la posibilidad de un contacto directo y personal entre la dirección y sus empleados. A aquella le es fácil dar a conocer su postura respecto a cualquier cuestión que pueda surgir, y también le es fácil apreciar las reacciones del personal.

Cuando a la empresa la constituyen varios miles de individuos, resulta evidente que un contacto así es imposible y que toda transmisión de información exigirá un número más o menos importante de retransmisores, susceptibles siempre de modificar el contenido de la información que transmitan, sin hablar de todos los retrasos que puede haber y que con frecuencia la inutilizan (Richard, 1972).

Pero aunque la envergadura de la empresa multiplica los riesgos de la deformación o de un retraso en la información, las pequeñas empresas tampoco están necesariamente al margen de esos problemas. En efecto, tal como sucede con el número de retransmisores, la creciente complejidad de la organización industrial aumenta el número de factores deformadores a tener en cuenta y exige precisión y exactitud en el contenido de la información (Richard, 1972).

La compleja organización de la industria actual, al mismo tiempo que exige una información crecientemente completa, precisa y rápida, hace cada vez más aleatoria la transmisión de esa información. Por ello se comprende que la cuestión de las comunicaciones, aunque sea reciente, constituya un centro de interés de gran importancia. Este interés se ve aumentado por el hecho de que los empresarios a veces han tomado conciencia de lo importantes que son las actitudes y reacciones de los trabajadores ante los acontecimientos de la vida empresarial (Richard, 1972).

Como los empleados se suelen preocupar por su estatus y por su seguridad, las empresas se dieron cuenta de que les interesaba mantener a los miembros de su personal al corriente de la situación de la empresa, así como conocer las reacciones de sus empleados, si no querían tener graves dificultades. De ese momento, las técnicas de comunicación y de información que los psicólogos o los sociólogos habían ya elaborado experimentalmente, encuentran un campo de aplicación sistemática: los sondeos, las entrevistas, etcétera (Richard, 1972).

Por último, el interés por los problemas de la información y de la comunicación en la empresa, reside sin duda alguna, en el hecho de que fuera de la empresa hay un desarrollo extraordinario de los medios de comunicación: televisión, periódicos, publicidad, etcétera. Dicho desarrollo es de tal índole, que crea en el individuo una aguda necesidad de información (Richard, 1972).

Ciertamente, dicho interés se relaciona con la necesidad de que haya un sistema industrial cuyo funcionamiento sea lo menos violento posible; se refiere a la posibilidad de mejorar la productividad de la empresa. No obstante, también se refiere a una necesidad humana fundamental: la de controlar su campo de acción. Posiblemente una información real pueda aportar al trabajador una compensación eficaz para su especialización, y sobre todo, para la división de trabajo (Richard, 1972).

Otro punto de vista corresponde al de Alvarez (1978), quien comenta que los medios no son un reflejo mecánico de la sociedad, sino un reflejo dialéctico. Sostiene que reciben su influencia, pero a la vez, influyen sobre ella, ya que los medios masivos actúan como agentes socializadores y como difusores de ideología y al lado de la familia, la escuela, las "pandillas", las asociaciones intermedias y el resto de los aparatos ideológicos, figuran los medios de comunicación colectiva ocupando, sin lugar a dudas, un sitio predominante. Menciona que en la sociedad mexicana, los medios masivos no entran en conflicto con los otros agentes socializadores siendo el principal agente el hogar, ya que dicha sociedad se caracteriza por la existencia de un grupo familiar "patriarcal".

Asimismo, ubicando su crítica en un plano político, menciona que en el estudio de las relaciones entre la comunicación colectiva y el sistema social, las variables que se interponen entre el mensaje y el receptor, son producto tanto de la posición de clase como de la existencia de las diferencias individuales.

Afirma que la información es una necesidad cotidiana y una exigencia impuesta por el rápido crecimiento de las actividades del hombre y sostiene: "Mientras más sepa el hombre sobre el proceso de comunicación, más apto será para defenderse de la manipulación política y de la propaganda comercial que crea necesidades artificiales para apoyar a la sociedad de consumo".

- RELACION ENTRE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

En el primer apartado de este capítulo, tenemos que las consideraciones por parte de diferentes autores con respecto a lo que es la comunicación si bien no han logrado unificarse en una definición exacta, si coinciden en la idea de que se trata de la relación entre un emisor y un receptor a través de un mensaje.

Por otro lado, en el capítulo anterior, tenemos una clara definición de la psicología como "la ciencia que se dedica al estudio de la conducta humana".

Al referirse la conducta a todo tipo de interrelación del individuo con su medio ambiente y al ser el lenguaje la principal forma de contacto entre ambos, está por demás ahondar en la importancia que tiene considerar la necesidad y la utilidad de que las dos áreas aplicadas, la psicología y la comunicación, complementen sus estudios y actividades de tal manera que logren un mutuo enriquecimiento.

La comunicación fue en sus inicios un concepto estudiado por filósofos, que con el tiempo pasó a ser un debatido tema de investigación para la sociología y la psicología y que en la actualidad, ha buscado consolidarse como una disciplina científica con identidad propia, aún cuando no ha logrado una unificación metodológica y de resultados.

De acuerdo con Schramm (1982), la comunicación ha llegado a ser un campo animado por la investigación y la teoría. Se ha convertido en una de las más importantes encrucijadas en el estudio de la conducta humana, lo que es comprensible dado que es el proceso social fundamental.

Danziger (1982) comenta que aún cuando la cantidad de investigación en el área de la comunicación interpersonal aumentó enormemente en la década de los setenta, el material seguía estando disperso en diversas revistas y

publicaciones dedicadas a campos tan diversos como son la psicología social, el desarrollo infantil, la psiquiatría, las ciencias de la comunicación, el comportamiento animal, la psicología clínica, la sociología y la antropología. Opina que es precisamente la disciplina de la psicología social la que debe tomar sobre sí el estudio de los procesos básicos de la comunicación interpersonal y el análisis de las cuestiones más generales de esta área de investigación.

Por su parte, Stewart (1973) menciona que aunque el estudio de la comunicación es una empresa interdisciplinaria en donde las artes gráficas, ciertos sectores de la matemática, la electrónica y la fisiología contribuyen a la comprensión del proceso, ocupando las posiciones más importantes la lingüística, la filosofía y la psicología, la comunicación es, en el fondo, una empresa psicológica, ya que tiene que ver básicamente: a) con ciertas ideas y significados existentes en la mente de algún hablante o escritor; b) con algún sistema lingüístico físico empleado para transmitir esas ideas y significados y c) con la mente de algún intérprete.

Asimismo afirma: "Lo que es de fundamental importancia en el estudio de la comunicación humana es su función psicológica, es decir la elicitación del significado a que apunta; el significado se refiere a ideas" (pág.37). "La comunicación es un proceso mental- físico; es una relación entre algo mental (ideas) y algo físico (percepciones y palabras)" (pág.46). "Se refiere al uso deliberado, intencional, de complejos simbólicos físicos, justamente con el propósito de elicitare significados específicos en la mente de otro ser humano" (pág.37).

Este autor también argumenta que el análisis de la comunicación presupone un análisis discursivo de la naturaleza de esta última (¿por qué se emplea un determinado complejo simbólico?, ¿por qué se elige un determinado medio más bien que otro?, ¿por qué se formulan ciertas preguntas de encuesta y no otras?) y que las investigaciones sobre comunicación suponen un tipo específico de metodología científica.

Existen otros investigadores que han estudiado el fenómeno de comunicación y aspectos relacionados con él desde una perspectiva meramente psicológica. Entre ellos, Rodríguez (1986), en un intento por mejorar el contenido de temas de capacitación humanista, propone manuales en donde trata profundamente el aspecto de la comunicación, a la que califica como "la esencia misma de la vida a todos los niveles" (pág.2).

Maneja los conceptos de comunicación intrapersonal, comunicación interpersonal y comunicación grupal. Asimismo, cita algunos facilitadores de la comunicación y del crecimiento personal (físicos, fisiológicos, psicológicos, semánticos y sociales), así como los obstáculos para una buena comunicación; explica el por qué la comunicación es motor del desarrollo y habla acerca del éxito basado en una comunicación asertiva.

Rodríguez (1986, pág.81) define la asertividad como "un aplomo y una agresividad bien entendida; un saber marchar por la vida con el paso firme y con la mente en alto; un hábito de manifestarse a partir de posturas de autoestima y confianza en sí mismo".

Kelly (1987, pág.175) reporta que la asertividad se entiende como "la capacidad de un individuo para transmitir a otra persona sus posturas, opiniones, creencias o sentimientos de manera eficaz y sin sentirse incómodo".

Esto implica el desarrollo de un repertorio de habilidades en el individuo para hacer frente a situaciones problemáticas.

Una aproximación conductual a este respecto es manejada por Unzueta (1986), quien menciona que se ha considerado que la persona que hace respetar sus derechos, entabla conversación con desconocidos, maneja eficientemente situaciones complejas, es asertiva, que posee un carácter o una personalidad asertiva, pero que se trata de una conducta estudiada con

base en el modelo de rasgos, cuyas mediciones, aunque arrojan datos que pueden observarse en el comportamiento del individuo, son sólo un indicador de alguna predisposición o característica de personalidad, siendo la conducta observable simplemente un parámetro para valorar la competencia social como rasgo.

Las definiciones que nos presenta la aproximación conductual en cambio, revisten generalmente un carácter operacional, sugieren la presencia de elementos moleculares como indicadores de competencia, otorgan especial importancia al episodio interactivo y a la influencia situacional y requieren de procesos evaluativos directos (observacionales). Así, una habilidad social es un repertorio de conductas cuya emisión depende de la operabilidad de ciertas condiciones medioambientales específicas y de un bagaje histórico precurrente, al que se tiene acceso a través del aprendizaje sociocultural. Para superar un problema se parte de la aplicación sistemática de procedimientos que optimicen el aprendizaje de los repertorios inexistentes.

Algunas de las técnicas más empleadas son: el modelamiento o su variante el modelamiento cubierto, el juego de roles o ensayo conductual y la retroalimentación. Existe una tendencia a integrarlas para formar "paquetes" de entrenamiento (Unzueta, 1986).

Asimismo, el tema de comunicación humana se ha tratado en numerosos estudios acerca del desarrollo del lenguaje. Entre ellos Ribes (1990) desarrolló una teoría que centra su atención en la evolución de habilidades de adaptación del lenguaje. Divide el desarrollo del lenguaje psicológico en tres etapas: comunicación gesticular, período verbovocal primitivo y comunicación infantil.

"El lenguaje es una forma especial de relación entre los hombres", afirman Leontiev y Rubinstein (1982, pág 278); "Es por medio del lenguaje como las personas se comunican sus pensamientos e influyen unas sobre otras". "La

relación por medio del lenguaje se efectúa con ayuda del idioma como medio de comunicación verbal". "Las dos funciones principales del lenguaje son: la de la comunicación y la de estimulación a las acciones".

Van Haller (1974, pág. 348) señala: "El psicólogo se interesa en el análisis del lenguaje y de los aspectos sociales de las redes de comunicación en cuanto afectan a las personas".

Rubinstein (1982) menciona que el lenguaje, que se incorpora a la actividad de los hombres, penetra en la conciencia del hombre a través de la comunicación (por medio de la expresión y de la influencia).

De acuerdo con Morris (1987), la eficiencia de la comunicación implica una interacción entre los individuos que se comunican, en que la respuesta evocada en el receptor se vuelve a su vez estímulo para el que comunica; así la comunicación puede describirse como interacción: el intercambio de significados entre personas. Plantea que la comunicación implica cambiar la conducta, que está relacionada con la educación, los sentimientos y la conciencia del ego; la comunicación significa algo más que simplemente tratar la información ya que entra en juego la gente con todos sus preconceptos, sentimientos, hábitos y esperanzas. Menciona que tendemos a percibir la comunicación persuasiva de acuerdo con nuestro propio pensamiento y tendemos a olvidar la fuente de comunicación pero recordamos el contenido.

Por otro lado, algunos estudios experimentales para entender la forma en que las palabras y los símbolos influyen a la gente se conocen a través de Hovland (1968), quien señala que mientras la investigación en comunicación y persuasión es algo práctico, posiblemente es más atractivo para los científicos que dicha investigación involucra problemas teóricos centrales para la psicología individual y social. El estudio de la manera en que las opiniones y creencias se afectan por símbolos de comunicación

provee un excelente canal para evaluar el "roll" de los altos procesos mentales en la asimilación de numerosas y frecuentemente contradictorias influencias sobre los individuos en la vida cotidiana. Para explorar esa área se llevó a cabo un programa de investigación sistemática de variables para determinar los efectos de la comunicación persuasiva. Los resultados de este programa especifican los efectos de una comunicación de acuerdo con la naturaleza de 1) el comunicador (quien lo dice), 2) la comunicación (lo que se dice), y 3) la audiencia (a quien se le dice). En cada una de estas tres áreas se investigaron tópicos, principalmente controlando estudios experimentales en audiencias de salón de clases.

Este tipo de estudios son de gran ayuda para profundizar el conocimiento del fenómeno de la comunicación en todos los niveles de interacción humana: la comunicación masiva en instituciones económicas, políticas y sociales, técnicas de transmisión de comunicación, sistemas de comunicación en las organizaciones para lograr difusión y aceptación de estándares y valores necesarios para el éxito de las empresas (Hovland (1986).

La comunicación organizacional, particularmente, es un área relativamente nueva en donde confluyen diversos aspectos que se han estudiado dentro de la psicodinámica administrativa de las organizaciones.

Un investigador en este campo, Albers (1978), expone una serie de argumentaciones que marcan la importancia del estudio del fenómeno de la comunicación en las organizaciones. Sus planteamientos se describen a lo largo de los siguientes párrafos:

La comunicación es un aspecto importante del proceso administrativo por las siguientes razones:

- El proceso de planeación organizado requiere comunicación extensiva entre los ejecutivos y el resto del personal.
- La comunicación efectiva es importante para ejecutar un programa planeado.
- La información acerca del desempeño de los subordinados es necesaria para determinar si se han logrado las metas planeadas.

El problema de la comunicación consiste en transmitir significación de una persona (o personas) a otra persona (o personas).

El hombre percibe una gran parte del universo en términos de símbolos que aprende, sustituyendo el mundo simbólico por el verdadero; asimismo, ha creado un mundo simbólico que en realidad no existe.

La efectividad de la comunicación entre dos personas A y B queda afectada por un número de factores. Uno de ellos es que los dos pueden no tener la misma percepción acerca de la "misma" realidad. Otro es que pueden no tener el mismo entendimiento del lenguaje en el cual se formuló el mensaje. Todavía otro factor es que el mensaje pudo no haber sido bien construido o bien recibido. El hablar y escribir con imperfecciones y las deficiencias al escuchar y en la lectura son importantes barreras en la comunicación. Otro factor adicional es el "ruido" en el canal, el cual es el estímulo que puede deformar el mensaje durante la fase de transmisión.

La comunicación del hombre a menudo envuelve el uso de servicios electrónicos, mecánicos y otros servicios intermedios, para resolver problemas espaciales y de otra índole, tales como el teléfono, las máquinas teletipos, el telégrafo, televisión de circuito cerrado, tubos neumáticos, máquinas de escribir y el servicio postal. El personal técnico y administrativo que opera el equipo de comunicación y procesa la información es también un importante eslabón en el sistema. El procesamiento, manejo y transporte de mensajes puede involucrar una larga secuencia de operaciones humanas y de máquina.

En cuanto a la percepción humana, ésta no puede explicarse adecuadamente en términos de impresiones puramente sensoriales. Implica la integración, la organización, la selección y la interpretación de los fenómenos sensoriales.

Durante la percepción, las personas tienden a seleccionar los elementos que son esenciales para sus necesidades y a "recodificar" la diversidad de los elementos en una forma más abstracta.

Debemos considerar además, que el proceso de aprendizaje juega un papel importante en la percepción. Las personas perciben normas específicamente aprendidas. Las expectativas que se derivan de experiencias de percepción en el pasado, pueden originar que las personas inserten "fenómenos" no presentes en lo que perciben.

Asimismo, la percepción también es influenciada por los motivos. A veces, las personas no pueden ver las cosas que están en conflicto con ideas preconcebidas o cosas que les molesten.

La percepción también puede entenderse como un fenómeno de grupo. Las personas de la misma familia, religión, partido político, fraternidad o escuela, tienden a tener percepciones análogas en muchas cosas.

Sin embargo, algunos de los factores que conducen a las diferencias de percepciones entre los individuos y los grupos, pueden clasificarse así:

- Factores sensoriales
- Edad
- Sexo
- Nivel de educación
- Nivel económico

- Diferencias regionales
- Religión y otras afiliaciones
- Intereses de organización
- Factores de personalidad

El acto de traducir las percepciones a mensajes y obtener percepciones de los mensajes, es uno de los aspectos importantes del proceso de comunicación. Con relación a este punto, hay que considerar que una comunicación efectiva no puede lograrse si el mismo mensaje transmite diferentes percepciones a diferentes personas.

Las percepciones también son afectadas por el lenguaje en que se ha formulado el mensaje. El lenguaje puede definirse como el cuerpo sistemático de señas, símbolos o señales que pueden usarse para transmitir significación de una persona a otra.

Los lenguajes pueden causar deformaciones de la realidad. Un mensaje que se elabora de un lenguaje, más que el lenguaje en sí mismo, es el que realiza las funciones reales de comunicación. El logro de la claridad en el significado es en parte cuestión del uso correcto de las palabras y de la construcción gramatical.

La relación entre el lenguaje y el fenómeno que representa es un aspecto importante del problema del significado. El área de estudio que trata de este tema generalmente se conoce con el nombre de "semántica general", la cual se ocupa del efecto del lenguaje en muchos aspectos de la vida del hombre. Una proposición básica de la semántica es que un número definido de palabras deben representar un número indefinido de cosas. Así, el uso del lenguaje siempre implica cierto grado de representación parcial o abstracción. La abstracción significa que algunos de los detalles acerca de alguna cosa o evento han sido dejados fuera del cuadro de la palabra.

El problema del significado va más allá que los "significados" del diccionario, es decir, una palabra o una combinación de palabras tiene un número infinito de posibles significados. Las percepciones que se forman en respuesta a una palabra, pueden, con el tiempo, cambiar significativamente.

El significado de la palabra también varía de acuerdo con la persona que usa la palabra. La respuesta que se obtiene de las palabras, también puede variar con el ambiente social dentro del que se usen.

El ejecutivo en las empresas debe entender la manera como el lenguaje y su uso puede influenciar el comportamiento humano. Debe hacer uso de los conocimientos logrados por la semántica para mejorar la efectividad de la comunicación. Debe hacer frente a las "realidades" del comportamiento humano.

A pesar del énfasis que se da al método de vida científico, el hombre vive y lucha en un mundo de "irrealidades" creado por palabras. La distorsión creada por las palabras puede tener consecuencias constructivas a la vez que destructivas.

Cada puesto y cada persona es un centro de comunicación o el foco de la información de entrada y salida. Esto quiere decir que las actividades de información y comunicación representan un aspecto de las responsabilidades que forman un puesto. Dichas actividades se ejecutan sobre una base organizada al igual que otras actividades necesarias para lograr el objetivo de la organización.

Cada puesto desempeña una parte en un sistema organizado de flujo y procesamiento de información, en el que la naturaleza del puesto determina la clase y cantidad de información que se va a manejar. Los puestos ejecutivos son elementos particularmente importantes en este sistema.

Las decisiones que se toman cooperativamente requieren un flujo de entrada constante de información y genera una correspondiente salida de información. Para integrar las actividades de decisiones jerárquicas, es necesario un gran volumen de flujo de información. Una falla de las comunicaciones en alguno de los puestos ejecutivos, puede afectar una gran parte de la organización.

Un sistema organizado de comunicación proporciona la dirección y la continuidad al proceso de comunicación; impide las tendencias hacia la desorganización y ordena lo que, de otra manera, podría convertirse en un "baluceo de lenguas"; da énfasis a los requerimientos de la organización, aparte de las personas que pueden tener un puesto; amortigua el impacto quebrantador de los cambios de personal.

Pero son las personas y no los puestos las que forman los vitales eslabones en el proceso de la comunicación. Como Barnard (citado en Albers, 1978) ha señalado enfáticamente: "las personas que ocupan un puesto son los medios a través de los cuales tiene lugar la comunicación y los puestos vacantes son tan inoperantes como centros nerviosos muertos".

La relación funcional y jerárquica entre un puesto y otros puestos es determinante. Una persona cuyas actividades cruzan líneas interdepartamentales tiende a desarrollar una gama más amplia de contactos que la persona que está exclusivamente ocupada con los asuntos de un solo departamento. El puesto que una persona ocupa en la cadena de mando también tiene influencia en las normas de comunicación. La movilidad física que se requiere en la ejecución de los deberes de la organización da mayor oportunidad de comunicación. En las organizaciones geográficamente dispersas, el viajar entre la oficina principal y las sucursales y las fábricas proporciona oportunidades similares. Sin embargo, al mismo tiempo, la localización en donde el trabajo se efectúa puede aislar a algunas personas de la corriente principal del flujo de comunicación. El trabajo de rotación basado en turnos también deja aisladas a algunas personas de los canales de comunicación.

Un puesto de ejecutivo difiere de los otros puestos en que le confiere el derecho de transmitir información como una orden o un mandato. La comunicación "en cadena de mando" proporciona a los subordinados una base para determinar la manera como deben responder a una información en particular. Los instrumentos de status también pueden facilitar la comunicación dentro y fuera de la organización; se trata del uso de membretes y títulos de funciones y jerarquía que da autenticidad a la comunicación. Estos títulos dan credibilidad a la información y hacen posible que las palabras que se usen estén de acuerdo con el lenguaje de quien las recibe. Asimismo, el sistema de status facilita la comunicación, ya que tiende a crear canales de rutina que no quedarán interrumpidos con los cambios de personal.

Las cualidades personales de quien ocupa un puesto puede alterar de manera significativa la parte que el puesto tiene en el sistema de comunicación. La cantidad de veces que el teléfono se usa para comunicaciones también puede variar de persona a persona. Lo mismo se puede decir acerca de la cantidad de comunicaciones orales que tienen lugar.

Los factores sociopsicológicos son determinantes de importancia en la efectividad de las comunicaciones y de la manera en que se manejan los problemas de información. Muchos otros factores específicos pueden tener influencia en una situación en particular, p.e. un ejecutivo de nuevo ingreso no alcanza de inmediato todo su potencial como centro de comunicación. Una gran cantidad de información se le escapará hasta que las otras personas se enteren de "que clase de tipo es". El antagonismo personal o la amistad puede tener gran influencia en la manera como las personas se comunican entre sí.

El papel que una persona está desempeñando independientemente del puesto que ocupa puede ser muy significativo, pues algunas personas parecen atraer información como la miel a las moscas; pueden convertirse en centros importantes de información aún cuando su posición no incluye este status.

Un aspecto muy importante del problema de organización es el problema de planeación de la capacidad adecuada del canal. Es indudable, con respecto a las relaciones entre la estructura de la organización y la comunicación, que demasiados niveles en la jerarquía administrativa pueden ocasionar retrasos y deformaciones en la información. Además, un alto grado de centralización puede indebidamente obstaculizar el canal y dar por resultado aglomeraciones en la comunicación.

Los ejecutivos no deben pasar por alto la importancia de los canales extraoficiales de comunicación, los cuales parecen tener una capacidad infinita para llevar información. Mucha de la información necesaria para el correcto funcionamiento de los deberes administrativos y de operación se deriva de manera extraoficial. Aún cuando parezca paradójico, debe darse explícito reconocimiento a los canales extraoficiales para la planeación efectiva del proceso. El organizador debe entender que la falta de un plan formal no significa necesariamente una falta de facilidades de comunicación. Demasiados procedimientos y reglas formales pueden impedir en vez de alentar el desarrollo de canales efectivos de comunicación.

Los rumores y el chismorreo pueden difundir una gran cantidad de información errónea y crear confusiones entre los rangos jerárquicos. Algunas organizaciones han planeado canales más rápidos y directos para abatir las murmuraciones y sustituir la información falsa con la correcta. Las consecuencias adversas de la murmuración se han disculdo ampliamente, pero muy poca atención se ha dado al papel positivo que puede desempeñar.

Cuando la comunicación de asuntos personales durante las horas de labor se lleva al extremo, obviamente puede impedir el logro efectivo de los fines de la organización y es necesario tomar alguna acción. Pero la administración debe también reconocer que esta comunicación tiene consecuencias de motivación así como de información. Las amonestaciones contra la charla durante los momentos de ocio, puede crear más problemas que resultados positivos. El chismorreo y los rumores no siempre son perjudiciales. Algunos hacen más agradable la vida dentro de la organización y pueden ser benéficos.

El sistema de comunicación ha sido descrito como el flujo de información o mensajes a través de canales compuestos por personas que actúan como centros de comunicación. Cada centro es un punto de enfoque de recepción y transmisión de mensajes. Pero generalmente algo sucede al mensaje después de que éste se ha recibido en un centro y antes de que sea transmitido a otro centro. Los ejecutivos traducen la información que reciben acerca de las condiciones del medio ambiente a decisiones o mensajes sobre objetivos y planes, y una gran parte de la información que se requiere para tomar una decisión efectiva, se produce a través de los esfuerzos del personal no administrativo.

El procesamiento de información forma una parte integral de las actividades de muchas personas. Otra función es el almacenamiento de información para referencias futuras. Algunas informaciones pasadas se registran en forma escrita y se guardan en archivos, sin embargo, una gran cantidad de información oral no queda registrada por escrito; la organización no pierde esta información mientras que las personas tengan memoria. Así, el cerebro del hombre se convierte en una fuente de reposición de información. Este hecho señala la importancia del personal experimentado y antiguo, que puede llegar a ser altamente estratégico a este respecto.

La información a menudo es voluntaria o involuntariamente deformada por las personas que la manejan, por intentos deliberados de personas o grupos para lograr fines personales y muchas veces, involuntariamente, cuando el problema de la semántica interfiere con el proceso, así como la mecánica del procesamiento, manejo y transmisión de un mensaje.

La psicodinámica de la relación entre el superior y el subordinado puede ocasionar un gran número de dificultades en la comunicación: el intento deliberado del subordinado de proteger sus intereses y hacer que su actuación parezca mejor a su superior; su inclinación a ocultar sus faltas reteniendo y desviando información; su tendencia a complacer los gustos y disgustos de su superior, en donde la lógica parece ser que un jefe contento da premios y uno descontento aplica castigos.

Otra dificultad en las comunicaciones es que los superiores frecuentemente comunican mucho más de lo que quisieran. Las personas tienen tendencia a leer entre líneas y a menudo deducen cosas que están muy alejadas de lo que el superior realmente trató de decir. La información que viene de altos niveles jerárquicos puede también ser deliberadamente deformada. Las diferencias de opiniones entre los ejecutivos sobre la mejor manera de promover el bienestar de la organización es una de las razones para esta clase de deformación de la información. La falta de entendimiento, por parte de los ejecutivos de más alto nivel, de las condiciones sociales y de operación en niveles inferiores, es otra de las razones para que se hagan cambios en los mensajes.

No existe una solución fácil para los problemas mencionados. Una parte de la deformación en los informes debe considerarse como el precio que se paga al tener un sistema autoritario. Sin embargo, el fomentar el sentimiento de confianza y la confidencia entre el superior y el subordinado, es un paso sobre el buen camino; ambas partes deben tratar de entender las condiciones y los problemas con los que el otro debe operar. La comunicación debe entenderse como un proceso en doble sentido, que

implica tanto el hablar como el escuchar. El superior debe estar dispuesto a escuchar los problemas del subordinado y darle oportunidad de expresar sus ideas y sentimientos. Este método puede promover un sentimiento de lealtad personal hacia el superior, lo que es otro importante factor.

La comunicación involucra una transmisión de sentimiento, así como de información. El ejecutivo debe ver más allá de las palabras al escuchar y leer. Debe tratar de evaluar la información que recibe de sus subordinados y otras personas, haciéndose ciertas preguntas: ¿Son éstos los hechos reales?, ¿La persona que envía la comunicación tiene acceso directo a los hechos?, ¿Hasta qué punto está confiado en la información que recibe de otras personas?, ¿Contiene el mensaje puramente juicios subjetivos que pueden variar de persona a persona?, ¿En qué aspectos puede el mensaje reflejar intereses individuales o de grupo?, ¿Hasta qué grado puede la personalidad de la persona que transmite el mensaje haberle dado un sesgo particular? Pueden ser de ayuda para determinar la deformación en un mensaje. Los intereses personales o de la organización, las condiciones sociales y psicológicas, las experiencias personales y una gran diversidad de otros factores pueden dar a la verdad una muy ilusoria cualidad.

El flujo de información a través de niveles jerárquicos implica el proceso de abstracción. A medida que la información fluye desde los niveles inferiores hasta la más alta jerarquía, más y más detalles van dejándose de lado. El proceso de abstracción no puede ser eliminado. El ejecutivo de más alto nivel no puede y no debe preocuparse con la información detallada de las operaciones.

Muchos detalles se agregan durante el flujo de información hacia los niveles más bajos. La información puede sufrir una gran deformación a medida que pasa de nivel en nivel hacia arriba o hacia abajo. Hay muchas maneras distintas de interpretar y sintetizar la información, y nunca dos personas usarán exactamente las mismas palabras para describir una situación. Se puede eliminar parte de la deformación mediante el uso de servicios de información que tengan cierto grado de independencia de la cadena de mando.

Así, la información que se obtiene a través de un programa de consultas a empleados puede usarse para verificar la información que se recibe a través de los canales normales. Un sistema de sugerencias puede aportar información adicional importante acerca de la situación de los niveles inferiores. Se puede utilizar a los ayudantes de los funcionarios para obtener información de diferentes partes de la organización. Otro método pueden ser las visitas periódicas personales a los ejecutivos en escalones inferiores o a los empleados en niveles inferiores. Sin embargo, esta técnica implica cortar la cadena de mando y puede tener consecuencias adversas si no se ejecuta correctamente.

También debe ponerse atención a la necesidad de amplificar la comunicación hacia abajo. Mucha de la información que fluye a través de la cadena de mando es acerca de las responsabilidades funcionales específicas. Dicha información puede dar a los empleados bases suficientes para desempeñar sus deberes, pero les proporciona muy poco conocimiento acerca de la situación general. Aún cuando algunos sostienen que la situación general es de poca importancia para ellos, los factores de motivación y moral generalmente dictan un punto de vista diferente. Lo que es más, el sindicato puede cerrar esta brecha, presentando su propia versión de la realidad.

Las dificultades en la comunicación pueden ser ocasionadas por el personal y los servicios que no son de la organización. Las compañías de telégrafos y teléfonos, el servicio postal, los impresores, los bancos y los servicios contables, son a veces eslabones vitales en el sistema de comunicación. El servicio postal aéreo puede retrasarse por mal tiempo; el impresor puede cometer un error al imprimir el reporte anual y el banco puede equivocarse al abonar o cargar una cuenta.

Aún cuando los ejecutivos parecen tener preferencia por el uso de la comunicación oral admiten que la escrita es necesaria para reforzar la información hablada, para evitar cambios del contenido simbólico del mensaje, para dar evidencia tangible de alguna situación, para proteger a la organización sobre obligaciones contractuales, etcétera.

Las ventajas de la comunicación cara a cara, en grupo o en masa, incluyen que se fomenta el intercambio de información en doble sentido, aumenta la confianza, la motivación y la unidad en los conceptos y objetivos.

El uso de formatos preconcebidos tiene la desventaja de limitar el contenido del mensaje, sin embargo, contribuye a la uniformidad en la calidad y contenido del mismo y reduce el costo del proceso por la "economía" que se logra por la producción en masa.

Para tratar situaciones de comunicación que requieren mayor flexibilidad, pueden usarse cartas, memoranda, reportes y publicaciones de otra clase. Los mensajes escritos pueden ser también específicamente diseñados para, y dirigidos a, personas o grupos determinados. Los boletines y las cartas informativas pueden diseñarse de manera que satisfagan las necesidades y sean de interés de grupos específicos. Otra clase de medios informativos implican un alcance más amplio que trate de abarcar a un mayor número de personas. Las revistas y periódicos publicados por las compañías, cartas y memoranda mimeografiada y los pizarrones con boletines y noticias son unos cuantos ejemplos.

Una de las consideraciones para seleccionar la técnica que se va a usar en la transmisión es el problema del tiempo y la distancia, otra es el costo relativo de las alternativas y otra más es que la efectividad puede ser reducida o aumentada según el método.

Para la selección del medio de comunicación deberá tomarse en consideración las cualidades personales de los ejecutivos. Cada ejecutivo debe evaluar sus éxitos y fracasos en la comunicación y elaborar el programa de medios que mejor se adapte a sus cualidades.

Aún cuando algunas formas de comunicación parecen ser mejores que otras, se necesita una combinación de estos medios para proporcionar el potencial de comunicación necesario para lograr una operación y cooperación efectivas.

La efectividad de los medios de comunicación debe ser sistemática y periódicamente revisada y evaluada en términos de requerimientos funcionales y de motivación.

Aunque el mensaje, más bien que el lenguaje, es el que desempeña la función de comunicación, el uso efectivo del lenguaje es un prerequisite importante para una construcción efectiva del mensaje. Requiere el conocimiento de las palabras y sus diversos significados así como del contexto en las que pueden ser usadas.

El vocabulario del ejecutivo debe incluir el conocimiento de la terminología técnica y el lenguaje de la comunicación ordinaria.

La gramática se ocupa de la clasificación de las palabras, los cambios en la forma de la palabra, la estructura de la frase y las funciones de las palabras.

El ejecutivo debe usar la gramática "correcta", pero para lograr comunicarse con personas cuya manera de hablar y escribir no se ajusta a la manera normal, debe intentar ajustar su lenguaje a la persona o personas a quienes se está dirigiendo sin romper, claro está, con las reglas del lenguaje y sin apartarse del papel que representa.

El problema de la construcción de un mensaje consiste en seleccionar una combinación de palabras de forma que transmitan el significado con mayor efectividad.

Un mensaje debe tener la información suficiente para cubrir la materia del tema y lograr los objetivos que el orador o quien escribe se propone. Otro aspecto, es la importancia de atraer y mantener la atención de quienes escuchan o leen.

El orador o el escritor debe tomar en cuenta los problemas de las otras personas al diseñar su mensaje. Los reportes o memoranda por escrito, deben hacerse de manera que reduzcan la carga de trabajo de quienes los lean. Los mensajes se pueden hacer mejores si las personas se detienen a planearlos y pensarlos antes de hablar o escribir.

Los ejecutivos deben reconocer implícitamente, si no explícitamente, las diferencias en los individuos y los grupos en sus esfuerzos por lograr la comunicación. Por ejemplo, el acercamiento con los empleados de la fábrica debe ser distinto al que se emplea para los empleados de las oficinas.

Una orden es simplemente un mensaje oral o escrito dirigido de un superior a un subordinado. Como cualquier otro mensaje, una orden debe contener palabras que transmitan el significado deseado y motivar a quien la recibe. Las técnicas que deben usarse para dar órdenes cambian con las diferentes clases de las personalidades involucradas, la situación social y con las circunstancias en que las órdenes son dadas. La cortesía, el tacto y la gentileza son frecuentemente más efectivos que un método directo de dar órdenes.

Otra parte importante del proceso de comunicación es la recepción de los mensajes. El mejor de los mensajes queda sin efecto a menos que la persona en el extremo receptor escuche o lea y haga un esfuerzo por

entenderlo. Una solución parcial es hablar menos y decir más y escribir menos mensajes, más cortos y mejores. Pero mucho más atención debe también darse a la formación de la habilidad para escuchar y leer.

El que escucha debe tratar de ver más allá de las palabras y buscar el significado y los sentimientos que el orador está tratando de comunicar. La lectura efectiva, como el escuchar con efectividad, requiere un gran esfuerzo y concentración mental.

Existen barreras psicológicas que impiden escuchar y leer adecuadamente. Una de las más grandes es la tendencia de quien escucha o lee a evaluar en términos de su propio marco de referencia en vez de considerar el de quien habla o escribe.

Los planteamientos anteriores expuestos por Albers (1978) incluyen algunos aspectos de gran importancia para el manejo eficiente de la comunicación en las organizaciones.

Desgraciadamente, dentro de los esfuerzos que las empresas modernas han hecho por dar un orden a la comunicación entre las personas que las conforman, es cuestionable si en la planeación e implementación de programas de comunicación se consideren concienzudamente los estudios y teorías expuestas en este capítulo.

A continuación tendremos un esbozo de los esfuerzos realizados en este sentido dentro de una de las compañías más antiguas de nuestro país, la Compañía Mexicana de Aviación, y la contribución del psicólogo en dichos esfuerzos.

CAPÍTULO 3. REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL

- DINAMICA GENERAL DE LA COMUNICACION INTERNA EN LAS EMPRESAS

La comunicación interna en las empresas presenta aún escasos estudios y datos bibliográficos, sin embargo, entre la información más reciente, las investigaciones realizadas por Werther y Davis (1991) muestran un panorama general de la dinámica de la comunicación interna en las empresas.

En los siguientes párrafos, los planteamientos de estos autores nos dan una idea clara de los aspectos más importantes de la comunicación interna, considerando además, como se verá más adelante, que estos planteamientos se relacionan en gran medida con las técnicas y programas de comunicación interna de la Compañía Mexicana de Aviación.

Werther y Davis (1991) afirman que la información constituye la fuente de energía que mueve a la organización. Información sobre la organización misma, sobre su entorno, sus productos y servicios, sobre las personas que la componen.

Todas las organizaciones cuentan con un sistema de comunicaciones, sea éste formal o informal, para hacer llegar información a diferentes niveles y tomar decisiones adecuadas.

En las empresas muy pequeñas, la comunicación puede ser informal y estar sometida a intervenciones gerenciales muy variables. En los grandes complejos modernos, es posible encontrar a especialistas en comunicación que dirigen departamentos consagrados a este fin.

Los sistemas de comunicación se pueden clasificar en sistemas descendentes, concebidos para transmitir información a los niveles inferiores de la organización, y sistemas ascendentes de comunicación, que tienen el propósito de llevar a los niveles altos la información procedente de la base de la organización.

A pesar de que el objetivo final debe ser facilitar el flujo adecuado de la información en sentido ascendente, descendente y lateral, la mayor parte de los mensajes en las organizaciones son de carácter descendente.

Sistemas de comunicación descendente.

En cualquier tipo de mensaje pueden surgir barreras opuestas a la comunicación. En consecuencia, los especialistas en personal tratan de producir métodos efectivos, de orientación activa, para vencerlas.

La comunicación descendente es la información, originada en algún punto de la organización, que se vierte hacia abajo en la estructura jerárquica, a fin de informar o influir.

Entre varios de los métodos para la comunicación descendente se cuentan los medios impresos, los medios audiovisuales y televisados y las reuniones de varios tipos. A continuación se describen los más comunes:

Periódicos internos.

Muchas organizaciones publican regularmente un periódico o revista dirigidos a los empleados, que cumplen varias funciones importantes: informar sobre promociones, vacantes, nuevas contrataciones, dar a los integrantes de la organización la opinión de la dirección respecto a temas que conciernen a todos, suprimir rumores perniciosos, ilustrar sobre nuevos productos y muchos fines más.

En los medios impresos, es indispensable la corrección de estilo y la oportunidad de la publicación, pero también lo son la veracidad y la confiabilidad. En ocasiones, los editores de las publicaciones internas de la empresa efectúan sondeos de opinión, para determinar qué secciones del periódico se leen más y qué información adicional desean los lectores.

Dado que en muchos casos se alienta a los empleados a llevar el periódico a su hogar y compartirlo con su familia, en ocasiones es sorprendente el número de lectores que obtiene el periódico.

Folleto sobre temas específicos.

Entre los folletos que muchos departamentos preparan sobre varios temas, se cuentan:

- El folleto de inducción (historia de la empresa, características de la organización, actividades, etcétera).
- El folleto sobre el reglamento.
- El folleto de descripción de puestos.
- El folleto de prestaciones, políticas de personal, prácticas sociales y deportivas, etcétera.
- El folleto que describe los productos y/o servicios que la empresa proporciona a la comunidad.
- Folletos coyunturales, que informan en detalle sobre una circunstancia determinada.

Medios audiovisuales y televisados.

La revolución en las técnicas y los dispositivos electrónicos han puesto este medio en niveles de precio mucho más accesibles.

Son muchas las empresas que han explotado el gran nivel de motivación que tienen los audiovisuales. Debido a factores como las posibilidades de un texto bien sincronizado con una imagen evocadora, el audiovisual logra efectos muy notables en varias áreas.

La televisión y sus derivados básicos (video-tapes, circuitos cerrados) poseen gran potencial didáctico y se emplean para impartir temas que incluyen elementos más fríos y racionales; menos emotivos.

Sistemas de comunicación ascendente.

Los profesionales de la administración de personal necesitan comprender el proceso de la comunicación, el papel de la retroalimentación, las barreras que se oponen a la comunicación y el proceso del flujo descendente de información. Mediante esos conocimientos, el administrador de personal puede ayudar a mejorar su organización, por medio de sistemas de comunicación ascendente más efectivos.

La comunicación ascendente consiste en mensajes originados en personas que desean informar o influir a otras con nivel jerárquico más alto.

No existen fórmulas universales para la creación de sistemas eficientes para la comunicación ascendente. Algunos de los canales empleados más comúnmente por muchas organizaciones para la comunicación ascendente incluyen el conocimiento de mecanismos de transmisión de información como el rumor, procedimientos para la recepción interna de quejas, reuniones de establecimiento de diálogo, sistemas de sugerencias y encuestas para obtener retroalimentación sobre actitudes.

El mecanismo del rumor.

Existen dos tipos de sistemas comunicativos en una organización: el formal, canalizado por los procedimientos oficializados, y el informal, que adopta en muchas ocasiones la misma dinámica de dispersión de noticias que el rumor político, comercial o familiar.

El rumor y la comunicación informal surgen espontáneamente de la interacción social de las personas que integran la organización; constituye un derivado normal y prácticamente universal de convivencia humana.

El área de personal se interesa en los mecanismos de comunicación informal y el rumor por varias razones:

- * Constituye una fuente de comunicación ascendente
- * Afecta los niveles de satisfacción y motivación en el empleo
- * Proporciona valiosa retroalimentación sobre varios aspectos
- * En general, los supervisores no aciertan a evaluarla en toda su importancia

Ningún gerente instituyó en su organización los mecanismos de la comunicación informal, y ninguno puede eliminarla, ni siquiera controlarla. La posibilidad de eliminar el fenómeno es nula.

El rumor puede viajar a través de niveles de mando o de uno a otro departamento, con tanta rapidez como una llamada telefónica. Incluso es posible que el rumor sobrepase los límites de la organización, alcance a la comunidad circundante y vuelva a la empresa en otro nivel. Al mismo tiempo, el rumor se modifica en el curso de su trayecto, hasta adquirir dimensiones insospechadas.

La circulación de rumores y canales informales proporciona un volumen importante de retroalimentación procedente de los empleados.

Si el departamento de personal demuestra su apertura y su capacidad ética para guardar la confidencialidad de los informes que recibe, se alienta aún más la recepción de información por medios indirectos.

Recepción interna de quejas.

Cuando un empleado no encuentra una actitud abierta a la comunicación en su supervisor inmediato, inevitablemente intenta apelar al siguiente nivel. Los empleados tienden a temer el paso, por la creación de fricción con su supervisor inmediato. Para disminuir el efecto que el "brincarse al jefe" tiene en la relación empleado-supervisor, algunas organizaciones ponen en práctica procedimientos para la recepción interna de quejas.

Reuniones de establecimiento de diálogo.

Consisten en sesiones entre grupos de empleados y gerentes para ventilar quejas, sugerencias, opiniones o preguntas.

Cuando estas reuniones se llevan a cabo entre el gerente y un grupo de empleados de nivel básico, reciben el nombre de "sesiones de contacto con la base" o "sesiones de contacto vertical".

Estas reuniones iniciales tienden a concentrarse en quejas y factores negativos, hecho que desafortunadamente desalienta a muchos ejecutivos. Sin embargo, si las reuniones se sostienen a intervalos regulares durante tiempo suficiente, también surgirán aspectos positivos, aportaciones creativas y soluciones a problemas antes intratables.

Programas de sugerencias.

Constituyen un método formal para la generación, evaluación y aplicación de las sugerencias e ideas aportadas por los empleados. Si falta cualquiera de estos tres elementos- el elemento generador, el elemento evaluativo o el elemento de práctica- el programa no podrá obtener éxito.

El éxito de los programas de sugerencias se hace muy probable si los supervisores mantienen una actitud abierta y receptiva, si la gerencia general mantiene una actitud de apoyo para el programa y si las evaluaciones se efectúan de modo rápido y eficiente.

Encuestas de actitudes.

Son métodos sistemáticos para la determinación de las percepciones de los empleados respecto a la organización, respecto a las condiciones laborales, la supervisión, la política de personal, etcétera. Comúnmente se llevan a cabo a través de cuestionarios anónimos.

Las encuestas de actitud pueden ser frustrantes si no se comunica a los empleados resultado alguno. Es necesario suministrar un resumen de la comunicación ascendente lograda por este conducto; esa información recibe el nombre de retroalimentación proporcionada por la encuesta de actitudes.

La retroalimentación, empero, no es suficiente. Se necesita acción. La acción emprendida sobre las áreas de conflicto hacen que la retroalimentación obtenida de las encuestas de actitud constituya una poderosa herramienta de comunicación.

Asesoría al personal.

Consiste en el análisis y la exploración de un problema junto con el empleado, con el objetivo general de ayudar al trabajador a resolverlo y se convierte en una persona más efectiva en el trabajo.

Un empleado que canaliza mal sus tensiones puede minar la moral de todo un departamento, o llegar incluso a poner en peligro físico a varias personas.

En general, todo supervisor, todo gerente de línea y todo administrador de personal deben desear ayudar al personal a mantener un equilibrio emocional aceptable y a canalizar sus emociones de forma constructiva para que todos puedan laborar en forma armoniosa.

Para que sea útil la asesoría personal posee varias características:

- Requiere dos personas: un asesor y una persona que lo consulte
- Constituye un acto de comunicación
- Ayuda a los empleados a enfrentar sus problemas
- Reduce los problemas de carácter emocional
- Mejora el desempeño de la organización
- Confiere calidad humana a la empresa
- Es impartida por varias personas
- Incluye tanto problemas personales como profesionales
- Siempre es confidencial y absolutamente privada

Cuanto pueda o deba penetrar el asesor en el área de la vida privada está sujeto a discusión y siempre será subjetivo. La actitud más recomendable es siempre evitar llegar hasta las áreas más personales y reservadas del individuo, siempre que se establezca un vínculo de asesoría profesional.

La asesoría es una relación de comunicación que debe permanecer en estricta confidencialidad, para proteger la privacidad del empleado y la credibilidad y solvencia moral de la organización.

Las funciones de asesoría pueden subdividirse en varias actividades:

- De orientación
- De reafirmación
- De comunicación
- De liberación de tensión emocional
- De clasificación intelectual
- De reorientación

Hay de tres tipos de asesoría:

Asesoría normativa, que consiste en el proceso de escuchar los problemas de un empleado, decidir junto con él qué debe hacerse y a continuación comunicarle indirectamente qué curso de acción se estima óptimo, intentando motivarlo para que emprenda la acción necesaria.

Asesoría receptiva, el extremo opuesto de la participativa. Consiste en el proceso de escuchar con tacto y gran habilidad a la persona que solicita asesoría, alentándola a explicar los problemas que enfrenta, a comprenderlos y a determinar soluciones adecuadas. Se centra en la persona que solicita asesoría y le confiere un papel activo.

Asesoría participativa, es el tipo mayormente utilizado siendo un punto intermedio entre los anteriores. Consiste en que el asesor y empleado exploran juntos las dimensiones del problema y desarrollan una posible solución. Es un intercambio cooperativo de ideas, un compromiso equilibrado.

Los anteriores son algunos de los principales aspectos que incluye el manejo de la comunicación interna en las empresas.

La totalidad, parcialidad y combinación de tales técnicas de comunicación, así como la inclusión de otras y sobre todo, la forma de aplicación, depende absolutamente del entorno de una organización en particular.

Esto quiere decir que la estructura de la organización, sus recursos, su nivel de madurez y estabilidad, la importancia real que de al factor humano y su grado de interés hacia el progreso y el cambio, son factores que determinarán la pertinencia de implementar ciertas técnicas de comunicación y el éxito de las mismas (Werther y Davis, 1991).

- DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL PSICOLOGO EN EL AREA DE COMUNICACION INTERNA DE LA COMPAÑIA MEXICANA DE AVIACION

Antes de entrar a dicha descripción, es conveniente mencionar las características principales de la empresa y las particularidades de su área de Comunicación Interna.

Mexicana de Aviación es una empresa de aproximadamente 7,000 empleados. Su función es el transporte aéreo comercial entre diferentes ciudades del país y del extranjero en el continente.

Inició en Tampico, Tamps. en 1921, como una pequeña empresa que funcionaba como taxi aéreo y durante muchos años dedicó sus esfuerzos principalmente al transporte de la nómina de trabajadores de la industria petrolera en la franja del Golfo de México.

Hasta 1992, sus 71 años de vida le habían conferido en diversos momentos un determinado matiz dentro de la industria aérea. En ese año se ubicaba aún entre las primeras empresas más importantes del país por su volumen de ventas.

Durante los últimos años, sin embargo, Mexicana ha sufrido profundos cambios, determinados principalmente por la serie de sucesos internos y externos del país que han impactado a todo tipo de industrias de capital en el mundo.

Como es natural, la empresa ha venido recibiendo una fuerte influencia del aceleramiento tecnológico y de los cambios en la reglamentación de la industria aérea a nivel mundial que se establecieron como consecuencia de agudas crisis político- económicas.

Entre estos cambios de reglamentación se encuentra la desregulación de rutas y tarifas, antes controladas por los gobiernos, y que surgió al presentarse cuantiosos déficits financieros provocados por los trastornos de abastecimiento de combustible a raíz de la guerra del golfo pérsico sobre todo en las aerolíneas norteamericanas.

Asimismo, las etapas de desarrollo por las que Mexicana ha atravesado se han afectado por las condiciones políticas, económicas y sociales al interior del país.

La falta de consolidación en su estructura administrativa durante los últimos 4 años, es un elemento que junto con lo anterior explica una aguda crisis financiera que prevalece en la aerolínea.

Esta situación de recursos cada vez más limitados y la creciente competencia en los mercados nacionales e internacionales, exigen el establecimiento sólido de una cultura de calidad, en donde el factor humano será el único agente efectivo de cambio.

Incidir y esperar resultados inmediatos en el deteriorado clima de la organización es una tarea imposible, sin embargo, a la vez que tomen cauce los debidos ajustes administrativos, una comunicación franca y abierta, coherente con decisiones, hechos y resultados, será sin duda un elemento útil para la recuperación paulatina de la credibilidad y confianza de los empleados.

Con base en esta teoría, la directiva, en 1989, planteó la necesidad de sistematizar y fortalecer las redes de comunicación dentro de la empresa, por lo que creó un área especializada en Comunicación Interna a nivel gerencial, ubicada en un inicio dentro de la estructura en el área de Recursos Humanos y posteriormente, de manera más independiente, en un área dedicada con exclusividad al desarrollo de los empleados y a la comunicación interna y externa de la empresa.

El objetivo de la Gerencia de Comunicación Interna era propiciar la comunicación en todos sentidos y en todos los niveles dentro de Mexicana, a través de la creación de condiciones y la administración de estrategias y medios que hicieran coincidir los objetivos de los individuos con los de la organización.

Esta Gerencia desarrolló mecanismos de comunicación "descendente", destinados a reunir, estandarizar y difundir la información oficial con respecto a políticas, procedimientos, cambios estructurales y funcionales, objetivos, estrategias, avances y logros de la empresa, así como acerca de los acontecimientos relevantes en nuestra sociedad y en el entorno de la industria aérea, que tenían influencia en las decisiones y acciones dentro de la organización.

La comunicación "ascendente" la conducía a través de mecanismos que captaban la opinión de los empleados sobre la empresa y su trabajo, a través de programas que los invitaban a conocerse, expresarse, idear y participar activamente en los cambios y mejoras.

Estos mecanismos ascendentes servirían como "retroalimentación" para conducir favorablemente los mecanismos descendentes. Además, debían ayudar a establecer un vínculo entre la directiva y el empleado que, como ya vimos en el capítulo anterior, es esencial por su carácter dinámico y bidireccional, para una comunicación efectiva.

Por otro lado, también era tarea de esta área proporcionar a los empleados las herramientas necesarias para establecer lazos de entendimiento y de unión con sus propios compañeros, con otras áreas y con sus jefes y subalternos.

En la planeación, el diseño y el manejo de los medios y canales de comunicación interna, el psicólogo es capaz de desempeñar un trabajo importante.

Así lo ha demostrado al desarrollar y conducir programas, basándose en el análisis detallado del entorno institucional, para poder pronosticar la funcionalidad de los canales y la efectividad de los medios.

Los proyectos desarrollados por el psicólogo en la Gerencia de Comunicación Interna fueron:

Comunicación ascendente.

- Manejo de los programas de comunicación "DINOS" y "QUEO", cuyo objetivo era el análisis e implantación de mejoras a los procedimientos de trabajo sugeridas por los empleados, y la comunicación en línea directa entre los empleados y la Dirección General, respectivamente.

El procedimiento del programa de sugerencias DINOS iniciaba cuando el empleado presentaba su idea al coordinador del programa (el psicólogo en este caso) en un formato especial. El coordinador foliaba el formato, registraba los datos en una hoja de control, acusaba recibo al empleado

dándole una copia del formato, archivaba otra copia y enviaba el original a un comité de evaluación. Daba seguimiento al proceso.

Evaluada la idea, ésta era aceptada o rechazada, y el coordinador comunicaba al empleado la decisión. Si la decisión era positiva, se reconocía la aportación del empleado y debía ponerse en práctica y recompensársele.

En el caso de los comentarios (programa QUEO), el empleado presentaba al coordinador del programa sus comentarios contenidos en un formato especial. El coordinador foliaba el formato, registraba los datos en una hoja de control, acusaba recibo al empleado dándole el talón del formato, reunía la información pertinente extraída de los directivos, enviaba una propuesta de respuesta a la dirección, quien debía firmarla y el coordinador enviársela al participante de manera formal y personalizada.

- Elaboración de un proyecto de comunicación llamado "DINOS COMO AHORRAR", que permitiera a los empleados sugerir formas de ahorro económico en los procedimientos de trabajo.

- Emisión mensual de un resumen informativo de la industria aérea mundial, a los directivos de la empresa, para mantenerlos actualizados sobre los sucesos trascendentales en la industria.

Comunicación descendente.

- Organización de eventos cuya finalidad era propiciar la comunicación, el acercamiento y la motivación entre los empleados:

- * Comidas con el director general
- * Ceremonias para la entrega de emblemas de antigüedad
- * Concursos de dibujo infantil para hijos de empleados

- * Actividades deportivas, recreativas y culturales para los empleados y familiares

- * Visitas guiadas en las instalaciones de la empresa para familiares de empleados

- * Ceremonias de presentación de nuevos equipos (aviones) e inauguración de rutas e instalaciones

- Estructuración del programa de emisión de circulares informativas.

Este programa fue aprobado e implementado para difundir información a todo el personal de la empresa de una forma expedita y a bajo costo, ya que se acordó con las áreas de impresión y distribución que la entrega de circulares llegaría hasta los supervisores de área, siendo este estrato el encargado de su difusión.

- Implantación del programa "Corresponsales de Comunicación".

Se creó con la finalidad de mejorar la difusión de información involucrando al personal. Empezó a funcionar después de la colocación estandarizada de tableros de avisos en las instalaciones de la empresa y la selección de un corresponsal en cada área, encargado de la recepción, difusión y colocación de las comunicaciones.

- Diseño y conducción del programa de Inducción a Mexicana.

Con respecto a este programa, hasta hace tres años y después de 69 años de existencia, Mexicana se limitaba a dar una plática somera e informal a quienes se integraban a la empresa, por lo que carecía de un programa de inducción estructurado para el personal de nuevo ingreso, que sirviera como sólido punto de partida en el proceso de comunicación, integración y desarrollo.

Es de gran importancia dar atención a la persona que ingresa a una organización, desde el momento en que, tanto ella como la empresa, se comprometen a través de un contrato, a ejercer una responsabilidad en mutuo beneficio.

Esto conduce a la empresa a deber comunicar al nuevo integrante cuál es su razón de ser como empresa y las bases filosóficas que sustentan su administración, es decir, su misión, su objetivo y el compromiso que mantiene con sus empleados, sus accionistas, proveedores, clientes y con la sociedad en general, las características de su estructura y de los recursos con que cuenta, así como también, comunicarle qué es lo que se espera de él como empleado, cuáles son las actividades específicas que deberá realizar, la forma de hacerlas y la manera en que deberá conducir sus acciones.

Con esta breve descripción de las principales actividades desarrolladas por el psicólogo en el área de Comunicación Interna de Mexicana, vemos que su responsabilidad es contribuir en el servicio de comunicación a los empleados desde su ingreso, tarea que debe compartir con los profesionales en Comunicación y con el personal que realiza tareas de apoyo, de tipo práctico y rutinario.

Estas actividades realizadas por el psicólogo, conforman una serie de funciones bien definidas en sus procedimientos.

El reporte detallado de todos estos procedimientos y sus resultados, conduciría a una gran extensión de información que si bien nos daría una idea más específica de la participación de este profesional de la conducta, no nos permitiría ahondar en los fundamentos objetivos, resultados e implicaciones de cada uno de los trabajos realizados.

Es por tanto, que nos abocaremos a tratar el tema de la comunicación ascendente analizando los programas que oficialmente fueron utilizados para su control.

JUSTIFICACION DE LOS PROGRAMAS DE COMUNICACION ASCENDENTE: "DINOS" y "QUEO".

La Gerencia de Comunicación Interna, que desarrolla la tarea de formalizar la comunicación al interior de la empresa, creó y puso en marcha programas de comunicación que funcionarían en dirección vertical y horizontal de acuerdo con la estructura de la organización.

Entre los programas dedicados a establecer canales verticales de comunicación ascendente, se implementaron, en marzo de 1990, los programas DINOS y QUEO, los cuales invitaban al personal a participar para mejorar "su empresa".

FUNDAMENTO DE LOS PROGRAMAS DINOS Y QUEO.

La razón por la que se empleó este tipo de programas fue porque en algunas otras compañías no aéreas sus resultados habían sido satisfactorios.

FUNCIONAMIENTO DE LOS PROGRAMAS.

Se imprimió una vasta cantidad de manuales e instructivos de participación que contenían la información de los objetivos, las condiciones y los procedimientos de ambos programas, así como de hojas de participación para ser llenadas por los empleados.

*Se adjuntan los formatos diseñados.

INSTRUCTIVO



GERENCIA DE COMUNICACION INTERNA

EN MEXICO: EN LA GERENCIA DE COMUNICACION INTERNA SOLA 535, 4° PISO, GERENCIA DE MANTENIMIENTO DE LA BASE DE MANTENIMIENTO, COORDINACION DE SEGURIDAD INDUSTRIAL EN EL EDIFICIO DE SERVICIOS Y EN LA GERENCIA DE AEROPUERTO.

SE HARA UN CONCENTRADO DIARIO DE LOS CONTENIDOS DE LAS COMUNICACIONES, MISMO QUE SE TURNARA PARA LA ATENCION DE NUESTRO DIRECTOR GENERAL QUIEN, A TRAVES DE LA COORDINACION DE "QUEO" ATENDERA CADA UNO DE ELLOS.

LA ESCRITURA DE "QUEO" DEBE HACERSE EN FORMA INDIVIDUAL Y ABORDANDO UN ASUNTO POR CADA FORMATO

"QUEO" PRETENDE SER UN SISTEMA DE COMUNICACION, Y PARA QUE ESTA EXISTA, DEBEN INVOLUCRARSE POR LO MENOS DOS PERSONAS. ES POR ELLO QUE AL PIE DE HOJA "QUEO" SE PIDEN LOS DATOS DEL REMITENTE, PARA DARLE UNA RESPUESTA PERSONALIZADA. SIN EMBARGO, QUIEN ASI LO PREFIERA PUEDE ESCRIBIR SU "QUEO" EN FORMA ANONIMA.

DESPUES DE ESCRIBIR UN "QUEO" QUE?

LA COORDINACION REGISTRE LOS "QUEO" Y LOS MECANOGRAFIA. LOS DATOS DEL REMITENTE SE DESPRENDEN DEL FORMATO Y SON GUARDADOS POR EL COORDINADOR DE "QUEO" HASTA QUE SE DA LA RESPUESTA SOLICITADA. DESPUES DE ELLO, SE DESTRUYEN.

DIARIAMENTE, LA COORDINACION DE "QUEO" HACE UN CONCENTRADO DE LOS ESCRITOS MISMO QUE HACE LLEGAR A LA DIRECCION GENERAL. EN NOMBRE SE MARCAN LAS PAUTAS A SEGUIR PARA DAR LAS RESPUESTAS SOLICITADAS.

LA COORDINACION DE "QUEO" HARA LA INVESTIGACION DEL ASUNTO REFERIDO Y DARÁ CONTESTACION AL REMITENTE EN UN PLAZO QUE NUNCA EXCEDERA LOS 15 DIAS A PAR-

COMO UTILIZAR "QUEO, LINEA DIRECTA"

PRESENTACION: SEGUN EL DICCIONARIO, "QUEO" ES UNA PALABRA QUE SIGNIFICA AVISO, ADVERTENCIA, NOTICIA, ATENCION. MEXICANA DE AVIACION HA QUERIDO NOMBRAR ASI A UN PROGRAMA DE COMUNICACION ASCENDIENTE. -- BUSCA PROFICIAZ QUE LOS EMPLEADOS EXPRESEN SUS -- DUDAS, COMENTARIOS Y OPINIONES SOBRE LA COMPANIA, SOBRE ASUNTOS QUE LES INTERESAN EN PARTICULAR, Y -- QUE QUIEREN HACER DEL CONOCIMIENTO DE LA DIRECCION GENERAL.

LOS OBJETIVOS DE "QUEO"

"QUEO LINEA-DIRECTA" BUSCA CUMPLIR CON LOS SIGUIENTES OBJETIVOS:

1. REFORZAR LA COMUNICACION ENTRE LOS NIVELES DE LA COMPANIA, AL INVOLUCRAR A LAS DIFERENTES INSTANCIAS EN LA RESOLUCION DE LAS DUDAS DE LA GENTE QUE TRABAJA EN ESAS AREAS.
2. PROFICIAZ EL QUE TRABAJEMOS EN UN AMBIENTE LABORAL CADA VEZ MAS SANO, AL RESOLVER O ACLARAR DUDAS RELATIVAS AL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA.
3. ABRIR UN NUEVO CANAL DE COMUNICACION ENTRE EMPLEADOS Y LA DIRECCION GENERAL, Y PERMITIR QUE ESTAS CUENTE CON INFORMACION DE PRIMERA MANO SOBRE EL SENTIR DE LA GENTE QUE TRABAJA EN MEXICANA.

PARA ESCRIBIR UN "QUEO"

CUENTAS YA CON UN FORMATO DE PARTICIPACION Y POSTERIORMENTE PODRAS SOLICITAR MAS EN LAS GERENCIAS REGIONALES Y DE AEROPUERTO.

EN GUADALAJARA: EN LA GERENCIA REGIONAL Y LA GERENCIA DE LA BASE DE MANTENIMIENTO.

TIR DE LA FECHA EN QUE SE RECIBIO EL "QUEO".

LOS "QUEO" PODRAN HACERSE DE CONOCIMIENTO PUBLICO EN LOS CASOS EN QUE SE CONSIDEREN DE INTERES GENERAL. LO ANTERIOR, SIEMPRE Y CUANDO EL REMITENTE -- DE SU CONSENTIMIENTO EXPRESO AL LLENAR SU HOJA DE PARTICIPACION.

LOS "QUEO" SERAN CONTESTADOS EN FORMA ESCRITA Y AL SITIO QUE INDIQUE EL REMITENTE

MUCHAS VECES UN COMENTARIO PUEDE PARECERSE MAS A UNA SUGERENCIA QUE DE SOLUCIONES ESPECIFICAS. ANTES DE ESCRIBIR UN "QUEO" QUE PAREZCA SUGERENCIA, ANALICE LA POSIBILIDAD DE PRESENTARLO DENTRO DEL ESQUEMA DE NUESTRO "PROGRAMA DINOS".

"QUEO" ES PARA USTED Y PARA TODOS LOS EMPLEADOS DE MEXICANA. LA UTILIZACION RACIONAL DE ESTE PROGRAMA DE COMUNICACION LO HARA VPPDAPPAPAMENTE EFECTIVO. -- SI TIENE PREGUNTAS, DUDAS O COMENTARIOS QUE HACER EN RELACION A LA COMPANIA MEXICANA DE AVIACION, NO LO PIENSE DOS VECES UTILICELO.

ESTE FORMATO ES PARA USO EXCLUSIVO DE LOS EMPLEADOS DE COMPANIA MEXICANA DE AVIACION.

PROGRAMA DE SUGERENCIAS



SUGERENCIA PROPUESTA

Nombre completo: _____

No. Empleado: _____ Categoría: _____

Departamento: _____ Estación: _____

Sugerencia: (Nota: Puedes utilizar hojas blancas, con 2 copias, si requieres de mayor espacio) _____

Ventajas de la implementación de la idea: _____

Miembro del comité responsable del análisis: _____

EVALUACION DEL COMITE

	NO VIABLE	DINOS A	DINOS B	DINOS BB
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DINOS C	DINOS CC	DINOS D	DINOS DD	SUPER DINOS
<input type="checkbox"/>				

(Favor de marcar con una X la evaluación que corresponda)

Fecha _____ Recibio _____

COORDINADOR "DINOS"

Folio nº _____

Manual De

DINOS

GERENCIA DE COMUNICACION INTERNA

MANUAL DE PARTICIPACION EN "DINOS"

PRESENTACION: "DINOS" ES UN SISTEMA DE COMUNICACION PARA LOS EMPLEADOS DE MEXICANA DE AVIACION QUE SE HA CREADO CON EL FIN DE FOMENTAR LA COMUNICACION ASCENDENTE A TRAVES DE LAS APORTACIONES DE LOS EMPLEADOS, PARA MEJORAR LA FORMA DE HACER LAS COSAS EN LA ORGANIZACION.

ENTRE LOS OBJETIVOS DE "DINOS" SE DESTACAN:

1. OBTENER INFORMACION DE LAS POSIBLES MEJORAS EN PROCEDIMIENTOS, SISTEMAS Y FORMAS DE TRABAJO, QUE REFORTE BENEFICIOS ECONOMICOS U OPERATIVOS A LA ORGANIZACION.
2. FOMENTAR EL QUE LOS EMPLEADOS SE INVOLUCREN CON SUS AREAS DE TRABAJO Y CON LA EMPRESA, AL RESOLVER CREATIVAMENTE LOS PROBLEMAS QUE ENFRENTAN.
3. RECONOCER LA EXPERIENCIA Y HABILIDAD DE LOS EMPLEADOS DE MEXICANA, DANDOLE CABIDA A SUS SUGERENCIAS E INCENTIVANDOS SUS PROYECTOS CUANDO SEAN VIABLES.
4. ENCONTRAR MEJORES FORMAS DE HACER LAS COSAS Y AREAS DE OPORTUNIDAD PARA LA EMPRESA.

PARA PARTICIPAR

CUENTAS YA CON UN FORMATO DE PARTICIPACION Y POSTERIORMENTE PODRAS SOLICITAR HAS EN LAS GERENCIAS REGIONALES Y DE AEROPUERTO.

EN GUADALAJARA: EN LA GERENCIA REGIONAL Y LA GERENCIA DE LA BASE DE MANTENIMIENTO.

EN MEXICO, D.F.: EN LA GERENCIA DE COMUNICACION INTERNA, SOLA 535, 4° PISO, EN LA GERENCIA DE MANTENIMIENTO DE LA BASE DE MANTENIMIENTO, EN LA COORDI-

NACION DE SEGURIDAD INDUSTRIAL EN EL EDIFICIO DE SERVICIOS Y EN LA GERENCIA DE AEROPUERTO.

LAS SUGERENCIAS DEBES HACERLAS EN FORMA ESCRITA Y DE LA FORMA MAS DETALLADA POSIBLE, PARA QUE EL ANALISIS DE SU UTILIDAD Y PUESTA EN PRACTICA SE FACILITE. UNA VEZ QUE HAYAS LLENADO TU FORMATO HAZLO LLEGAR, VIA CORREO COMPANIA, A "PROGRAMA DINOS", GERENCIA DE COMUNICACION INTERNA, EN EL CONJUNTO MEXICANA CUARTO PISO.

LAS SUGERENCIAS PUEDEN HACERSE EN FORMA INDIVIDUAL O GRUPAL Y NO HAY LIMITE EN CUANTO A NUMERO DE PARTICIPACIONES.

COMITE EVALUADOR

EXISTE UN COMITE EVALUADOR INTEGRADO POR REPRESENTANTES DE LAS SEIS DIRECCIONES DE AREA Y DE LA DIRECCION GENERAL, QUE ANALIZARA LAS PROPUESTAS Y DE TERMINARA SU VIABILIDAD. EL ANALISIS, EN TODOS LOS CASOS, SE HARA DEL CONOCIMIENTO DEL SUJERENTE EN UN PLAZO QUE NO EXCEDERA LOS 90 DIAS NATURALES A PARTIR DE LA FECHA EN QUE LA COORDINACION DEL "PROGRAMA DINOS" RECIBE LA SUGERENCIA

CATEGORIAS DE PARTICIPACION:

CUANDO UNA IDEA ES ACEPTADA POR EL COMITE, DE INMEDIATO SE LE CLASIFICA SEGUN LOS SIGUIENTES PARAMETROS:

- NO VIABLE: AQUELLA QUE ES DESCARTADA POR EL COMITE DESDE EL PRIMER MOMENTO.
- DINOS A: CUALQUIER SUGERENCIA QUE A JUICIO DEL COMITE ES VIABLE Y CUYO IMPACTO SE PODRA MEDIR TAN PRONTO COMO SE PONGA EN PRACTICA. EN ESTA CATEGORIA SE INSCRIBEN TODAS LAS SUGERENCIAS VIABLES QUE, TRAS UN ANALISIS MAS PROFUNDO Y DESPUES

DE PONERLAS EN PRACTICA, PODRAN IR AVANZANDO HACIA CATEGORIAS MAS ALTAS.

- DINOS B: SUGERENCIAS QUE REPRESENTAN MEJORAS PARA UNA OFICINA O DEPARTAMENTO DE LA COMPANIA Y QUE NO REPORTAN BENEFICIOS ECONOMICOS. POR EJEMPLO: UNA MANERA MAS EFICIENTE PARA LLEVAR EL CONTROL DE VACACIONES DEL PERSONAL, A APLICARSE EN EL DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y CONTROL DE PERSONAL.
- DINOS BR: SUGERENCIAS QUE IMPACTAN EL FUNCIONAMIENTO DE UNA OFICINA O DEPARTAMENTO Y QUE REPORTAN BENEFICIOS ECONOMICOS A LA EMPRESA. POR EJEMPLO: REICICLAJE DEL PAPEL CARBON QUE SE UTILIZA EN EL DEPARTAMENTO DE NOMINAS.
- DINOS C: SUGERENCIAS QUE IMPACTAN EL FUNCIONAMIENTO DE UNA GERENCIA O DIRECCION Y QUE NO REPORTAN BENEFICIOS ECONOMICOS. POR EJEMPLO: ADAPTACION A LAS FORMAS DE ORGANIZACION DE ITINERARIOS EN TEMPORADAS ALTAS.
- DINOS CC: SUGERENCIAS QUE IMPACTAN EL FUNCIONAMIENTO DE UNA GERENCIA O DIRECCION Y QUE REPORTAN BENEFICIOS ECONOMICOS A LA COMPANIA. POR EJEMPLO: ECONOMIZACION DE PAPEL EN LA EMISION DE BOLETOS EN LAS OFICINAS DE VENTAS DIRECTAS.
- DINOS D: SUGERENCIAS QUE IMPACTAN EL FUNCIONAMIENTO DE LA COMPANIA Y QUE NO REPORTAN BENEFICIOS ECONOMICOS. POR EJEMPLO: PINTAR EL LOGO "MEXICANA" EN LAS FANDEAS DE NUESTROS AVIONES PARA QUE LA GENTE IDENTIFIQUE INMEDIATAMENTE CADA UNA DE NUESTRAS AERONAVES CUANDO VUELE POR ENCIMA DE CUALQUIER POBLACION.
- DINOS DD: SUGERENCIAS QUE IMPACTAN EL FUNCIONAMIENTO DE LA COMPANIA Y QUE REPORTAN BENEFICIOS ECONOMICOS A LA EMPRESA; UTILIZAN UN MATERIAL DE MENOR COSTO Y CALIDAD SIMILAR A LAS QUE SE LE ENTIENDAN A LOS PASAJEROS PARA IDENTIFICAR SU EQUIPAJE.

- * SUPER DINOS: SUGERENCIAS O INVENTOS QUE IMPACTEN NO SOLO A LA COMPAÑIA SINO A LA INDUSTRIA AERONAUTICA EN GENERAL.

CUADRO DE PREMIACION:

EL ORDEN DE IMPORTANCIA DETERMINARA EL TIPO DE RECONOCIMIENTO QUE SE LE OTORGARA A CADA SUGERENCIA Y QUE QUEDA PLASADO EN EL SIGUIENTE CUADRO:

SUGERENCIAS NO VIABLES CARTA DE AGRADECIMIENTO

DINOS A: CAFETERA ELECTRICA Y JUEGO DE TAZAS

DINOS B: RADIO RELOJ DESPERTADOR

DINOS BB: GRABADORA ESTEREOFONICA

DINOS C: VIDEOGRABADORA

DINOS CC: TELEVISOR A COLOR

DINOS D: VTP A DESTINO NACIONAL (5 DIAS 4 NOCHES)

DINOS DD: VTP PARA DOS PERSONAS A DESTINO INTERNACIONAL (5 DIAS 4 NOCHES)

SUPER DINOS: 15 MILLONES DE PESOS O SU EQUIVALENTE EN DOLARES PARA EL PERSONAL QUE LABORA FUERA DE MEXICO, AL TIPO DE CAMBIO VIGENTE EL DIA EN EL QUE EL COMITE LE ASIGNE ESTA CATEGORIA.

QUIENES PUEDEN PARTICIPAR EN "DINOS"?

TODAS LAS PERSONAS EMPLEADAS POR C.M.A. PUEDEN PARTICIPAR, INCLUSIVE SI:

- * EMPLEADOS CON PLANTA
- * EMPLEADOS EVENTUALES CON MAS DE 60 DIAS EN LA EMPRESA

4

AL REDACTAR UNA SUGERENCIA SE DEBE SER ESPECIFICO, CLARO Y CONCISO. HAY QUE TENER EN CUENTA QUE SE BUSCA MEJORAR O SUCIONAR UNA SITUACION ESPECIFICA, POR LO QUE SE DEBE ANOTAR CUAL ES EL PROBLEMA QUE SE QUIERE ATACAR, PROPONICION LA SOLUCION AL DETALLE Y INDICAR CUAL ES EL BENEFICIO QUE MEXICANA OBTENDRIA AL PONER EN PRACTICA LA SUGERENCIA.

CUANDO EL COORDINADOR DEL "PROGRAMA DINOS", O EL COMITE EVALUADOR CONSIDEREN QUE UNA SUGERENCIA NO PUNE LOS REQUISITOS ANTERIORES, LA DEVOLVERAN AL SUGERENTE PIDIENDOLE MAS INFORMACION AL RESPECTO.

CON ELLO NO SE AFECTARA LA FECHA DE INSCRIPCION DE LA SUGERENCIA EN EL PROGRAMA, SIEMPRE Y CUANDO LA SUGERENCIA CORREGIDA O AMPLIADA LLEGUE EN LOS 30 DIAS SIGUIENTES A LA FECHA DE REGISTRO.

GUIAS PARA PRESENTAR SUGERENCIAS:

- * VIGILE LA REDACCION DE SU SUGERENCIA PARA QUE NO QUEDA NINGUNA DUDA DE QUE LA IDEA QUE DESEA SOMETER A CONCURSO ES PERFECTAMENTE CLARA.
- * SEA LO MAS ESPECIFICO POSIBLE, DANDO TODA LA INFORMACION RELATIVA AL ASUNTO DE QUE SE TRATE: AREA DE TRABAJO, PROCEDIMIENTO ACTUAL, MODIFICACION PROPUESTA, A QUEM O QUIENES BENEFICIA, COMO IMPACTARA EN LA OPERACION DEL DEPARTAMENTO, GERENCIA, DIRECCION O DE LA COMPAÑIA, ETC.
- * ENFATICHE EL PONQUE UNA SUGERENCIA DEBE SER ACEPTADA, YA QUE ELLO NO ES SIEMPRE OVIDIO PARA EL COMITE EVALUADOR Y PUEDE RESULTAR DE GRAN AYUDA.
- * PARA ELABORAR SUS SUGERENCIAS LE RECOMENDAMOS HACERSE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

¿COMO PODRIAMOS . . . ?

- EVITAR LA DUPLICIDAD DE ESFUERZOS Y FUNCIONES

6

- * EMPLEADOS INCAPACITADOS PARCIAL O TOTALMENTE
- * EMPLEADOS CON PERMISO
- * EMPLEADOS SUBLIADOS

NO SERAN ELEGIBLES PARA SOMETER SUGERENCIAS BAJO ESTE PLAN DE LOS NIVELES GERENCIALES HACIA ARRIBA.

QUE SE CONSIDERA UNA SUGERENCIA?

SE CONSIDERA SUGERENCIA A TODA AQUELLA APORTACION QUE HACEN LOS EMPLEADOS Y QUE NO FORME PARTE DE LOS OBJETIVOS DE TRABAJO ASIGNADOS, NI DE LAS ACTIVIDADES, ESTUDIOS E INVESTIGACIONES QUE SE REALIZAN NORMALMENTE EN LAS AREAS DE LA EMPRESA. PARA EFECTOS DEL "PROGRAMA DINOS", UNA SUGERENCIA DEBERA IMPLICAR NUEVAS IDEAS Y PROCEDIMIENTOS QUE CORRIJAN, RADICAL Y FAVORABLEMENTE LOS PROCEDIMIENTOS ACTUALES.

PUEDEN HACERSE SUGERENCIAS EN FORMA INDIVIDUAL O COLECTIVA. EN ESTE ULTIMO CASO, LOS SUGERENTES ACEPTAN EL QUE SOLO HAY UN PREMIO POR SUGERENCIA.

LAS SUGERENCIAS SOLO SERAN ELEGIBLES CUANDO LAS PRESENTE UN EMPLEADO Y ESTE SEA EL PRIMERO EN HACERLAS. LA PRIORIDAD DE UNA SUGERENCIA SE ESTABLECE CUANDO SE REGISTRA LA HORA Y FECHA DE RECEPCION EN LA GERENCIA DE COMUNICACION INTERNA, "PROGRAMA DINOS".

SE ANTES DE PRESENTAR UNA SUGERENCIA SE HA DISCUTIDO ESTA CON ALGUNA PERSONA QUE LA PODRIA SOMETER ANTECIPADAMENTE, SE DEBERA ENVIAR UNA NOTA A LA COORDINACION DE "DINOS", PROPORCIONANDO LA FECHA Y EL NOMBRE DE LA PERSONA QUE PODRIA PLACIAR LA IDEA ORIGINAL. ADICIONALMENTE SE DEBERA HACER LLEGAR UN FORMATO DE SUGERENCIAS CON LA IDEA DESARROLLADA, DENTRO DE LOS 30 DIAS SIGUIENTES A LA PRESENTACION DE LA NOTA. TRANSCURRIDO ESTE PLAZO EL AUTOR ORIGINAL DE LA SUGERENCIA PERDERA SU DERECHO SOBRE LA IDEA EN CUESTION.

5

- MEJORAR LA CALIDAD DE NUESTROS SERVICIOS
- OPTIMIZAR EL USO DE LOS EQUIPOS
- MODERNIZAR PROCEDIMIENTOS OBSOLETOS
- ELIMINAR, REDUCIR O RECICLAR MATERIALES DE DESPERDICIO
- LLEVAR MEJORES CONTROLES SOBRE MATERIALES Y REACCIONES
- HACER MAS EFICIENTE EL CONTROL DE EQUIPAJES PARA EVITAR SU PERDIDA
- SUSTITUIR MATERIALES POR OTROS MENOS COSTOSOS SIN SACRIFICAR CALIDAD
- REDUCIR LAS TRABAS ADMINISTRATIVAS SIN PERDER EL CONTROL DE LOS PROCEDIMIENTOS
- MEJORAR PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS PARA HACERLOS MAS EFICIENTES

LO ENLISTADO ANTERIORMENTE PRETENDE DAR IDEA DE ALGUNAS TEMAS QUE PODRIAN CONVERTIRSE EN SUGERENCIAS, LO QUE NO QUIERE DECIR QUE SEAN NECESARIA O PREDOMINANTEMENTE ESOS.

UNA BUENA SUGERENCIA

NO LE DE VUELTA. LAS SUGERENCIAS PUEDEN SER TAN SIMPLES O COMPLICADAS COMO USTED IMAGINE, PERO ELLO NO TIENE NADA QUE VER CON QUE SEAN BUENAS O MALAS. LO QUE DETERMINA EL VALOR DE UNA SUGERENCIA ES SU IMPACTO EN LAS OPERACIONES DE MEXICANA. ESTO QUIERE DECIR QUE LAS SUGERENCIAS DEBEN PROPONICIONAR MEJORES FORMAS DE HACER LAS COSAS, DAR SOLUCIONES ESPECIFICAS A PROBLEMAS ESPECIFICOS.

SUGERENCIAS QUE NO PARTICIPAN EN "DINOS"

- * IDEAS QUE YA SE ESTAN PONIENDO EN PRACTICA O QUE SE ESTAN MADURANDO PARA SU APLICACION.
- * TODAS LAS RELATIVAS A SUELDOS, COMPENSACIONES Y PRESTACIONES.

7

• LAS PREVISTAS POR PROCEDIMIENTOS RUTINARIOS:

- CUIDADO Y MANTENIMIENTO DE LAS INSTALACIONES
- UTILIZACION DEL ESPACIO Y DISTRIBUCION DEL PERSONAL
- CAMBIO DE PROVEEDORES PARA UN MISMO PRODUCTO.
- TEMAS REVISADOS PERIODICAMENTE POR LAS DIRECCIONES O GERENCIAS.
- MANTENIMIENTO Y REPARACIONES NORMALES EN LOS EQUIPOS.
- ASUNTOS SOBRE LOS QUE C.M.A. NO TENGA JURISDICCION DIRECTA.
- INCREMENTOS O DISMINUCION EN LA CANTIDAD DE PERSONAL

PROCESO QUE SIGUEN LAS SUGERENCIAS

EL EMPLEADO DESARROLLA UNA SUGERENCIA Y LA PRESENTA EN UN FOLIO DESTINADO PARA ELLO. UNA VEZ QUE HAYA REVISADO SU CONTENIDO Y SE HAYA CERCIOADO DE QUE LA IDEA QUEDA PERFECTAMENTE CLARA, LA ENVIA A "PROGRAMA DINOS", EN EL CUARTO PISO DEL CONJUNTO MEXICANA.

LA COORDINACION DEL "PROGRAMA DINOS" REvisa LA SUGERENCIA Y SI CONSIDERA QUE CUENTA CON INFORMACION SUFICIENTE, LE ASIGNA UN NUMERO. SI POR EL CONTRARIO, CREE QUE LA INFORMACION NO ES SUFICIENTE, LA DEVUELVE AL SUGERENTE PIDIENDO MAS DETALLES, ASIGNANDO UN NUMERO DE INSCRIPCION EN "DINOS", QUE SERA RATIFICADO CUANDO SE PROPORCIONE LA INFORMACION COMPLETA DENTRO DE LOS PROXIMOS 30 DIAS. AL TERMINO DE ESE PLAZO, LA SUGERENCIA SERA DESHECHADA. EN EL CASO DE QUE LA SUGERENCIA SEA ACEPTADA, EL SUGERENTE RECIBIRA UNA COPIA DE SU IDEA PERDIDAMENTE LLAMADA Y MONERADA. ES IMPORTANTE QUE CONSERVE ESTA

COPIA, YA QUE HABA LAS VECES DE ACUSE DE RECIBO Y EL NUMERO ASIGNADO DEBERA MENCIONARSE PARA CUALQUIER ACLARACION QUE EL SUGERENTE QUIERA HACER.

LAS SUGERENCIAS SERAN EVALUADAS POR EL "COMITE DINOS", EN EL QUE ESTAN REPRESENTADAS LA DIRECCION GENERAL, LAS 3 DIRECCIONES DE AREA Y 2 SUBDIRECCIONES DE AREA. ESTE COMITE DECIDIRA SI SU SUGERENCIA ES VIABLE O NO Y POR QUE. EN EL CASO DE LAS QUE SE CONSIDEREN VIABLES Y REQUIERAN DE UNA INVESTIGACION SOBRE LA POSIBILIDAD DE SU IMPLEMENTACION, EL REPRESENTANTE EN EL COMITE DE LA DIRECCION QUE SE VEA INVOLUCRADA EN LA SUGERENCIA SERA RESPONSABLE DE QUE DICHA INVESTIGACION SE REALICE. EL ESTUDIO TOMARA ENTRE 45 Y 75 DIAS PARA SU VERIFICACION, SIN EMBARGO, HABRA TODAS CUYO ANALISIS REQUIERA DE MAS TIEMPO, QUE NO DEBEA EXCEDER DE 100 DIAS. TERMINADA LA INVESTIGACION, EL MIEMBRO DEL "COMITE DINOS" QUE LA ENCARGEZO EMITIRA UN REPORTE SOBRE SI CONVIENE O NO SU PUESTA EN MARCHA. EN CASO DE QUE ASI SEA, EL COMITE LE ASIGNARA LA CATEGORIA EN QUE SE INSCRIBIY Y POR ENDE, EL RECONOCIMIENTO AL QUE TIENE DERECHO EN EL PROCESO DE INVESTIGACION EL COMITE PODRA SOLICITAR LA PARTICIPACION DEL SUGERENTE PARA AMPLIACION DE INFORMACION O PARA QUE INTERVENGA EN LA PUESTA EN PRACTICA DE LA SUGERENCIA.

SI LA SUGERENCIA RESULTA FALSIADA, LA COORDINACION DE "DINOS" SE PODRA EN CONTACTO CON EL SUGERENTE PARA INFORMARLE DEL HECHO Y DE LA FECHA EN QUE SE LE ENTREGARA SU RECONOCIMIENTO.

OBSERVACIONES GENERALES

ESTE MANUAL PRETENDE ESTABLECER NORMAS GENERALES PARA LA PARTICIPACION EN "DINOS", SIN EMBARGO SABEMOS QUE NO TODAS LAS SUGERENCIAS CAREN DENTRO DE SUS PARAMETROS QUE AQUI HEMOS ESTABLECIDO. EN ESTOS CASOS, ES FACULTAD DEL COMITE EL DARLES EL TRATAMIENTO QUE JUZGUE CONVENIENTE.

LA DECISION DEL COMITE "DINOS" ES DEFINITIVA Y CONCLUYENTE EN EL TRATAMIENTO DADO A TODAS LAS SUGERENCIAS Y EN LO CONCERNIENTE AL OTORGAMIENTO DE LOS RECONOCIMIENTOS. AUN ASI, EL SUGERENTE TIENE DERECHO DE APELACION A LA QUE EL COMITE DEBERA CONTESTAR EN UN PLAZO DE 45 DIAS. NO HAY CABIDA PARA UNA SEGUNDA APELACION.

EN TODO CASO CUALQUIER CONVENIO DE C.M.A. DEBERA CELEBRAR CON TERCEROS, PARA EL USO DE LA EXPLOTACION DE UNA SUGERENCIA O INVENTO PRESENTADA EN VIRTUD DEL PRESENTE PROGRAMA, SERA DISCUTIDA CON SU AUTOR EN LOS TERMINOS DE LAS LEYES APLICABLES. EL SUGERENTE ESTA DE ACUERDO EN QUE SU SUGERENCIA OFRECEDA EN FAVOR DE LA COMPANIA MEXICANA DE AVIACION, S.A. DE C.V., NO LE CAUSARA BENEFICIO ECONOMICO ALGUNO, ADICIONAL A LOS FRIENTOS PREVISTOS EN EL "PROGRAMA DINOS".

LAS IDEAS QUE NO SE COMPARTEN
CORREN EL RIESGO
DE HACERSE SOLO SUEÑOS

ESTE FOLIO ES PARA USO EXCLUSIVO DE
LOS EMPLEADOS DE COMPANIA MEXICANA DE AVIACION

HABLAR

ESCUCHAR

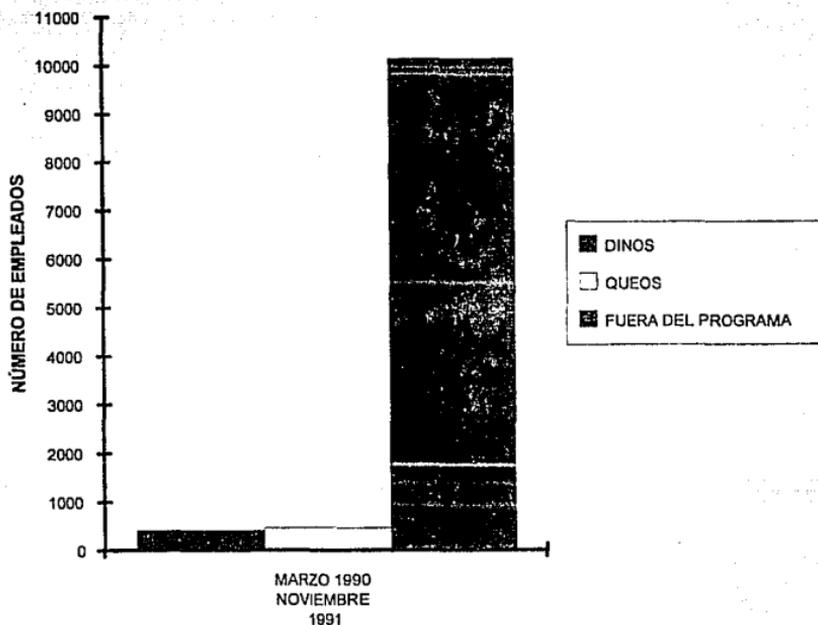
DOS PASOS PARA

SOLUCIONAR

DINOS

RESULTADOS

FIGURA 1



Tal como lo muestra la figura 1, durante el período comprendido entre marzo de 1990 y noviembre de 1991, 405 empleados presentaron DINOS a la gerencia de Comunicación Interna y 460 empleados presentaron QUEOS.

Fueron premiados 54 DINOS y de la totalidad de QUEOS presentados, 450 recibieron respuesta en el mismo período.

De los DINOS premiados, el 75% de ellos recibieron un DINOS "A", es decir, la aceptación de su idea y un premio sencillo en reconocimiento.

Su idea automáticamente debía ponerse en marcha y conforme arrojara los resultados esperados y evolucionara en los óptimos, se iría reevaluando, reclasificando y recompensando, situación que se dió sólo en tres casos.

CONCLUSIONES.

Podríamos decir, tomando en cuenta que la compañía estaba compuesta hasta 1992, por 11,000 empleados, que la participación de los empleados en los programas de comunicación ascendente DINOS y QUEO fue casi nula, y por lo tanto, no lograron su objetivo de fomentar la apertura, el acercamiento y la confianza entre los empleados y el cuerpo directivo de la empresa.

El diseño de estos programas, por sus fundamentos y condiciones de uso, es en sí de gran valor y atractivo, sin embargo, su aplicación en la Compañía Mexicana de Aviación no fue exitosa debido a diversas razones que se exponen a continuación, junto con una alternativa a tomar en cuenta toda vez que se implementen programas de este tipo en cualquier otra organización de trabajo.

1. Fueron una copia de programas puestos en marcha en otras compañías no aéreas cuyas características diferían en magnitud, tipos de actividad, estructura, etcétera.

Antes de lanzar cualquier programa de sugerencias y comentarios en una empresa, debe evaluarse su viabilidad conforme a sus propias características, es decir, al giro de la misma, magnitud, estructura, tipos de actividad, nivel de maduración, estabilidad, productividad y crecimiento, entre otros factores.

2. El lanzamiento de los programas se efectuó con fuerza y orden, sin embargo, no se llevó a cabo un refuerzo periódico de su difusión.

Para mantener el impacto de programas de comunicación de este tipo, es necesario, alentar eventualmente a la participación a través de medios impresos, manteniendo informado al personal del progreso y resultados de los programas.

3. El período entre la evaluación de una sugerencia o comentario y la respuesta al empleado era en ocasiones muy largo, así como también el lapso transcurrido entre la aprobación de una sugerencia y su recompensa lo cual afectó significativamente el entusiasmo de la gente.

Es necesario investigar qué tiempo es idóneo para dar respuesta y recompensar una idea, ya que una demora considerable reduce en gran medida el valor reforzante tanto del premio como de la atención proporcionada por los niveles directivos y gerenciales.

4. La participación y el compromiso tanto de los representantes del comité evaluador (en el caso del programa de sugerencias DINOS), como de los niveles directivos y gerenciales que tenían la responsabilidad directa de evaluar las sugerencias y dar respuesta a los comentarios (en el caso del programa QUEO) no se mantuvieron al mismo nivel, lo cual provocó retrasos, extravíos y desajustes reflejados principalmente en que algunos de los responsables asignados en el comité delegaban su tarea a colaboradores no comprometidos con ella. Se dió el caso de gente que limitó y prohibió la participación del personal a su cargo, por considerar amenazados sus conocimientos y su posición en la empresa, así como también casos en que incongruentemente con los estatutos de libertad y confidencialidad del programa, algunos fueron despedidos después de

"expresar sus ideas", lo que significó la más importante causa de desconfianza hacia el programa e incluso provocó el slogan "Dinos y te despedimos" entre el personal, convirtiéndose ambos programas en un aspecto más de inconformidad. Asimismo, algunos miembros del estrato gerencial proporcionaban datos falsos cuando se les solicitaba información de alguna irregularidad de trabajo manifestada por los empleados a través de QUEO, por temor a generar conflicto con sus superiores, lo cual también fue motivo de desconfianza y desmotivación entre los empleados.

Esta situación fue provocada por un debilitamiento paulatino del apoyo e involucramiento de los niveles directivos y gerenciales, atribuidos sobre todo a una estructura administrativa endeble que atravesaba por fuertes cambios, déficits financieros y un alto índice de rotación y deserción de personal.

El compromiso permanente hacia los programas por parte de los directivos del primer nivel, es vital para su favorable consecución, ya que es la única manera de generar y mantener un compromiso en cadena.

El psicólogo, al ser un estudioso del comportamiento humano, es capaz de medir las necesidades de quienes conforman una organización, con base en la actitud, intereses y expresión de la gente, lo que puede permitirle orientar debidamente los esfuerzos de planeación, implantación, manejo y seguimiento de programas, en este caso, de difusión, comunicación e integración.

SUGERENCIAS PARA LA IMPLANTACION DE UN PROGRAMA DE COMUNICACION ASCENDENTE

Se considera que el diseño de los programas de comunicación utilizados en la Compañía Mexicana de Aviación, no presenta fallas en su estructura y finalidad. El motivo de su fracaso se debió a que su aplicación no empató con las situación de cambios que la compañía en ese momento enfrentaba, es decir, la poca solidez del cuerpo directivo, su falta de apoyo al programa, el desorden administrativo en los procedimientos de trabajo y las continuas modificaciones a éstos, la inestabilidad y excesiva rotación de personal, falta de congruencia en las políticas de la empresa, un constante deterioro financiero, etcétera.

Por tal razón, no es posible sugerir mejoras a los programas en sí, pero al no haber tenido éxito dentro de un contexto de cambio organizacional, se sugiere en un plano más general una forma de intervención para el cambio, como un modelo para trabajar en el mejoramiento planificado de cualquier organización laboral mexicana.

Existe un modelo de intervención ideado por Castaño (1984), quien afirma que es bastante práctico y que la experiencia ha demostrado su utilidad.

Antes de plantear sus principales puntos, este modelo empieza por la necesidad y origen de un plan de mejoramiento organizativo. Que el propio grupo directivo de la institución sienta la necesidad de mejorarla. Si emana de algunas áreas, de los trabajadores o de los sindicatos, es importante que el plan llegue a los niveles de autoridad y de decisión que autoricen y apoyen las acciones correspondientes. Estas necesidades sentidas son fuente de una iniciativa de mejoramiento planificado y deberán ser tomadas en cuenta en la fase de diagnóstico.

El modelo propuesto consta de cinco fases:

a.- Responsable del programa de trabajo.

Se define quién o quiénes estarán a cargo del mismo, internos y/o externos, y qué es lo que se espera de ellos como "agentes de cambio".

b.- Definición del sistema receptor.

Se define cuál será el sistema o subsistema de la organización que será beneficiado con las intervenciones del proyecto de mejoramiento.

c.- Diagnóstico para el mejoramiento.

Todo proyecto de cambio debe iniciarse con un diagnóstico, es decir, una definición de la situación actual del "cómo están las cosas". Conviene que antes de realizar tal diagnóstico se cumplan dos fases: -sensibilizar y educar a las personas involucradas en el diagnóstico y -elaborar un cuidadoso proyecto de diagnóstico. El proyecto de diagnóstico incluye las siguientes fases:

1. Establecimiento de los objetivos del diagnóstico.
2. Selección (o construcción) del modelo que integre los factores, parámetros o indicadores que se tomarán en cuenta en el diagnóstico y que están relacionados con las circunstancias o hechos que originaron la necesidad del plan de mejoramiento.
3. Diseño del modelo "ideal". Caracterizar cualitativa y cuantitativamente "cómo debieran ser las cosas" en contraste con "cómo son".

4. Selección (o construcción) de los instrumentos de captación y análisis de información (gufas de observación, cuestionarios, reuniones de grupos, entrevistas, reportes o informes, expedientes, etcétera.).

5. Programación de la captación de información.

6. Recolección de información.

7. Procesamiento, análisis y conclusiones de la información obtenida.

8. Conclusiones del diagnóstico.

d.- Selección de estrategia de cambio.

Se considera como estrategia al conjunto, congruente y ordenado, de principios, políticas, objetivos generales y prioridades que integran la concepción básica de cómo se pretenderá lograr los objetivos del cambio. La selección de la estrategia depende del tipo de organización, de su historia, del tipo de cambio, de que tanta necesidad del cambio existe en los integrantes del sistema receptor, de la capacidad de este último para asimilar innovaciones y para manejar los conflictos que siempre surgen como resultado de los procesos de cambio. De cuatro tipos de estrategias, las estrategias facilitadoras y reeducativas se aplican en organizaciones muy flexibles, participativas y con gran conciencia de las necesidades de los cambios pretendidos. En cambio las estrategias persuasivas y basadas en la autoridad son recomendables para organizaciones de corte tradicionalista (era el caso de la Compañía Mexicana de Aviación), muy formales y rígidas, que están muy estructuradas y en las cuales sus miembros no tienen conciencia de las necesidades de cambio.

e.- Plan de cambio.

Se dirige a la solución de los problemas diagnosticados, a la superación de la deficiencia o, en general, a la proyección del mejoramiento y el desarrollo del sistema receptor. Existen varios modelos para la elaboración de planes en las organizaciones. Se trata de elaborar una guía funcional para la acción, un instrumento que permita, sistemáticamente, ir avanzando en las actividades necesarias para lograr los objetivos deseados. Muy ortodoxamente, un plan debe incluir al menos:

1. Objetivos y prioridades de cambio.
2. Definición precisa y operativa de los cambios pretendidos (qué cosas se esperan cambiar).
3. Programa de sensibilización del sistema receptor al cambio.
4. Programa de difusión de los aspectos técnicos de los cambios.
5. Introducción de los cambios previstos.
6. Estabilización del sistema respecto a su ajuste a las innovaciones.
7. Sistema de retroinformación de resultados.

Se trata de una forma de aproximarse al desarrollo de las instituciones. No es la única manera de hacerlo, pero es un buen camino a seguir. Los agentes de cambio y las organizaciones mismas van construyendo sus propios modelos de trabajo. Lo ideal sería que cada institución, con sus propios agentes de cambio, pudiera crear condiciones tales que la planificación para el desarrollo fuera una función cotidiana y normal. De esta manera se podrían ir creando organizaciones más familiarizadas con la

innovación producida por los mejoramientos planificados. Además el crecimiento y los aprendizajes que estimula y facilita la constante innovación, permitiría sentar las bases para, creativamente, construir nuevos modelos de organización y trabajo, más acorde con una sociedad cambiante como la que vivimos hoy día.

Es evidente que Mexicana de Aviación intentó cambios profundos que implicaban la modernización de todas las áreas de la empresa, la sistematización de sus procedimientos y el ejercicio de una nueva estrategia abierta de dirección sustentada en los principios del desarrollo organizacional, y sin embargo, la marcha de esos cambios sin duda se dió de una manera muy irregular y desorganizada.

Los hechos mostraron que la empresa quedó muy lejos de emprender esa estrategia si consideramos como lo cita French (1981, pág.35) que "el desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo tendiente a perfeccionar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una empresa, aplicando una administración más eficiente y de mayor colaboración, basada en la forma de pensar del organismo (haciéndose especial hincapié en la cultura de grupos específicos de trabajo, contando con la ayuda de un agente de cambio o "catalizador") y mediante el empleo de la teoría y la tecnología de las ciencias aplicadas de la conducta, incluso la investigación de las actuaciones.

CAPITULO 4. COMENTARIOS FINALES

Si entendemos a la psicología como la ciencia dedicada al estudio de la conducta humana y si entendemos a la conducta como cualquier tipo de interacción de un organismo con su medio ambiente, sobra claridad al decir que la conducta humana cubre un gran espectro de acciones y reacciones que van desde lo más simple (parpadeo) a lo más complejo (procesos cognocitivos).

Al ser tan amplio este espectro conductual entendemos también que fue necesario dividir a la psicología en diferentes áreas para facilitar su estudio, lo cual quiere decir que al igual que sucede con la ciencia, fraccionada en diferentes ramas para lograr un conocimiento profundo y especializado de los fenómenos que nos rodean, la psicología estudia al hombre en interrelación con su medio desde diferentes perspectivas, esto es, una realidad única susceptible de analizarse a través de distintas aproximaciones.

Una de estas aproximaciones corresponde a la psicología industrial u organizacional, encargada de analizar el comportamiento del individuo en su medio laboral, el cual, cada vez cobra mayor importancia social.

Con relación al desarrollo y los problemas que nuestro país ha enfrentado los últimos años, Castaño (1984) comenta que en México hemos vivido un rápido proceso de industrialización, con el cual tuvieron que aparecer nuevas y grandes organizaciones. Señala que los factores que han acompañado al proceso de modernización en México son: - La política del desarrollismo económico, - El incremento de las inversiones del capital privado nacional y extranjero, - El aumento de las importaciones en la tecnología para la industria, - La difusión acelerada de los procesos de industrialización, - El aumento del índice de crecimiento de la población, - El

surgimiento de una nueva clase media urbana, - La aparición de la nueva clase de dirigentes empresariales, -El relativo olvido del país respecto de los trabajadores del campo, - El endeudamiento económico del país respecto al extranjero, - Agudización de las contradicciones y de las injusticias sociales que afectan, sobre todo, a la mayoría de la población, - El surgimiento de agudos problemas sociales y económicos, - Surgimiento y desarrollo de una nueva clase burocrática en el crecimiento del aparato gubernamental, - Rápida difusión de los medios de comunicación masiva, - Expansión del sistema educativo nacional de manera acelerada, - Incapacidad del sistema nacional de empleo para dar ocupación a la creciente población, sobre todo a los núcleos de niveles socioeconómicos más bajos, - Insuficiencia de recursos humanos altamente capacitados para hacer frente a las nuevas necesidades de trabajo técnico y de la expansión económica e industrial. Estos fenómenos socioculturales, económicos y políticos, junto con otros elementos de la realidad nacional, han servido de contexto para los procesos de modernización y crecimiento económico de México.

En el complejo mundo en que vivimos, la humanidad ha emprendido un camino acelerado hacia la universalización de un sistema de producción capitalista de bloques comerciales (Comunidad Económica Europea, CEE y Tratado de Libre Comercio, TLC) y la moderna ideología busca afianzar en el mundo un comportamiento acorde al crecimiento productivo de dicho sistema.

Desgraciadamente, México no cuenta con una tradición empresarial, tampoco con suficientes fuentes de desarrollo tecnológico, explica Castaño (1984, pág.39), además de haber otros factores que explican las limitaciones de de nuestras instituciones de trabajo: el individualismo de los trabajadores y directivos; la escasez de grandes líderes empresariales que pueden impulsar la obra creativa y dinámica que requiere cualquier institución y la falta de recursos humanos altamente calificados, entre otros.

En el campo científico y especialmente el de la psicología industrial, debemos concientizarnos de la necesidad de un incremento en la preparación de sus especialistas, considerando que en los países desarrollados como los Estados Unidos, el requisito mínimo para desempeñar un cargo de responsabilidad en el área de psicología industrial es el de la maestría.

En un estudio realizado por Castaño (op.cit.) entre 1971 y 1978, relacionado con el diagnóstico organizativo, descubrió que el 90% de las empresas mexicanas presentaban problemas de fallas en la planeación. Las deficiencias fueron no definición de objetivos y metas de la organización, falta de política, desconocimiento de los fines del trabajo, falta de programas de actividades, etcétera; problemas de comunicación y coordinación interpersonal e interdepartamental; falta de capacidad directiva y de liderazgo de las personas con puestos de mando; falta de información de las personas respecto a la propia organización, sus programas, sus acontecimientos, etcétera; problemas de satisfacción en el trabajo reflejados en ausentismo, alta rotación de personal, etcétera; deficiencias en los sistemas de organización, falta de control y evaluación, etcétera.

Todo cambio es caótico y presenta resistencias, no obstante, han empezado a surgir los primeros destellos que irán cimentando una nueva cultura de calidad y productividad. Al respecto Brown (1982, pág. 365) comenta: "Hay que comprender que toda transformación social radical suele ser difícil y casi siempre desemboca en el resentimiento de algunos miembros de la comunidad. Por eso es absurdo esperar mejoras súbitas y es más prudente contar con que, al menos por algún tiempo, la situación empeore".

En nuestro país, como en los países desarrollados, se pretende ya que la palabra calidad dentro de las empresas empiece a adoptar un carácter inherente a las acciones del trabajador, un modo diferente de vivir, en donde los efectos de la productividad que se busca sean cada vez más claros. En las empresas mexicanas, como en sus organizaciones sindicales, han surgido los primeros esfuerzos que orientan hacia la calidad.

Claro está que no existen recetas mágicas para lograrlo. Brown (1982) señala que es indudable que en las condiciones actuales la democracia industrial es una necesidad. Marca como atomistas y mecanicistas los enfoques de los primeros "ingenieros en eficiencia" Taylor y Gilbreth y los primeros psicólogos industriales, Münsterberg y Myers, por no considerar los motivos psicológicos o los factores sociales. "Las condiciones físicas del trabajo influyen sobre el individuo, pero la insistencia - tan extendida- sobre ellas, en detrimento de otros aspectos más importantes, es un ejemplo perfecto de la imposibilidad de ver el bosque mientras se hace un estudio detallado de los árboles" (pág.342). "Los seres humanos necesitan luchar, tener una causa, encontrar alguna resistencia que puedan vencer" afirma (pág.341). "La función social de la industria no es menos importante que su actividad técnica" (pág.368). "El bienestar debiera considerarse como un acto social y no como un incentivo para incrementar la producción" (pág.343).

De acuerdo con los planteamientos de Brown (1982), la transformación tecnológica requiere un nuevo tipo de individuo y una nueva organización social. El retroceso es imposible; debemos tratar de descubrir cómo será exactamente este individuo y esta organización, y como menciona Burlinghame (citado en Brown,1982) que "el trabajo es la fuente de las satisfacciones más profundas del hombre, su catalizador social y el proveedor por excelencia de condición y prestigio entre sus compañeros", el verdadero problema del psicólogo industrial es descubrir cómo es que una necesidad básica se ha transformado en una fuente de insatisfacción y resentimiento.

Una de las tareas del psicólogo industrial, cuya utilidad e importancia se hacen cada vez mayores, podría ser además del tan promisorio dominio de la adaptación del trabajo al hombre, que contribuye a la recuperación de los trabajadores en inferioridad de condiciones y a la administración del personal, según señala Jardillier (1968), la de orientar los cambios para

reducir al máximo las barreras de resistencia a la readaptación y favorecer un cambio sano en el individuo y su medio laboral, basando su acción en una sociedad con organizaciones cada vez más participativas y lideratos más adecuados.

Pero esa necesidad de cambio ideológico no se refleja solamente en ese medio, sino también en todos los demás niveles de comportamiento del individuo. El hombre es un ser afectado por su condición biológica, psicológica y social (es un ser biopsicosocial), debe transformar su comportamiento en todos los ámbitos de su vida, en su hogar, en sus relaciones personales y en su medio laboral.

Díaz (1975) señala que el desarrollo socioeconómico está profunda e inextricablemente ligado en México con lo que podríamos denominar "valores socioculturales" (los cuales determinan la conciencia y actitud del mexicano hacia el trabajo y su forma de vida en general).

A través de las poderosas armas científicas con que cuenta la psicología, su especialista puede incidir en cualquiera de los campos específicos en que se divide, y contribuir con valiosas aportaciones en los sectores de educación, salud pública, organización social, familia, ecología y vivienda, entre otros.

En el capítulo uno se describen los logros alcanzados por los psicólogos industriales, sin embargo, en nuestro país es notable el atraso y la desigualdad en la aplicación de técnicas ó métodos psicológicos en grupos organizacionales.

En el caso de las áreas de reclutamiento y selección, donde al parecer ha tenido mayor injerencia, sería necesario investigar sobre la planeación de programas y evaluar la efectividad de las técnicas empleadas, ya que es común encontrar que debido a una falta de preparación, organización y continuidad en quienes normalmente ejercen esas funciones, se manejen

técnicas inadecuadas y a veces obsoletas y además exista gran disparidad entre las diferentes organizaciones del mismo ramo, aún sabiendo que las técnicas deben adecuarse a las características de la población en cada lugar y mostrar validez y confiabilidad en sus resultados.

Así lo confirma Rivera (1988), quien sostiene que la evolución de las pruebas para la selección de personal no ha tenido el desarrollo esperado porque en muchas empresas el personal dedicado a la labor de selección carece de los conocimientos necesarios para la aplicación de esta técnica, o no está al tanto de las innovaciones efectuadas en esta área.

Menciona que, a veces, los fracasos obedecen a que algunos ejecutivos usan pruebas que se venden en el mercado, lo cual es incorrecto, porque las necesidades de cada empresa en particular son disímolas, y el tratar de estandarizarlas es un error, pues es imposible su compatibilidad. También es indebido hacer uso de pruebas que han sido muestreadas y estandarizadas en países extranjeros, donde los niveles escolares, intelectuales, educacionales y económicos son diferentes en cada caso, y en consecuencia, las unidades de mensuración arrojan resultados distintos. Los tests no deben ser motivo de improvisación, sino que deben tener una estructuración técnica.

Con respecto a esto último, lo mismo puede afirmarse de la necesidad de que tanto los programas de capacitación como las técnicas de comunicación, entre otras herramientas, se extraigan completamente de estudios realizados en nuestro país y en nuestras empresas.

La opinión de Siliceo (1986), es que en nuestro país, la función educativa no ha tenido el desarrollo que debería. Todavía hay algunos que piensan que la capacitación es un gasto inútil y superfluo. Son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empleados.

En México, existe una demanda excesiva de personal calificado que las universidades y diferentes instituciones no están en posibilidad de ofrecer. Lo que frecuentemente sucede es que los instructores no saben encauzar ni traducir la información recibida al impartir los cursos.

Este autor reafirma sus supuestos indicando que basta contemplar el panorama nacional e internacional para aceptar la existencia de dos grandes enemigos del hombre en su avance moral, social, técnico y profesional, a saber:

1. La ignorancia.
2. La obsolescencia.

El primero, como la falta total y parcial de conocimientos sobre cualquier aspecto o tema, que mantiene al hombre en una ceguera triste e inhumana.

El segundo, es la situación que resulta de poseer un conocimiento atrasado e inservible.

Requerimos, pues, de un medio eficaz para atacarlos, y este medio es la capacitación.

La industrial, además, es un área que no ha definido claramente su campo de acción. Hay psicólogos abocados a tareas administrativas, y quizá los otros pueden llegar, azarosamente, a ocupar puestos en áreas de planeación estratégica, mercadotecnia, publicidad, relaciones públicas, u otras que aparentemente no tienen absolutamente nada que ver con su profesión.

Con lo anterior me atrevo a decir que la falta de investigaciones y de análisis estadísticos muestra que la investigación en la psicología industrial es nula y la aplicación de esta disciplina se ha extraído de contextos diferentes al nuestro y practicado en forma aleatoria y circunstancial.

Hasta ahora, la imagen del psicólogo en la industria es todavía débil y confusa, ya que no ha sabido vender correctamente su fuerza de trabajo y ofrecer sus servicios como un profesional abierto al trabajo interdisciplinario, el único en definitiva, que ayuda verdaderamente a crecer a las diferentes áreas del campo científico.

Como se menciona en el mismo capítulo, "todo lo que se refleja en las organizaciones laborales, es producto de la actividad e interrelación humanas y ese amplio escenario de conducta es asequible a la observación sistemática y al estudio para conducir acciones, problemas y eventos que contribuyan al equilibrio de dichas organizaciones ", (Almeida y cols., citado en Urbina, 1989).

Esta frase resalta la importancia de la necesidad de una profunda y detallada investigación acerca de las actuales actividades del psicólogo industrial en México y de las necesidades reales que el psicólogo puede ayudar a solventar en beneficio de nuestras organizaciones.

En la actualidad, el promedio de empresas de mediana y gran magnitud en nuestro país, atraviesan por una aguda crisis que no se ha hecho fuertemente palpable dado que las condiciones críticas no se manifiestan públicamente a través de los medios masivos de comunicación.

En este trance de crisis administrativas caracterizadas por cuantiosos déficits financieros, despidos masivos de empleados y constantes ajustes, el psicólogo puede contribuir en gran medida en la reorganización administrativa que las empresas requieren.

Bartlett y Kayser (1980), por su parte, expone un amplio espectro de todo lo que concierne al cambio organizacional, resaltando el emergente papel del científico conductual y, más al punto, los intentos de los científicos conductuales por aplicar sus conocimientos para mejorar las organizaciones humanas.

Este autor comenta que en las organizaciones el cambio es inevitable: a veces es el resultado de una acción planeada, otras, de una reacción. No importa cómo se presente, ocurre casi en forma continua. Sayles (1962 citado en Bartlett y Kayser 1980), señala que el cambio es un elemento esencial del proceso de administración.

Dada su preparación y capacidad para analizar, modificar y controlar conducta humana, el psicólogo puede desarrollar una interesante actividad dentro de las áreas que son clave para el funcionamiento y subsistencia de la industria.

Estas áreas van desde la planeación, organización, desarrollo y expansión de la empresa, hasta la orientación y el resultado de la implantación de estrategias de mercadeo, comercialización y servicio.

Davis (1983) advierte que no existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización; que todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para evaluar el nivel de calidad de las relaciones humanas.

Con cierto desencanto puedo decir que la participación del psicólogo en el Area de Comunicación Interna de la Compañía Mexicana de Aviación obedeció a circunstancias especiales que nada tuvieron que ver con una necesidad consciente y real del involucramiento de un psicólogo en el área, lo cual contribuyó a que no existieran planes firmes y atinados que llevarán al éxito a diversas estrategias emprendidas.

Por otro lado, tal como se explica en el capítulo 2, la comunicación es definitivamente un campo de estudio de gran importancia que contempla la interrelación humana cotidiana y que es susceptible de enriquecerse con nuestra profesión. En el camino hacia un cambio estructural y administrativo, el proceso de comunicación es vital, sin restar importancia claro está, a todas las demás áreas administrativas de la organización relacionadas con su planeación, organización, dirección, control e innovación.

Consideremos el área de comunicación organizacional como un campo fértil para la investigación y la aplicación de principios psicológicos. Hay que contemplarla como un extenso terreno, entre muchos otros, en donde pueden sembrarse frutos que darán a la psicología un mejor lugar en el campo industrial.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Albers Henry H., (1978). Principios de Organización y Dirección, México, Limusa.

Alvarez Barajas E., (1978). Ciencias de la Comunicación, México, UNAM.

Bartlett A. y Kayser T., (1980). Cambio de la Conducta Organizacional, México, Trillas.

Bleger J., (1979). Temas de Psicología, Buenos Aires, Nueva Visión.

Blum, M. I., Naylor J. C., (1985). Psicología Industrial: Sus fundamentos teóricos y sociales, México, Trillas.

Brown J. A. C., (1982). La Psicología Social en la Industria, México, Fondo de Cultura Económica.

Byars Lloyd L., (1983). Administración de Recursos Humanos, México, Nueva Editorial Interamericana.

Castaño, D., (1984). Crisis y Desarrollo de las Organizaciones, México, UNAM.

Danziger K., (1982). Comunicación Interpersonal, México, El Manual Moderno.

Davis, K., (1983). El Comportamiento Humano en el Trabajo, México, Mc. Graw Hill.

Díaz Guerrero R., (1975). Estudios de Psicología del Mexicano, México, Trillas.

Dunnette M. D., Kirchner W. K., (1986). Psicología Industrial, México, Trillas.

French, W. y Bell C., (1981). Ciencia de la Conducta para el Desarrollo Organizacional, México, Diana.

Howell, W. C., (1979). Psicología Industrial y Organizacional: sus elementos esenciales, México, Manual Moderno.

Jardillier P., (1968). Psicología Industrial, Buenos Aires, Eudeba.

Katz, D., (1979). Psicología de las Organizaciones, México, Trillas.

Keller F., (1985). La Definición de Psicología, México, Trillas.

Kelly J., (1987). Entrenamiento de las Habilidades Sociales, México, Desclé de Brouwer.

Leontrev A.N. y Rubinstein J.L., (1982). Psicología, México, Grijalbo.

Miller, G., (1980). Psicología de la Comunicación, Barcelona, Paidós.

Morris Ch.G., (1987). Psicología, Un nuevo enfoque, México, Prentice-Hall.

Osborne D., (1987). Ergonomía en Acción, México, Trillas.

Quirino, A., (1991). La Labor Administrativa del Psicólogo en una Organización Industrial, México, Reporte de trabajo profesional Lic. en Psicología, ENEPI.

Ribes E. y Harzom P., (1990). Lenguaje y Conducta, México, Trillas.

Ribes E., Fernández C. y Talento M., (1980). Enseñanza, Ejercicio e Investigación de la Psicología: un modelo integral, México, Trillas.

Richard, M., (1972). Los Dominios de la Psicología, Madrid, Istmo.

Rivera Soler R., (1968). Estructura y Elaboración de Pruebas para Selección de Personal, México, Limusa.

Rodríguez Estrada M., (1985). Psicología de la Organización, México, Trillas.

Rodríguez Estrada M. (1986). Serie: Capacitación Integral, Comunicación y Superación Personal, México.

Rubinstein J.L., (1982). Principios de Psicología General, México, Grijalbo.

Russel A., (1976). Psicología del Trabajo, Madrid, Morata.

Schramm W., (1982). La Ciencia de la Comunicación Humana, México, Grijalbo.

Schultz D., (1982). Psicología Industrial, México, Mc Graw Hill.

Silíceo A., (1986). Capacitación y Desarrollo de Personal, México, Limusa.

Smith, C., Walkeley H., (1977). Psicología de la Conducta Industrial, México, Mc. Graw Hill.

Stewart D.K., (1973). Psicología de la Comunicación, Buenos Aires, Paidós.

Unzueta E.R., (1986). Competencia Social, México, Trillas.

Urbina S. J., (1989). El Psicólogo: formación, ejercicio profesional, prospectiva, México, UNAM, facultad de psicología.

Van Haller Gilmer B., (1974). Psicología General, México, Horla.

Werther W., Davis K., (1991). Administración de Personal y Recursos Humanos, México, Mc. Graw Hill.