



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Escuela Nacional de Estudios Profesionales
IZTACALA

LA COMUNICACION: UN FACTOR BASICO
QUE CONTRIBUYE AL LOGRO DEL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

T E S I S I N A
Que para obtener el Título de:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
p r e s e n t a
ROSA MARIA NIETO GOMEZ



TLALNEPANTLA, EDO. DE MEXICO
1995

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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

DEDICATORIAS

CON TODO MI AMOR A MIS PADRES:

GREGORIO Y MERCEDES

Porque en todo momento me guiaron por el camino del bien. Especialmente a MI MADRE con todo mi agradecimiento, por impulsarme siempre a lograr mi superación personal y profesional y a quien debo todo lo que soy

A MI HIJA YAZMIN:

Creación de FE, ESPERANZA, AMOR y principal motivo para la realización de este trabajo, el cual dedico con todo mi cariño.

A MI ESPOSO LUIS:

Por el gran amor que me ha brindado y por su enorme apoyo para la realización de este trabajo, sin el cual no hubiera sido posible lograr.

A LA MEMORIA DE MI ABUELITA CARMELITA:

Por su enorme fortaleza y AMOR hacia todos los seres humanos.

CON MUCHO CARIÑO A MIS HERMANOS:

MA. DEL CARMEN
ROBERTO
JOSE DE JESUS
ANA ALICIA
MA. TERESA

Por todo su apoyo y entusiasta participación para la realización de mis estudios.

Gracias a todos por creer en mi.

A MIS TIOS:

JOSE, CONSUELO, RAYMUNDO, ADOLFO Y SOCORRO, por el gran cariño que siempre he recibido. Especialmente a mi tío RAYMUNDO, por su constante interés y apoyo para llegar a terminar mis estudios.

A MIS SOBRINOS:

Mary Carmen, Beto, Esteban, Gustavo, Dany, Ana Laura y Edith Alejandra, con mucho cariño.

A MIS CUÑADOS:

ESTEBAN, EDITH ALICIA, GEORGINA Y HUMBERTO, por sus consejos y amistad y por mantener unida a mi familia.

A MIS INOLVIDABLES AMIGOS:

ROSARIO VARGAS CORONA
CONSUELO LANDA MENDOZA
RITA PATRICIA ESCALANTE RUIZ
MA. CRISTINA HERRERA SUAREZ
ROBERTO LOPEZ NUÑEZ
FRANCISCO PEÑALVA ROSALES

Por su valiosa amistad y cariño.

SINCERAMENTE A LAS SIGUIENTES PERSONAS:

BEATRIZ CALDERON CRUZ, JOSE MARGARITO CONDE MARTINEZ Y FERNANDO GONZALEZ TERRON, por su valiosa y gran ayuda siempre desinteresada y oportuna que me permitió llegar a finalizar este trabajo.

A G R A D E C I M I E N T O S

A LA ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

IZTACALA.

U N A M.

A MI ASESORA:

LIC. MA. ESTELA FLORES ORTIZ.

A MIS SINODALES:

LIC. RAUL HERNANDEZ MACIAS.

LIC. TERESA GARCIA GOMEZ.

Por sus observaciones y comentarios que enriquecieron este trabajo. En forma muy especial al LIC. ELIAS GRANILLO RAMIREZ , por su paciencia y disponibilidad para la realización de este trabajo.

INDICE

	Página
RESUMEN	16
INTRODUCCION	17

PRIMERA PARTE

ASPECTOS GENERALES

I. EL TRABAJO	22
A) Importancia para la humanidad	22
B) Las relaciones sociales a través de la historia .	23
1. En la comunidad primitiva	26
2. En la sociedad esclavista	27
3. En el feudalismo	27
4. En el capitalismo	28
II. LA ORGANIZACION	31
A) Diversas definiciones del concepto organización .	31
1. Sociológico	31
2. Administrativo	32
3. Biológico	32
4. Económico	33
5. Psicológico	33
B) Teorías de la organización	35
1. Teoría clásica o tradicional	35
2. Teoría neoclásica o de relaciones humanas	38
3. Teoría moderna o de sistemas	40
a) La organización y el estudio del comporta -	

miento o conducta organizacional	41
b) Areas básicas o fundamentales	44
Psicología	46
Sociología	46
Psicología social	46
Antropología	47
Ciencia política	49
c) Contribuciones de otras ciencias relaciona -	
das con el comportamiento organizacional .	49
Administración	49
Ingeniería Industrial	49
Derecho laboral	50
Economía	50
C) Modelos teóricos para estudiar las organizacio -	
 nes modernas	52
1. Fernando Arias Galicia (1975)	52
2. Edgar H. Schein (1980)	54
3. Darvelio Castaño Asmitia (1984)	56
Modelo sociotécnico de la organización	57
Modelo ampliado de la organización	58
a) La organización como entidad	58
La estructura	58
Los recursos materiales, tecnológicos y hu	
manos	59
Las tareas	59
b) El funcionamiento de la organización	59
Los procesos productivos o de producción..	59
Los procesos administrativos	59
Los procesos sociales	59
c) Los resultados	59
III. EL SER HUMANO COMO PARTE DE UNA ORGANIZACION	61

A) El comportamiento humano frente al trabajo	61
1. Características de los recursos humanos dentro de una organización	63
2. Conceptos que definen o explican la naturaleza de las personas	65
a) Necesidad y satisfacción	65
Rotación de personal	66
Ausentismo	67
b) Motivación	67
c) Actitudes y valores	68
d) Autorrealización del hombre en el trabajo ..	69
Enajenación	70
Trabajo contra ociosidad	70
3. Conceptos que definen o explican la naturaleza de las organizaciones	71
a) Influencia de la estructura formal	71
Empleado	71
Empleo	72
Puesto de trabajo	72
b) Influencia del tamaño y forma de la estructura organizacional	72
c) Influencia de la organización informal	73
d) Ambiente o clima organizacional	74
e) Ambiente de trabajo	75
Ambiente físico de trabajo	75
Diseño del espacio de trabajo	75
El tamaño	75
Disposición física	76
Privacía (aislamiento)	76

SEGUNDA PARTE

LA COMUNICACION Y SU RELACION CON LA TEORIA DEL

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

IV. LA COMUNICACION	79
A) La comunicación humana	79
1. Importancia del lenguaje en la comunicación ...	79
2. Las relaciones humanas en la comunicación	80
3. Definiciones de comunicación	80
4. Un modelo del proceso de comunicación	82
5. Tipos de comunicación	84
a) Oral o verbal	84
b) Escrita	85
c) No verbal o mímica	85
las expresiones faciales y gestos	86
Aspectos no lingüísticos	86
La distancia física y el medio ambiente físico	86
Los movimientos corporales	86
B) Barreras de la comunicación	86
1. Barreras físicas	87
2. Barreras fisiológicas	88
3. Barreras semánticas y culturales	88
4. Barreras psicológicas	89
Filtración	90
Percepción selectiva	90
El agrado o desagrado	90
La tendencia a valorar	91
El desconocimiento del "marco de referencia" del interlocutor o su "filtro individual" .	91
Las emociones humanas	91
V. LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL	93

	Página
A) Definiciones	93
B) Características generales	94
C) Clasificación de las principales comunicaciones or ganizacionales	95
1. Comunicaciones internas	95
a) Canales formales	95
Por el medio empleado	97
Orales o verbales	97
Escritas	97
Audiovisuales	97
Procesamiento de datos	97
No verbales	97
Por la dirección de la red o el flujo de men sajes	98
Verticales: descendentes y ascendentes ..	98
Horizontales, laterales o de coordinación.	98
b) Canales informales	98
2. Comunicaciones externas	100
D) Barreras administrativas	100
1. Barreras creadas por la estructura organizacio- nal	100
a) En la comunicación horizontal	100
b) En la comunicación ascendente	101
c) En la comunicación descendente	101
d) En cualquier dirección	101
Tiempo	101
Lugar	101
Divisiones de la estructura formal	101
2. Barreras credas por las diferencias entre indi- viduos	102
a) Diferencias en la habilidad de ESCUCHAR	102

b) Diferencias en la interpretación (semántica)	103
c) Diferencias en estatus	104
3. Barreras creadas por el clima psicológico	104
4, Barreras en la mecánica de la comunicación	105
VI. HACIA UNA COMUNICACION EFICAZ	106
A) Antes de iniciar un mensaje	106
1. Comunicación "cara a cara" o "frontal" combinán dola con la acción	108
2. Definir el propósito del mensaje	107
3. Decidir la forma para hacer llegar el mensaje .	107
4. Considerar la experiencia previa de los recepto res	108
5. En la comunicación oral	108
6. En la comunicación escrita	108
7. Conocer lo más posible las características de los receptores y el ambiente donde se establece rá la comunicación	109
B) En el momento de enviar un mensaje	109
1. Emisor o hablante	110
2. Receptor, escucha o destinatario	110
3. Cómo escuchar activamente	111
C) Al finalizar un mensaje	113
1. Importancia de utilizar la retroalimentación ..	113
a) Criterios para ofrecer una retroalimentación efectiva	114
b) Criterios para asegurar que existe la retroa limentación	115
2. Importancia de utilizar la retroalimentación en el área laboral	115

	Página
VII. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	118
A) Antecedentes	118
1. Cronología de los principales acontecimientos de la teoría del Desarrollo Organizacional	119
2. Teorías "X" y "Y" de Douglas McGregor	120
B) Características del Desarrollo Organizacional ...	121
1. Bases teóricas	121
2. Valores fundamentales del Desarrollo Organiza - cional	123
3. Proceso de Desarrollo Organizacional	124
a) "El agente de cambio".....	125
b) El diagnóstico organizacional	126
El diagnóstico organizacional interno	126
El diagnóstico organizacional externo	126
c) Los resultados del diagnóstico	127
4. Técnicas de aplicación	127
C) La comunicación humana y su importancia para el logro del Desarrollo Organizacional	128
 CONCLUSIONES	 130
 CITAS BIBLIOGRAFICAS	 135
 BIBLIOGRAFIA	 142

**LA COMUNICACION: UN FACTOR BASICO QUE CONTRIBUYE AL LOGRO DEL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo principal plantear al factor COMUNICACION como un instrumento importante que ayudará a la solución de los distintos problemas a los que se enfrentan las organizaciones; así como su contribución al éxito del DESARROLLO ORGANIZACIONAL, utilizando como marco teórico los principios fundamentales de Douglas McGregor (1960). Con el fin de unificar lo anterior, el trabajo se dividió en dos partes. En la primera parte se presentó un panorama general del papel que ha desempeñado EL TRABAJO en el desarrollo de los seres humanos y las diversas relaciones sociales que se han generado a través de las diferentes etapas histórico-sociales que han existido. Otro punto de análisis fué la definición del vocablo ORGANIZACION desde varios enfoques, principales teorías que surgieron a partir del llamado "trabajo organizado", iniciadores y conceptos teóricos básicos. La segunda parte se centró en el proceso de COMUNICACION HUMANA dentro del ámbito laboral, definiciones, elementos necesarios para que exista, obstáculos a los que se enfrenta y algunos criterios para lograr una comunicación eficiente. Más adelante se presentó una cronología de los principales autores, planteamientos teóricos y metodológicos que originaron el Desarrollo Organizacional. Finalmente y después de la revisión teórica realizada, se concluye que existen diferentes perspectivas para lograr la implantación del Desarrollo Organizacional; sin embargo, la mayoría de los autores considera relevante utilizar LA COMUNICACION como un factor esencial para llegar a su realización.

INTRODUCCION

Desde la aparición del ser humano sobre la tierra EL TRABAJO ha desempeñado un papel muy importante en su vida. Primeramente ha satisfecho sus necesidades básicas de alimentación, vivienda, seguridad, etc. También ha contribuido a las secundarias como el buscar formas para trasladarse de un lugar a otro, construir una habitación de acuerdo a sus necesidades, etcétera; sin embargo, para poder cubrir lo anterior el hombre TRABAJA. Cada sociedad en particular establece sus propias necesidades a través del trabajo desarrollado entre todos sus integrantes, cada uno desempeñando un trabajo que le permita a dicha sociedad producir o crear y distribuir los bienes y servicios que requiere para poder subsistir. Aunque es indudable que existe una gran diferencia entre la concepción y la forma de desempeñar el trabajo que realizaron los primeros hombres y el moderno o actual; así como también en lo que respecta al tipo de organización que emplearon y los sistemas de trabajo utilizados. Cabe mencionar que la producción que realiza el hombre al transformar los elementos que le brinda la naturaleza y adaptarlos a sus necesidades, es una característica muy importante que lo distingue de los animales y ha sido precisamente motivo de interés para la Psicología, Economía, Medicina, Biología, Antropología, Sociología, etc. Cada ciencia ofrece una explicación al respecto, analizando la relación HOMBRE-NATURALEZA y HOMBRE-HOMBRE desde su particular punto de vista.

Aunados al trabajo se encuentran estrechamente relacionados e influyendo en el ser humano una serie de cambios de tipo biológico, psicológico y social, determinados en gran medida por las diferentes etapas histórico-sociales que se han originado a lo largo de toda su existencia. Específicamente el interés por la función que ha desempeñado el trabajo en el ser humano que labora para una organización (sin importar el objeto de su creación) no había pasado inadvertido en épocas anteriores;

sin embargo cobra mayor importancia a partir del siglo XIX y se acentúa con más fuerza en este siglo. Esto se debe a que los variados y dinámicos cambios de tipo político, económico, tecnológico, social, etc., influyen en el comportamiento humano en general y trascienden sin lugar a dudas hasta el ámbito laboral, afectando de alguna manera la actuación de las personas frente al trabajo que desempeñan y a la propia organización. En este sentido el comportamiento humano en relación al trabajo ya no sólo forma parte de la naturaleza misma, puesto que ahora giran alrededor de él diversos factores que van más allá de esta simple relación. En la actualidad varias disciplinas científicas como la Psicología, Sociología, Antropología y Ciencia política básicamente, han entremezclado una serie de conceptos que han dado origen al interés por la realización de varios estudios que explican cada vez más el comportamiento humano que se genera en las organizaciones de trabajo, también llamado estudio del "COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL". El interés principal se centra en dos puntos de referencia: por un lado, los conceptos que definen cuál es la naturaleza o esencia de LAS PERSONAS y por el otro lado, los que se relacionan con los aspectos ESTRUCTURALES que forman las diferentes organizaciones.

Por otra parte, en todas las acciones planeadas y ejecutadas por los seres humanos siempre deberá existir una relación de correspondencia entre cada uno de ellos y reglas establecidas de antemano para lograr el éxito en la realización de alguna idea, ya sea para satisfacer necesidades materiales como inmateriales. Por lo tanto, el ser humano tendrá que establecer un contacto directo o indirecto con otro u otros seres humanos a lo largo y en todos los ámbitos de su vida. En esta constante serie de relaciones humanas o interpersonales se van creando diversas formas para transmitir pensamientos, ideas, sentimientos, etc. De esta manera aparece como un factor indispensable la creación y acción de UN SISTEMA DE COMUNICACION.

Para llegar a la parte central de este trabajo: COMUNICACION-DESARROLLO ORGANIZACIONAL, será necesario presentar un panorama general de la comunicación humana. En él se describirán los elementos que intervienen en el proceso de comunicación; causas por las que se interrumpe, bloquea o deforma, desde las más simples y controlables, hasta las más complejas y a veces no tan fácilmente manejables. Finalmente se señalarán algunas posibles consideraciones para mejorar la comunicación y lograr su eficacia dentro de un ambiente de trabajo, tomando en cuenta que cuando es ineficaz puede ocasionar grandes problemas, tanto para el que envía como para el que recibe determinada información. Especialmente le afectará a una organización en aspectos estructurales como rotación de personal o producción y a sus integrantes en aspectos psicológicos tales como satisfacción en el trabajo, motivación, actitudes, etc.

A raíz del interés que surgió por analizar y mejorar la relación HOMBRE-TRABAJO-ORGANIZACION, surgió la llamada TEORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Existen varios antecedentes y marcos de referencia que contribuyeron a su creación, sin embargo uno de los más importantes lo forman los principios fundamentales de las teorías "X" y "Y" de Douglas McGregor (1960) quien aseguraba: "El trabajo es una actividad natural al ser humano, tanto como el juego, y si existen las condiciones adecuadas, los individuos asumen con responsabilidad, creatividad y eficiencia las labores que tienen que desempeñar".¹ Por lo tanto, la alternativa consiste en lograr que haya un acuerdo para que al mismo tiempo se logren realizar los objetivos organizacionales y personales. De esta manera el trabajo no sólo será una actividad para sobrevivir y cubrir necesidades básicas, sino que también formará una parte agradable de la esencia humana y de autorrealización personal.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, el objetivo del presente trabajo será que a través de una constante comunicación efi

caz se logrará llegar a la implantación del DESARROLLO ORGANIZACIONAL, como una alternativa y una concepción teórica positiva del ser humano frente al trabajo que le presenta la sociedad moderna.

PRIMERA PARTE

ASPECTOS GENERALES

I. EL TRABAJO.

A). IMPORTANCIA PARA LA HUMANIDAD.

El origen del trabajo y la función que desempeña en el ser humano ya se habían contemplado desde épocas remotas por varios científicos, pero se considera que es a partir del siglo XIX cuando éstos se convierten en objeto de estudio de manera más profunda y científica. En particular las relaciones sociales que se establecen a través de lo que se llamó posteriormente : "TRABAJO ORGANIZADO".

Algunos economistas como Carlos Marx (1818-1883) en colaboración con Federico Engels (1820-1895) desarrollan en general una serie de teorías que culminan en una de sus obras denominada: "MANIFIESTO DEL PARTIDO COMUNISTA" (1848). En ella señalan varios postulados muy importantes que han ejercido una enorme influencia en el desarrollo del hombre y de la sociedad, desde la aparición del ser humano y a lo largo de toda su historia. En cuanto al **TRABAJO** y la importancia que representa para la humanidad Marx opinaba: "El trabajo es una actividad deliberada, útil". "En el proceso de trabajo se ponen a prueba los conocimientos, las hipótesis y la experiencia anterior".² Esto significa que la actividad práctica del trabajo del hombre tiene determinados fines previamente planeados. Asimismo Marx consideraba que el trabajo es vital en el ser humano, ya que por medio de éste logra transformar la naturaleza y producir más allá de la simple satisfacción de sus necesidades básicas. Sin embargo a medida que la sociedad se ha desarrollado y se han creado diversas formas de producción, la actividad de trabajo también ha variado enormemente.³

Federico Engels por su parte señalaba lo siguiente: "El trabajo es la condición básica y fundamental de toda la vida humana. Y lo es a tal grado que hasta cierto punto debemos decir

que el trabajo ha creado al propio hombre". Uno de los principios fundamentales que menciona Engels en su tésis: "El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre" en el año 1876 es el que afirma que "El perfeccionamiento gradual de la mano del hombre y la adaptación concomitante de los pies a la marcha en posición erecta repercutieron indudablemente, en virtud de dicha correlación sobre otras partes del organismo". A este estudio siguieron otros puntos de análisis de una gran relevancia, algunos son los siguientes:

1. La aparición del lenguaje articulado a partir del desarrollo del trabajo;
2. El desarrollo del cerebro y de los órganos de los sentidos al mismo tiempo;
3. La alimentación cada vez más variada a base de vegetales y animales, como resultado de la elaboración de instrumentos de caza y pesca;
4. El uso del fuego y la domesticación de animales;
5. El hecho de vivir en cualquier clima, obligó al hombre a buscar alimentación y a cubrir su cuerpo de las inclemencias del tiempo adaptándose así al lugar donde habitaba;
6. La aparición de la ganadería y la agricultura, el hilado y tejido, el trabajo de los metales, la alfarería, la navegación y más tarde junto con el comercio, la aparición de los oficios. Finalmente,
7. las artes y las ciencias y con el nacimiento de las diversas tribus, las Naciones y los Estados. Engels Concluye: "El hombre modifica la naturaleza exterior y la obliga así a servirle como producto del trabajo".⁴

B). LAS RELACIONES SOCIALES A TRAVES DE LA HISTORIA.

Las relaciones sociales, humanas o interpersonales que surgen dentro del ámbito laboral, han recibido un especial interés ya que éstas han cambiado como resultado de diferentes épocas y cambios histórico-sociales por los que ha atravesado el ser humano. Enseguida se ofrecerá un panorama general de las relaciones hombre-trabajo y hombre-hombre que han surgido a través

de las diferentes etapas del desarrollo social del hombre. Se parte nuevamente del análisis que hicieron los economistas Marx y Engels en el siglo XIX.

Primeramente, estos economistas enfatizaron que para dar una explicación del origen y desarrollo del hombre, se debería considerar por un lado el punto de vista biológico y como complemento y parte importante, su actividad laboral-social que llevó a cabo con ayuda de los instrumentos de trabajo preparados artificialmente (hechos por mano y arte del hombre). Los resultados que surgen de esta vinculación tan importante entre desarrollo biológico y laboral-social fueron producto del proceso natural de muchos siglos. A través de éstos, el hombre experimenta una serie de cambios que repercuten en el interior de las relaciones sociales que se han establecido en toda la historia de la humanidad.

Marx y Engels consideran que con el comienzo de la actividad laboral y la formación de los primeros instrumentos de trabajo se inició la formación de la sociedad humana. A partir de este momento la vida de los hombres cambió de raíz, en comparación con la de los animales, ya que para mantener su existencia solo pueden utilizar los bienes que les brinda la naturaleza; en cambio el hombre con ayuda de los instrumentos de trabajo, utiliza en forma diferente los bienes que se encuentran en la naturaleza y los modifica y arregla de acuerdo a sus necesidades de vida. LA PRODUCCION DE BIENES MATERIALES PASO A SER LA BASE DE LA VIDA HUMANA. A medida que se fué desarrollando la producción y reforzando su influencia sobre la naturaleza, el hombre satisfacía cada vez más sus necesidades vitales por medio de los bienes materiales creados por él mismo. Esta producción material se efectuaba en las condiciones naturales concretas, determinadas por el medio geográfico; es decir, la naturaleza circundante: el clima, el suelo, la flora y la fauna, el relieve del terreno, los minerales útiles, etc. Asimismo

mo influyendo pero no en forma determinante, el aumento de la población en la producción de bienes materiales en la lucha contra la naturaleza. LA VIDA Y EL PROGRESO DE LA HUMANIDAD SE VEN DETERMINADOS POR LA PRODUCCION DE BIENES MATERIALES QUE CRECEN, SE DESARROLLAN Y SE PERFECCIONAN CONSTANTEMENTE.

Para la producción de bienes materiales son necesarios los objetos de trabajo; es decir, el material sobre el cual actúa el hombre y los medios de trabajo, especialmente los instrumentos. LOS MEDIOS DE TRABAJO + LOS OBJETOS DE TRABAJO = LOS MEDIOS DE PRODUCCION. Los anteriores elementos aislados no proporcionan bienes materiales a la humanidad, se necesita lo que se conoce como FUERZA DE TRABAJO, considerada como el elemento activo de la producción que crea y acciona LOS MEDIOS DE PRODUCCION; es decir: la aptitud del hombre para el trabajo, sus fuerzas físicas y espirituales, sus conocimientos y hábitos. De esta manera se dice que LAS FUERZAS PRODUCTIVAS de la sociedad son la unidad y los medios de producción y LAS MASAS TRABAJADORAS constituyen la fuerza principal sin la cual no podrían funcionar LOS MEDIOS DE PRODUCCION. Al irse perfeccionando constantemente los instrumentos de trabajo en el proceso de la actividad laboral, el hombre se independiza más de las fuerzas de la naturaleza e implanta su dominio sobre ella.

El desarrollo de LA PRODUCCION DE BIENES MATERIALES comienza con los cambios de LAS FUERZAS PRODUCTIVAS y sobre todo con EL DESARROLLO DE LOS INSTRUMENTOS DE TRABAJO. Las diversas formas económico-sociales que conoce la humanidad se ven determinadas por los instrumentos de trabajo con los que se producen los bienes materiales y por la forma de producir esos bienes. Por eso se dice que para comprender el progreso histórico y económico de la sociedad humana se tiene que examinar en primer lugar su factor decisivo: 1. El desarrollo de la producción de bienes materiales y el perfeccionamiento de los instrumentos de trabajo y 2. LAS RELACIONES SOCIALES y los vínculos so

ciales que los hombres establecen a fin de producir los bienes materiales e intercambiar sus actividades. Esto significa que los hombres no pueden efectuar la múltiple y compleja producción cada uno por separado; así como producir todo cuanto necesitan para la vida y combatir las fuerzas de la naturaleza. Por estos motivos el trabajo se considera necesariamente social pues sólo con el esfuerzo colectivo, unidos en sociedad y utilizando la experiencia y los hábitos de las generaciones anteriores, los hombres pueden producir bienes materiales. En EL PROCESO PRODUCTIVO, LAS RELACIONES SOCIALES DE LOS HOMBRES forman LAS RELACIONES DE PRODUCCION que son una parte inseparable de la producción material.

Las fuerzas productivas con sus correspondientes relaciones de producción en su conjunto forman lo que se llama **MODO DE PRODUCCION**. Este modo de producción de bienes materiales desempeña un papel determinante en el progreso social y es distinto para cada etapa del desarrollo de la sociedad. Por lo tanto y centrando el punto primordial de este capítulo, se concluye mencionando que el análisis de las relaciones sociales se encuentran estrechamente vinculadas con la producción. Su explicación dependerá de los diferentes MODOS DE PRODUCCION que han existido, los cuales se indican a continuación.

1. EN LA COMUNIDAD PRIMITIVA.

El desarrollo de las fuerzas productivas originó cambios en la organización de la sociedad humana, determinando el progreso de la sociedad. A éste siguieron el progreso de diferenciación y especialización de los instrumentos de trabajo, lo que contribuyó al crecimiento de la población en lugares favorables para la caza, la recolección de hierbas, frutas y la pesca. Asimismo, el invento de nuevos instrumentos de trabajo hizo posible la diferenciación de la colectividad humana según los géneros de trabajo, así como LA DIVISION NATURAL DE TRABAJO

entre hombre y mujer y el surgimiento de LA COOPERACION LABO - RAL. En general, las relaciones de producción en la comunidad primitiva se caracterizan por el trabajo conjunto en provecho mutuo, la convivencia de los hombres en grupos, un territorio determinado para cada grupo. EL COLECTIVISMO Y EL TRABAJO SOCIAL constituían un factor básico del hombre primitivo; así como LA PROPIEDAD SOCIAL DE LOS MEDIOS DE PRODUCCION, los cuales determinaron el estilo o la forma de las relaciones de producción en el régimen de LA COMUNIDAD PRIMITIVA. La tierra con todos sus elementos era el medio de trabajo principal y todas sus riquezas formaban parte de toda la colectividad.

2. EN LA SOCIEDAD ESCLAVISTA.

La sociedad esclavista se formaba poco a poco a medida que se iban consolidando la clase explotadora de esclavistas y se difundía la esclavitud. El desarrollo de las relaciones de producción del régimen de esclavitud, iba acompañado del aumento de las fuerzas productivas de las cuales dependía. A ésto se le agregan: el crecimiento de la producción agropecuaria, la división de trabajo cada vez más acentuada entre la agricultura y la ganadería, el desarrollo de los metales, etc. LAS RELACIONES DE PRODUCCION en la sociedad esclavista incluyen como características principales: las formas de propiedad sobre los medios de producción, la posición de las clases en el proceso de producción y las formas de distribución de los productos. Todo ésto incrementaba la necesidad de mano de obra, es decir: ESCLAVOS.

3. EN EL FEUDALISMO.

Con el desarrollo del feudalismo, los oficios se separan por segunda vez de la agricultura y se forman las ciudades como centro de artesanado y comercio. La pequeña propiedad campesi

na había sido absorbida casi totalmente por los terratenientes y los latifundios basados en el trabajo de los esclavos y colonos eran el prototipo de los futuros dominios feudales.

Con la culminación de este período aparecieron los rasgos fundamentales de este MODO DE PRODUCCION, caracterizado principalmente por la propiedad agraria feudal y los diversos tipos de renta feudal del suelo como forma económica de realización de dicha propiedad. LA TIERRA, medio principal de producción de aquél entonces estaba en manos de LOS FEUDALES.⁵ Los llamados "señores feudales" eran los propietarios de las tierras, los cuales tenían derecho a cobrar una renta a los siervos apropiándose de la mayor parte del producto de su trabajo de la tierra ya sea con trabajo extra, en especie o en dinero según el desarrollo alcanzado por esta sociedad.⁶

4. EN EL CAPITALISMO.

Las fuerzas productivas se desarrollaron tanto que dieron lugar al nacimiento de LAS RELACIONES CAPITALISTAS. Empieza a parecer un número reducido de gente poseedora de LOS MEDIOS E INSTRUMENTOS DE PRODUCCION y del PROLETARIADO, es decir, la clase de obreros asalariados desprovistos de dichos medios y obligados a vender su fuerza de trabajo al CAPITALISTA. El desarrollo de las fuerzas productivas proporcionó la base necesaria para el nacimiento del tipo de economía capitalista. Este desarrollo se debió al perfeccionamiento de los instrumentos de trabajo y al mismo tiempo de la industria y el avance de la agricultura, las cuales profundizaron aún más la separación entre ellas y dieron lugar al nacimiento de nuevas ramas industriales. Prosiguió el aumento de la división social de trabajo, lo que suponía el desarrollo de LAS RELACIONES MONETARIO - MERCANTILES y del comercio. El nivel relativamente alto de la producción mercantil hizo que unas cuantas personas acumularan

grandes sumas de DINERO. El trabajo asalariado (se llama así cuando una persona recibe un salario o sueldo por su trabajo) ocupa entonces una posición determinante en EL CAPITALISMO, debido a que los elementos materiales de producción: LA TIERRA, LOS INSTRUMENTOS DE TRABAJO y LOS MEDIOS DE PRODUCCION se encuentran en manos de un número relativamente pequeño de personas, mientras que la gran mayoría solamente poseen su fuerza y su capacidad de trabajo. LAS RELACIONES DE PRODUCCION por lo tanto incluyen las formas de producción sobre los medios de producción, la situación de las clases y grupos sociales en la producción y sus relaciones recíprocas, así como las formas de distribución de productos.⁷

A partir de LA REVOLUCION INDUSTRIAL que surge a principios de el siglo XIX en Inglaterra, aparecen una serie de innovaciones de tipo tecnológico. Estas modifican por completo el proceso productivo transformando la industria hasta entonces basada en el pequeño taller artesanal, por un sistema de fábricas. La aparición de LAS FABRICAS junto con la especialización de trabajo ocasionó también una serie de cambios muy importantes, tanto en la forma de trabajo como en LAS RELACIONES HUMANAS que se estaban originando en aquél entonces.

El trabajador artesano fué poco a poco desplazado por el trabajador de las fábricas, puesto que los artículos que se producían en las fábricas se ofrecían a un precio más bajo en comparación al de los hogares y talleres pequeños. Pero aún así se consideraba que los artesanos poseían cierta seguridad económica, dependiendo de la habilidad con que contaran en específico y en cambio, el trabajador de las fábricas se dió cuenta que podía ser reemplazado por otras personas al ser entrenadas más fácilmente para ejecutar ese trabajo. Asimismo, empiezan a aparecer muchos trabajos no especializados y repetitivos que comienzan a parecer monótonos, poco interesantes y además considerados insalubres y peligrosos para el trabajador. Otra con-

secuencia muy importante que surgió durante LA REVOLUCION INDUSTRIAL fué que el trabajo junto con el dinero, materiales y maquinaria, elementos necesarios para la producción de artículos y servicios, se encontraban sólo en manos de unas cuantas personas. Esta situación obligó por lo tanto a la gran mayoría a permanecer estrechamente unida a las condiciones de trabajo existentes y bajo las órdenes y requisitos solicitados por el empleador, así como a la gran necesidad de obtener ingresos. Desde el momento en que aparecen LOS METODOS DE PRODUCCION EN MASA se acrecentaron estas características de trabajo.⁸

Este tipo de producción aumentó también debido a la manufactura y el montaje de partes estandarizadas y al desarrollo de la forma de sociedad empresarial. Todos estos cambios contribuyeron a incrementar la productividad del trabajador, la aparición del "TRABAJO MECANIZADO" (llamado así al proceso en el que el trabajo humano que originalmente se realizaba por medio de herramientas, se sustituye por maquinaria.)⁹ y la existencia de muchos trabajos o puestos que según las personas parecían ser simples, repetitivos y carentes de sentido en su esencia. A partir de este momento LAS RELACIONES SOCIALES cambian de manera más profunda y trascendente en el ser humano, en comparación a los anteriores MODOS DE PRODUCCION. No fué sino a principios de este siglo cuando los elementos: HOMBRE-TRABAJO y HOMBRE-HOMBRE se consideran aún más importantes que en siglo pasado, debido a las grandes repercusiones que éstos tienen para la sociedad en general.¹⁰

Un concepto también importante que se relaciona con el punto central de este trabajo es el de ORGANIZACION. ¿Qué es? y ¿Cómo surge?, se explicará a continuación.

II. LA ORGANIZACION.

La palabra ORGANIZACION proviene del griego "organon", que significa: instrumento.¹¹ De acuerdo a la Academia Mexicana de la Lengua correspondiente a la Española, ORGANIZACION significa la acción y efecto de organizar u organizarse; es decir, "Establecer o reformar una cosa, sujetando a reglas el número, orden, armonía y dependencia de las partes que la componen".¹²

A). DIVERSAS DEFINICIONES DEL CONCEPTO ORGANIZACION.

El concepto de organización ha sido interés de varias disciplinas científicas y tanto su definición como los elementos que la integran, dependerán del punto de vista que en particular lo enfoque: sociológico, psicológico, administrativo, económico, biológico, etc. Sin embargo, como cuerpo social y utilizando el término "organización en el trabajo" se han creado varias definiciones entre las que se encuentran las siguientes:

1. SOCIOLOGICO.

Desde este punto de vista, el sociólogo Ely Chinoy (1978) opina que "El estudio de los grupos humanos es el estudio de la organización social o la estructura social". Esto quiere decir que la sociedad como parte de un grupo está formada por una serie de ROLES y ESTATUS interrelacionados entre sí e institucionalmente establecidos. ROL es el conjunto de normas o patrones de conducta social y ESTATUS es la posición en relación con otras posiciones; por lo tanto, ROL es entonces la pauta de conducta que se espera de las personas que ocupan un estatus determinado. De esta manera para poder explicar la conducta humana se necesitan examinar los rasgos esenciales de los grupos sociales, distinguir las distintas formas de organización que se encuentran entre ellas y explicar cómo funcionan u operan.¹³

Algo muy importante de considerar es que toda asociación humana posee una organización; es decir que desde el momento en que los seres humanos se reúnen para satisfacer necesidades básicas, ya existe previamente un conjunto de procedimientos sistémicos que regulan y dirigen la vida colectiva. Se aplica el vocablo ORGANIZACION, cuando se desarrollan procedimientos formales y precisos para coordinar las actividades de un grupo y para realizar objetivos específicos. Lo que distingue a un agrupamiento social de otro es LA FORMALIZACION (lo preciso, exacto e indispensable). Asimismo para los sociólogos, el término organización surge como resultado de los fenómenos sociales que se presenten en determinada época y momento social en que se ubique dicho concepto.¹⁴ }

2. ADMINISTRATIVO.

Los administradores por su parte consideran que no existe un término totalmente aceptado, puesto que para algunos una ORGANIZACION puede ser cualquier unidad institucional: escuela, iglesia, hospital, industria, etc., sin distinguir específicamente su propósito, objetivos o sus características. En este sentido ORGANIZACION se define como "El proceso de identificar y agrupar el trabajo que se va a ejecutar, definiendo y delegando responsabilidad y autoridad y estableciendo relaciones, para el propósito de hacer que el personal trabaje unido en forma más efectiva en la consecución de los objetivos" (Louis A. Allen, 1958).¹⁵ para otros como Dale, Ernest (1967) "La ORGANIZACION será un medio de hacer que las personas actúen juntas con una finalidad, particularmente de negocios".¹⁶

3. BIOLÓGICO.

La escuela biológica de la teoría de la organización por su parte, considera que así como los organismos biológicos (definido un organismo como el conjunto de órganos del cuerpo de los

seres vivientes)¹⁷ siguen ciertos modelos de crecimiento y cambio, LAS ORGANIZACIONES lo hacen en forma semejante.¹⁸

4. ECONOMICO.

Junto con el desarrollo de las ciencias económicas, también la organización se trató de manera más sistemática o metódica. Un economista llamado Alfred Marshall clasificó a LA ORGANIZACION como uno de los factores básicos en la producción, anteriormente definidos como TIERRA, TRABAJO y CAPITAL; sin embargo, éstos no pueden utilizarse eficientemente en la producción si no llevan necesariamente algún tipo de organización.¹⁹

5. PSICOLOGICO.

Antes de definir el término ORGANIZACION desde el punto de vista psicológico, es importante señalar lo siguiente:

La Psicología se desenvuelve alrededor de una serie de preguntas que tienen que ver con el ser humano, por ejemplo ¿Cuál es su origen?, ¿Qué posición ocupa en el universo?, ¿Porqué se encuentra presente en él tal o cual comportamiento?, etc. Este tipo de preguntas no son recientes, puesto que a través de la historia de la humanidad el hombre se ha planteado todo lo relacionado acerca de su propia naturaleza o esencia. La psicología como ciencia ha tratado de acercarse a éstas y otras interrogantes que tratan de explicar las diversas dimensiones que forman la conducta humana. Para Robbins (1987) una definición podría ser la siguiente: "La psicología es la ciencia que mide, explica y, algunas veces, cambia la conducta de los seres humanos y de otros animales. Los psicólogos estudian el comportamiento individual y tratan de entenderlo".²⁰

Existen muchos psicólogos interesados en estudiar las diversas dimensiones que forman la conducta humana, especialmente se

encuentran los que se han ocupado por entender el comportamiento humano que se presenta dentro de cualquier tipo de organización. Este análisis tiene sus bases con el surgimiento de la psicología industrial, primero como parte de la administración de personal y después como campo de estudio, luego de varias investigaciones que se hicieron a principios de este siglo. Inicialmente en la aplicación de pruebas psicológicas y en capacitación de personal, las cuales dieron como resultado las primeras publicaciones que se centraron en las aplicaciones de la psicología a la industria. Estas investigaciones se realizaron durante la 1ª y 2ª Guerra Mundial al aplicar los primeros tests psicológicos, técnicas de evaluación de desempeño y los principios de la teoría del aprendizaje.

El interés por la psicología de la organización aumentó a medida que las teorías y métodos le permitieron al psicólogo capacitarse para analizar los problemas del individuo en las organizaciones. LA ORGANIZACION como sistema total dió pauta a la iniciación de estudios sobre la motivación del trabajador, las políticas de personal y las relaciones intergrupales. Los psicólogos consideraron después de dichos estudios, que una organización forma una parte importante que tiene efectos sobre cualquier miembro de una organización; asimismo que un individuo no se encuentra solo en su relación con la organización sino que aparece integrado a varios grupos que entre sí guardan patrones de cooperación, competencia o indiferencia. De esta manera a diferencia de los inicios de la psicología industrial, la psicología actual se caracteriza por su interdisciplinariedad con las ciencias sociales para entender el comportamiento individual y en general, los fenómenos de tipo organizacional.²¹ Si se considera que cada persona es única, su actuación en el trabajo también lo será, porque cada persona es un "TODO" a la que no se le pueden desligar los aspectos familia, sociedad y trabajo; por lo tanto, debe ser tratada en forma diferente a los demás elementos que intervienen en la producción

sin importar el puesto que la persona desempeñe dentro de una organización.²²

B). TEORIAS DE LA ORGANIZACION.

A partir de la Revolución Industrial surgen básicamente tres escuelas de pensamiento muy importantes que definen los principales elementos que forman parte de una organización

1. TEORIA CLASICA O TRADICIONAL.

a principios de este siglo surge en E.U. un movimiento llamado "administración científica", creado inicialmente por el ingeniero y economista Frederick Winslow Taylor (1856-1915) también llamado "El padre de la administración científica". Taylor desarrolló un método de trabajo llamado "organización racional del trabajo", el cual lleva su nombre. En resumen, dicho método consiste en lo siguiente: "cronometrar todas las fases del trabajo efectuado por un obrero previamente elegido, eliminar los movimientos inútiles, determinar los mejores tiempos y después imponer a todos las normas así establecidas". Sus principales obras fueron "Estudio sobre la organización del trabajo en las fábricas" (1903) y "Principios de organización científica de las fábricas" (1911).²³

De acuerdo a Taylor el trabajo podía ser analizado y estudiado sistemáticamente, es decir siguiendo un sistema: conjunto ordenado de cosas que contribuyen a un fin. Esto se lograría si se aplicaba "la administración científica" la cual se presentaba como una alternativa de solución, su objetivo sería incrementar la productividad y las ganancias de los trabajadores y proporcionar mayores utilidades a los propietarios, así como precios más bajos a los clientes. Taylor consideró que el estudio de "tiempos y movimientos" y la eliminación de desperdicio de tiempo, ayudarían a establecer los métodos y estanda-

res correctos para ejecutar un trabajo; para entender y supervisar a los empleados en el uso de métodos apropiados y para evaluar su trabajo. Además de que se debían considerar las diferencias individuales, en el sentido de que no todos los empleados tenían las mismas habilidades para desempeñar un trabajo y fallaban cuando no se les asignaba uno adecuado donde ejercieran al máximo sus habilidades, afectando primeramente a los mismos empleados y en segundo lugar, a la organización para la cual trabajarán.²⁴

Más tarde y haciendo una ampliación de la obra de Taylor, un industrial llamado Henri Fayol, elaboró una serie de principios que aplicó más tarde a la administración y de manera general propone lo siguiente:

1º Una organización debe tener un objetivo u objetivos, que serán su razón de ser.

2º Coordinación. Indica que es necesario que las personas al unirse coordinen sus esfuerzos.

3º Especialización. Siempre que sea posible, el trabajo de una sola persona deberá limitarse a una sola función, y puesto que ésto no es posible, generalmente las funciones relacionadas entre sí deberán agruparse bajo un jefe común.

4º Unidad de dirección. Indica que debe haber una autoridad y un plan para cada grupo de actividades que tengan un objetivo común.

5º Unidad de mando. Cada persona deberá recibir órdenes de un jefe y deberá ser responsable sólo ante él. De no ser así, una persona estará confusa acerca de lo que deberá hacer, puesto que las órdenes tendrán que entrar en conflicto. Asimismo, si un jefe salta un nivel para dar sus instrucciones, la persona colocada en el puesto intermedio ignorará lo que está haciendo y porqué.

6º Autoridad y responsabilidad. Estas deberán ser correlativas; esto significa que si a una persona se le hace responsa -

ble de ciertos resultados, se le debe dar la suficiente autoridad para lograrlo.

7º Delegación. Cada decisión debe ser delegada al nivel competente más bajo posible; es decir, al punto más bajo de la organización donde el titular del puesto se supone que está enterado de todos los factores pertinentes a la decisión y donde los resultados bajo los que será juzgado engloben todas sus consecuencias.

8º Tramo de control. Este principio sostiene que ningún superior deberá tener más de un determinado número de subordinados, determinado en ocasiones como de cuatro a seis u ocho si su trabajo está interrelacionado.

9º Cadena de mando corta. Deberá ser tan corta como sea posible. Entre menos intermediarios haya en la cadena entre el hombre de la jerarquía más alta y el de la más baja, será menor debido a que LA COMUNICACION será más fácil y habrá menos posibilidades de malas interpretaciones y menos retrasos.

10º Principio de equilibrio. Sostiene que las diversas partes de la organización deberán estar equilibradas y que a ninguna de las funciones deberá dársele excesiva importancia e expensas de las otras.²⁵

El interés de la teoría clásica se centra en el planteamiento de las siguientes preguntas: ¿Cómo se divide el trabajo?, ¿Cómo se divide el personal obrero?, ¿Cuántas personas forman cada nivel? y ¿Cuál es el trabajo y las funciones específicas de cada individuo.²⁶

Tanto la teoría de Taylor como los principios de Fayol acerca de la organización han recibido fuertes críticas, ya que se considera se preocupaban demasiado por los objetivos, la estructura, los principios y los controles sin tomar en cuenta los problemas y las características individuales de las personas al desempeñar un trabajo.²⁷

2. TEORIA NEOCLASICA O DE RELACIONES HUMANAS.

Aproximadamente desde 1920 algunos empresarios ya habían observado algunos efectos contrarios relacionados con los intentos de estandarizar o establecer normas a los trabajadores y los empleos; sin embargo, es hasta 1930 cuando los sociólogos Elton Mayo y F.J. Roethlisberger en E.U., pusieron en práctica una serie de conocimientos profundos y bases sociológicas a una serie de experimentos que realizaron en la Western Electric Company, en su planta de Hawthorne. Inicialmente el interés de estos sociólogos era determinar la relación que existía entre los factores físicos del ambiente laboral y la productividad de los trabajadores, específicamente los efectos de la iluminación en el aumento de la productividad. Para tal fin se realizaron una serie de estudios entre los que figuran los siguientes:

Primeramente, los investigadores aislaron a un grupo pequeño de trabajadoras que fueron sacadas de su taller donde normalmente trabajaban y las pusieron bajo observación minuciosa en una habitación especialmente elegida. Se colocó a un observador-asistente que registraba diariamente todo lo que sucedía, durante un período de dos años aproximadamente. Previamente se les comunicó que el experimento no tenía como fin aumentar la producción y que tenían que trabajar a su ritmo regular y no distraerse con el nuevo cambio en el ambiente. A continuación, los investigadores introdujeron cambios en las condiciones materiales de trabajo; tales como comida caliente, períodos de descanso y días de trabajo con horarios especiales. Luego se les aumentaron los salarios, observando que el rendimiento aumentaba considerablemente.

Utilizando otro grupo de trabajadoras se realizó un segundo experimento, obteniendo resultados similares, aún sin determinar con exactitud una relación directa y fácil de identificar entre los cambios en el medio ambiente del trabajo y la producti

vidad. Después se vuelve a las condiciones iniciales pero se observa que pese a todo el rendimiento ha mejorado con respecto a lo que era antes de la intervención; es decir, las obreras mantienen buenas relaciones interpersonales entre ellas y esas "relaciones informales" facilitan su trabajo, desempeñan un papel positivo y persisten incluso a través de ciertos cambios en "la organización formal". La respuesta parece ser producto de factores sociales y la aparición de un elemento importante: EL GRUPO.

Otro estudio consistió en realizar un programa de entrevistas en masa, con el propósito inicial de obtener información que pudiera ayudar a mejorar el adiestramiento de los supervisores. Durante esta fase de estudios se realizaron más de veinte mil entrevistas, encontrando que las personas tendían a dar respuestas similares a las preguntas directas. Al cambiar a preguntas no dirigidas los empleados comenzaron a conversar sobre todo tipo de cosas que les interesaban o molestaban dentro de su trabajo. El resultado fué una abundancia de información sobre las actitudes y dinámicas de grupo y algo muy importante : que el dinero no es el principal motivador en la producción si las personas no reciben un buen trato, atención personal y la oportunidad de sentirse importantes.²⁸ En resúmen, esta teoría centraba su atención en las diversas dimensiones humanas; ésto es, EL INDIVIDUO y su GRUPO. De esta manera entonces se pretendía fomentar el reconocimiento por parte de los directivos de una organización, acerca de la función que ejercen los grupos informales que aparecen en una relación de trabajo, "la corriente secreta de rumores" en la organización y sus efectos sobre la conducta de los empleados. También como parte importante la necesidad de una mejor COMUNICACION FORMAL, estilos de dirección más democráticos y una mejor participación de los empleados en las decisiones que se encontraran afectando directamente su bienestar.²⁹ Se dice que además esta corriente de pensamiento se vió apoyada por la inconformidad que presentaban

algunos trabajadores por las condiciones de trabajo existentes y al mismo tiempo por toda la serie de movimientos sociales que surgieron, por ejemplo la aparición y fuerza que iban tomando LOS SINDICATOS.³⁰

¡A diferencia de Taylor, a Mayo le interesaban los problemas humanos que se originaban en relación a la producción y por este motivo se le llamó "El padre de las relaciones humanas". Principalmente su interés fué aumentar la producción humanizándola pero sin descartar la existencia de una estructura, la autoridad y los controles dentro de una organización; sin embargo se buscaba relacionar estos factores al comportamiento y los objetivos de los empleados. En este sentido se considera que esta teoría es una ampliación de la anterior.³¹ Algunas preguntas de interés para la teoría de las relaciones humanas son por ejemplo ¿Qué representan los individuos en la organización?, ¿Qué necesidades psicológicas y sociales son más importantes para los individuos?, ¿Qué grupos informales se dan en la organización?, etc.³² ¡Al igual que la teoría de Taylor, la de Mayo fué criticada por sobreenfatizar las consideraciones humanas en perjuicio de los objetivos formales, la autoridad y los controles de una organización.³³

3. TEORIA MODERNA O DE SISTEMAS.

Entre 1940 y 1950 surgieron en E.U. las bases que dieron origen a la teoría Moderna o de Sistemas, como resultado del creciente interés por el comportamiento humano en el trabajo. El énfasis sobre las personas en el trabajo contribuyó a la creación de lo que más tarde se denominó "**COMPORTAMIENTO o CONDUCTA ORGANIZACIONAL**" (abreviado como C.O.).³⁴ Las personas que se dedican a la investigación científica del comportamiento humano que las personas presentan dentro de cualquier tipo de organización, se les conoce con el nombre de "científicos de la conducta".³⁵

\ El comportamiento organizacional nace y se desarrolla a partir de las aportaciones hechas por varias disciplinas científicas, cuyas áreas predominantes son: psicología, sociología, antropología y ciencia política; aunque también es importante mencionar las contribuciones de otras como la administración, derecho laboral, ingeniería industrial y economía.³⁶

a). La organización y el estudio del Comportamiento o Conducta Organizacional.

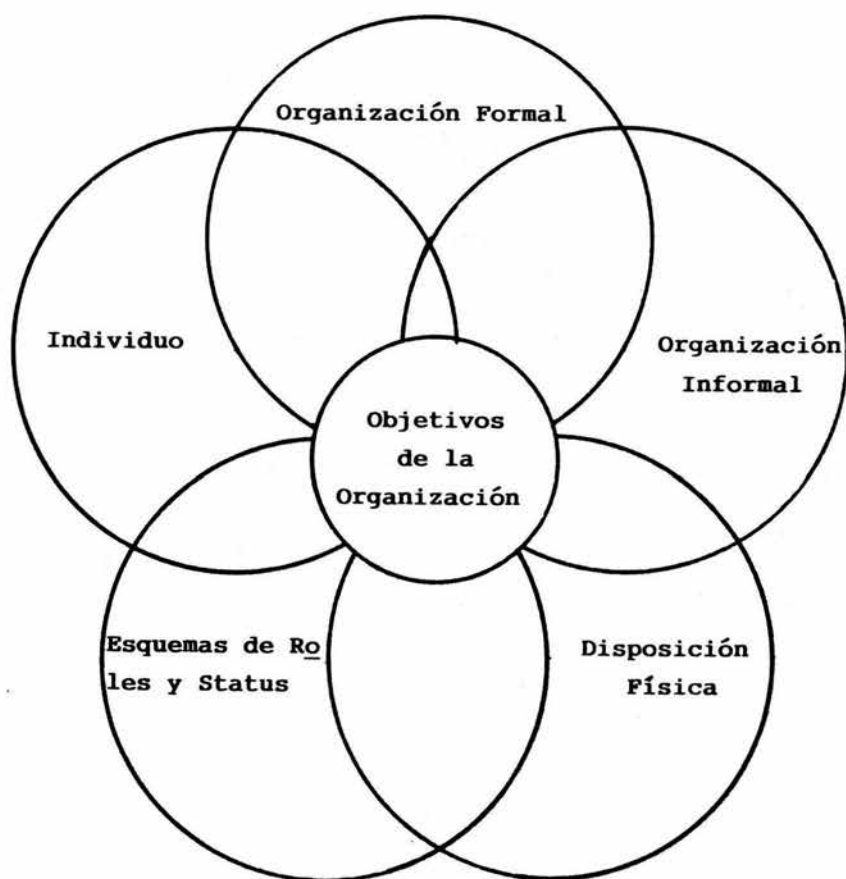
Para el científico de la conducta entonces, el término ORGANIZACION puede referirse a cualquier sistema social; tal como la reunión de personas para el desempeño de algún trabajo, un grupo que se reúne a la hora de comer, un sindicato, una asociación de beneficencia, etc., sin importar sus objetivos, su propósito o su propiedad.³⁷ En este sentido Robbins (1987) define a una organización como "Una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funcionan en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes". El objetivo del comportamiento organizacional es explicar la manera en que se comporta la gente en las empresas y su interés específico son los ambientes relacionados con el empleo. El C.O. estudia tres determinantes de la conducta en las empresas: INDIVIDUOS, GRUPOS y ESTRUCTURA y como variables dependientes del C.O. a LA PRODUCTIVIDAD, AUSENTISMO ROTACION DE PERSONAL y SATISFACCION EN EL TRABAJO.³⁸ De esta manera el comportamiento organizacional se define como "Una disciplina académica que se ocupa de describir, entender, predecir y controlar el comportamiento humano dentro de un ámbito organizacional". Cuando se aplica a individuos y grupos dentro de una organización se están considerando valores, normas y otras determinantes.³⁹

\ Para llegar a la conformación de la teoría Moderna o de Sistemas, es importante mencionar las aportaciones que han hecho los

teóricos conductuales a LAS TEORIAS DE LA ORGANIZACION. Primeramente al señalar que "La organización es un ecosistema que debe adaptarse continuamente al medio que lo rodea, recibiendo estímulos del ambiente externo y modificando en forma acorde sus relaciones con dicho ambiente". Esto significa que al definir una organización se está incluyendo tanto el medio ambiente externo como el interno, y por esta razón se considera que la teoría moderna es una ampliación de los modelos clásico y de relaciones humanas.⁴⁰ Además porque se cree que el individuo es una persona muy capaz y con recursos ilimitados. Por su parte Chrudden, Herbert J. y Sherman, Jr., Arthur W. (1977) opinan que "En vez de considerar a la organización como un mecanismo mediante el cual puede manejarse a las personas y sus actividades, la teoría moderna la concibe como un sistema dinámico; es decir, como a un grupo de componentes que interactúan y se interrelacionan y de partes que se mantienen unidas en un estado dinámico de equilibrio". Las partes o componentes que algunos teóricos consideran forman EL SISTEMA DE LA ORGANIZACION o las estructuras sociales son las siguientes:

- 1ª. El individuo. Este es el ser humano en su totalidad y forman parte de él las actitudes, sentimientos, rasgos personales, motivos y otra serie de variables que son parte de su forma de ser y que ayudan a determinar su conducta.
- *2ª. La organización formal. Comprende la estructura formal de la organización en general; es decir, la jerarquía de la autoridad, LOS CANALES DE COMUNICACION y el patrón de la comunicación que éste proporciona, junto con los objetivos, políticas, procedimientos y otras técnicas administrativas que ayudan a facilitar y formalizar su operación.
- *3ª. La organización informal. Está considerada como un sistema de relaciones sociales muy complejo que surge dentro de cualquier organización formal; es decir, un comportamiento que surge en forma espontánea entre las personas y que no está acordado en ningún manual de roles y esquemas de trabajo.

FIGURA 2.1. El Sistema de la Organización.



FUENTE: Herbert J. Chrudden y Arthur W. Sherman., Administración de personal, Compañía Editorial Continental, México, 1989, Pág. 64.

4ª. Esquemas de roles y status. Son los creados por las organizaciones formal e informal y que dependen de las expectativas y percepciones de cada empleado en particular.

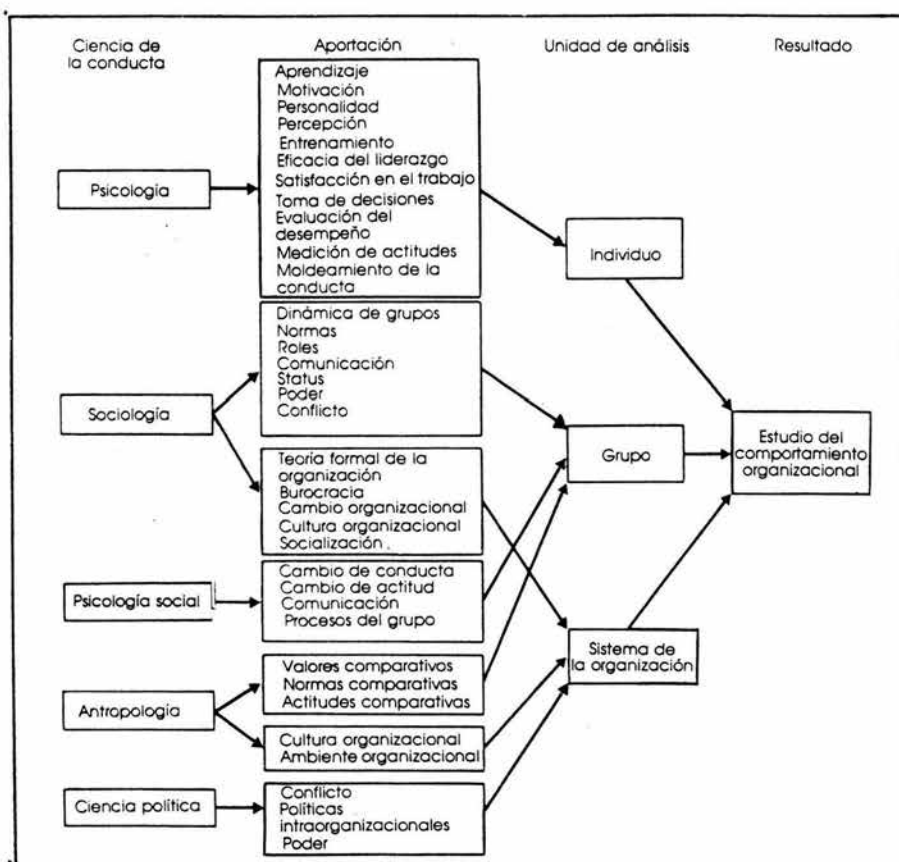
5ª. La disposición física. Incluye elementos tales como herramientas, equipo, procesos y programas con los cuales se ejecuta el trabajo. También está formada por los esfuerzos físicos, los peligros y las circunstancias del puesto; es decir, todos los elementos que forman el ambiente físico de trabajo.

La figura 2.1. indica en forma gráfica de qué manera los componentes del sistema de la organización se encuentran interrelacionados y de acuerdo a la teoría moderna, todos los cambios que puedan ocurrir en alguno de ellos, creará cambios en uno o varios de los otros componentes. En resumen, esta teoría a diferencia de las anteriores centra su atención en el hecho de que la organización es multidimensional, dinámica y sumamente compleja en su esencia.⁴¹

b). Areas básicas o fundamentales.

Se dice que hasta el momento no existe una aprobación general que explique el comportamiento humano en el trabajo, ni una solución exacta para resolver todos los problemas que surgen dentro de las organizaciones. Sin embargo, el C.O. surge precisamente como una alternativa formada con la unión de varias disciplinas científicas. Cada una con su propio punto de vista al respecto, ha contribuido con conceptos e ideas que han enriquecido su explicación. De acuerdo a Robbins (1987) los científicos de la conducta han basado sus fundamentos en lo que se considera las ciencias de la conducta básica: PSICOLOGIA, SOCIOLOGIA, PSICOLOGIA SOCIAL, ANTROPOLOGIA y CIENCIA POLITICA. En la figura 2.2. se resumen las aportaciones hechas por cada una de estas disciplinas.

FIGURA 2.2. Hacia una ciencia del comportamiento organizacional.



FUENTE: Stephen P., Robbins, Comportamiento Organizacional, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1987, Pág. 8.

PSICOLOGIA

El origen, definición y algunas otras características generales de la psicología ya se mencionaron anteriormente, sólo se agregará que actualmente varios psicólogos siguen haciendo aportaciones al conocimiento del comportamiento organizacional. Entre ellos se encuentran los teóricos del aprendizaje, los teóricos de la personalidad, los psicólogos orientadores y principalmente los psicólogos organizacionales.⁴²

SOCIOLOGIA

La sociología estudia las relaciones recíprocas entre grupos e individuos, pero cuando se aplican estos principios a hechos concretos del fenómeno social, surgen sus ramas particulares y más aún cuando se aplican a la ORGANIZACION dan lugar al estudio de la sociología de la empresa, la industrial o de la administración. La sociología nace a raíz de los estudios realizados por Elton Mayo y F.J. Roethlisberger en E.U., con el objeto de determinar la relación existente entre los factores físicos del ambiente laboral y la productividad de los trabajadores. (Ver el apartado "Teoría Neoclásica o de Relaciones Humanas" de este mismo capítulo). Entre las aportaciones más notables se encuentran las siguientes: todo lo relacionado a los grupos formales e informales que se generan dentro de una organización, técnicas sociométricas para integrar equipos de trabajo, conceptos como análisis, burocracia, autoridad, etcétera y grupos primarios y secundarios entre otros.⁴³

PSICOLOGIA SOCIAL

La fusión de estas dos disciplinas científicas tiene como interés principal explicar cómo y porqué los individuos realizan cierta conducta en las actividades de grupo. Actualmente, un punto de análisis central es EL CAMBIO: cómo realizarlo y su-

perar los obstáculos que se oponen a su aceptación.⁴⁴

ANTROPOLOGIA

La antropología definida como "La ciencia del hombre" contribuye de manera muy importante al estudio de la conducta organizacional, en lo que respecta a la antropología cultural que se ocupa del impacto que tiene la cultura sobre la conducta.

Se dice que la cultura es producto de la actividad social del hombre quien a diferencia de los animales es el único que posee cultura y la puede transmitir, en vista de que su comportamiento es en gran parte resultado del aprendizaje y la experiencia. Por lo tanto, una definición de cultura es la siguiente: "Cultura es la totalidad compleja que incluye todos aquellos comportamientos, actitudes, creencias, conocimientos, costumbres, y otras capacidades no heredadas genéticamente, sino adquiridas por los individuos como miembros de una sociedad". Dentro de la cultura se encuentran también aquellos objetos (medios de subsistencia, leyes, arte, etc.) producidos y creados por el hombre mismo.⁴⁵ De acuerdo a Chinoy, Ely (1978) la cultura surge porque los hombres comparten creencias sobre la naturaleza del mundo y del ser humano y porque tienen actitudes similares frente al contorno social, biológico y físico en que viven.⁴⁶

Dentro de la cultura y partiendo del concepto general de ésta, surge otro concepto llamado SUBCULTURA. De acuerdo a Arias Galicia (1975) la cultura es un sistema compuesto de subculturas que pueden ser de tres tipos: 1. **Regional.** Determinada por el lugar geográfico de un país o nación, puesto que cada una tiene elementos culturales propios; es decir, idioma, costumbres, religión, alimentación, etc. 2. **Ocupacional.** Determinado por el estatus, clase social, salario y así sucesivamente del ser humano. En vista de que cada ocupación requiere de un

entrenamiento que lo distingue de los demás y crea su propio punto de vista acerca de los fenómenos del mundo, de esta manera cada una genera sus propios tecnicismos, valores, etc. y finalmente **3. Organizacional**. Significa que la tecnología, ramo de actividad, las ocupaciones principales, etc., determinan una subcultura propia de cada organización. Por estas razones anteriores las personas no entienden a veces muchos términos, así como tampoco diversos tipos de conducta de las personas.⁴⁷

La idea de concebir a las organizaciones como culturas parten del hecho de que así como las personas tienen "personalidad", también las organizaciones, consideradas ya no solo como un medio para coordinar y controlar a un grupo de personas. Por eso se dice que existen organizaciones rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras o conservadoras, etc. Al respecto Robbins (1987) considera que la cultura es una variable independiente que afecta las actitudes de un empleado y a su comportamiento. Cuando una organización se institucionaliza o se crea, se dice que asume su propia vida, independientemente de cualquiera de sus miembros; adquiere un valor propio no sólo por los bienes que produce, sino por ser un fuerte indicador que les dirá a los miembros cómo actuar. Dentro de este tipo de cultura organizacional surgen a su vez otras, definidas por el nombre de los departamentos o por su separación geográfica; sin embargo, los valores centrales aún se conservan en lo esencial, de no ser así la cultura organizacional sólo se compondría de muchas subculturas. La cultura organizacional tiene las siguientes funciones: define los elementos entre una u otra organización, transmite un sentido de identidad a sus miembros, facilita la creación de un compromiso personal, incrementa la estabilidad de un sistema social y actúa como un vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas respecto a lo que deben hacer o no los empleados.⁴⁸

CIENCIA POLITICA

La ciencia política por definición es el arte, doctrina u opinión de los Estados. Se relaciona con el estudio del comportamiento organizacional, en el sentido de que las aportaciones e ideas de los politólogos (personas que se dedican a practicar este arte) han ayudado a comprender la conducta de los individuos y grupos en un ambiente político.⁴⁹

c). Contribuciones de otras ciencias relacionadas con el comportamiento organizacional.

ADMINISTRACION

La administración nace a partir de los principios desarrollados por Taylor acerca de "la organización científica del trabajo" y extendidos más tarde por Fayol a la administración. Estos principios son considerados las bases de la administración a través de la coordinación, dirección y por lo tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. (Ver el apartado "Teoría Clásica o Tradicional" de este mismo capítulo). A Taylor se le deben la creación de "las oficinas de selección" y el desarrollo de especialistas en las áreas de mercado, finanzas, producción y los departamentos de relaciones industriales, por medio de la llamada "ORGANIZACION FUNCIONAL".⁵⁰ Esto significa que todo sistema social tiene una unidad funcional en la que todas las partes trabajan conjuntamente con algún grado de consistencia, todos los elementos son indispensables y contribuyen a preservar la estabilidad del sistema. Cuando algún proceso no contribuye al desarrollo o mantenimiento del sistema se le considera disfuncional.⁵¹

INGENIERIA INDUSTRIAL

La ingeniería industrial aporta conceptos como "el estudio de

tiempos y movimientos" y otras técnicas desarrolladas para establecer las normas de desempeño, para simplificar los métodos de trabajo y para mejorar en términos generales la eficiencia. La ingeniería industrial basada también en la obra de Taylor y otros ingenieros industriales, veían como aspecto fundamental en las empresas la búsqueda de la eficiencia.⁵²

DERECHO LABORAL

El derecho laboral fundamentó los principios que deben regir las relaciones obrero-patronales y nace como resultado de la exigencia de las clases trabajadoras que pedían mejores condiciones de trabajo en general y que se reglamentara todo lo relacionado al aspecto laboral. Asimismo, que algunos conceptos como sueldo, contratación de personal, prestaciones, etc., dejaran de manejarse en forma subjetiva o personal y simple ahora a través de reglamentos legales, ampliando de esta manera el estudio y la aplicación de dichas leyes. En México se cuenta por ejemplo con la Ley Federal del Trabajo, la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social y la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, entre otras.⁵³

ECONOMIA

Puede ser definida como la ciencia que estudia aquellas relaciones entre los hombres encaminadas a la satisfacción de las necesidades materiales o de cualquier otro tipo y cuyas ramas fundamentales son LA PRODUCCION, DISTRIBUCION y el CONSUMO.⁵⁴ También como "La ciencia de la escasez, de cómo los bienes y servicios que son necesarios se producen y distribuyen y cómo pueden aprovecharse mejor los recursos para producir esos bienes y servicios". En este sentido y de acuerdo a Arias Galicia (1975) la economía como disciplina ayudará a una organización a considerar la importancia de contar con RECURSOS HUMANOS y FISICOS que al unificarse formarán una parte indispensable

ble para la producción de bienes y servicios que requiere una sociedad.⁵⁵ Para otros autores como Katona (1960) el interés particular de la economía en cuanto a su relación con LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA, consiste en analizar las acciones de la gente que juega un papel en las tendencias o inclinaciones económicas. Especialmente a quienes van a tomar la decisión y el proceso de esa decisión; es decir, porqué los motivos, actitudes y opiniones influyen en las acciones y en sus consecuencias sobre la economía en general.⁵⁶

En forma usual la economía ha analizado la producción de acuerdo a cuatro grandes grupos de factores: EL TRABAJO, LA TIERRA, EL CAPITAL Y LA EMPRESA. El precio o valor de cada uno de estos factores está determinado por lo que se ha llamado "MERCADO DE TRABAJO". El precio de trabajo se llama "SALARIO"; el de la tierra "RENTA"; el del capital "INTERES" y el de la empresa "BENEFICIO O GANANCIA". Desde el punto de vista económico y en el caso del trabajo, se está hablando del trabajo que proporciona un individuo; es decir, el potencial humano para trabajar o su "FUERZA DE TRABAJO" la cual forma parte inherente a cada persona, quien decidirá en qué momento proporcionarla o retirarla.⁵⁷

Para comprender qué es un "MERCADO DE TRABAJO" se definirá primero el concepto de "MERCADO". Se le ha llamado "MERCADO", al sitio público (ámbito geográfico) destinado permanente o periódicamente a la compra-venta o intercambio de mercancías. Conjunto de oferentes y demandantes (vendedores y compradores).⁵⁸ Los mercados de trabajo entonces, son definidos como el área geográfica en la que los trabajadores de una misma profesión u oficio y empleadores, celebran contratos de trabajo por un salario que tiende a ser semejante. En relación a la economía, LA OFERTA DE TRABAJO es la fuerza de trabajo ligada a los individuos y LA DEMANDA se encuentra por el lado de las empresas o empleadores. Por ejemplo, si la cantidad de empleo es más gran

de que el número de individuos aptos para ocuparlos, los niveles de salario serán más altos; lo que significa que habrá muchas empresas que soliciten el trabajo de un mismo individuo y viceversa.⁵⁹

Dentro del marco del estudio del comportamiento organizacional, la economía aporta términos muy importantes como: capital humano, los costos y la inflación, escasez, desempleo, salarios, mercado de trabajo, oferta y demanda de trabajo, estudios sobre demanda de mano de obra, etc.

C). MODELOS TEORICOS PARA ESTUDIAR LAS ORGANIZACIONES MODERNAS.

UN MODELO por definición, es un ejemplar o forma que una persona se propone seguir en la ejecución de una obra artística o de alguna otra cosa, o ya sea que por su perfección se debe imitar. Para Robbins (1987) UN MODELO TEORICO es una abstracción de la realidad, una representación simplificada de algún fenómeno real.⁶⁰ En el caso de las organizaciones, existen varios modelos teóricos que tratan de explicar los diferentes elementos que forman parte de las organizaciones modernas, algunos de ellos se indican a continuación.

1. FERNANDO ARIAS GALICIA (1975).

El autor considera que para poder entender el significado de lo que es una ORGANIZACION, se debe tomar como base LA TEORIA DE SISTEMAS. Un sistema está definido como "Un conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados. El punto clave de un sistema está constituido por las relaciones entre los diversos elementos del mismo". Primeramente, Fernando Arias Galicia (1975) considera que para que las organizaciones funcionen necesitan satisfacer objetivos organizacionales, proporcionados por un lado por el medio, y por otro por la mis

ma organización; además cada objetivo se dirige de acuerdo a los grupos a quienes satisface. La TABLA I. ejemplifica lo antes mencionado.

TABLA I.

OBJETIVO INSTITUCIONAL	GRUPOS A QUIENES SATISFACE
Producción y/o servicio	Clientes o usuarios
Social	Miembros de la propia organización Colectividad Gobierno
Económico	Acreeedores Dueños o accionistas, en su caso Misma organización

FUENTE: Fernando Arias Galicia, Administración de recursos humanos, Ed. Trillas, México, 1989, Pág. 23.

En segundo lugar, para lograr que se realicen los objetivos de seados, las organizaciones necesitan de una serie de recursos que administrados correctamente les permitirán alcanzar dichos objetivos. Estos recursos se dividen en tres tipos:

a). **RECURSOS MATERIALES.** Incluyen el dinero, las instalaciones físicas, maquinaria, materia prima, etc.

b). RECURSOS TECNICOS. Incluyen sistemas, organigramas, procedimientos, instructivos, etc.

c). RECURSOS HUMANOS. Formados no sólo por la actividad o el esfuerzo humanos; sino también por los conocimientos, potencialidades, habilidades, experiencias, salud, etc., de las personas.

Todo el conjunto de recursos anteriores se encuentran en continua interacción dinámica (activa, enérgica) e influencia recíproca; sin embargo, los recursos humanos juegan un papel primordial, ya que son precisamente los que le dan vida a una organización. Por último, este sistema requiere para su funcionamiento de ciertos insumos: materia prima, dinero, habilidades y esfuerzo humanos, etc., que son procesados y dan lugar a resultados: producción, utilidades, satisfacción en el trabajo entre todos los miembros de una organización, etc.⁶¹

2. EDGAR H. SCHEIN (1980).

Schein propone un modelo para estudiar las organizaciones basado en algunos conceptos. Inicialmente, considera que LA ORGANIZACIÓN surge simplemente por el hecho de que una persona es incapaz de cumplir todos sus deseos y necesidades por sí misma. Particularmente en la actualidad el ser humano se encuentra dentro de una sociedad moderna o una organización tan amplia que sería imposible que una sola persona satisfaga todas sus necesidades básicas: alimento, techo y seguridad. Sin embargo, en la medida en que varias personas se coordinan y unen sus esfuerzos, descubren que juntas pueden hacer más que cada una de ellas por sí solas. Los conceptos que propone Schein para definir una organización son los siguientes:

1º Coordinación de esfuerzos cuyo objetivo es la ayuda mutua. Este es el momento en el que surge una organización y parte de la idea de una o varias personas.

2º Logro de objetivos o finalidades comunes a través de la coordinación de actividades. Para que esta coordinación sea útil, deben establecerse los objetivos que hay que alcanzar y debe existir también una concordancia respecto a dichos objetivos.

3º División del trabajo. Indica que la sociedad es la unidad más amplia dentro de la cual existen organizaciones cuyos objetivos pueden ser de tipo económico y estrictamente utilitarios (es decir, que sólo tienen un interés o conveniencia), las de servicio público, social, político, religioso, de investigación y de educación. Dentro de estas unidades existen otras más pequeñas como son: empresas industriales y comerciales, partidos políticos, parroquias, municipios, etc., y a su vez dentro de cada una de estas otras más pequeñas, que de alguna manera también se consideran organizaciones. Por ejemplo, los departamentos de producción y ventas de una empresa, los grupos que se forman en el interior de una parroquia, un departamento de policía, de un ayuntamiento, etc. Esta diferenciación progresiva surge del concepto básico de la división de trabajo bajo la cual crea diversas organizaciones.

4º Jerarquización de la autoridad. Parte de la idea de que no es posible la coordinación entre muchos individuos y organizaciones diversas, si no existen los medios para controlar, limitar o dirigir las diversas unidades. Esta misma idea de coordinación implica que cada unidad se somete a cierto tipo de autoridad con el fin de conseguir algún objetivo común.

Lo anterior queda resumido de la siguiente manera: "Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o un propósito explícito y común, a través de la división de trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad".⁶²

3. DARVELIO CASTAÑO ASMITIA (1984).

El autor concibe a la organización como entidades sociales importantes en la vida del hombre contemporáneo, ya que actualmente existen múltiples y variadas instituciones que se encuentran formando parte de la vida cotidiana y de la realidad de los seres humanos. Asimismo, que al ir cambiando los sistemas sociales (básicamente a partir de la Revolución industrial), también ha cambiado la forma de trabajo de las personas y se han creado complejos organismos sociales. Las organizaciones en general se dividen en grandes y pequeñas, en las que producen bienes y servicios y éstos a su vez en materiales e inmateriales; ya sean hospitales, fábricas, comercios, etc. Todas se caracterizan por establecer formas o estructuras de funcionamiento de complejidad social y tecnológica. Estos planteamientos sirven como base a los siguientes principios:

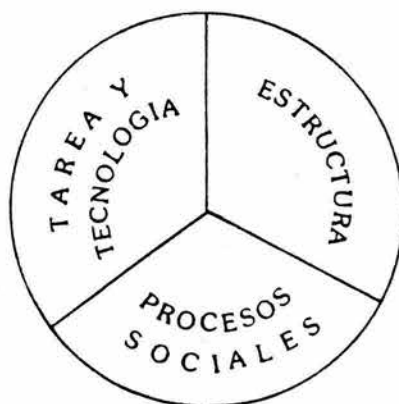
1º El hecho de que "las sociedades modernas han venido creando entidades organizativas con el objeto de enfrentar problemas y circunstancias que exigen la integración y coordinación de múltiples recursos y esfuerzos humanos muy diversos, lo cual sólo es posible lograr mediante el trabajo humano organizado y tecnificado".

2º Deben establecerse cuáles son los objetivos o fines para los que se crea una organización que pueden ser de tipo económico, de servicio público o social y las instituciones de educación y de investigación. Sin importar el tipo, sino los objetivos para existir. Sólo mediante el trabajo organizado se pueden lograr mejor ciertos beneficios, que de otra manera serían difíciles de obtener; es decir, el aprovechamiento de los recursos humanos, económicos, tecnológicos y materiales. Lo que implica que "Las organizaciones son parte y producto del sistema socioeconómico moderno, de la misma manera en que lo son la ciencia y la tecnología y también, la llamada administración técnica de las instituciones".

Tomando como base el modelo sociotécnico de la organización obra fundamental de E.L. Trist y colaboradores (1963) Darvelio Castaño Asmitia propone su propio modelo que llama "Modelo ampliado de la organización", con el objeto de estudiar y comprender las organizaciones formales de trabajo.

MODELO SOCIOTECNICO DE LA ORGANIZACION

FIGURA 2.3. La organización según el Modelo Sociotécnico, constituido por tres subsistemas fundamentales.



FUENTE: Darvelio Castaño Asmitia, "Un modelo para estudiar las organizaciones". En: Crisis y desarrollo de las organizaciones, UNAM, México, 1984, Pág. 17.

Según el modelo sociotécnico, la organización es un sistema sociotécnico abierto cuyas interacciones se dan en dos niveles : por un lado, el medio ambiente externo donde se encuentra ubicada la organización y por el otro lado, las relaciones e influencias recíprocas que los dos subsistemas el tecnológico y el social tienen entre ellos mismos y con el medio entorno.

El sistema tecnológico incluye: las herramientas, equipo de trabajo, características o conjuntos de las tareas y en general el medio ambiente de trabajo. El sistema social: los aspectos sociales de la organización; es decir, las relaciones sociales, los grupos, los procesos de liderazgo, etc. En la figura 2.3. se representa en forma esquemática este concepto teórico de la organización.

MODELO AMPLIADO DE LA ORGANIZACION

Este Modelo por su parte, considera que una organización es un sistema integrado por varios conjuntos de elementos: recursos económicos, materiales y tecnológicos, seres humanos, grupos sociales, etc., que se encuentran en continua interacción. Todos tienen su razón de ser y están encaminados al logro de objetivos específicos y algo muy importante es que si alguno de éstos se modifica, los demás se verán afectados en mayor o menor grado. Los elementos que forman parte de este modelo son:

a). LA ORGANIZACION COMO ENTIDAD.

Se refiere a lo que Castaño Asmitia llama la parte estable pero no estática de la organización; es decir, que en esta parte sí existen cambios pero no constantemente y su función es darle solidez y consistencia a la organización, formada a su vez por: 1) la **estructura**. 2) los **recursos materiales, tecnológicos y humanos**, y 3) las **tareas**.

1). La **estructura** es representada en los llamados "organigramas", los cuales representan en forma gráfica el agrupamiento de puestos por áreas de trabajo, la departamentalización; así como los niveles jerárquicos y los centros de autoridad y de coordinación, todos éstos vinculados por líneas de autoridad y de coordinación. También los organigramas indican los conjuntos de normas y procedimientos que los individuos necesitan pa

ra su conducta y trabajo.

2). Los recursos materiales, tecnológicos y humanos, considerando tanto la tecnología material, el equipo de trabajo e instrumentos de trabajo; así como los conocimientos técnicos de trabajo.

3). Las tareas. Las cuales son las actividades que se desempeñan en la organización, junto con los objetivos propuestos.

b). EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACION.

Esta formado por tres principales conjuntos de procesos del sistema:

1). Los procesos productivos o de producción, también llamados tecnológicos. Son el esfuerzo manual, intelectual y humano que se unen en el desempeño de las tareas, utilizando la tecnología tanto conceptual como material.

2). Los procesos administrativos, también llamados procesos gerenciales o directivos. Estos permiten encauzar de manera efectiva a la organización hacia el logro de sus fines. La función administrativa dividida en planeación, ejecución y evaluación, es la que inicia y mantiene en marcha cualquier institución.

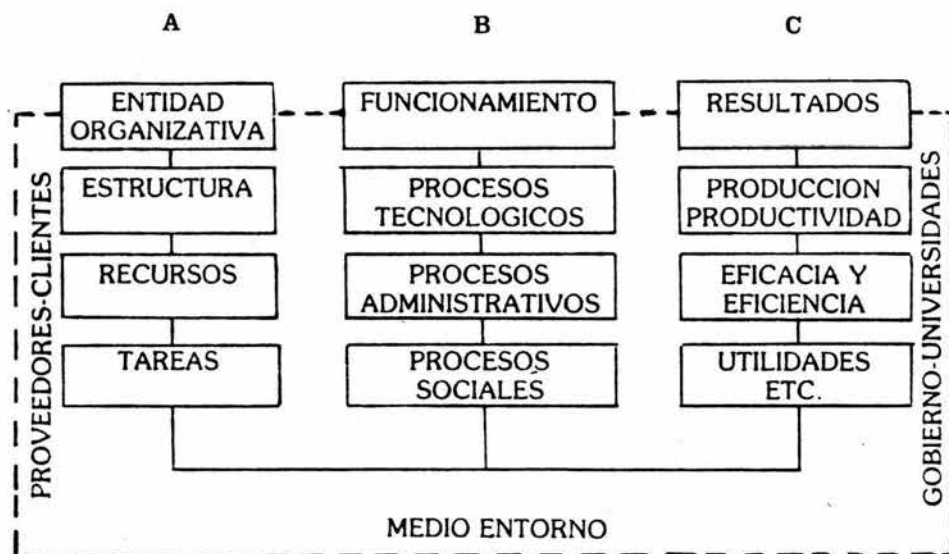
3). Los procesos sociales. Son la parte considerada dinámica y cambiante y se refiere a las interacciones que se presentan entre individuos y grupos dentro de la organización y de ésta con el medio ambiente externo donde está ubicada. Estos procesos están formados por LA COMUNICACION FORMAL e INFORMAL, liderazgo, la solución de problemas, manejo de conflictos y adaptación. Finalmente, los resultados .

c). LOS RESULTADOS.

Son las consecuencias de la fusión de los dos anteriores elementos y de acuerdo a Castaño Asmitia (1984) " Cualquier siste

ma que procesa insumos como toda organización, produce resultados y esos resultados en condiciones óptimas deberían ser principalmente, el logro de los objetivos previstos en la planeación y el de los programas respectivos". Esto implicaría factores positivos en la organización.⁶³ A continuación se indican los elementos que forman este modelo y son representados por la figura 2.4.

FIGURA 2.4. Modelo Ampliado de la Organización.



FUENTE: Darvelio Castaño Asmitia, "Un modelo para estudiar las organizaciones". En: *Crisis y desarrollo de las organizaciones*, UNAM, México, 1984, Pág. 18.

III. EL SER HUMANO COMO PARTE DE UNA ORGANIZACION.

A). EL COMPORTAMIENTO HUMANO FRENTE AL TRABAJO.

En la actualidad existen varias definiciones acerca del significado del trabajo y la importancia que tiene para el hombre moderno. Al respecto Davies y Shackleton (1982) opinan que en la sociedad industrial moderna, el trabajo se encuentra ocupando gran parte del tiempo disponible de la mayoría de las personas y que gran parte de su vida y las recompensas económicas que se obtienen de él definirán la forma de vida común de una persona y de alguna manera su situación social. Por lo tanto, Davies y Shackleton consideran que "El trabajo es el medio por el cual se producen bienes y servicios que desea la sociedad". Además que si bien lo anterior es cierto, no se puede negar que el trabajo tiene varias funciones en el individuo específicamente. Primero porque "mediante el trabajo el individuo puede adquirir dominio sobre sí mismo y sobre el ambiente. Segundo, dedicándose a las actividades que producen bienes y servicios que son valuados por otros, el individuo puede revisar la evaluación de sí mismo contra la evaluación que otros hacen de él, obteniendo así el sentido de su valor personal". Por último, que una definición de trabajo no sólo debe incluir la función que ocupa en la sociedad, sino en gran medida y en forma conjunta, la importancia y las consecuencias que tiene para el trabajador individual. Por consiguiente, la función del trabajo en la vida del hombre ha cambiado de una sociedad a otra y de tiempo en tiempo, principalmente desde la llegada de lo que se ha llamado "Era de la industrialización".⁶⁴

Para otros como Chruden y Sherman (1977) la función del trabajo dentro de una organización ocupa un lugar muy importante en las sociedades modernas, ya que no puede ser reemplazado totalmente por computadoras, mecanizado o automatizado. Asimismo,

mientras que para algunos el trabajo es fuente de pocas satisfacciones y representa un sacrificio de tiempo para ganar el dinero que necesitan para comprar lo necesario para vivir; para otros, el trabajo es una experiencia muy satisfactoria que es preferible al "ocio".⁶⁵ Se parte de esta disyuntiva para indicar más adelante una serie de conceptos que se considera influyen en el comportamiento humano frente al trabajo. De acuerdo a Castaño Asmitia (1984) algunos principios que podrían formar un esquema que ayudaría a definir la función del trabajo en el ser humano, son los siguientes:

1. El hombre es ante todo un ser social y como tal vive su existencia en todos sus aspectos. Lo social incluye no sólo las relaciones interpersonales, sino a la sociedad en particular donde se desenvuelve cada persona. En este sentido, el hombre que trabaja lo hace socialmente, no sólo con otros hombres, sino como parte de una realidad sociocultural que lo trasciende y lo condiciona. Cultura, individuo y sociedad se encuentran en continua interacción.
2. El hombre transforma la realidad material y "espiritual" y a su vez es transformado por esa realidad (cultura). 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.
3. El trabajo humano es esencialmente diferente al de cualquier otra especie animal, pues se caracteriza por su previa conceptualización de los objetos que serán producidos y además, las formas e instrumentos de trabajo se modifican constantemente de acuerdo con los cambios socioculturales. Por tanto, los principios que deben fundamentar las condiciones de trabajo, tanto individual como organizado, no pueden ser simplemente físicos o mecánicos sino, sobre todo, de carácter sociocultural.

4. Las necesidades humanas que condicionan el trabajo no se limitan a los aspectos materiales de la vida del hombre, aunque éstos son esenciales. La búsqueda de la satisfacción psicológica y sociocultural constituye un elemento de la mayor importancia para el hombre que trabaja, cualquiera que sea su actividad y su nivel socioeconómico y cultural. El problema de la satisfacción humana en el trabajo no es un problema simple, y por tanto, es imposible resolverlo de manera mecanicista. Sin embargo, precisamente el trabajo es, potencialmente, una fuente de gran satisfacción y de desarrollo humano.

5. La salud y el bienestar físico, psicológico y social del hombre de nuestro tiempo, están fuertemente condicionados por la vida laboral, por sus satisfacciones y frustraciones que propician las organizaciones modernas. Sin embargo, y paradójicamente, lo anterior poco se toma en cuenta cuando se crean o se diseñan las organizaciones.

6. Para la autorrealización del hombre en el trabajo se requieren condiciones y características que permitan y faciliten la expresión de su creatividad y de su libertad en la práctica de sus capacidades y potencialidades. Si las organizaciones de nuestro tiempo no cumplen con tales condiciones y características, es preciso cambiar los principios y supuestos que las rigen, buscando nuevos modelos para el trabajo colectivo.⁶⁶

1. CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS DENTRO DE UNA ORGANIZACION.

De acuerdo a Arias Galicia (1975) los recursos humanos son los más importantes dentro de una organización; sin embargo, no se les ha dado gran importancia, puesto que están considerados como recursos que no cuestan nada, no tienen ninguna relación con los aspectos económicos y solo producen resultados intangibles a una organización pues no son mensurables directamente a diferencia de los recursos materiales y técnicos. En realidad és-

to no es así, ya que precisamente una de las características de los recursos humanos es que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los dos anteriores recursos, lo cual no sucede a la inversa (Ver el apartado "**Modelos teóricos para estudiar las organizaciones modernas**". Fernando Arias Galicia , 1975 en el capítulo II). El trabajo humano o los recursos humanos presentan las siguientes características:

- a). No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos.
- b). Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias y se encuentran acordadas bajo un contrato legal de trabajo, por medio del cual la organización espera que una persona ponga a su disposición los recursos humanos que posee y su máximo esfuerzo. Aparte de éste existe también el llamado "contrato psicológico" cuya existencia está condicionada si los objetivos de la organización concuerdan con los objetivos personales. Arias Galicia afirma: "No por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser "provecho - sa" en alguna forma".
- c). La experiencia, conocimientos, habilidades, etc., son intangibles, en el sentido de que sólo se manifiestan a través del comportamiento de las personas en las organizaciones, Los miembros de la organización prestan un servicio a cambio de una remuneración económica que les ayude a satisfacer necesidades biológicas, psicológicas y sociales.
- d). El total de recursos humanos de un país o de una organización pueden ser incrementados a través de la educación, capacitación y el desarrollo ; o disminuídos por accidentes, enfermedades o mala alimentación.
- e). No todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. Cuando una persona posee una serie de características que la hacen destacar de otra en una actividad determinada

y esas características sólo son poseídas por un número inferior al total, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otras, surgiendo así los "mercados de trabajo". Esto significa que mientras más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que forman la demanda, lo que implica mayores efectos de bienes o dinero a cambio del servicio. Lo anterior resulta más complejo al considerar que el ser humano está rodeado por una serie de factores: físicos, biológicos, psicológicos y sociales que van a determinar su manera de ser. En este sentido, el hombre es una unidad indivisible y dinámica y esta integración de elementos cambia día a día; surgen nuevas experiencias, conocimientos, ideas, etc., en las personas, que modifican su comportamiento. Todo esto aunado al trabajo que realice cada persona en específico.⁶⁷

Como ya se mencionó anteriormente, las organizaciones no actúan por sí mismas puesto que necesitan ciencia y personas, humanidad y tecnología. EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL por lo tanto, se enfocará a estudiar la aplicación de conocimientos relacionados con la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. La dinámica del comportamiento organizacional se relaciona con un conjunto de conceptos fundamentales: por un lado, los que se enfocan a estudiar y explicar la naturaleza o esencia de LAS PERSONAS y por el otro lado, los de las organizaciones.⁶⁸

2. CONCEPTOS QUE DEFINEN O EXPLICAN LA NATURALEZA DE LAS PERSONAS.

a). Necesidad y satisfacción.

Davis y Newstrom (1985) consideran que el análisis de la relación anterior forma el punto central que ayudará a comprender

la dinámica del comportamiento organizacional. Las necesidades y otros conceptos más relacionados con la satisfacción en el trabajo tales como la motivación, actitudes, conflicto, intereses, entre otros, forman parte no sólo de la actividad humana dentro de una organización, sino también de la vida cotidiana del hombre. Se han hecho numerosos estudios y se han elaborado varias teorías al respecto. El presente trabajo dirigirá más su atención a lo que se relaciona con el ámbito organizacional.

En primer lugar, los autores hacen hincapié en el hecho de que no existen dos personas iguales en el mundo y por lo tanto, cada persona al ingresar a una organización tendrá presente sus propias necesidades y su comportamiento se verá influenciado por éstas. En cuanto a LA SATISFACCION EN EL TRABAJO, generalmente involucran las actitudes de un empleado en particular ; es decir, todo el conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los empleados perciben su trabajo. Lo que genera satisfacción entonces, es el grado de concordancia entre las expectativas que cada persona genera y las compensaciones que proporciona un empleo en particular. La interrelación SATISFACCION-DESEMPEÑO en el trabajo es muy compleja. Según algunos estudios realizados, un alto desempeño contribuye a una alta satisfacción en el empleo y en forma secuencial, un mejor desempeño generalmente produce recompensas económicas, psicológicas y sociales más elevadas en la medida en que éstas se perciben equitativas y justas. Esto permite que se desarrolle una mayor satisfacción de los empleados, porque creen que están percibiendo la recompensa apropiada a su desempeño e inversamente, si se percibe una recompensa inadecuada al nivel de desempeño, la insatisfacción suele aumentar. Algunas conductas negativas que presentan los empleados y se crean por la insatisfacción en el trabajo son las siguientes:

ROTACION DE PERSONAL. Esta asociada con una mayor satisfac -

ción en el trabajo, cuando la proporción de empleados que se separa de la organización es mínima o cuando se presentan los casos en los que existen mayores oportunidades de ascensos o la renovación de experiencia por los empleados de reciente ingreso. Algunos aspectos negativos relacionados con una alta rotación de personal, es la que genera a una organización altos costos directos o indirectos y cuando las personas que permanecen en ella sienten afectada su propia satisfacción. Un ejemplo de ello es el rompimiento de patrones establecidos cuando se pierden valiosos colaboradores.

AUSENTISMO. Según Davis y Newstrom (1985) algunos estudios indican que aquellos empleados que están menos satisfechos con su trabajo tienden a faltar a sus labores más frecuentemente y por último con algún grado de incidencia se encuentran los robos, relacionados con la frustración o insatisfacción que sienten los trabajadores por el tratamiento impersonal que a veces reciben de las organizaciones donde laboran. Algunos factores relacionados con LA SATISFACCION EN EL TRABAJO son primeramente la edad, ya que se cree aumenta la satisfacción conforme aumenta la edad y la causa puede ser porque las personas con más edad tienen menos expectativas o un mejor ajuste a su situación laboral, debido a su experiencia en comparación con los trabajadores más jóvenes. Otro factor es el nivel de ocupación, el cual se refiere a que los empleados con mayores niveles en la jerarquía organizacional tienden a estar más satisfechos con su trabajo que los trabajadores no calificados, una de las causas es que están mejores pagados y tienen mejores condiciones laborales.⁶⁹

b). Motivación.

Por definición significa la causa que puede mover la voluntad para algo. LA MOTIVACION también ha sido motivo de numerosos estudios, pero definir una causa absoluta tampoco existe. Se-

gún Schein Edgar (1980) considera que hablar de MOTIVACION, es hablar de un problema que se ha tratado de resolver a lo largo de toda la historia de la humanidad. Sin embargo, dentro de una organización las posibles respuestas serían: el "satisfa - cer la necesidad de seguridad en las personas", la necesidad de utilizar cada persona sus propias habilidades y capacida - des, de estar actualizados, de satisfacer necesidades económi - cas, etc. Aunque estas necesidades no se pueden generalizar , ya que variarán de persona a persona.⁷⁰ Para Arias Galicia Fer nando (1975) la motivación está constituída por todos aquellos factores que originan conductas y pueden ser de tipo estricta - mente biológico como pueden ser el hambre, la sed, el sueño, el acto de respirar, etc., (necesidades biológicas humanas) a - sí como factores de tipo psicológico, social y cultural. Espe cíficamente en el área laboral, la motivación se emplea como sinónimo de "inducción" o "excitación"; sin embargo ésto tampo co es fácil de explicar, puesto que una vez satisfechas las ne cesidades básicas del ser humano, existen los objetivos perso nales que son únicos en cada persona y no siempre resultan al - canzables.⁷¹

c). Actitudes y valores.

Una actitud es considerada como "una predisposición de juicio para reaccionar de manera positiva o negativa con respecto a u na persona, lugar o circunstancia. Las actitudes de los indi - viduos están influenciadas por la cultura y principalmente por la familia". Las acitudes en el trabajo dependerán del gra do en que satisfagan "las necesidades" de cada persona en par - ticular, dependiendo de lo que cada una considere se debe sa - tisfacer y de acuerdo a ésto será la motivación que la induci - rá a trabajar con más o menos satisfacción.⁷² Sin embargo, al - gunos otros autores como Salazar, José Miguel, et. al., (1979) opinan que en vista de que LAS ACTITUDES se forman a través de la experiencia, éstas se pueden modificar a través de ella mis

ma.⁷³ En resumen, Blum y Naylor (1976) consideran que todas las personas tienen actitudes acerca de todos los acontecimientos que pasan en el mundo y éstas dan como resultado tendencias a responder ya sea en forma positiva o negativa ante otra persona, ante un grupo de personas, ante un objeto, ante una situación que involucre objetos y personas, ante una idea, etcétera. Asimismo, se cree que LAS ACTITUDES se forman a través de toda la serie de contactos sociales que establecen las personas a lo largo de toda su vida; es decir con familiares, conocidos, vecinos, compañeros de escuela, trabajo, amigos, etcétera.⁷⁴

UN VALOR desde el punto de vista sociológico, es una idea de lo deseable, de aquello que se considera debe ser y que a su vez sirve como criterio para que las personas seleccionen una actitud determinada y para evaluar o calificar los objetivos, sentimientos o conductas ajenas. Los valores sociales son ampliamente compartidos y su esencia dependerá del medio social donde se desarrollen las personas.⁷⁵ La noción del valor también se considera subjetiva; varía con los individuos y las situaciones y se encuentra ligada a la satisfacción de las necesidades ya sean biológicas, económicas, morales, religiosas, estéticas, etc., entre otras.⁷⁶

d). Autorrealización del hombre en el trabajo.

La autorrealización del hombre en el trabajo, es otro concepto que ha surgido recientemente y su definición también se vuelve compleja. Como ya lo había señalado Castaño Asmitia (1984) el problema tiene que ver con la manera en que se puedan crear instituciones que sean concretas en el logro de sus objetivos y de su funcionamiento por un lado y por otro lado, que no se contrapongan a la naturaleza del individuo que trabaja en ellas, sino que contribuya a la satisfacción y al DESARROLLO HUMANO

EN EL TRABAJO. Algunos conceptos como "ENAJENACION" y el antagonismo de otros como el de TRABAJO CONTRA OCIOSIDAD, se encuentran en continua relación y tienen que ver con el concepto más general de "AUTORREALIZACION".

ENAJENACION. Es un concepto que tal vez influye e implide lograr esta autorrealización, "Se ha utilizado para referirse a los sentimientos de aislamiento, impotencia y hostilidad que padecen los hombres frente a las circunstancias sociales que los rodean" (Marx, 1818-1883).⁷⁷ Actualmente el concepto se ha utilizado para referirse a los empleados que no están satisfechos con su trabajo y pueden "enajenarse" con respecto a él y a la organización en general. Esto puede suceder cuando un empleado presenta poco o ningún sentimiento de identificación con su trabajo, con la organización o con la sociedad donde se desenvuelve. Las consecuencias podrían ser que la persona no encuentre un trabajo que lo satisfaga y cambie constantemente de empleo.⁷⁸

TRABAJO CONTRA OCIOSIDAD. Como ya se mencionó anteriormente, sólo mediante el trabajo pueden ser producidos los artículos y servicios requeridos por la sociedad moderna, así como generar el dinero necesario para adquirirlos. De esta manera el trabajo se presenta como una actividad necesaria para el ser humano; sin embargo, el tiempo ocioso se puede introducir en las organizaciones, si el trabajo no está supervisado para proporcionar a los empleados la oportunidad y/o estímulo para mantenerlos ocupados.⁷⁹

En cuanto al concepto OCIO, algunos psicólogos como Aguirre Bastán Angel (1992) considera que la idea nace básicamente dentro del contexto industrial. Como se sabe, la actividad industrial es un proceso de transformación que tiene como fin la productividad planificada, serializada y realizada mediante máquinas, en contraposición al trabajo de la vida rural. En este

sentido se dice que esta actividad industrial ha venido a desvalorizar el trabajo individual del ser humano moderno, ya que se considera ha reducido la creatividad humana que anteriormente desarrollaban las personas cuando realizaban un producto. En su lugar existe "un hombre maquinizado" que solo percibe una parte del proceso de producción, no alcanzando conciencia ni responsabilidad de la totalidad del objeto creado. Es entonces cuando se dice que el trabajador experimenta una "alienación"(otros piensan por él).⁸⁰

Los conceptos mencionados anteriormente sólo son algunos de los que influyen en la conducta humana en relación con la estructura formal de trabajo. Aunados a los anteriores y teniendo que ver estrechamente con los aspectos estructurales de las organizaciones y otros componentes más, se encuentran los siguientes.

3. CONCEPTOS QUE DEFINEN O EXPLICAN LA NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES.

a). Influencia de la estructura formal.

Conceptos como EMPLEADO, EMPLEO y PUESTO DE TRABAJO se encuentran en constante relación.

EMPLEADO. Un elemento importante para comprender inicialmente el comportamiento organizacional en cuanto a los aspectos estructurales de trabajo, es la definición del término EMPLEADO. Chrudden y Sherman (1977) consideran que éste ha cambiado a lo largo de toda la historia de la humanidad y en todos los procesos histórico-sociales que han existido. Cada uno ha tenido sus propios comportamientos, actitudes y valores dentro y fuera del ambiente de trabajo.⁸¹

En la actualidad las actividades que realice un EMPLEADO o la

persona que va a desempeñar un **EMPLEO** o trabajo para una organización, se verán determinadas por el **PUESTO** al que la persona esté asignada.⁸² Esto significa que toda organización se encuentra integrada por varios miembros: dentro de ella existe la división de trabajo; es decir, que todas las tareas a realizar están clasificadas en diversos departamentos y divididas en diversas operaciones o **PUESTOS**. Cada uno de éstos requiere conocimientos, habilidades, experiencia, intereses vocacionales, etc.⁸³ Pero ¿Qué es un **PUESTO**? . Arias Galicia (1975) lo define como "El conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo específica e impersonal."⁸⁴ 1. Unidad de trabajo. Porque es la unidad más pequeña de la organización en la cual se agrupan y estructuran determinadas tareas; 2. Específica. Porque cada puesto de trabajo está separado por otros puestos en la organización y cada uno tiene sus propias características que lo distinguen de los demás y 3. Impersonal. Porque el puesto es una unidad teórica y por lo mismo, no se refiere a las personas concretas que lo ocupan. Por ejemplo, en una organización es común que un **PUESTO** esté ocupado por varias personas simultáneamente y exista un puesto de facturista y diez facturistas, un puesto "x" y varias personas ocupando ese mismo puesto.⁸⁵

b). Influencia del tamaño y forma de la estructura organizacional.

El tamaño de la organización se refiere al tamaño de una unidad de trabajo, la sucursal de una planta, una corporación o dependencia gubernamental, etc. En este caso pueden surgir varias situaciones que afectan la conducta humana específicamente. Por ejemplo, conforme las organizaciones van creciendo se dice que ejercen una influencia importante sobre la forma de actuar en las personas; esto significa que a medida que las organizaciones aumentan en tamaño, por lo general se van creando niveles adicionales de gerencia, lo que implica que el emplea-

do se vaya alejando cada vez más de la alta gerencia y al mismo tiempo esto afecte las líneas de COMUNICACION y de supervisión. Otra consecuencia para los empleados de las organizaciones, es que al crecer existe también la tendencia a cargar de trabajo a los empleados y a deteriorar los procesos de apoyo : LA COMUNICACION, la coordinación y la participación en la toma de decisiones. En general, el ambiente de trabajo se verá afectado y los empleados sentirán que pierden relaciones amistosas de un contacto más personal y de equipos pequeños de trabajo que son importantes para la satisfacción de muchas personas (un ejemplo es la experiencia de Sears Roebuck and Company).⁸⁶

c). Influencia de la organización informal.

Como ya se mencionó anteriormente, el término "organización informal" surge en base a los estudios realizados por el sociólogo Elton Mayo en E.U. Según Keith Davis (1967) "El término se refiere a todas aquellas relaciones personales y sociales no establecidas o requeridas por la organización formal, sino que aparecen espontáneamente conforme las personas se asocian en un grupo". Se cree que este tipo de relaciones son inevitables y se consideran favorables en el sentido de que ayudan a satisfacer las necesidades de interacción social y de identificación de grupo que tienen los empleados. Algunos factores que intervienen para unificar estas relaciones informales son la edad , el medio social, religión, educación, etc. Asimismo, la organización informal tiende a desarrollar ciertos estándares de conducta o de desempeño de trabajo que se espera realicen sus miembros. Estas relaciones informales pueden actuar también beneficiando o deteriorando las expectativas de una organización. Por ejemplo junto con la influencia que la organización informal puede ejercer sobre sus miembros, el sistema de COMUNICACION que vaya surgiendo a través de estas relaciones informales puede resultar más efectivo que el formal, siempre y cuando este último no se descuide totalmente.⁸⁷

d). Ambiente o clima organizacional.

Para Davis y Newstrom (1985) el clima organizacional "Está definido como el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía". Esta definición incluye todas las partes de una organización: un departamento, una unidad o una sucursal. EL CLIMA ORGANIZACIONAL no se ve ni se toca pero tiene existencia real e influye en diversas dimensiones que forman la conducta humana como son la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Esto significa que cada organización al ser única o exclusiva posee su propia cultura, sus tradiciones, costumbres y en general sus métodos de acción que en su totalidad forman su CLIMA DE TRABAJO.⁸⁸

Para Robbins Stephen P. (1987) el ambiente organizacional también incluye todo lo que se encuentra fuera de la organización propiamente dicha. "El ambiente es visto como integrado por instituciones o fuerzas que afectan a su desempeño pero sobre los cuales no tiene mucho control. Entre estas fuerzas se encuentran los proveedores, clientes, organismos regulares del gobierno, etc." Se han hecho varios estudios para investigar la relación que existe entre ambiente y estructura y los resultados indican que las organizaciones tienen que adaptarse a su ambiente para sobrevivir, identificando y percibiendo los cambios en éste para hacer los ajustes necesarios que vayan exigiendo las circunstancias. Los ambientes cambiantes provocarán incertidumbre si la gerencia no está en condiciones de predecir o anticipar hacia donde se dirigirá el ambiente. Lo que explica de alguna manera las alteraciones en los componentes estructurales, como el principal instrumento con que cuenta una organización para controlar la incertidumbre ambiental.⁸⁹

e). Ambiente de trabajo.

En relación al desempeño de trabajo de un empleado, se encuentran influyendo en él no sólo las características del trabajo que ejecuta y la estructura global en que labora; sino también EL AMBIENTE DE TRABAJO. Este a su vez está formado por el ambiente físico y el diseño del espacio de trabajo.

AMBIENTE FISICO DE TRABAJO

Está formado por la temperatura, el ruido y la iluminación del lugar de trabajo y según estudios realizados cuando el ambiente de trabajo no está bien diseñado y es incómodo para el empleado, pueden surgir varias consecuencias para las personas y para la misma organización. Por ejemplo, se puede acrecentar la fatiga, dificultar LA COMUNICACION y llegar a realizar una calidad y cantidad inadecuadas de producción. De igual manera un alto nivel de ruido o muchas divisiones físicas, hacen más difícil establecer interacciones totales o vínculos informales con el grupo de trabajo.

DISEÑO DEL ESPACIO DE TRABAJO

Formando un estrecho contacto con el ambiente físico se encuentra EL DISEÑO DEL ESPACIO DE TRABAJO, el cual permite examinar cómo la cantidad de ese espacio, su disposición física y el grado de privacía (aislamiento) que presenta afectan LA COMUNICACION y en último de los casos el rendimiento y la satisfacción.

EL TAMAÑO. Mide la cantidad de espacio por empleado y se define por metros cuadrados por empleado. Según algunos estudios, el tipo de trabajo no es un factor decisivo para determinar cuánto espacio se asignará a un empleado; sino que cuánto más alto sea el puesto que una persona ocupa en la jerarquía de u-

na empresa, mayor será el espacio que se le proporcionará. Esto significa que el espacio y EL ESTATUS tienen una estrecha relación que demuestra el valor simbólico que tiene la magnitud del espacio. Por ejemplo, la oficina que ocupa un gerente será mayor en tamaño comparada a la de otro de sus subordinados. En conclusión el estatus es el determinante básico del tamaño del espacio de trabajo, lo que puede también ser un factor que influye en la satisfacción del empleado hacia el trabajo.

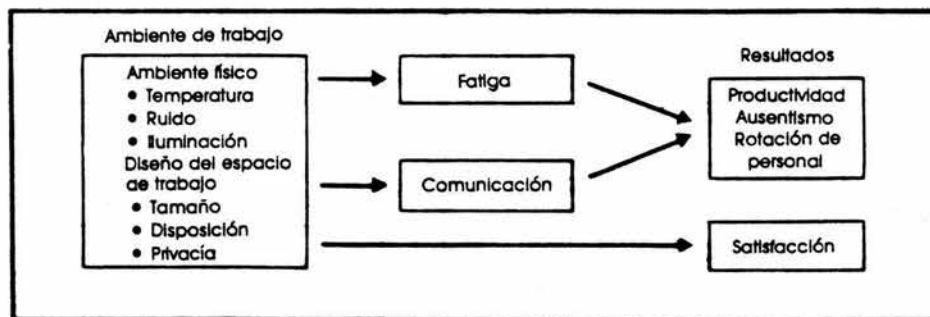
DISPOSICION FISICA. Se refiere a la distancia que hay entre las personas y las instalaciones. La disposición física de trabajo es importante ya que de ésta depende que tan estrecha sea la interacción social que tendrá un empleado, pues según algunas investigaciones las personas interactúan más con las personas más cercanas a su lugar de trabajo. Una área de mucha atención han sido las disposiciones de las oficinas; es decir, el lugar donde se sienta el titular de la oficina y la localización del escritorio. Tomando nuevamente el ejemplo de una oficina, se considera que la disposición que ésta tenga transmite mensajes no verbales a los visitantes (acerca de este tema se hablará más adelante) y algunas disposiciones harán que se sientan cómodos y relajados, mientras que otras reflejarán la formalidad del jefe de oficina.

PRIVACIA (aislamiento). Depende en gran parte del espacio por persona y de la disposición física del mismo, de acuerdo al puesto específico que desempeñe un trabajador.

De acuerdo a Robbins (1987) los anteriores elementos administrados en forma inadecuada no favorecen un buen rendimiento.⁹⁰ La figura 3.1. muestra que los factores del ambiente de trabajo influyen y actúan en forma directa en la productividad, absentismo y rotación de personal y en forma indirecta en la satisfacción. Asimismo indica que cuando el ambiente de trabajo

no está bien diseñado o es incómodo para un empleado, puede acrecentar la fatiga y dificultar LA COMUNICACION.

FIGURA 3.1. Influencia del ambiente de trabajo.



FUENTE: Stephen P. Robbins, Comportamiento organizacional, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1987, Pág. 385. (Tomado de: Workspace: Creating Environments in Organizations de F.D. Becker.)

SEGUNDA PARTE

**LA COMUNICACION Y SU
RELACION CON LA TEORIA DEL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

IV. LA COMUNICACION.

A). LA COMUNICACION HUMANA.

Hablar de COMUNICACION implica abordar un tema que abarca varios puntos de análisis a tratar, así como el enfoque muy particular de varias disciplinas científicas. El presente trabajo solamente se centra en forma general a explicar el proceso de comunicación humana y el comportamiento que se genera dentro de las organizaciones de TRABAJO.

Primero, es importante señalar que COMUNICARSE es una necesidad de todos los seres vivos. Por ejemplo, es visto que cada especie animal tiene sus propias reglas de comunicación con las cuales manifiesta sus necesidades básicas como el comer, buscar pareja o indicar a otros animales la existencia de algún peligro. En el ser humano, la comunicación forma parte de un proceso mucho más complejo y elaborado puesto que se encuentra rodeado por una serie de factores de tipo físico, biológico, psicológico y social únicos en cada persona.

1. IMPORTANCIA DEL LENGUAJE EN LA COMUNICACION.

El lenguaje forma una parte inherente de la comunicación humana y acerca de este tema se han creado un sinnúmero de definiciones en cuanto a su adquisición y otras características. En este caso sólo se señalará que a diferencia de los animales, el lenguaje humano es producto de la sociedad de acuerdo al grupo social donde se desenvuelve una persona. Todo el conjunto de signos y señales que forman EL LENGUAJE son de naturaleza simbólica y le permiten a un ser humano comunicarse con otro u otros seres humanos. Estos símbolos son aprendidos y no sólo expresan emociones sino también describen hechos, objetos, acciones, etc., acerca de la presencia de algún fenómeno o de la naturaleza circundante.

2. LAS RELACIONES HUMANAS EN LA COMUNICACION.

Se dice que desde el momento en que nace un ser humano y a lo largo de toda su vida hasta la muerte, se relaciona constantemente con las demás personas que se encuentran a su alrededor; ya sea en forma directa, inicialmente e indirecta, en forma posterior. Esto se conoce como RELACIONES HUMANAS o INTERPERSONALES, sin las cuales difícilmente podrían sobrevivir los seres humanos.

Las relaciones humanas forman parte no sólo de la vida diaria, sino en especial de un ambiente de trabajo. Son ejemplos de ellas la plática con un amigo, pedir la hora a un desconocido, la comunicación telefónica que se establece entre dos personas conocidas, las instrucciones de trabajo que le indica un superior a sus subordinados, etc. También LAS RELACIONES HUMANAS se consideran trascendentes o perdurables, cuando marcan alguna influencia y son importantes para las personas con las que se tiene contacto; intrascendentes o momentáneas, cuando existe una forma de comunicación breve que puede ser agradable, no agradable o indiferente.

3. DEFINICIONES DE COMUNICACION.

La palabra COMUNICACION se deriva del latín "cum", con, y "munus", don: significa algo que antes de comunicarse era exclusivo de una persona, y después de la comunicación forma parte del dominio de todos los demás. Una definición es la siguiente: "COMUNICACION es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros". Esta es la opinión de Agustín Reyes Ponce (1968) uno de los más importantes catedráticos mexicanos en el área administrativa. Además considera que la comunicación humana es un proceso mucho más complejo de lo que parece, puesto que no sólo consiste en el hecho de creer que una persona se

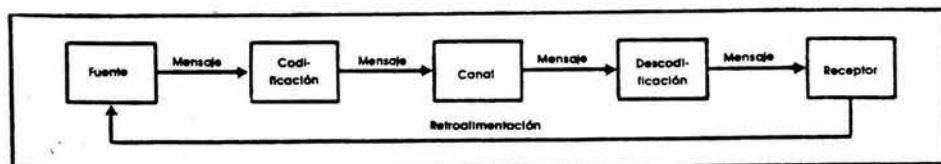
comunica con otra simplemente al enviarle un mensaje (cualquiera que sea el medio empleado), sino que necesariamente debe haber la seguridad de que la otra persona lo haya recibido. Esto se debe a que en la comunicación intervienen varios elementos que al conjuntarse y en la medida en que los demás los acepten y conozcan se lograrán transmitir deseos, sentimientos, conocimientos, ideas, etc. En estos términos Reyes Ponce considera que "La comunicación es un proceso bipolar: nunca nos comunicamos nada a nosotros mismos".⁹¹ También para otros autores el proceso de comunicación es bidireccional; es decir que durante este proceso EL EMISOR será en ocasiones EL RECEPTOR y viceversa (Salazar José Miguel, et.al., 1979). Etimológicamente "COMUNICAR" se refiere a "compartir" o "intercambiar".⁹²

Otras definiciones son las siguientes: "Por comunicación debemos entender un proceso en el que un iniciador, emisor o fuente emite o envía un mensaje a través de algún vehículo, canal o medio hacia algún receptor, afectándolo de alguna manera. Si este último requisito no se cumple, la comunicación no puede tener lugar".⁹³ "Es un proceso de transmisión de estructuras entre las partes de un sistema que son identificables en el tiempo o en el espacio" (Krippendorf, K., 1969). "Es un mecanismo por medio del cual existen y se desarrollan las relaciones humanas; es decir, todos los símbolos de la mente junto con los medios para transmitirlos a través del espacio y preservar los en el tiempo" (Cooley, 1909); "Comunicación es interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes" según considera Gerbner (1966); "Cuando nos comunicamos tratamos de establecer una comunidad con alguien; tratamos de compartir una información, una idea, o una actitud" (Schramm, 1960).⁹⁴ Como se puede observar, cualquiera que sea la definición de comunicación y a través del tiempo, ésta se convierte en uno de los factores fundamentales para el funcionamiento de cualquier grupo social y más aún para establecer una interacción humana y el mantenimiento de una estructura social.⁹⁵

4. UN MODELO DEL PROCESO DE COMUNICACION.

Robbins (1987) considera que efectivamente no existe un grupo que pueda sobrevivir sin LA COMUNICACION; es decir; "LA COMUNICACION DEL SIGNIFICADO ENTRE SUS INTEGRANTES". Entonces, un requisito indispensable es LA TRANSMISION del significado de una persona a otra, sin la cual es imposible la comunicación de información e ideas, Otro requisito para que se establezca la comunicación es que también debe ser COMPRENDIDO el significado de algo. Esto se ve mejor ejemplificado por medio de la figura 4.1.

FIGURA 4.1. Modelo del proceso de comunicación.



FUENTE: Stephen P. Robbins, Comportamiento organizacional, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1987, Pág. 211.

La figura anterior indica que LA COMUNICACION se encuentra formada por los siguientes elementos:

- a). LA FUENTE DE COMUNICACION (EMISOR).
- b). LA CODIFICACION (CIFRADO).
- c). EL MENSAJE.
- d). EL CANAL.

- e). LA DESCODIFICACION (DESCIFRADO).
- f). EL RECEPTOR.
- g). LA RETROALIMENTACION.

Esto significa que inicialmente para que LA COMUNICACION se lleve a cabo se necesita un propósito exteriorizado como un mensaje por transmitir. EL MENSAJE se origina en UNA FUENTE o en UN EMISOR, quien envía un mensaje por UN CANAL a UN RECEPTOR. Por último, debe existir en LA COMUNICACION lo que se conoce como RETROALIMENTACION de la información y de acuerdo a Robbins (1987) "Es la comprobación de la eficacia con que se ha transmitido el mensaje tal como se pretendía" y además la que indica si se ha logrado el resultado final de LA COMUNICACION: LA COMPRESION DEL SIGNIFICADO ENTRE PERSONAS.⁹⁶

Algunas características de los elementos que forman el modelo propuesto por Robbins (1987) son las siguientes:

- a). EL EMISOR. Tiene la posibilidad de elaborar un mensaje y decidir sobre su contenido, estructura y la determinación del CANAL que utilizará. El emisor puede ser un individuo, un grupo, una institución o un grupo social; puede pretender lograr algún efecto sobre individuos o grupos y puede crear UN MENSAJE de manera intencional o no hacerlo.
- b). LA CODIFICACION. Una vez que EL EMISOR ha seleccionado un código; es decir que ha reunido una cantidad de sistemas simbólicos que le permiten expresar su idea, entonces lo envía al RECEPTOR. De acuerdo a Salazar, José Miguel, et al., (1979) Este sistema de símbolos no es necesariamente verbal o lingüístico, sino que incluye toda forma de expresión o manifestación capaz de ser CODIFICADA y captada por el hombre; es decir; puede ser visual, auditiva, olfativa, gustativa o táctil (lo que se relaciona con el sentido del tacto, por medio del cual se determinan las sensaciones de contacto, presión, calor y frío) o de cualquier otro tipo.⁹⁷

c). EL MENSAJE. Puede ser posible que el mensaje u objeto que transmite un significado sea creado con un propósito simplemente expresivo; es decir, un tipo de comunicación que exprese sentimientos o condiciones a las cuales está sujeta la vida de un individuo o grupo, sin que necesariamente se trate de convencer o modificar la conducta de otros. Son ejemplos de este tipo de comunicación una expresión artística, las diferentes manifestaciones de grupos primitivos para rendir culto a sus dioses, etc.

d). EL CANAL. Es el medio a través del cual EL EMISOR hará llegar su mensaje: oral o verbal, escrito y no verbal o mímico.

e). DESCODIFICACION. Se llama así al proceso en el que el RECEPTOR recibe un mensaje cifrado o codificado y lo reinterpreta comprendiendo o no la estructura básica del mensaje, aunque lo ideal es que para que exista una verdadera comunicación sea compartido por ambos: RECEPTOR Y EMISOR de un mensaje.

f). EL RECEPTOR. Puede ser un individuo o un grupo de individuos a quienes se hará llegar el mensaje.

g). LA RETROALIMENTACION. Es la parte final del proceso de comunicación.⁹⁸

5. TIPOS DE COMUNICACION. ✓

Básicamente se encuentran tres tipos: oral o verbal, escrita y no verbal o mímica.

a). Oral o verbal.

Es la que se transmite por medio de palabras. Son ejemplos de ella un diálogo, una conferencia, una clase, un seminario, etcétera. Este tipo de comunicación se considera la más importante y usual en el ser humano y es hasta cierto punto la más delicada, ya que las palabras comunes y corrientes algunas veces significan cosas diferentes para cada persona. En este ca

so el contexto donde se utilice una palabra juega un papel muy importante, ya que es el que precisamente le indicará a una persona el significado de las palabras por medio de lo que según Blau Gary J. y Katenberger Ralph (1982) llaman "claves sociales". Este tipo de claves o símbolos de información provienen del medio ambiente e influyen en forma positiva o negativa en la forma de reaccionar de las personas ante la comunicación. Algunos ejemplos son el tono de voz, los títulos profesionales, la forma de vestir y el uso de palabras de una cultura determinada de acuerdo a cada etapa histórica.⁹⁹

b). Escrita.

Es la que se transmite por medio de signos impresos. Por ejemplo una carta, un libro, un periódico, una revista, etc. Dentro de este tipo de comunicación se puede incluir la pictográfica, la cual se transmite por medio de dibujos; por ejemplo, señales de tránsito que indican circulación, prohibiciones, avisos, etc.

c). No verbal o mímica.

Es la que se transmite por medio de señas o movimientos corporales. Por ejemplo, señales de un agente de tránsito, personas que se despiden a distancia por medio de señas, los símbolos que contienen algunos medicamentos para indicar peligro, etc. Este tipo de comunicación forma una parte muy importante de la comunicación y el comportamiento humanos. De acuerdo a Robbins (1987) "No hay una explicación completa de la comunicación si no incluye los mensajes no verbales". Estos se clasifican de la siguiente manera; las expresiones faciales y gestos, aspectos no lingüísticos, la distancia física entre EMISOR y RECEPTOR y el medio ambiente en general. Por último los movimientos corporales.

Todo tipo de mensaje NO VERBALES cuando se unen al lenguaje hablado, le proporcionan un significado más completo al mensaje entre EMISOR y RECEPTOR.

LAS EXPRESIONES FACIALES Y GESTOS. El movimiento de los ojos, el levantamiento de cejas, una sonrisa, gestos de agrado, desagrado, disgusto, admiración, etc., son algunos ejemplos.

ASPECTOS NO LINGÜÍSTICOS. Las entonaciones o énfasis que las personas ponen en la voz, pausas, puntuaciones, etc.

LA DISTANCIA FISICA Y EL MEDIO AMBIENTE FISICO. Es decir que EMISOR y RECEPTOR se pueden comunicar en forma significativa e importante por medio del medio ambiente físico en general, de acuerdo al contexto de la situación total de la comunicación. Algunos elementos que forman el ambiente físico son el uso del espacio y el control del tiempo, arquitectura y artefactos, etcétera.¹⁰⁰

LOS MOVIMIENTOS CORPORALES. Todo lo que implica el lenguaje corporal especialmente las manos y los movimientos de la cabeza, son un medio de comunicación no verbal muy importante en el que "las personas se comunican significativamente con otras mediante sus cuerpos, en una interacción personal" (Yerys, Arlene, 1979).¹⁰¹ Por último, hay quienes opinan que las personas COMUNICAN algo a las demás con permanecer sólo en silencio.¹⁰²

B). BARRERAS DE LA COMUNICACION.

Dentro de la comunicación humana existen una serie de interferencias que hacen que ésta se distorsione, deformando y cambiando la intención original del mensaje. Esto se conoce como BARRERAS DE LA COMUNICACION; es decir, elementos negativos o deficiencias que provocan que el verdadero mensaje no llegue adecuadamente al RECEPTOR y viceversa. A todos estos factores que causan problemas en la comunicación también se les ha llamado "RUIDO".¹⁰³ La figura 4.1. indica que el proceso de comunicación está formado por varios elementos; sin embargo, éstos

no se encuentran siempre presentes en forma sistemática y ordenada debido precisamente a las barreras que se encuentran dentro de la comunicación. Se considera que estas causas de distorsión surgen generalmente por los siguientes motivos:

LA FUENTE. Inicia un MENSAJE al codificar o reunir toda una serie de ideas que forman un pensamiento. Cuando existe una elección inadecuada de símbolos y la confusión en el contenido del mensaje se forman frecuentes problemas que impiden que se realice una comunicación perfecta.

EL CANAL. Tiene la capacidad de distorsionar la comunicación si no es el idóneo o si "el nivel de ruido" es alto.

EL MENSAJE. Una vez descodificado por el RECEPTOR no corresponde a lo que deseaba transmitir el EMISOR o LA FUENTE, puesto que EL RECEPTOR representa la causa final capaz de ocasionar deformación en el contenido del mensaje.

LA RETROALIMENTACION. Cuando la retroalimentación de la información NO es la adecuada o simplemente NO existe.¹⁰⁴

Las principales barreras que se presentan en la comunicación son las siguientes:

1. BARRERAS FISICAS.

Son consideradas las más fáciles de manejar, sencillas y fácilmente observables. En sí "se refiere a las deficiencias en los medios físicos empleados en la transmisión y recepción del mensaje" (Duhalt Krauss M. 1970). Estas deficiencias pueden ser de tipo mecánico, acústico, eléctrico, etc., según el medio transmisor o receptor que se use.¹⁰⁵ Robbins (1987) considera que existirá una deficiente comunicación si dependiendo del ambiente donde tenga lugar la comunicación, no existen las condiciones adecuadas como el tono de voz, la intensidad de la luz, una pared. etc.¹⁰⁶ (Ver FIGURA 3.1. Influencia del ambiente de trabajo presentada en el apartado " **CONCEPTOS QUE DEFINEN O EXPLICAN LA NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES**", en el Cap. III).

2. BARRERAS FISIOLÓGICAS.

Son los defectos del TRANSMISOR o RECEPTOR que deforman la transmisión correcta de un mensaje. Por ejemplo ceguera, tartamudez, sueño, etc. y en general todo lo que afecte cualquiera de los sentidos de las personas.¹⁰⁷

3. BARRERAS SEMÁNTICAS Y CULTURALES.

Se vuelven más complejas que las anteriores. En el caso de las BARRERAS SEMÁNTICAS, se presentan cuando tanto EMISOR como RECEPTOR interpretan de manera diferente el significado de las palabras, deformando de esta manera EL MENSAJE. Las mismas palabras que usualmente utilizan tanto EMISOR como RECEPTOR dentro de las relaciones interpersonales, pueden ser a veces la causa de una mala comunicación. Las barreras semánticas no sólo incluyen lo que se refiere al significado de las palabras orales, sino también y en forma muy importante las escritas. Robbins (1987) opina que en gran parte esto se debe a que existen tres variables que se relacionan más con este tipo de barreras y son las siguientes: la edad, la escolaridad y el sistema cultural de cada persona. Estas variables influyen en determinado tipo de lenguaje que utilice cada persona y en las definiciones que cada una dé a las palabras. La mala comunicación surge cuando los EMISORES tienden a suponer que las palabras tienen el mismo significado para ellos y para EL o LOS RECEPTORES y no es así.¹⁰⁸

Las barreras culturales se considera que se originan porque algunas veces dentro de la comunicación no se toma en cuenta el conjunto de valores de cada persona o grupo determinado. Son ejemplos de barreras culturales relacionadas estrechamente con las semánticas: el idioma; la profesión o actividad de trabajo, que origina un tipo de "lenguaje" especial conocido como "argot" o "jerga"; las creencias religiosas; las clases socia-

les vinculadas con posiciones económicas y de estatus; el medio social que indica que dependiendo del lugar donde se encuentra una persona y de la actividad específica que esté realizando en determinado momento, se empleará un lenguaje común y específico; es decir en la escuela, centro deportivo, trabajo, una fiesta, etc. Asimismo, los valores morales que existen en cada grupo social y el lugar geográfico donde se desenvuelve una persona (en este caso es común que de una ciudad a otra existan palabras o modismos que tienen significados diferentes para las personas).¹⁰⁹

4. BARRERAS PSICOLOGICAS.

Se considera que son las más difíciles de controlar y se presentan por una razón muy importante: EL ASPECTO PSICOLOGICO del ser humano es "UN TODO" que se va formando desde su nacimiento y a lo largo de toda su vida. Además se encuentra determinado por tres factores importantes:

- a). **Los factores biológicos.** Indican que cada organismo biológico es una organización única de estructuras y funciones.
- b). **La historia de interrelación.** Son las interrelaciones que ha tenido una persona con su ambiente tanto físico como social, los cuales tendrán una gran influencia en sus interrelaciones posteriores y por último,
- c). **El medio ambiente.** Es el ambiente en el que una persona se comporta. Este puede estar compuesto tanto por objetos materiales como por relaciones interpersonales.¹¹⁰

Los factores mencionados anteriormente (vistos desde la perspectiva psicológica CONDUCTUAL) se interrelacionan e influyen en las personas para que acepten o rechacen las ideas comunicadas por otras, creando de esta manera verdaderas barreras a veces impenetrables. Las principales barreras psicológicas que deforman un mensaje son las siguientes:

FILTRACION

Se refiere a la manipulación de información por parte del EMISOR a fin de parecer más favorable al RECEPTOR.¹¹¹

PERCEPCION SELECTIVA

Todas las personas interpretan el mundo exterior de acuerdo a sus propias percepciones, piensan y sienten en forma distinta y se comportan de una u otra forma. La misma situación no significa lo mismo para dos personas, independientemente de cómo sea ésta en la realidad. Por eso se dice que las percepciones de cada persona son subjetivas, únicas y se encuentran determinadas por sus propios miedos, necesidades, emociones internas, etc. Esto significa que en una misma situación en la que se encuentran dos personas, cada una tomará en cuenta algunos aspectos e ignorará otros. A Esto se le llama PERCEPCION SELECTIVA.¹¹² En el proceso comunicativo, los RECEPTORES también ven y oyen de modo "selectivo" basándose en sus propias necesidades motivacionales, experiencia, educación y otras características personales (Miguel Duhalt Krauss, 1970).¹¹³ O como lo considera Robbins (1987) "también proyectan sus intereses y expectativas personales en la comunicación al ir la descifrando". Según Miguel, Duhalt Krauss (1970) EL RECEPTOR de un mensaje se encuentra sujeto a las siguientes tendencias o inclinaciones:

EL AGRADO O DESAGRADO. Cuando un EMISOR envía un mensaje, las necesidades y experiencias del RECEPTOR se inclinan a dar una explicación que no siempre es exacta de lo que ve u oye. Entonces lo que pasa es que registra lo desagradable y ve y oye lo que desea, lo que trae como consecuencia que ciertos mensajes que no quiere aceptar sean reprimidos, ampliados, deformados totalmente, o el hecho de querer adjudicar a las personas NO GRATAS "defectos" que en ellas encuentra.

LA TENDENCIA A VALORAR. En este caso EL RECEPTOR aprueba o desaprueba los juicios u opiniones del TRANSMISOR según sea el propio "cuadro de valores". De esta manera EL RECEPTOR obstaculiza una comunicación efectiva, ya que se resistirá a aceptar información que contradiga lo que ya se sabe; es decir, se forma prejuicios sobre determinadas palabras y acciones.

EL DESCONOCIMIENTO DEL "MARCO DE REFERENCIA" DEL INTERLOCUTOR O SU "FILTRO INDIVIDUAL". Las propias experiencias del INTERLOCUTOR como resultado de experiencias anteriores que se han ido acumulando, influyen y determinan la manera en que interpreta lo que ve y escucha. Cada persona tiene un campo de experiencia propio y diferente a los demás y percibe la realidad a través de ese "marco de referencia" o su "filtro individual", como lo llama Duhalt Krauss (1970).¹¹⁴

Durante el proceso de comunicación, las personas aceptan generalmente lo que les agrada y rechazan lo que les disgusta; presentan resistencia al CAMBIO y creen saber siempre la verdad, es decir que las personas reciben "una carga emocional" y/o con prejuicios al recibir UN MENSAJE.¹¹⁵

LAS EMOCIONES HUMANAS

Ocupan un lugar muy importante dentro de las barreras psicológicas y en general EL ESTADO DE ANIMO se marca frecuentemente al dialogar, representando un elemento importante para la comunicación y con resultados diferentes en cada persona. Por ejemplo, algunas personas a veces no comunican nada a los demás o lo hacen en forma incompleta debido al coraje, miedo, ansiedad, culpa y otras reacciones. En otras ocasiones parece que las personas se encuentran susceptibles a desconfiar o sospechar de los demás y fácilmente se sienten ofendidas. Esto significa que EL ESTADO DE ANIMO del RECEPTOR en el momento que le llega un mensaje, tendrá que ver con la interpretación que él mismo le dé; por lo tanto emociones extremas como el gozo,

la depresión o la ira fácilmente obstaculizan una comunicación positiva, puesto que las personas al enviar o recibir UN MENSAJE en estas circunstancias a veces se dejan llevar más por la emoción que por una actuación racional y objetiva.¹¹⁶

V. LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL.

Dentro de las organizaciones la comunicación ocupa un lugar básico, puesto que al encontrarse formadas por seres humanos, de una u otra forma estarán en contacto directo o indirecto. Sin importar el fin para el que esté destinada cada organización, de una buena comunicación dependerá EL EXITO de las mismas.

A). DEFINICIONES.

El término COMUNICACION ORGANIZACIONAL también ha tenido varias definiciones y algunas son las siguientes. Para Arias Galicia (1975) la comunicación "Es un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción". Además sin la comunicación difícilmente se podría lograr un principio básico de toda ORGANIZACION: la coordinación de esfuerzos para hacer que se cumplan los objetivos de la misma.¹¹⁷ Reyes Ponce (1968) concibe a la comunicación como "El sistema nervioso de la administración". Esto significa que al igual que el sistema nervioso humano está organizado para recibir y transmitir impulsos nerviosos, la comunicación en las organizaciones forma parte de un proceso mediante el cual las personas transmiten precisamente sus deseos, ideas, sentimientos, etc., a los demás y a su vez reciben información de todo lo que ocurre dentro de su propia organización.¹¹⁸ Cabe mencionar que en el ser humano cada uno de los órganos, aparatos y sistemas mediante los cuales se efectúan las funciones vitales, se realizan de manera coordinada mediante EL SISTEMA NERVIOSO, el cual establece dicha coordinación y permite a las personas conocer y sentir a través de los sentidos todo lo que ocurre a su alrededor.¹¹⁹

Lo anterior sirve de base para comprender que dentro de las organizaciones si LA COMUNICACION no cumple con su función importante de COORDINACION entre todos sus integrantes, éstas no lo

grarán funcionar adecuadamente. Goldhaber Gerald (1984) considera que "La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes". Como se puede observar esta definición considera una serie de elementos más que integran la comunicación organizacional, al concebirla como "Un sistema abierto y complejo que ejerce influencía sobre el medio ambiente y viceversa". Esto no significa que sea algo tan simple como parece, ya que según Goldhaber en este tipo de comunicación intervienen: mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio de comunicación empleado . También implica personas con todas sus actitudes, emociones, relaciones interpersonales, etc.¹²⁰ Para Robbins (1987) "La comunicación es el medio por el cual los individuos transmiten información. Este es pues el nexo entre el comportamiento individual y el grupal". Además el autor incluye una característica muy importante al señalar que la comunicación es una variable independiente y el hecho de que sea eficaz o no va a repercutir en factores como: LA PRODUCTIVIDAD, AUSENTISMO, ROTA - CION DE PERSONAL y SATISFACCION EN EL TRABAJO, entre cada uno de los miembros de una organización.¹²¹

B). CARACTERISTICAS GENERALES.

Es importante comprender cómo se genera, se interrumpe y se puede mejorar la comunicación que surge dentro de las organizaciones en general, puesto que como ya se mencionó anteriormente existe una estrecha relación entre ORGANIZACION y COMUNICACION y una depende de la otra. En todo momento las personas que se encuentran dentro de una organización y aún las que por su misma actividad que desempeñan se relacionan con otras externas, estarán en contacto unas con otras. En el caso específico de las internas, una persona tendrá que ver con otra u otras, independientemente del puesto que desempeñe o de las la-

bores específicas que realiza. Por ejemplo /al dar o recibir órdenes, solicitar un permiso, hacer alguna sugerencia, crítica, petición, etc., y cualquiera que sea el objeto de la relación. En cada uno de estos casos las personas se comunican con las demás empleando determinados gestos, palabras, actitudes, documentos escritos, imágenes, movimientos corporales, etcétera, dependiendo del caso. Todo este conjunto de medios empleados son percibidos por las personas que ven o escuchan.¹²²

C). CLASIFICACION DE LAS PRINCIPALES COMUNICACIONES ORGANIZACIONALES.

Es importante resaltar que este tipo de comunicación se vuelve más compleja que la que se utiliza en la vida diaria, en vista de que dentro de ella se encuentran una serie de variables que afectan su actuación (algunas de ellas ya se indicaron en algunos puntos anteriores). La Tabla II. indica en forma esquemática las principales comunicaciones que se generan dentro de un ambiente de trabajo, generalmente clasificadas en COMUNICACIONES INTERNAS y EXTERNAS. El presente trabajo solamente enfatiza la importancia de las INTERNAS.

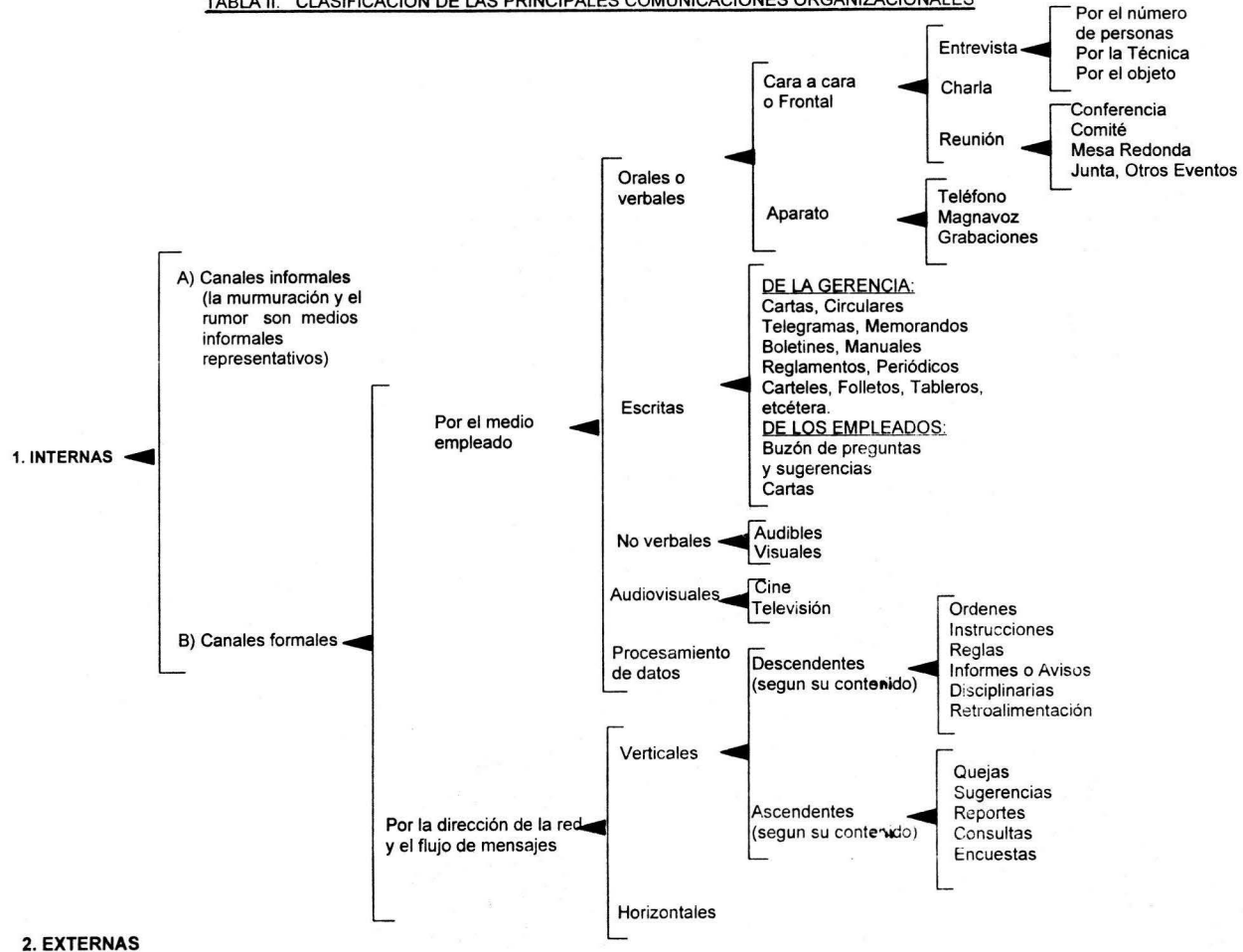
1. COMUNICACIONES INTERNAS.

Son aquellas que se generan entre dos o varios miembros de una organización y éstas a su vez se dividen en CANALES FORMALES e INFORMALES.

a). Canales formales.

Forman parte del intercambio de información que se establece entre todos los miembros de una organización, de acuerdo con las líneas de comunicación y los procedimientos que marca la estructura formal. Esta indica las labores específicas que debe realizar cada miembro de la organización y el grado de au

TABLA II. CLASIFICACION DE LAS PRINCIPALES COMUNICACIONES ORGANIZACIONALES



FUENTE: Miguel F. Duhalt krauss. Técnicas de Comunicación Administrativa. Textos Universitarios UNAM. México, 1983, pág. 127
 Adaptada de M. Duhalt Krauss: "Clasificación de las principales comunicaciones administrativas internas". (1970)

toridad que tienen. Estos canales se subdividen de acuerdo al medio empleado por un lado, y por otro lado, a la dirección de la red o el flujo de mensajes.

POR EL MEDIO EMPLEADO

Se dividen en orales o verbales, escritas, audiovisuales, procesamiento de datos y no verbales.

ORALES O VERBALES. A su vez pueden subdividirse en dos clases: las llamadas "cara a cara" o "frontales", ya que como su nombre indica en ellas intervienen dos o más personas en un lugar determinado, por ejemplo las entrevistas, charlas, reuniones, etc. Por otro lado, las que se realizan a través de un aparato que puede ser eléctrico, mecánico, telefónico, etc.

ESCRITAS. Entre las comunicaciones administrativas escritas más comunes se encuentran las que parten de LA GERENCIA A LOS EMPLEADOS: cartas, circulares, telegramas, memorandos, boletines, descripciones de trabajo, etc. y las que se dirigen de los EMPLEADOS HACIA LA GERENCIA: cartas, buzón de preguntas y sugerencias, etc.

AUDIOVISUALES. En las que se pueden combinar palabras e imágenes, por ejemplo cine, televisión, etc.

PROCESAMIENTO DE DATOS. Es una función o actividad que consiste en tratar la información que se recibe (procesarla) para lograr un objetivo deseado. Se pretende facilitar la mejor utilización de los datos procesados, dado el ritmo de vida en el que se desarrollan actualmente las organizaciones.

NO VERBALES. En las que se utilizan símbolos convencionales, señales, movimientos corporales o faciales, etc. Se subdividen a su vez en audibles: un silbato, una campana para indicar la hora de entrada o salida, son algunos ejemplos. Asimismo las visuales: hechas con los brazos o por medio de imágenes que se encuentran dentro de las organizaciones y se utilizan para indicar peligro, prohibición de paso u otras medidas de

seguridad.

POR LA DIRECCION DE LA RED O EL FLUJO DE MENSAJES.

Indica dónde se inicia la información y el nivel del RECEPTOR o destinatario a través de la estructura de la organización . Es decir, quién inicia el mensaje y quién lo recibe. Se dividen en verticales, horizontales y laterales o de coordinación. A su vez los verticales se subdividen en descendentes y ascendentes, según sea su contenido.

VERTICALES DESCENDENTES. Son los mensajes que se dirigen de a rriba hacia abajo a través de la cadena de mando; es decir, in formación que parte de los supervisores hacia los subordina - dos por ejemplo las órdenes, las instrucciones, las reglas, la retroalimentación, etc. **VERTICALES ASCENDENTES.** Son los mensajes que van de abajo hacia arriba a través de la cadena de mando; es decir, un tipo de comunicación donde los subordina - dos expresan sus ideas, actitudes, sentimientos u otras reaccio - nes respecto a ellos mismos, a sus puestos, políticas y asun - tos similares relacionados con la organización por ejemplo las quejas, sugerencias, reportes, consultas, etc.

HORIZONTALES, LATERALES O DE COORDINACION. Son los mensajes que se intercambian entre las personas de un mismo nivel de au toridad o de un mismo grupo de trabajo dentro de la organiza - ción. Se basan en la necesidad de transferir e intercambiar información dentro de un mismo nivel jerárquico. Estos mensa - jes se encuentran interrelacionados con la solución de proble - mas, coordinación y "rumores".

b). Canales informales.

Forman parte del intercambio de información que se establece entre todos los miembros de una organización; sin embargo a di ferencia de los formales, este tipo de comunicación es indepen

diente de los puestos que desempeñan las personas y por lo tanto no siguen los canales de comunicación ni los procedimientos establecidos en la estructura formal. Sus características más importantes son las siguientes:

Al ingresar a una organización una persona no solo limitará su relación con su jefe y compañeros de trabajo dentro del marco indicado por la estructura formal, sino que existe una necesidad de interactuar con los demás. Esto ocasionará que posteriormente lo haga, aunque no exista una relación directa de trabajo con ellos. La comunicación informal que surge entonces puede tener o no relación con las actividades de la organización.

Los medios representativos de este tipo de comunicación se conocen comúnmente como "chismorreo", murmuración o rumor, porque el flujo de información circula por canales abiertos por la comunicación informal; es decir, ajenos a los estipulados por la organización formal y además porque la comunicación se va deformando en cada transmisión. Se han hecho varios estudios acerca del "rumor" y los resultados indican que al iniciarse el contenido del rumor éste puede ser cierto o falso y cuanto más se propaga se va deformando cada vez más el contenido inicial; una vez aceptado el rumor, existe una tendencia a deformar las noticias o acontecimientos subsiguientes con el fin de que concuerden con el tema central; sus canales de comunicación son más rápidos y de mayor alcance que los formales y además en "LA COMUNICACION DE RUMOR" se dice que existen agentes receptores "pasivos" de la noticia (que son los más) y agentes transmisores o "individuos enlace" (que son los menos) y se encargan de difundirla. Entre los individuos de "enlace" se encuentran principalmente "los empleados problema" y los "líderes informales" que moldean su opinión a su voluntad.¹²³

Los canales informales de comunicación no sólo actúan en forma negativa, sino también pueden hacerlo en forma positiva. En el último de los casos, los mandos bajos e intermedios podrán co-

nocer en forma más rápida determinado tipo de información, dadas las características de esta forma de comunicación, según o pina Dale, Ernest (1967).¹²⁴ Además sirven como una forma de filtración y retroalimentación para conocer las inquietudes del personal y en vista de que no se pueden eliminar los rumores, sí lograr reducirlos al mínimo y de esta manera limitar su alcance.¹²⁵

2. COMUNICACIONES EXTERNAS.

Son aquellas que se generan entre un miembro de una organización y personas que no pertenecen a ella. Por ejemplo una carta a un proveedor, una entrevista con un cliente, campañas de publicidad, ventas, relaciones públicas, etc.¹²⁶

D). BARRERAS ADMINISTRATIVAS.

Existen diferentes medios para transmitir información en las organizaciones, aunque muchas veces no son los adecuados y hacen que la comunicación se distorsione. Esto se conoce como: BARRERAS ADMINISTRATIVAS y son las que se presentan en el área laboral. Algunas causas que las originan se pueden deber al funcionamiento mismo de las estructuras organizacionales, mala planeación de la información y deficiente actuación de los canales de comunicación (Arias Galicia F., 1975).¹²⁷

1. BARRERAS CREADAS POR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

a). En la comunicación horizontal.

Es la que se presenta entre los miembros de un mismo nivel de autoridad. En este caso una forma de distorsionar la comunicación es ocultando información entre sí mismos, para ganar prestigio con sus superiores.

b). En la comunicación ascendente.

Es la que se presenta cuando una persona oculta información sobre errores o hechos que considera pueden parecer desagradables a sus superiores por temor a una sanción o en caso contrario, por el deseo de agradar.

c). En la comunicación descendente.

Es la que se presenta cuando el nivel supervisor no comunica a sus subordinados todo lo que sabe acerca de un asunto particular; también cuando no le concede gran importancia a las órdenes, ocasionando de esta manera que los niveles inferiores ejecuten las órdenes con desgano.

d). En cualquier dirección.

Se presenta en las siguientes situaciones: tiempo, lugar y divisiones de la estructura formal.

TIEMPO. Se presenta generalmente en las empresas en las que existen varios turnos. En este caso los empleados de los diversos turnos tienen poca o ninguna oportunidad de contacto, lo que ocasionará que entre ellos no se produzca ningún tipo de comunicación.

LUGAR. Cuando las diferentes unidades de una institución se encuentran en diferentes lugares o incluso en diferentes países, lo que ocasionará que la comunicación entre sus miembros se vea afectada debido a la separación espacial.

DIVISIONES DE LA ESTRUCTURA FORMAL. Entre las distintas divisiones de la estructura formal a veces también surgen obstáculos de comunicación, ya sea entre departamentos cuyas actividades no son afines o conexas o entre los diferentes niveles lineales de la organización. Asimismo entre los diferentes grupos informales, así como entre las diferentes profesiones u o-

cupaciones que surgen como resultado de las diferentes subculturas que forman la cultura general de una organización, etc . En sí sus diferentes valores crean barreras para la comunicación que se presenta dentro de las organizaciones y cuyas características particulares ya se mencionaron anteriormente . También es importante señalar cómo el tamaño y aumento de una organización pueden influir sobre sus miembros en forma significativa. Se han hecho estudios que demuestran que uno de los mayores problemas creados por el crecimiento de las organizaciones, es la creación de sentimientos de desunión; es decir , mientras la información pasa a través de muchos canales, las personas creerán estar malinformadas en cualquiera de las terminales de un canal de comunicación.¹²⁸

Chruden y Sherman (1977) consideran que aunadas a las barreras anteriores existen tres principales causas de barreras: barreras creadas por las diferencias entre individuos, por el clima psicológico y en la mecánica de la comunicación.

2. BARRERAS CREADAS POR LAS DIFERENCIAS ENTRE INDIVIDUOS.

Se refiere a que en vista de que no existen dos personas iguales y que cada una cuenta con su propio "marco de referencia", éste se verá proyectado al ingresar una persona a una organización de trabajo; es decir, lleva consigo sus propias motivaciones y emociones que influirán posteriormente en la comunicación que realice con otros miembros de trabajo. En algunos casos será EL EMISOR y en otros EL RECEPTOR de un mensaje.¹²⁹

a). Diferencias en la habilidad de ESCUCHAR.

En este caso las personas al convertirse en "escuchas" también incluyen su propio "marco de referencia". Además según Arias Galicia (1975) cuando una persona recibe y capta una información transmitida "Existe una tendencia a desarrollar "mecanis-

mos de defensa" cuando las informaciones llevan a motivar ciertos cambios en el estilo de vida con que se vive cotidianamente" (o su "status quo").¹³⁰ Algunos autores consideran que la mayoría de las personas no le dan importancia al acto de escuchar, siendo el principal canal que les permite conocer el mundo circundante. Una de las dificultades para ESCUCHAR es la falta de interés sobre un tema, suponer que es muy difícil de entender o muy elemental. Pero sin duda la más grande es creer que ESCUCHAR es una actitud PASIVA y SUMISA.¹³¹

b). Diferencias en la interpretación (semántica).

Las barreras semánticas y culturales también se presentan dentro de las organizaciones. Por ejemplo, las palabras como los gestos pueden ser interpretados en varias formas creando otra barrera adicional a la comunicación. En este sentido el Doctor David Berlo Chairman (1966) señala que es un error creer que la comunicación consiste sólo en enviar mensajes y más aún considera que "EL SIGNIFICADO NO ESTA EN LAS PALABRAS, SINO EN LAS PERSONAS"; es decir que muchas veces en la vida diaria y dentro del área laboral en específico, una acción es interpretada por varias personas en forma distinta a lo que se quiso transmitir. Esto se debe a que cada persona está llena de actitudes positivas y negativas y el significado de las palabras dependerá entonces de cada persona en particular, porque " El sentido está en la gente no en las palabras, como resultado de experiencias anteriores".¹³² En el caso de las organizaciones, es importante considerar que el hecho de que los empleados provengan de diferentes medios aunado al departamento y especialidad en que laboran influirá en la creación de su propio lenguaje (a éstos se suma el idioma que se utilice en cada país, en el caso de grandes organizaciones que cuentan con sucursales en otros lugares del mundo) y en dificultades de comunicación cuando los EMISORES consideran que LAS PALABRAS tienen el mismo significado para ellos y para los RECEPTORES.¹³³

c). Diferencias en estatus.

Significa que la posición jerárquica que las personas ocupan en la estructura organizacional, también influye en la calidad de la comunicación. En vista de que dentro de una organización existen diferentes tipos de trabajo y niveles de autoridad, las personas desempeñan igualmente diversos papeles que afectan sus propios patrones de comunicación e implica que cada una de ellas tenga un tipo de comunicación específica. Por ejemplo, no es lo mismo el trabajo que desempeña el director de una empresa y el de una persona que maneja una máquina.¹³⁴ Aún en la comunicación horizontal y descendente existe esta tendencia. Robbins (1987) considera que mientras más sean los niveles por los que pasa un mensaje para llegar a la parte más alta de la jerarquía, habrá mayores probabilidades de que el mensaje inicial se deforme o se pierda debido a "la filtración" de la comunicación, que forma parte de las barreras psicológicas antes mencionadas.¹³⁵

3. BARRERAS CREADAS POR EL CLIMA PSICOLOGICO.

El clima o ambiente psicológico que se origina dentro del ámbito laboral, significa que cada empleado lleva consigo al trabajo sus propias preocupaciones, inquietudes, valores, actitudes, etc., que al unificarse con las de los otros miembros que lo rodean condicionan en gran parte su rendimiento.¹³⁶ En este sentido, así como cada persona tiene su propia "personalidad" también cada organización de trabajo posee la suya. EL CLIMA PSICOLOGICO en el que los individuos trabajan influye en sus actitudes, en su comportamiento en general y por lo tanto en su COMUNICACION. Por ejemplo, las personas que ocupan altos puestos a nivel jerárquico pueden tener una enorme influencia en la organización, en cuanto a comunicación se refiere; la manera en que perciban sus propias funciones, sus actitudes y la sensibilidad hacia sus subordinados, son factores que forman

parte de la habilidad para comunicarse con ellos. Asimismo , el clima psicológico que se genera en los diferentes grupos subculturales que existen en una organización ya sea por puestos, profesiones u ocupaciones, etc., ocasiona que se desarrollen diferentes sistemas de valores.¹³⁷

4. BARRERAS EN LA MECANICA DE LA COMUNICACION.

Son las barreras que se presentan debido a la falta de facilidades o medios adecuados; es decir, las que tienen que ver con la manera inadecuada de enviar un mensaje oral o escrito, independientemente del nivel educativo o intelectual. (Las barreras que se presentan a través de la PALABRA, suceden cuando EL EMISOR utiliza palabras sílabas y frases largas y complejas que EL RECEPTOR no entiende. Cuando la comunicación es ESCRITA, las barreras se presentan debido a la falta de aptitudes para leer por parte del RECEPTOR, un bajo nivel de comprensión de lectura, ciertas palabras con las que no está familiarizado o formatos escritos enviados al RECEPTOR sin haber existido una instrucción previa. Se considera que la comunicación escrita presenta mayores dificultades que la oral, ya que la persona no puede ayudarse de gestos o ademanes y no sabe hasta qué punto su mensaje está siendo comprendido.)³⁸

VI. HACIA UNA COMUNICACION EFICAZ.

Algunos autores consideran que para lograr que la comunicación sea lo más efectiva posible se deben cuidar los siguientes puntos: ANTES, DURANTE y AL FINALIZAR un mensaje.¹³⁹ A continuación se indican una serie de CONSIDERACIONES para llegar a conseguir que NO se produzcan, se rompan o disminuyan las barreras que se lleguen a crear en LA COMUNICACION. Aunque dichas consideraciones se pueden aplicar en la vida diaria, el presente trabajo se centra en un ambiente laboral.

A). ANTES DE INICIAR UN MENSAJE.

Para que inicialmente exista una comunicación efectiva, tanto EMISOR como RECEPTOR deben compartir sus ideas y sentimientos en forma franca y abierta, considerando que la comunicación es bilateral y bidireccional y se rompe cuando una de esas dos partes del proceso no desea compartirla.¹⁴⁰ También como lo indica Robbins (1987) para que esta transmisión de significado se comprenda, es necesario enfatizar la importancia que EMISOR y RECEPTOR tienen al respecto, puesto que en un momento dada una persona será EL EMISOR de un mensaje y en otro momento, EL RECEPTOR del mismo. En el área laboral antes de la transmisión de un mensaje y para que la comunicación sea lo más efectiva posible, se debe tener presente lo siguiente:

1. COMUNICACION "CARA A CARA" O "FRONTAL" COMBINANDOLA CON LA ACCION.

Esto quiere decir que según algunos estudios, siempre que sea posible la comunicación debe establecerse como su nombre lo indica "cara a cara" o "frontal" y combinarla con la acción. Se considera que la comunicación en esta forma proporciona múltiples canales, incluyendo el lenguaje corporal para lograr una mayor comprensión entre EMISOR y RECEPTOR. El 70% de la comu-

nicación se establece por medio de mensajes NO VERBALES.¹⁴¹ Lo que implica que si sólo se escuchan palabras entre EMISOR y RECEPTOR la comunicación será incompleta; en cambio, si es "cara a cara" se pueden observar directamente las respuestas del interlocutor y evaluar el efecto que produjo el mensaje. Por ejemplo la postura corporal, expresión facial, signos de disgusto o asombro, ademanes, etc., forman una fuente importante de COMPRENSION. Otra ventaja es que este tipo de comunicación sirve como RETROALIMENTACION inmediata de la información.¹⁴²

2. DEFINIR EL PROPOSITO DEL MENSAJE.

EL EMISOR debe definir el propósito del mensaje, organizar ideas, poner el mensaje en orden, siendo éste: corto, claro, sencillo y congruente; es decir conveniente, oportuno y sencillo en su estructura (o sea cuidar el orden y distribución de las partes que forman el mensaje total). Pero sobre todo el mensaje debe ser lo más sincero posible para que la comunicación sea aceptada y efectiva. Para lograr lo anterior, se debe conocer perfectamente el mensaje que se desea transmitir y buscar la manera de expresarlo de diferentes formas.¹⁴³

3. DECIDIR LA FORMA PARA HACER LLEGAR EL MENSAJE.

Para lograr la efectividad máxima se pueden utilizar los canales y medios apropiados que pueden ser los canales formales de la organización, los informales o ambos. En cuanto a los medios se pueden elegir entre varios tipos de comunicación, éstos pueden ser escritos o verbales. Esto dependerá de la importancia de la rapidez, la necesidad de retroalimentación proveniente de los subordinados, si la comunicación se dirige a una sola persona o a un grupo, etc.¹⁴⁴

4. CONSIDERAR LA EXPERIENCIA PREVIA DE LOS RECEPTORES.

Esto quiere decir que al planear la comunicación se debe tomar en cuenta qué experiencia anterior tienen los miembros del personal respecto a los medios de comunicación que se emplearán, sobre todo escritos y verbales. Dependiendo del mensaje que se quiera enviar utilizar varios medios: revistas, folletos, periódicos editados por la empresa, etc. y combinarlos para lograr que la información llegue hasta donde EL EMISOR se proponga, con el objeto de que la información presentada sea lo más interesante posible para EL RECEPTOR.¹⁴⁵

5. EN LA COMUNICACION ORAL.

En el caso de que la comunicación sea ORAL, la exposición debe ser clara y la pronunciación correcta, pero sobre todo utilizar un lenguaje claro y sencillo donde las palabras tengan el mismo significado tanto para EMISOR como para RECEPTOR. El EMISOR debe procurar estructurar el mensaje en forma clara y comprensible; elegir con mucho cuidado las palabras que se le enviarán al RECEPTOR, tomando en cuenta a qué tipo de destinatario llegará y simplificar el lenguaje lo más posible para que sea compatible con los receptores (Robbins, 1987).¹⁴⁶

6. EN LA COMUNICACION ESCRITA.

En el caso de que se decida por un mensaje escrito: "colocarse en el lugar del destinatario" y al igual que en la comunicación oral, la escrita debe ser clara y sencilla; NO emplear palabras poco comunes o de otros idiomas, ni utilizar la llamada "jerga ocupacional o profesional"; escribir frases cortas que son más fáciles de comprender y recordar; ser concreto, redactar en orden, ser sincero y sobre todas las cosas: respetar reglas de puntuación, ortografía, limpieza y presentación del trabajo.¹⁴⁷

7. CONOCER LO MAS POSIBLE LAS CARACTERISTICAS DE LOS RECEPTORES Y EL AMBIENTE DONDE SE ESTABLECERA LA COMUNICACION.

Establecer quién o quiénes serán las personas que deberán recibir la información. Esto significa que una vez reunida la información necesaria para transmitir un mensaje tomar en cuenta: el nivel de personas a quienes llegará la información (en la vida diaria considerar si EL RECEPTOR es un niño o un adulto) y el contexto o medio donde se encuentren EMISOR y RECEPTOR, es decir hogar, escuela, trabajo, etc., para poder adaptarse de esta manera a las necesidades del RECEPTOR. En el ámbito laboral en específico, elegir lugar y tiempo adecuados y además conocer lo más posible al RECEPTOR de la siguiente forma:

- a). Preguntar al receptor si es posible si se encuentra en condiciones de escuchar el mensaje que se desea enviar.
- b). Tratar de averiguar cuál es el momento oportuno para enviar un mensaje.
- c). Conocer quién o quiénes son los receptores le permite al EMISOR adaptarse a su estilo verbal, al ritmo de su capacidad y asimilación y ajustarse a su nivel intelectual y cultural de las personas, edad e intereses particulares.¹⁴⁸ No olvidar tomar en cuenta el "marco de referencia" de interlocutor, para así dirigir el mensaje de acuerdo a las necesidades y "personalidad" del RECEPTOR.¹⁴⁹ y además como señala Robbins (1987) tomar en cuenta que "La comunicación no solo es objetiva y racional, en ella van involucrados también sentimientos y emociones que en ocasiones distorsionan la transmisión del significado.¹⁵⁰ En este caso lo importante es: ENVIAR UN MENSAJE EN EL MOMENTO OPORTUNO.

B). EN EL MOMENTO DE ENVIAR UN MENSAJE.

EMISOR y RECEPTOR deben de tomar en cuenta las siguientes con-

sideraciones:

1. EMISOR O HABLANTE.

- a). Debe utilizar un lenguaje (ya sea verbal, escrito o no verbal) donde EMISOR Y RECEPTOR "hablen el mismo idioma". Es decir: que sea CLARO y SENCILLO, lo que significa evitar palabras o frases rebuscadas y no usuales; utilizar FRASES CORTAS: enfatizar sólo lo más importante, utilizando términos sencillos y claros; PRECISO: decir lo que se tenga que decir y nada más y por último, debe ser CONCRETO: hablar de un tema a la vez y utilizar palabras específicas, es decir procurar NO UTILIZAR: "hace poco", "más o menos", etc).
- b). Poner el mensaje por orden de hechos y sucesos: ir de lo GENERAL a lo PARTICULAR y viceversa.
- c). Utilizar LA RETROALIMENTACION durante el proceso de LA COMUNICACION.
- d). Dejar al RECEPTOR expresarse libremente, no limitar sus opiniones y mostrar interés en lo que dice sin realizar otra actividad mientras EL RECEPTOR esté hablando.
- e). Propiciar un ambiente de confianza y cordialidad para eliminar algún tipo de tensión con EL RECEPTOR, tratando de ser amable y proyectando cortesía en el tono de voz.¹⁵¹

2. RECEPTOR, ESCUCHA O DESTINATARIO.

- a). Tratar de CAPTAR el mensaje que EL EMISOR quiere transmitir, mostrar interés en él y utilizar un tono de voz amable al responder.
- b). Una forma de mostrar interés en EL EMISOR es mirarlo fijamente a los ojos y colocarse en una posición adecuada que lo demuestre; por ejemplo, no distraerse con pensamientos ajenos al mensaje o manipular cualquier objeto físico que se encuentre a su alcance.
- c). No interrumpir al EMISOR ni dar cualquier tipo de opinión

Falta página

N° 111

En el caso de LAS ORGANIZACIONES, Chruden y Sherman (1977) señalan que en vista de que es importante utilizar LA RETROALIMENTACION proporcionada por LA COMUNICACION ASCENDENTE y escuchar es parte de la naturaleza humana, la dirección de una organización debe prestar especial interés a todo este conjunto de necesidades, intereses y actitudes de sus miembros, que puede conocer a través de esta comunicación.¹⁵⁶

d). Según Villadsen, Kurt (1978) se aprende a ESCUCHAR y no es fácil, pero en la medida que se practique se logrará que la comunicación sea cada vez más eficaz. El deseo de ser escuchado es fuerte y se inicia en la infancia, primeramente para satisfacer necesidades básicas de los seres humanos. Posteriormente las personas buscan a alguien que las escuche, porque es una forma de liberar sus propios deseos y satisfacer la necesidad de ser escuchadas. ESCUCHAR es una posición de respaldo para que la otra persona sienta que se establece una relación de confianza con ella y de esta manera se reduzca la tensión y se establezca una buena comunicación.¹⁵⁷

e). Tanto EMISOR como RECEPTOR deben hablar sin interrumpirse constantemente uno a otro y así cada uno se sentirá libre para expresarse.

f). Las personas deben darse el tiempo necesario para comunicarse con las demás y NO hacerles sentir que se tiene prisa por terminar la plática o interrumpir constantemente, sin permitirles que digan algún mensaje que puede ser importante para ellas.

g). Dominar hasta el máximo el temperamento y las emociones que se sientan en el momento del proceso de comunicación.

h). Reconocer diferencias en la forma de pensar y percibir el mundo de las demás personas, sin imponer los propios puntos de vista.

i). Preguntar al interlocutor lo que sea necesario y nada más. Esto le demuestra que se le está escuchando, ayudándole a desarrollar sus propios puntos de vista con mayor amplitud.¹⁵⁸

C). AL FINALIZAR UN MENSAJE.

Como ya se indicó anteriormente "Hablar y escuchar NO ES comunicación". Se parte de esta frase para considerar entonces, que es un error creer que EL RECEPTOR da por entendido un mensaje que es enviado por EL EMISOR y viceversa. Por consiguiente ambos deben asegurarse que efectivamente se está comprendiendo y escuchando dicho mensaje. Esto no es tan simple y mucho menos en el área laboral donde la comunicación pasa por varios canales hasta llegar al destinatario final y en la mayoría de las organizaciones se le concede mayor importancia a la comunicación que se presenta en la línea DESCENDENTE. Una forma de eliminar estas barreras tan importantes no sólo en el trabajo, sino en la vida diaria, es utilizando lo que se ha llamado RETROALIMENTACION DE LA INFORMACION.¹⁵⁹

Muchos problemas de comunicación se deben a malos entendidos o a interpretaciones erróneas o incorrectas, como ya se mencionó con anterioridad. LA RETROALIMENTACION durante el proceso de comunicación es de gran importancia, aunque algunos autores consideran que se puede utilizar también DURANTE el envío de un mensaje y al FINALIZARLO y puede ser ESCRITA y NO VERBAL.

1. IMPORTANCIA DE UTILIZAR LA RETROALIMENTACION.

La palabra RETROALIMENTACION proviene del idioma alemán y se le conoce también con los nombres de FEEDBACK, RETROACCION, RETROPROVISION, OBSERVACION INTERPRETATIVA O MECANISMO DE REBOTE. Se utiliza con mayor frecuencia en los sistemas electrónicos y también en la industria espacial para indicar o señalar el mecanismo que ordena o normaliza el movimiento de los cohetes en su vuelo. "La estación terrestre observa y obtiene información del cohete en vuelo y a la vez envía información al cohete para que éste siga su marcha o bien, para que corrija la misma si se está desviando de la ruta señalada".¹⁶⁰

Aplicado a las RELACIONES HUMANAS, la retroalimentación consiste en comunicar información verbal y no verbal a la otra persona o grupo, indicándole cómo le está afectando su conducta. Esta comunicación que un RECEPTOR envía al EMISOR en el momento de percibir y reaccionar a su conducta, podrá ser utilizado para indicarle cómo le está afectando su conducta a los que le rodean y estimular cambios positivos en sus sentimientos, actitudes y percepciones.¹⁶¹

a). Criterios para ofrecer una retroalimentación efectiva.

LA RETROALIMENTACION ES MAS BIEN DESCRIPTIVA QUE EVALUATIVA . Esto significa que cuando un EMISOR describe primeramente al RECEPTOR su propia reacción ante determinada conducta, se deja al RECEPTOR en posibilidad de hacer uso después de su misma apreciación, sin ocasionar en EL EMISOR reacciones defensivas en caso contrario.

ES ESPECIFICA, NO GENERAL. EL RECEPTOR debe indicarle al EMISOR alguna conducta específica y no debe hacerlo en forma general.

CONSIDERAR LAS NECESIDADES TANTO DEL QUE RECIBE COMO DEL QUE OFRECE UN MENSAJE. La retroalimentación puede ser destructiva cuando no se responde a las necesidades del que la ofrece, ni se toma en cuenta la persona que la recibe.

DEBE SER SOLICITADA MAS QUE IMPUESTA. Es decir que será mucho más útil y efectiva cuando la propia persona formula una pregunta que permita al observador ofrecer su evaluación. En este caso, la pregunta o comunicación debe ser tanto verbal como no verbal, ya que cada persona con su propia conducta le indica a los que la rodean si está interesada en que se le ofrezca esta clase de ayuda.

DEBE SER OFRECIDA EN EL MOMENTO PRECISO. Puede ser más efectiva si se proporciona inmediatamente después de ocurrir la conducta, dependiendo de qué tan preparada esté la persona o grupo para recibir la retroalimentación como apoyo.¹⁶²

b). Criterios para asegurar que existe la retroalimentación.

La retroalimentación debe ser comprobada para asegurar una buena comunicación. Robbins (1987) considera que una forma de asegurarse que existe una verdadera COMPRESION en la transmisión del significado es la siguiente:

CUANDO UN RECEPTOR DICE QUE SI ENTENDIO UN MENSAJE NO ASEGURA QUE EN VERDAD ASI SEA. Una forma de comprobar lo anterior, es solicitar a la persona que recibe el mensaje que repita con sus propias palabras lo que EL EMISOR le ha comunicado y de esta manera comprobar si el mensaje dicho por EL RECEPTOR es el mismo que quiso comunicar EL EMISOR. De esta manera EMISOR y RECEPTOR tienen la oportunidad de comprobar su propia apreciación.¹⁶³

EL EMISOR FORMULARA UNA SERIE DE PREGUNTAS RELACIONADAS CON EL MENSAJE INICIAL. Estas preguntas permitirán al EMISOR comprobar si es exactamente lo que le quiso comunicar al RECEPTOR y de esta manera saber la reacción que provocó el mensaje. Esta forma de retroalimentación permite saber al oyente cuánto sabe acerca de algo.

NO INTERRUMPIR AL EMISOR HASTA QUE TERMINE SU MENSAJE. De esta manera se comprueba que existe una COMPRESION del mismo, además hacer preguntas de ampliación utilizando las siguientes palabras: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Quién?, ¿Dónde? y ¿Porqué?. Es decir, aclarar un mensaje hasta donde sea posible, para lograr que la idea quede clara o comprendida para EMISOR y RECEPTOR.¹⁶⁴

2. IMPORTANCIA DE UTILIZAR LA RETROALIMENTACION EN EL AREA LABORAL.

Para utilizar con efectividad la retroalimentación dentro del área laboral, es importante considerar que de acuerdo al Doctor David, Berlo Chairman (1965) LA RETROALIMENTACION es un

instrumento importante para trabajar con las personas dentro de las organizaciones en especial, puesto que le permite a un administrador corregir fallas en la comunicación. Además porque la retroalimentación forma parte de un elemento básico dentro del proceso de comunicación y se presenta como una alternativa para que tanto EMISOR como RECEPTOR se pongan de acuerdo en una misma idea, eliminando las posibles fallas y culpa que pudieran surgir cuando existe algún error en la transmisión de un mensaje. Dentro del ámbito laboral, algunas consideraciones para que la retroalimentación resulte más efectiva según indica el Dr. David Berlo Chairman (1965) son las siguientes:

- a). Primeramente, EL EMISOR no debe llenar a una persona de mensajes inútiles que a veces no comunican nada, sino que únicamente se le debe decir al RECEPTOR lo que se espera que realice en una situación de trabajo.
- b). Observar las reacciones de cada persona para ver si la comunicación está siendo eficiente y más aún si la persona muestra señales de aceptación o rechazo. Esto significa que se debe observar y relacionar COMUNICACION VERBAL + COMUNICACION NO VERBAL: tono o acentos de voz (cambios que haya en ellos), titubeos, cejas levantadas, muecas de disgusto o agrado, etc.
- c). El autor considera también que "todo lo que hace o dice la gente, nos dice algo sobre ellas mismas". Es decir, todas las acciones y reacciones de las personas están comunicando algo de ellas mismas y para lograr que exista COMPRESION en el significado del mensaje, es necesario observar palabras, gestos y actitudes en los demás.
- d). Es importante volver a enfatizar que la comunicación no sólo consiste en transmitir mensajes a los demás sin importar lo que piensen o sientan. Esto a veces no se considera importante y cada persona se cierra en sí misma y en sus propias actitudes, emociones y preocupaciones que se le presentan en el trabajo o fuera de él.

e). Por último Berlo Chairman (1965) señala que "estamos rodeados de retroalimentación y distorsionamos a veces lo que vemos sin considerar la comunicación no verbal de los demás". Es decir que las personas a veces no hacen caso de las señales (verbales o no verbales) que se envían en un mensaje, no escuchan, ignoran, distorsionan o rechazan información que les pueda ocasionar molestias, amenazas o inseguridad en ellas mismas.¹⁶⁵

f). Finalmente, dentro de la retroalimentación efectiva se debe tomar en cuenta que nadie sabe "TODO" acerca de ningún asunto; por lo tanto, se debe tomar una actitud abierta sin pretender creer que lo que una persona sabe o desea es completamente cierto o querer imponer los propios puntos de vista a los demás. Por tal motivo se debe recurrir a los hechos en la medida de lo posible, para así fortalecer LA RETROALIMENTACION y en el caso de algunas áreas donde no es posible hacerlo, se recomienda utilizar los siguientes recursos semánticos: "según lo que yo sé", "para mí", "hasta cierto punto" y el índice o señal del "qué", "cuánto" y "dónde". Estos disminuirán de alguna forma los desacuerdos que se pueden originar tanto en EMI - SOR como en RECEPTOR.¹⁶⁶

VII. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

A). ANTECEDENTES.

En 1960 aproximadamente y a raíz de la concepción de LA TEORIA MODERNA DE LA ORGANIZACION, nace un conjunto de teorías conocido con el nombre de DESARROLLO ORGANIZACIONAL o también llamado "D.O". Aunque algunos autores como Leslie E. (1967) prefieren utilizar el término RENOVACION ORGANIZACIONAL, porque opinan que precisamente se trata de que una ORGANIZACION inicie un proceso que le permita afrontar todos los cambios necesarios para que las organizaciones se mantengan vivas o que existan, que se adapten a los cambios internos y externos que ocurran y que resuelvan problemas, etc. Este nuevo enfoque utiliza varios conceptos, metodología y otros elementos derivados de LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA o DEL COMPORTAMIENTO.

Es importante considerar que las organizaciones forman una parte muy importante en la vida cotidiana del hombre actual, cada una cuenta con sus propios objetivos, factores acontecimientos y características propias que la distinguen de las demás. Sin embargo, un punto de interés que aún no ha sido fácil definir es la concepción precisa del comportamiento de los seres humanos dentro de las organizaciones de trabajo. Se cree que esto se debe a que las organizaciones cambian, crecen y se multiplican; así como en gran parte se debe también a los problemas que se originan entre todos los miembros que forman una organización y sus dirigentes. Paralelamente a lo anterior, los recientes descubrimientos y adelantos científicos, cambios tecnológicos, el comportamiento social externo, etc., crean condiciones que indudablemente repercuten en el interior de las organizaciones. Toda esta serie de cambios tienen que ver con los elementos estructurales, tecnológicos, administrativos y sobre todo HUMANOS. Estos a su vez crean cambios específicos en las concepciones de LAS TEORIAS DE LA ORGANIZACION.¹⁶⁷

Para tener una idea más clara de cómo se fueron desarrollando todo el conjunto de ideas, estudios y principales representantes que dieron origen al nacimiento del DESARROLLO ORGANIZACIONAL, se presenta la siguiente cronología.

**1. CRONOLOGIA DE LOS PRINCIPALES ACONTECIMIENTOS DE
LA TEORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

1947: BETHEL

Creación del National Training Laboratory (N.T.L.) y las primeras investigaciones de laboratorio sobre el comportamiento de grupo.

1954: C.R. ROGERS & R. DYMOND.

Psychotherapy and Personality Changes.

1958: LIPPITT J. WATSON & B. WESTLEY.

The Dynamics of Planned Change.

Group Dynamics Key to Decision Making.

1960: MCGREGOR DOUGLAS.

Teoría X y Teoría Y.

1961: R.R. BLAKE & J.S. MOUTON.

The Planning of Change.

1961: WARREN G. BENNIS.

The Managerial Grid.

1963: R.R. BLAKE & J.S. MOUTON.

The Social Science of Organization.

1963: H.J. LEAVIT.

T-Group Theory and Laboratory Methods.

1964: L. BRADFORD.

Organizational Psychology.

1965: SCHEIN EDGAR.

Personnal and Organizational Change Through Group Methods.

1965: SCHEIN & W.G. BENNIS.

Changing Organizations.

1966: WARREN G. BENNIS.

Developing Organizations: Diagnosis and Action.

1969: P.R. LAWRENCE & J.W. LORSCH.

Organization Development: Strategies and Models.

1969: R. BECKHARD.

Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development.

1969: R.R. BLAKE & J.S. MOUTON.

Organization Development.

1969: SCHEIN EDGAR.

Process Consultations: Its Role in Organization Development.

1970: WILLIAM J. REDDIN.

Managerial Effectiveness.

Como se puede observar EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL nace con varias aportaciones e ideas acerca del HOMBRE, LA ORGANIZACION y EL AMBIENTE, con objeto de propiciar **el crecimiento y desarrollo de las organizaciones** según sus potencialidades. Se enfoca por un lado, al estudio de LA ESTRUCTURA y por otro lado, al estudio del COMPORTAMIENTO HUMANO en las organizaciones.¹⁶⁸

2. TEORIAS "X" y "Y" de DOUGLAS MCGREGOR.

Aunque existen varias teorías que contribuyeron a la creación del DESARROLLO ORGANIZACIONAL, tal vez una aportación muy importante son las llamadas teorías "X" y "Y" de su creador Douglas McGregor (1960) las cuales describen la supuesta respuesta al trabajo que presentan los empleados dentro de las organizaciones.

LA TEORIA "X" . Se caracteriza por el énfasis en la administración y por la responsabilidad para organizar los recursos humanos, materiales y financieros de la organización, en dirección a sus objetivos. Esta teoría supone que la gente es pasiva y se resiste a cumplir con las necesidades que le pide la organización para la que labora. Para solucionar éste y algunos otros problemas, a las personas se les debe imponer castigos o por el contrario, deben ser recompensadas según el caso.

De acuerdo a este punto de vista la gente carece de iniciativa, es egocéntrica y se opone al CAMBIO.

LA TEORIA "Y". En oposición a la anterior teoría implica un acercamiento de apoyo más humano por parte de la administración, quien sigue siendo la responsable de la dirección de las actividades de la organización. Esta teoría supone que la gente no es esencialmente perezosa, sino que ha sido condicionada a actuar en esta forma debido a experiencias anteriores en otras organizaciones. A diferencia de la teoría "X", la teoría "Y" considera que las personas poseen una gran capacidad para crecer, misma que se puede utilizar para beneficio de las propias personas y al mismo tiempo de las organizaciones. Esto será posible sólo en el momento que la dirección ofrezca un ambiente adecuado para desarrollar el potencial o la energía de cada miembro de la organización. De esta manera las personas alcanzarán sus propias metas y dirigirán sus propios esfuerzos para realizar sus objetivos, a la par con los de LA ORGANIZACION.¹⁶⁹

B). CARACTERISTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. *

En la TABLA III. se pueden observar algunas características del Desarrollo Organizacional. Varios autores muestran su propia perspectiva en cuanto a la DEFINICION, OBJETIVOS Y/O METAS, EL PROCESO y TECNICAS DE APLICACION del D.O., sin embargo aún cuando difieren en algunos aspectos, en otros existen consideraciones similares que los hacen llegar a un punto de encuentro.

Con objeto de unificar la relación **DESARROLLO ORGANIZACIONAL-COMUNICACION** partes centrales de este trabajo, se agruparon los puntos de la siguiente manera:

1. BASES TEORICAS.

La gran mayoría coincide en considerar como marco teórico a la

TEORIA DE SISTEMAS. Esta teoría como ya se ha mencionado, concibe a las organizaciones como sistemas sociales donde toda organización tiene relación con el medio ambiente, influye y recibe influencias de éste. Esto implica que lo que ocurra en los ambientes interno y externo afectará a las personas que se encuentran dentro de ellas; es decir, al sistema total de la organización compuesto por tres subsistemas principales: TECNICO O DE OPERACION, ADMINISTRATIVO O DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION y EL HUMANO O PERSONAL.

a). El Desarrollo organizacional nace como cuerpo teórico de conocimientos a raíz de las investigaciones psicológicas y sociológicas realizadas en el área del comportamiento humano. Utiliza un enfoque interdisciplinario derivado de las ciencias del comportamiento, tomando generalmente conceptos de otras disciplinas científicas como la antropología, economía, ciencia política, ingeniería y modelos de computación entre otras. To - das estas concepciones en forma conjunta y estructurada preten den llegar al objetivo final: lograr que las personas CAMBIEN dentro de las organizaciones, junto con los objetivos de las mismas.

b). La teoría de campo de KURT LEWIN.

c). Utiliza información proveniente de la Teoría de la Investi gación y el Aprendizaje Experimental de la Conducta. El conocimiento derivado de la Teoría de la Organización, Dinámica de Grupos y la Teoría de la Personalidad. Finalmente, utiliza la práctica y los conocimientos derivados de ella, como una parte muy importante para llegar a realizar EL CAMBIO.

d). Utiliza una serie de métodos y técnicas de las Ciencias Sociales, para facilitar la adaptación de las personas al medio ambiente y en forma bilateral también a los deseos u objetivos de los miembros de una organización.

e). También se concibe a la organización como la fusión de dos disciplinas o formas de pensamiento: la 1ª se llama SISTEMAS y PROCESO y se refiere a las relaciones humanas en contacto

con el medio ambiente, a las normas, la calidad en las COMUNICACIONES HUMANAS, los cargos y las personas dentro de los grupos, la solución de problemas, la toma de decisiones, autoridad, competencia, liderazgo, los valores y métodos de la organización, colaboración entre grupos, etc. Todo este conjunto formaría parte del estudio del comportamiento humano, el cual se considera "DINAMICO" en comparación con el de la ESTRUCTURA. La 2ª disciplina de pensamiento es la llamada de PROGRAMACION y PROCEDIMIENTO y se refiere al estudio de los aspectos estructurales de una organización, es decir a las políticas y procedimientos, la división de trabajo, número de niveles jerárquicos, tipos de departamentalización, etc.; así como a los programas fijados por la dirección, es decir al reclutamiento, entrenamiento, administración, etc. Todo este grupo de elementos son considerados "ESTATICOS" y se encuentran formando parte solamente de la organización formal. TODO el énfasis planteado por EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL está colocado en el grupo, la organización y los procesos interpersonales.

2. VALORES FUNDAMENTALES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

La mayoría de los objetivos o alcances que pretende la Teoría del Desarrollo Organizacional son literalmente los siguientes:

1º Respeto por la gente. Se juzga que los individuos son responsables, escrupulosos y buenos. Se les debe tratar con dignidad y respeto.

2º Confianza y apoyo. La confianza, autenticidad, apertura y ambiente de apoyo caracterizan a una organización eficiente y sana.

3º Igualdad de poder. Las organizaciones eficientes conceden poca importancia a la autoridad jerárquica y al control.

4º Confrontación. No deben ocultarse los problemas, sino que es preciso afrontarlos abiertamente.

5º Participación. Cuánto más intervengan en las decisiones relativas al cambio los que van a ser afectados por él, mayor se rá su compromiso en la realización de las decisiones.¹⁷⁰

3. PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Para la mayoría de autores el punto de partida es LA GERENCIA de la organización o la parte más alta de la jerarquía, puesto que es el principal filtro de modificación a través del cual habrá mayor probabilidad de poder observar en acción los valores, normas y objetivos básicos. Dado el poder de autoridad que tienen éstos determinan el tipo de normas a seguir, metas y en general el buen funcionamiento organizacional y aunque el D.O. está dirigido a la parte directiva, su enfoque se orienta hacia TODA LA ORGANIZACION. El D.O. se interesa por el DESARROLLO, CAMBIO y MEJORA de los sistemas y subsistemas, en estrecho contacto con la misión de cada organización en particular. Aunque los cambios incluyen personas, estructura y tecnología para lograr el éxito, para algunos autores el punto central de CAMBIO es LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, porque al cambiar los controles que influyen en los miembros de una organización durante la ejecución de sus trabajos, se logrará realizar un CAMBIO FAVORABLE.

Para otros sin embargo, el punto primordial de CAMBIO son LAS PERSONAS. Una vez que ya se hizo la diferencia entre PROCESO y ESTRUCTURA, se deben estudiar los procedimientos existentes entre PERSONAS y GRUPOS. Los autores que comparten este punto de vista, consideran que el simple CAMBIO en la ESTRUCTURA formal no lleva necesariamente a un CAMBIO en la organización, sino que se deben estudiar LAS RELACIONES HUMANAS en forma más profunda y en general, la cultura específica que se genera dentro de cada organización. Esto significa que se hablará de una eficiencia organizacional sólo cuando CAMBIEN las relaciones sociales entre sus miembros y las personas mantengan RELA-

SIONES HUMANAS satisfactorias.

a). "EL AGENTE DE CAMBIO".

También llamado ESPECIALISTA, PRACTICANTE o CONSULTOR PROFESIONAL en Desarrollo Organizacional, debe contar con algunas de las siguientes características:

AGENTE DE CAMBIO. Como un factor importante de CAMBIO se considera primordial e importante la utilización del AGENTE de CAMBIO, cuyas funciones puede desempeñar cualquier persona que pertenezca a una organización (INTERNO) o que no pertenezca a ella (EXTERNO) y que trate de efectuar el cambio.

AGENTE DE CAMBIO INTERNO O EXTERNO. Puede ser algún profesional en algún área de las ciencias del comportamiento, en caso de ser EXTERNO. En caso de ser INTERNO, el agente de cambio puede ser el director general, el gerente de personal, el administrativo o cualquier otro miembro de la organización que sea instruido para serlo. En vista de que se trata de que una organización sea autosuficiente y en forma posterior se pueda manejar sola o con ayuda ocasional del AGENTE EXTERNO, se involucra a los mismos empleados.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE SER INTERNO O EXTERNO. Se dice que una VENTAJA Para la utilización de un agente de cambio EXTERNO es que no está involucrado con los problemas a resolver y por lo tanto su apreciación e información será más objetiva. A diferencia de los agentes de CAMBIO INTERNOS que están familiarizados con la cultura, historia, procedimientos y personal de la organización y de esta manera se acercarán a proporcionar soluciones más reales y fundamentales a los problemas presentes.

NUMERO DE AGENTES DE CAMBIO. La utilización de que sea uno o más agentes de cambio, dependerá de la decisión de cada organización en particular.

FUNCION DEL AGENTE DE CAMBIO. La función será de AYUDA, NO de

"espionaje". El agente de cambio no actúa solo sino con ayuda de varias personas ya sea en la organización, división funcional o lugar determinado.

b). El Diagnóstico Organizacional.

Considerando que el D.O. tiene sus bases teóricas en la Teoría de Sistemas, algunos autores proponen que se realice un análisis INTERNO y EXTERNO de la organización a través de lo que se ha llamado DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL. El concepto DIAGNOSTICO se utiliza comúnmente en el campo de la Medicina y se refiere al conocimiento de los síntomas de una enfermedad que se encuentran afectando la buena salud de una persona.¹⁷¹ Aplicado al D.O. el diagnóstico indicará cuáles son las características ya sea internas o externas que se encuentran afectando el buen funcionamiento de una organización.

EL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL INTERNO. Consiste en examinar todos los factores internos: personas, tecnología y estructura y la relación entre estas variables. Se pretende lograr a través del diseño de cuestionarios y entrevistas especiales aplicados a varios miembros de la organización. Asimismo, revisando varios tipos de documentos registrados en la organización tales como las descripciones de puestos, políticas y procedimientos, etc.

EL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL EXTERNO. Pretende examinar todos los factores externos que se relacionan con la efectividad organizacional, es decir, el medio ambiente en el que se encuentra inmersa la organización. Incluye factores tales como: clientes, proveedores, competidores e inversionistas, normas sociales, condiciones económicas y normas gubernamentales.

Finalmente, revisar todos los elementos anteriores y su relación con la organización.

c). Los resultados del Diagnóstico.

Se presentan a los directivos y a las personas directamente involucradas, para obtener su aprobación total y se encuentren así enterados de la existencia de un problema determinado. También se pretende que la participación de los directivos sea activa y dinámica para que el proceso tenga éxito y asimismo, se logre la completa aceptación de los valores que maneja el Desarrollo Organizacional.

4. TECNICAS DE APLICACION.

Generalmente son derivadas de las CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO y aunque cada autor utiliza varias técnicas, lo que se pretende en común es la SOLUCION de un problema determinado y que éstas se apliquen a situaciones reales de trabajo y no se queden simplemente a nivel de técnicas de laboratorio. Se hace énfasis en la labor del entrenamiento, la educación y en algunos casos de la reeducación (volver a enseñar o educar) para el logro de objetivos personales y organizacionales.

Es muy importante señalar que para que se consiga el mayor éxito en la implantación del D.O., es necesario que el personal se encuentre informado con anterioridad acerca del propósito y objetivos de recabar toda la información necesaria, la cual se recomienda sea en forma gradual y previa aceptación del personal involucrado. Una forma para recopilar la información necesaria es utilizar desde la simple observación participante hasta los cuestionarios y entrevistas, previo contacto entre el agente de CAMBIO y las personas que participarán en el proceso de CAMBIO.

El proceso de DESARROLLO ORGANIZACIONAL y el tiempo que se lleve dependerán de cada organización en particular.

	TABLA	III	PERSPECTIVAS	DEL	DESARROLLO	ORGANIZACIONAL						
CARACTERÍSTICAS	CHAVENATO IDALBERTO	NEWTON MANGULKE Y RASA ANTHONY	CERTO SAMUEL	ICHEN EDGAR	WARREN G. BENNIS	HODGETTS RICHARD Y ALTMAN STEVEN	AMAS GALICIA FERNANDO	DAVIS KEITH Y NEWSTROM JOHN W.	PARTH J. JENNINGS	CHRUDEN HERBERT J. Y SHERMAN ARTHUR W.	BECKHARD RICHARD	KOHN STEPHEN P.
DEFINICION	Un proceso de CAMBIO a modificación previamente planeado y diseñado, donde a través de un continuo y permanente esfuerzo se pretenden modificar actitudes, valores, comportamiento de las personas y la estructura de la organización. Abarca el sistema total de la organización a la par con los cambios sociales y el medio ambiente externo.	Conjunto de conceptos, medios de ayuda y procedimientos técnicos destinados a perfeccionar la eficiencia en las organizaciones, cuando exista un equilibrio entre los tres sistemas principales de una organización: TÉCNICO, ADMINISTRATIVO y HUMANO. La acción recíproca de los anteriores sistemas afecta al rendimiento total de la organización.	Un CAMBIO ORGANIZACIONAL es el que se va modificando poco a poco para continuamente a cualquier segmento de la organización, sin dejar de considerar el medio externo. Los cambios en la organización se ven reflejados en las líneas de autoridad, los niveles de responsabilidad de los diversos miembros de la organización y las líneas establecidas de COMUNICACION.	Es una forma de ayudar a una organización a lograr la eficiencia. Esto sólo será posible cuando las relaciones entre todos los miembros de la organización sean positivas y favorables.	Una estrategia educativa para lograr un CAMBIO planeado en la organización. Un CAMBIO total de la organización centrado en la modificación de la cultura, valores, actitudes, relaciones humanas. Asimismo, en la estrategia gerencial total: modificación de la cultura, los sistemas de remuneración y clima organizacional.	Un proceso que tiene una secuencia reductiva, activa y continua. Una estrategia normativa que supone que las normas constituyen la base de la cultura, y el CAMBIO se establece poco a poco, reduciendo las normas antiguas por otras nuevas.	Una estrategia educativa que pretende modificar las estructuras de creencias, actitudes y valores de las personas que integran una organización.	Una estrategia de intervención que utiliza al proceso de grupo para modificar la cultura de la organización, con objeto de que exista un CAMBIO PLANEADO. Un programa asiente que se interesa en las diferentes partes de una organización. En la ESTRUCTURA Y PROCESO, así como en las actitudes de las personas. De esta manera se logrará la eficiencia de una organización.	Es un medio para ayudar a una organización a funcionar con plenitud y a alcanzar sus propias metas y objetivos mediante el uso óptimo de sus recursos humanos y materiales.	Un método a gran escala para una más completa utilización del potencial humano. El entrenamiento desempeña el papel principal para el logro de la creación de trabajo en equipo y el mejoramiento de las relaciones entre los grupos, más que en el entrenamiento individual.	Desarrollo de una estrategia para el mejoramiento de una organización. Todo esto será realizado en forma sistemática.	Un método orientado a mejorar "dentro" los sistemas que forman una organización, para lograr un CAMBIO en ella.
OBJETIVOS Y/O METAS	OBJETIVOS: Ayudar a una organización a implantar una serie de tecnologías que le permitan desarrollar procedimientos que a través de una mejor planeación, determinación de metas, toma de decisiones y COMUNICACION, se mantengan nuevas formas de organización con a su ayuda externa. METAS: correspondencia entre las necesidades humanas, objetivos y metas organizacionales, cambios sociales y el medio exterior.	OBJETIVOS: lograr la eficiencia organizacional a través del CAMBIO, para que las organizaciones sean capaces de identificar y enfrentarse a los cambios internos y externos con la ayuda de ciertas modificaciones fundamentales en la administración, la tecnología y las personas. METAS: crear principios de organización basados en ideales humanistas y democráticos, en la colaboración y la razón.	OBJETIVOS: incrementar la efectividad organizacional, en la medida en que una organización logre sus objetivos. Los cambios incluyen a las organizaciones y a las personas como un todo. METAS: lograr el éxito de una organización por medio de un CAMBIO continuo en diferentes áreas. Esto surge en respuesta a desarrollos significativos del medio ambiente externo.	OBJETIVOS: ayudar a una organización a resolver sus propios problemas anticipándose a ellos, a elaborar sus recursos defensivos y diagnósticos propios y a incrementar sus relaciones internas. METAS: el desarrollo de la dirección, la promoción de actividades directivas, la formación de equipos, resolución de conflictos, integración de las partes independientes de la organización y en general, ayudar a una organización a ser autosuficiente.	OBJETIVOS: cambios en la organización relacionados con la eficiencia que ésta intenta alcanzar y se pueden agrupar en tres clases: 1. Problemas de destino e identidad, 2. Crecimiento y 3. Reevaluación de satisfacción de desarrollo humano. METAS: 1.- Mejoramiento en la competencia interpersonal 2. Reducción de tensiones entre los grupos de trabajo y los miembros de cada uno de ellos. 3. Creación de valores humanos.	OBJETIVOS: lograr que las personas aprendan nuevas habilidades de relaciones interpersonales para resolver problemas que se les presenten en la organización. METAS: lograr un efecto múltiple tanto en individuos como en grupos y a esto se debe que el proceso se denomina DESARROLLO DE ORGANIZACIÓN, puesto que los cambios registrados en individuos afectan a un grupo y los cambios de grupos influyen en la organización. METAS: el CAMBIO de las personas junto con las organizaciones.	OBJETIVOS: preparar y desarrollar un grupo administrativo más competente con un comportamiento gerencial más humanista, lograr la integración de grupos de trabajo; disminuir los problemas de despersonalización del trabajo ("enajenación total"); resolver problemas de actitudes negativas en cuanto al nivel del puesto, intergrupo, intragrupo e cualquier otro conflicto organizacional. METAS: el CAMBIO de las personas junto con las organizaciones.	OBJETIVOS: cambiar creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que una organización pueda educarse a su propia tecnología y al ritmo del CAMBIO. METAS: 1. Cambiar todas las partes de una organización para hacerla más humana y capaz de renovarse a sí misma; 2. Promover el trabajo en equipo en grupos pequeños y grandes, uniendo ambos e integrando en una sola unidad personas, estructura, tecnología y ambiente para un mejor desempeño.	OBJETIVOS: mejorar la eficacia organizacional donde se encuentran involucrados: la estructura de la organización, funciones que desempeñan las relaciones de COMUNICACION, la amplitud de control, el desempeño y las relaciones de trabajo, diseño de tareas desafiadoras y el clima de trabajo. METAS: mejorar las relaciones de trabajo e integrar las necesidades y deseos de los miembros de la organización con las metas y objetivos de la misma. Énfasis en el factor humano.	OBJETIVOS: el fortalecimiento de los procesos humanos para que puedan alcanzar el nivel de funcionamiento óptimo en una organización. METAS: mejorar los medios para satisfacer las necesidades económicas, proporcionar "trabajo humano" a seres humanos y proporcionar la satisfacción y bienestar social de las personas del personal. METAS: crear una organización "SANA" desarrollando una COMUNICACION ABERTA.	OBJETIVOS: cambios en los grupos de trabajo (equipos) como unidad básica de una organización; reducción de competencia entre las diferentes partes de una organización y desarrollo de un clima de mayor cooperación; contacto la toma de decisiones entre los diversos niveles jerárquicos; fijar objetivos conjuntamente entre la organización y los miembros del personal. METAS: crear una organización "SANA" desarrollando una COMUNICACION ABERTA.	OBJETIVOS: reducir cambios dentro en la estructura formal, como en los procesos humanos de la organización. (Estos modificaciones se dirigen a lograr que las personas expresen sus intereses y problemas de paso junto con otros y busquen la solución de los mismos. METAS: CAMBIO que abarquen todos los conceptos del COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.
PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	1. Participan en forma dinámica, abierta y no manipulada, todos los elementos relacionados con el proceso. 2. Análisis del comportamiento humano por un lado y el estudio de la estructura de la organización por otro lado. Los dos integrados mediante un tratamiento sistemático.	1. El punto de partida para el cambio es la GERENCIA, puesto que a través de ella pervenían todas las modificaciones. 2. Análisis de los tres sistemas organizacionales, es decir el TÉCNICO: flujo de trabajo, tecnología que le corresponde a cada puesto; y otras variables: ADMINISTRATIVO: la estructura organizacional, normas, reglas, políticas y todos los elementos administrativos y HUMANOS: todo lo que tiene que ver con el comportamiento personal y cultural.	1. El punto primordial de cambio se centra en los CAMBIOS ESTRUCTURALES. 2. Determinar si el AGENTE DE CAMBIO será interno o externo. 3. Determinar lo que deberá ser cambiado en la organización. Abarca principalmente personas, estructura y tecnología. 4. Diagnóstico organizacional interno. 5. Diagnóstico organizacional externo. 6. Preparar a las personas que estarán involucradas en el cambio. 7. Participación activa de la DIRECCION de la organización.	1. El punto primordial de CAMBIO se centra en las PERSONAS, estableciendo una diferencia entre PROCESO Y ESTRUCTURA. 2. Participación activa de la alta gerencia en el programa y sus resultados. 3. DIAGNOSTICO SISTEMATICO de la organización y desarrollo de un plan estratégico para el mejoramiento y la movilización de recursos para lograr dicho esfuerzo.	1. El punto de partida para lograr un cambio son las PERSONAS, en lugar de orientarse hacia las metas, estructura y técnicas de la organización. 2. Participación activa de la alta gerencia en el programa y sus resultados. 3. DIAGNOSTICO SISTEMATICO de la organización y desarrollo de un plan estratégico para el mejoramiento y la movilización de recursos para lograr dicho esfuerzo.	1. El personal de la organización (cliente), le indica al especialista en D.O. los cambios y mejoramientos que desea obtener. 2. Trabajo con los miembros de la organización en forma continua para definir los problemas, identificar las soluciones, contrastar cualquier obstáculo e implementar los pasos de acción necesarios para cada necesidad. 3. Se recaban y estudian datos sobre los procesos sociales y humanos de la organización.	El proceso se debe adaptar a cada tipo de organización en particular. Algunos pasos son los siguientes: 1. La existencia de alguna necesidad, determinada por algún problema. 2. Utilización de agentes de cambio INTERIROS. 3. Los niveles directivos con ayuda de un asesor tratan de detectar y definir un problema a resolver. Los niveles gerenciales deben proporcionar su aprobación total, solución y consecución de un problema. 4. Proceso de diagnóstico 5. Evaluación de resultados.	1. DIAGNOSTICO INICIAL. Estrecha relación entre el consultor externo en coordinación con el DIRECTOR DE PERSONAL durante todo el programa. 2. Entrevistas del consultor con varios miembros de la organización. 3. Integración de información a través de encuestas. 4. Retroalimentación de la información y confrontación. 5. Planeación de la acción y solución de problemas. 6. Construcción de equipos. 7. Desarrollo intergrupual 8. Evaluación y seguimiento.	1. DIAGNOSTICO PREVIO de la situación. 2. Utilización de un AGENTE DE CAMBIO. 3. El modelo de CAMBIO es la CONSULTA DE PROCESOS (propuesta por Edgar Schein, 1968) 4. Se basa en los valores del D.O. generalmente orientados hacia la humanización de la organización, el énfasis en la apertura, la colaboración y el valor del conflicto constructivo.	1. El punto de partida es la PARTE SUPERIOR DE LA JERARQUIA. 2. Agente de cambio para lograr introducir el CAMBIO y sea parte de un factor de éxito para el logro del D.O. 3. Desarrollo de un clima favorable donde se incluya un programa de COMUNICACION. 4. Uso de sistemas financieros que beneficien a las personas involucradas en el CAMBIO.	1. DIAGNOSTICO de los diversos subistemas que componen el sistema organizacional. Estos pueden ser equipos de la alta gerencia de un departamento, en general, los niveles gerenciales, supervisión o la fuerza de trabajo. 2. DIAGNOSTICO de los procesos organizacionales, los cuales incluyen: la toma de decisiones, COMUNICACION, patrones de estilo, relaciones entre grupos con áreas comunes de contacto, fijación de objetivos, etc.	1. Utilización de agentes de cambio externos, gerentes o auxiliares de la organización (de preferencia EXTERNOS). 2. Ayudar a la gente a vencer la resistencia al CAMBIO, a través de una constante COMUNICACION entre la gerencia y los empleados de una organización, utilizando varios medios para lograr que las personas participen en el proceso de decisión.
TECNICAS DE APLICACION	1. Dinámicas de grupo a los procesos de cambio planeado de la organización. 2. Técnicas de laboratorio: entrenamiento en sensibilidad para el desarrollo de la organización como un todo, en dirección a determinadas metas. 3. Partes del principio de que el cambio planeado es una técnica especializada cuyo propósito es crear acción y cambios conscientes y racionales.	Derivadas de LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA.	Derivadas de LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO	1. TÉCNICAS: observación directa del AGENTE DE CAMBIO en la situación real de trabajo, previa aceptación de éste por parte de los miembros de la organización involucrados en el CAMBIO. 2. El D.O. inicia en los niveles más altos de la organización y posteriormente el CONSULTOR buscará el lugar o grupo de personas más influyentes de la organización. 3. Antes de aplicar cualquier método de trabajo establecer un ambiente de confianza y un contacto continuo y estrecho con los empleados.	Intervenciones planeadas donde se aplican los conocimientos de LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO.	1. Encuestas de actitudes. 2. Adiestramiento de laboratorio, aprendizaje experimental. 3. Como parte importante de las técnicas de aplicación se encuentra la experiencia propia. 4. Desarrollo de grupos de trabajo básicos considerando a cada miembro en particular. 5. La implantación de la reestructuración elige su encuentro a cargo del especialista en D.O. 6. Es importante considerar que el método que utiliza el D.O. es empírico y cualquier acción se pone a consideración de la dirección superior y de todos los participantes.	ADIENTRAMIENTO DE LABORATORIO: Juego de papeles, Modelaje de conducta, Juegos vivenciales, y Grupos de encuentro, la Matiz gerencial, Sistemas 1 al 4 y Gerencia 3.0. Aprendizaje vital o de experiencia. Discusión abierta de varias posibles alternativas. DINAMICAS DE GRUPO: Juego de roles, forma de resolución de conflictos, ejercicios de sensibilización, juego de negocios y diversos cursos de entrenamiento.	ADIENTRAMIENTO DE LABORATORIO: Juego de papeles, Modelaje de conducta, Juegos vivenciales, y Grupos de encuentro, la Matiz gerencial, Sistemas 1 al 4 y Gerencia 3.0. Aprendizaje vital o de experiencia. Discusión abierta de varias posibles alternativas. DINAMICAS DE GRUPO: Juego de roles, forma de resolución de conflictos, ejercicios de sensibilización, juego de negocios y diversos cursos de entrenamiento.	1. Entrenamiento educativo. Implica enseñanza directa o aprendizaje basado en la experiencia. TECNOLOGIAS: conferencias, simulaciones y grupos T (grupos de entrenamiento). 2. Confrontación. 3. Retroalimentación de información. 4. Resolución de problemas. 5. Planeamiento y fijación de metas futuras. 6. Establecimiento de agentes de cambio internos. 7. Actividad técnico-estructural. 8. El tiempo utilizado para cada proceso de D.O. depende de cada organización en particular.	1. Obtención de información de cada organización a través de encuestas de actitud y administración de cuestionarios, incluyendo a toda la organización. 2. Objetivos determinados por la gerencia y discusión con los representantes de los distintos grupos relacionados: supervisores, empleados y sindicato. 3. Análisis de datos. 4. acciones correctivas 5. Métodos para el desarrollo y renovación organizacional. 6. Entrenamiento de laboratorio para el personal SUPERVISOR, GERENCIAL y NO SUPERVISOR.	TECNICAS: actividades de ENTRENAMIENTO DE LABORATORIO, entrenamiento en sensibilización y entrenamiento en CUADRO GRID. 1. Desarrollo de equipos: grupos jefe subordinado, grupos de un mismo departamento o área, grupos de equipos técnicos, de proyectos o formación de nuevos equipos. 2. Relaciones entre grupos. 3. Fijación de objetivos y planeación, fijación de objetivos individuales de equipo y de sistemas más amplios de toda la organización.	1. TÉCNICAS ESTRUCTURALES. Son las relacionadas con el contenido de trabajo y las relaciones entre los empleados. Los cambios planeados en la estructura formal de la organización. 2. TÉCNICAS DEL PROCESO HUMANO. Se enfocan a modificar las actitudes y el comportamiento de los miembros de una organización, mediante los procesos de COMUNICACION, toma de decisiones y solución de problemas. Las técnicas más usadas son: entrenamiento en sensibilidad, retroalimentación por encuesta, CONSULTORIA DE PROCESOS, desarrollo de grupos y otros grupos.

**C). LA COMUNICACION HUMANA Y SU IMPORTANCIA PARA EL LOGRO DEL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

como se señala en la TABLA III., la mayoría de los autores ponen mayor énfasis en la realización de un CAMBIO que en forma continua y permanente logrará el mayor éxito del D.O. También en forma muy importante, LA COMUNICACION se encuentra presente en gran parte en todas las fases que intervienen para implantar el D.O. En este sentido COMUNICACION y DESARROLLO ORGANIZACIONAL se encuentran estrechamente relacionados.

Inicialmente una de las tareas principales para lograr el Desarrollo Organizacional es la realización de un CAMBIO, el cual se marca constantemente. De acuerdo a estudios realizados esto no es una labor nada fácil, pues la gente presenta una resistencia natural al CAMBIO. De acuerdo al Dr. David Berlo Chairman (1965) "Existe en el ser humano lo que se llama EQUILIBRIO DE UN SISTEMA y todas las personas buscan un estado de equilibrio que les resulte cómodo y libre de tensiones". Cuando se introduce un cambio el equilibrio del sistema se desequilibra y entonces se produce tensión. Una manera de cambiar esta actitud en las personas, sobre todo en el área laboral, es a través de la persuasión o el convencimiento y sobre todo que exista una comunicación eficaz (algunas posibles consideraciones ya se indicaron anteriormente). Asimismo las actitudes como parte del CAMBIO tampoco resultan fáciles de eliminar; sin embargo se debe hacer lo posible para lograrlo, pues ante la resistencia o el cambio normales las personas reaccionan de diferente manera, por ejemplo mostrando conductas de evasión o rechazo. Para el Dr. Berlo Chairman (1965) "Aprender a superar las reacciones es entender las razones por las que se sienten amenazadas".¹⁷² Para Robbins Stephen P. (1987) una forma también muy importante para reducir la resistencia al CAMBIO es a través de una constante COMUNICACION entre directivos y subor-

dinados para que las personas tengan una información correcta al tratar de realizar determinadas modificaciones en asuntos relacionados con su trabajo en particular y con toda la organización en general.¹⁷³

Los puntos anteriores son sólo un ejemplo de la relación COMUNICACION-DESARROLLO ORGANIZACIONAL, puesto que ésta se encuentra presente formando parte de todo el proceso de D.O. Inicialmente considerada como una parte importante de los valores que maneja el D.O., de las definiciones, objetivos, metas y de las técnicas de aplicación. Como puede observarse en este trabajo, el logro del Desarrollo Organizacional depende en gran parte de UNA COMUNICACION EFICAZ: una comunicación abierta, donde exista confianza mutua entre los diferentes niveles de la estructura formal y a través de ellos mismos, además donde cada miembro de la organización se exprese libremente y sin tensiones.

CONCLUSIONES

Como podemos observar en el trabajo presentado anteriormente , los principios en los que se basan las principales teorías de LA ORGANIZACION han variado enormemente desde sus inicios hasta nuestros días. Esto se debe en gran parte a que la relación: HOMBRE-TRABAJO-ORGANIZACION, no se puede desligar de los diferentes acontecimientos histórico-sociales que suceden en todos los lugares del mundo y más aún sus consecuencias no pueden permanecer ajenas o estáticas a todas las actividades que involucran al ser humano. Es importante destacar al respecto que la aparición de la Revolución Industrial marcó el inicio de una nueva y trascendente etapa que repercutió en el avance del desarrollo político, económico, social y en general en todos los ámbitos humanos, determinados por el mejoramiento de los métodos y sistemas de trabajo. Si viene siendo cierto que la naturaleza le ha brindado al hombre todos sus recursos, también es cierto que a veces no los ha sabido utilizar; sin embargo no podemos dar marcha atrás al desarrollo y evolución del ser humano, pues ha sido la tecnología precisamente quien le ha ayudado a resolver problemas que de alguna manera él mismo ha creado.

Un factor de desarrollo y quizá el más importante para la humanidad es el que se refiere a las relaciones sociales, pues a pesar de que en la actualidad contamos con múltiples y variados adelantos, tal vez el más descuidado sigue siendo el hombre mismo. En especial el papel que desempeña EL TRABAJO, su concepción y repercusiones para las distintas organizaciones , no han sido consideradas relevantes dado el ritmo tan acelerado en el que vivimos. Como ya se mencionó anteriormente, para que una organización funcione, se mantenga y desarrolle, es necesario considerar todos los elementos que intervienen para lograr estos fines; sin embargo, algunos dirigentes de las diversas organizaciones desean seguir ignorando que también han exis

tido cambios en lo que respecta a las personas en su relación con EL TRABAJO y todas las características que lo rodean, pues no es sólo utilizando amenazas y castigos como se lograrán producir los resultados esperados. Dentro del marco del estudio del comportamiento organizacional, las diferentes ciencias que lo conforman siguen aportando conceptos e ideas que se han acercado a ofrecer una explicación cada vez más profunda y amplia que nos lleve a una mejor comprensión de la relación HOMBRE-TRABAJO-ORGANIZACION y de esta manera lograr que sus repercusiones sean consideradas valiosas e importantes para la humanidad. Cada una de estas disciplinas científicas tiene que estar vinculada a las condiciones sociales de cada lugar del mundo o de un momento histórico determinado, para poder ofrecer una explicación total de la realidad y no caer en una fragmentación de la misma. Por lo tanto, en relación al trabajo es necesario realizar un análisis integrativo cuya elaboración incluya a diversos profesionales que trabajen interdisciplinariamente, unificando ideas, criterios y experiencias concretas. De esta manera cada uno contribuirá a lograr un objetivo en común: EL DESARROLLO y AUTORREALIZACION del ser humano en su totalidad.

En lo que respecta a LA PSICOLOGIA, es importante mencionar que desde su nacimiento como disciplina científica hasta nuestros días, han surgido diferentes escuelas o sistemas de la psicología. El objeto de estudio en general ha sido el análisis de las diversas dimensiones que forman la conducta humana individual, y la interacción que establecen los organismos individuales con su ambiente y con otros organismos. A medida que el campo de estudio de la psicología ha crecido, también las investigaciones, caracterizadas por una gran variedad de actividades e intereses particulares enfocados a la resolución de los distintos problemas que se refieren a la conducta humana. De esta manera han surgido a su vez zonas de especialización cuyos campos de acción han sido en la educación, capacitación ,

producción, etc., tanto en condiciones naturales como de laboratorio. Especialmente en el área Industrial o del Trabajo , la psicología ha contribuido en forma muy importante, al concebir al ser humano como un ser pensante alrededor del cual giran factores de tipo biológico, psicológico y social, que van a determinar su comportamiento frente al trabajo. Esta concepción ha surgido a través de un trabajo interdisciplinario y de la práctica concreta, lo que confirma nuevamente lo antes mencionado. Como podemos apreciar, también en el área industrial el perfil del psicólogo y el papel que ha desempeñado han variado enormemente, puesto que las condiciones actuales en las que vivimos le exigen al psicólogo capacitarse en diferentes áreas que anteriormente no se encontraban muy vinculadas con su práctica profesional. Por ejemplo en el área de Recursos Humanos, ha sido necesario adquirir conocimientos sobre leyes de trabajo, administración, ingeniería industrial, ambiental, etcétera y más recientemente en computación. Por último, considerando que cada organización es única y también los problemas que surgen dentro de las mismas, el psicólogo debe actuar en forma interdisciplinaria, franca y abierta con otros profesionales dependiendo del problema a resolver.

Por otra parte, para que el ser humano pueda sobrevivir necesita del contacto directo e indirecto con otros seres humanos , por lo tanto, en todo momento encontrará a otros seres humanos quienes le enviarán mensajes de tipo verbal y no verbal y a su vez él mismo realizará estas acciones. Sin embargo para que estas relaciones humanas sean satisfactorias y duraderas en todos los ámbitos de nuestra vida, necesitamos del establecimiento de una adecuada y eficaz COMUNICACION. Este hecho repercute a su vez dentro de las diferentes organizaciones laborales, puesto que el hombre actual pasa gran parte de su tiempo dentro de ellas; ya sea prestando o solicitando los servicios de las organizaciones que forman la sociedad donde se desenvuelve. De esta manera, queda claro que no basta el desarrollo de

una tecnología para resolver todos los problemas que se presentan entre los seres humanos. Por estos motivos y a lo largo de este trabajo siempre se le dió prioridad al objetivo de lograr una eficiente COMUNICACION, considerando que de ésta depende en gran parte el éxito de una organización de trabajo y al mismo tiempo una mayor comprensión entre todos sus integrantes. Más propiamente el interés se centró en el análisis de la relación COMUNICACION-DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

De acuerdo a la TABLA III. de este trabajo y después de la revisión teórica realizada, se puede observar que la mayor parte de los autores coinciden en que el primer paso para lograr implantar el proceso de Desarrollo Organizacional, es lograr una serie de CAMBIOS. Esto sólo será posible una vez aceptado por los directivos de las diferentes organizaciones y por todos sus integrantes, pues se trata de que estos cambios sean positivos para mejorar las condiciones en las que se encuentran laborando LAS PERSONAS. Aunque su particular interés se centra en los aspectos HUMANOS, la posición teórica es que al cambiar o mejorar las condiciones en las que trabajan las personas, los resultados se verán traducidos en cambios y mejoras para las mismas ORGANIZACIONES y a ésto se debe que el proceso se llame DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Tomando en cuenta que el comportamiento humano en general y las diferentes organizaciones se encuentran sujetas a los cambios externos y viceversa, considero conveniente realizar cambios simultáneos tanto en los aspectos PERSONALES, como ESTRUCTURALES. La participación del PSICOLOGO durante el proceso de D.O. es muy importante, encontrándose presente en términos de evaluar diversos factores que se encuentran formando parte de los aspectos PERSONALES y ESTRUCTURALES de las organizaciones. La evaluación se hará por medio de cuestionarios, entrevistas, escalas de inventarios o de tests psicológicos, por ejemplo. En relación a las PERSONAS, puede evaluar factores como actitudes, motivación, satisfacción en el trabajo, evaluación de desempeño, etcétera; en cuan

to a los aspectos ESTRUCTURALES, puede evaluar clima organizacional, liderazgo, autoridad, poder, sistemas de recompensa o remuneración, etc. Asimismo, los principios teóricos y metodológicos en los que se basa el proceso de D.O. se originaron en Estados Unidos; sin embargo, éstos sí pueden ser aplicables en nuestro país. El éxito dependerá en gran parte de la aceptación y participación de los dirigentes de las diversas organizaciones y de sus miembros. Por lo tanto el D.O. se presenta como una alternativa y una concepción del hombre en el trabajo, logrado a través de constantes cambios positivos y de una constante y continua COMUNICACION, la cual nunca dejará de ser parte de la esencia humana.

El año 2000 está por llegar y tal vez la gran mayoría estaremos preguntándonos qué nos depara y hacia dónde vamos, sobre todo si consideramos que estamos viviendo cambios tan dinámicos y variados en todos aspectos. Cabría preguntarnos si como profesionales estamos contribuyendo realmente a lograr que el TRABAJO sea una actividad agradable para las personas y no un castigo o una forma para sobrevivir; si sólo hemos cumplido intereses personales o particulares sin importarnos lo anterior, y por último, si estamos dispuestos a enfrentar los retos que como profesionales nos presenten las organizaciones del futuro. Finalmente, espero que el presente trabajo sea de gran utilidad para todas las personas y sobre todo que sus consideraciones se apliquen en la vida diaria, especialmente que trasciendan hasta el ámbito laboral. Pero sobre todo, que el factor COMUNICACION sea un motivo de constante interés para todos los miembros de las diferentes organizaciones.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

1. Darvelio Castaño Asmitia. "El hombre y la organización ". En: Crisis y Desarrollo de las Organizaciones, p. 31-32.
2. Gorski y Tavants. Lógica, p. 12.
3. Karl Marx. "Proceso de trabajo y proceso de valorización". En: El capital: El proceso de producción del capital. Tomo I Vol. 1 Libro Primero, pp. 215-240.
4. Federico Engels. "El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre". En: Marx, C. y Engels, F. Obras escogidas, pp. 371-382.
5. Marat Kuznetsov. Compendio de Historia y Economía, pp.5 - 223.
6. Virginia Meza y Federico Dávalos. Glosario de Ciencias Histórico-sociales, (parte 1), p. 59.
7. Marat Kuznetsov, op. cit., pp. 227-245.
8. Herbert J. Chruden y Arthur W. Sherman, Jr. "El papel de la Administración de Personal". En: Administración de Personal, pp. 14-17.
9. V. Meza y F. Dávalos, op. cit.,(parte 2), p. 20.
10. H. J. Chruden y A. W. Sherman, op. cit., pp. 14-17.
11. Agustín Reyes Ponce. "La organización". En: Administración de Empresas: teoría y práctica, (segunda parte), p.211.
12. Francisco Monterde. Diccionario Porrúa de la Lengua Española, p. 530.
13. Ely Chinoy. "La sociedad". En: Introducción a la Sociología: conceptos básicos y aplicaciones, pp. 48-57
14. V. Meza y F. Dávalos, op. cit., (parte 2), p. 36.
15. Citado por H. J. Chruden y A. W. Sherman, op. cit., p. 91
16. Ernest Dale. "Introducción". En: Organización, p. 10.
17. Aristos. Diccionario Ilustrado de la Lengua Española, p. 456.
18. Ernest Dale, op. cit., p. 39.
19. Ibid., p. 12.

20. Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones, pp. 8-9.
21. Edgar H. Schein. Psicología de la organización, p.3-10.
22. Keith Davis y John W. Newstrom. Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional, pp. 10-11
23. Norbert Sillamy. Diccionario de la Psicología, p. 8.
24. H.J. Chruden y A. W. Sherman, op. cit., p. 18.
25. Ernest Dale, op. cit., pp. 25-31.
26. Gerald M. Goldhaber. Comunicación Organizacional, pp.23-31.
27. H. J. Chruden y A. W. Sherman, op. cit., p. 62.
28. Richard M. Hodgetts y Steven Altman. Comportamiento en las Organizaciones, pp. 11-16.
29. H. J. Chruden y A. W. Sherman, op. cit., pp. 62-63.
30. F. Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos, pp. 31-33.
31. K. Davis y J. W. Newstrom, op. cit., pp. 8-10.
32. Gerald M. Goldhaber, op. cit., pp. 23-31.
33. H. J. Chruden y A. W. Sherman, op. cit., pp. 62-63.
34. K. Davis y J. W. Newstrom, op. cit., pp. 3-10.
35. R. Hodgetts y S. Altman, op. cit., pp. 3-20.
36. S. P. Robbins, op. cit., pp. 7-10.
37. H. J. Chruden y A. W. Sherman, op. cit., pp. 60-61.
38. S. P. Robbins, op. cit., p. 6.
39. R. Hodgetts y S. Altman, op. cit., p. 3.
40. Ibid., pp. 16-21.
41. H. J. Chruden y A. W. Sherman, op. cit., pp. 63-66.
42. S. P. Robbins, op. cit., pp. 8-9.
43. Adalberto Ríos Szalay.- citado por Fernando Arias Galicia, op. cit., pp. 31-33.
44. S. P. Robbins, op. cit., p. 9.
45. V. Meza y F. Dávalos, op. cit., (parte 1), p. 35.
46. E. Chinoy, op. cit., p. 38.
47. F. Arias Galicia, op. cit., pp. 95-97.
48. S. P. Robbins, op. cit., pp. 440-445.

49. S. P. Robbins, op. cit., p. 10.
50. F. Arias Galicia, op. cit., pp. 28-29.
51. V. Meza y F. Dávalos, op. cit., (parte 1), p. 44.
52. F. Arias Galicia, op. cit., p. 29.
53. Ibid., p. 33.
54. V. Meza y F. Dávalos, op. cit., (parte 1), p. 44.
55. F. Arias Galicia, op. cit., p. 33.
56. Citado por Blair J. Kolasa. En: Individuo, Empresa y Sociedad. Introducción a la ciencia de la conducta, pp. 30-31.
57. F. Arias Galicia, op. cit., pp. 447-451.
58. Economía. Diccionario Enciclopédico, p. 492.
59. F. Arias Galicia, op. cit., pp. 26-27 y 33.
60. S. P. Robbins, op. cit., p. 25.
61. F. Arias Galicia, op. cit., pp. 23-24.
62. E. H. Schein, op. cit., pp. 11-15.
63. D. Castaño Asmitia, op. cit., pp. 15-25.
64. David Roy Davies y V. J. Shackleton. "Introducción". En: La Psicología y el Trabajo, pp. 11-20.
65. H. J. Chruden y A. W. Sherman, op. cit., pp. 34-39.
66. D. Castaño Asmitia, op. cit., pp. 32-34.
67. F. Arias Galicia, op. cit., pp. 24-26.
68. Barry M. Staw y L.L. Cummings: Research in Organizational Behavior- citado por K. Davis y J. Newstrom, op. cit., pp. 4-10.
69. K. Davis y J. Newstrom, op. cit., 114-120.
70. E. H. Schein, op. cit., pp. 37-46.
71. F. Arias Galicia, op. cit., pp. 60-69.
72. Ibid., pp. 107-115.
73. José Miguel Salazar, et. al., Psicología social, pp.140 - 167.
74. Milton I. Blum y James C. Naylor. Psicología Industrial , pp. 393-402.
75. V. Meza y F. Dávalos, op. cit., (parte 2), p. 82.
76. Norbert Sillamy, op. cit., p. 334.
77. V. Meza y F. Dávalos, op. cit., (parte 1), pp. 47-48.

78. H. J. Chruden y A. W. Sherman, op. cit., pp. 36-38.
79. Ibid., p. 38.
80. Angel Aguirre Bastán. "El ocio como cultura de la vejez. Hacia una gerontopsicología social". Papeles del Psicólogo. Revista del Colegio Oficial de Psicólogos, p. 35.
81. H. J. Chruden y A. W. Sherman, op. cit., p. 39.
82. H. J. Chruden y A. W. Sherman, op. cit., pp. 47-52.
83. Ibid., p. 39.
84. F. Arias Galicia, op. cit., p. 177.
85. A. Reyes Ponce, op. cit., p. 241.
86. H. J. Chruden y A. W. Sherman, op. cit., pp. 77-79.
87. Ibid., pp. 77-80.
88. K. Davis y J. Newstrom, op. cit., pp. 25-27.
89. S. P. Robbins, op. cit., 347-348.
90. S. P. Robbins, op. cit., pp. 383-389.
91. A. Reyes Ponce, op. cit., pp. 311-316.
92. J. M. Salazar, et. al., op. cit., pp. 32-76.
93. V. Meza y F. Dávalos, op. cit., (parte 2), p. 77.
94. Definiciones de autores y años de publicación- citados por Eduardo Santoro: "La comunicación". En: J. M. Salazar, op. cit., pp. 32-33.
95. J. M. Salazar, et. al., op. cit., p. 32.
96. S. P. Robbins, op. cit., pp. 209-212.
97. J. M. Salazar, et. al., op. cit., p. 38.
98. S. P. Robbins, op. cit., pp. 209-212.
99. Gary J. Blau y Ralph Katerberger: Academy of Management Review- citado por K. Davis y J. Newstrom, op. cit., pp. 452 - 453.
100. S. P. Robbins, op. cit., pp. 223-224.
101. K. Davis y J. Newstrom, op. cit., p. 455.
102. International Correspondence Schools. Una Guía de Adiestramiento eficaz para Instructores. (INEDITO), sin paginación.
103. J. M. Salazar, et. al., op. cit., p. 38.
104. S. P. Robbins, op. cit., pp. 212-215.
105. M. F. Duhalt Krauss, op. cit., p. 35.
106. S. P. Robbins, op. cit., pp. 383-384.

107. M. F. Duhalt Krauss, op. cit., pp. 35-39.
108. S. P. Robbins, op. cit., pp. 214-215.
109. International Correspondence Schools, op. cit., s. Paginación.
110. J. R. Kantor. Psicología Interconductual: un ejemplo de construcción científica sistemática, pp. 52-59, 99 y 225-232.
111. S. P. Robbins, op. cit., p. 214.
112. Ibid., pp. 63-67 y 214.
113. M. F. Duhalt Krauss, op. cit., pp. 35-36 y 39-40.
114. Ibid., p. 35-36.
115. International Correspondence Schools, op. cit., s. Paginación.
116. S. P. Robbins., op. cit., p. 214.
117. F. Arias Galicia, op. cit., p. 386.
118. A. Reyes Ponce, op. cit., pp. 311-313.
119. Luz Coronado Gutierrez. Mi libro de Sexto Año: Estudio de la Naturaleza, pp. 52-53.
120. Gerald M. Goldhaber, op. cit., pp. 15-31.
121. S. P. Robbins, op. cit., p. 209.
122. M. F. Duhalt Krauss, op. cit., pp. 21-22 y 127.
123. Ibid., op. cit., 49-51, 59-64, 71-88 y 109-113.
124. Ernest Dale, op. cit., pp. 150-153.
125. K. Davis y J. Newstrom, op. cit., pp. 337-338.
126. M. F. Duhalt Krauss, op. cit., p. 22.
127. F. Arias Galicia, op. cit., p. 391.
128. M. F. Duhalt Krauss, op. cit., pp. 36-40.
129. H. J. Chruden y A. W. Sherman, op. cit., p. 325.
130. F. Arias Galicia, op. cit., pp. 389-390.
131. Kurt Villadsen. "El poder de escuchar" [videograbación], duración: 27 minutos.
132. David Berlo Chairman. "El significado está en las personas" [videograbación], duración: 22 minutos.
133. S. P. Robbins, op. cit., pp. 214-215.
134. H. J. Chruden y A. W. Sherman, op. cit., p. 327.
135. S. P. Robbins, op. cit., p. 214.

136. Norbert Sillamy, op. cit., p. 63.
137. H. J. Chruden y A. W. Sherman, op. cit., p. 328.
138. Ibid., pp. 328-330.
139. International Correspondence Schools, op. cit., s. pagina
ción.
140. Callner Film Productions and Variation Films. "No está
usted comunicando" [videograbación], duración: 20 minutos.
141. Ibid.
142. M. F. Duhalt Krauss, op. cit., pp. 41 y 50.
143. F. Arias Galicia, op. cit., pp. 386-388.
144. Ibid., pp. 388-389.
145. H. J. Chruden y A. W. Sherman, op. cit., p. 317.
146. S. P. Robbins, op. cit., p. 216.
147. Financiera Minero Crédito y Mercantil, S.A. "Comunica -
ción: curso de capacitación II". (INEDITO), sin paginación.
148. Callner Film Productions and Variation Films [videograba-
ción citada].
149. M. F. Duhalt Krauss, op. cit., p. 41.
150. S. P. Robbins, op. cit., p. 217.
151. SEP/ CNTC y SNTA. Texto de capacitación: Relaciones Hu-
manas (INEDITO), sin paginación.
152. Financiera Minero Crédito y Mercantil, S.A. op. cit., sin
paginación.
153. S. P. Robbins, op. cit., p. 217.
154. Kurt Villadsen [videograbación citada].
155. S. P. Robbins, op. cit., p. 217.
156. H. J. Chruden, op. cit., pp. 315-316.
157. Kurt Villadsen [videograbación citada].
158. S. P. Robbins, op. cit., p. 218.
159. K. Davis y J. Newstrom, op. cit., pp. 451-452.
160. Textos titulados: "Importancia de la comunicación" y
"Feedback" (material mecanografiado, INEDITO y SIN CREDITOS).
161. Ibid.
162. Ibid.
163. S. P. Robbins, op. cit., p. 216.

164. Financiera Minero Crédito y Mercantil, S.A., op. cit., sin paginación.
165. David Berlo Chairman. "Retroalimentación de la comunicación" [videograbación], duración: 21 minutos.
166. Textos titulados: "Importancia de la comunicación" y "Feedback" (material mecanografiado, INEDITO y SIN CREDITOS).
167. H. J. Chruden y A. W. Sherman, op. cit., p. 359.
168. David Ochoa Moreno. Desarrollo Organizacional (compilador), pp. 32-67.
169. Gerald M. Goldgaber, op. cit., pp. 71-77.
- * Para desarrollar este apartado se realizó un extracto en base a las diferentes posiciones teóricas, y algunos estudios realizados por los autores señalados en la TABLA III. Los datos complementarios de sus obras se encuentran indicados en el apartado de la bibliografía que aparece en este trabajo.
170. S. P. Robbins, op. cit., p. 470.
171. Aristos, op. cit., p. 220.
172. David Berlo Chairman. "Cambiando las actitudes a través de la comunicación" [videograbación], duración: 23 minutos.
173. S. P. Robbins, op. cit., p. 468.

BIBLIOGRAFIA

Aguirre Bastán, Angel. "El ocio como cultura de la vejez. Hacia una gerontopsicología social". Papeles del psicólogo. Revista del Colegio Oficial de Psicólogos. Epoca II. Num. 54, Pág. 35, 1992.

Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos humanos. Ed. Trillas, México, 1986.

Aristos. Diccionario Ilustrado de la Lengua Española. Ed. Ramón Sopena, España, 1980.

Beckhard, Richard. "Estrategias, tácticas y actividades en el Desarrollo Organizacional". En: Desarrollo Organizacional : estrategias y modelos. Fondo Educativo Interamericano, EUA ., 1973.

Berlo Chairman, David K. (Productor), y Reid H. Ray. (Director).

(1965). "Cambiando las actitudes a través de la comunicación"; "El significado está en las personas" y "Realimentación de la comunicación", [videograbaciones, Serie: Berlo sobre comunicación eficaz] BNA Films, Reid H. Ray. Washington, EUA: Films Industries Inc.

Blum, Milton I. y Naylor, James C. Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales. Ed. Trillas, México, 1981.

Callner Film Productions and Variation Films (Productores).

(1980). "No está ud. comunicando",

[videograbación] Barr Films.

Castaño Asmitia, Darvelio. Crisis y Desarrollo de las Organizaciones. UNAM, México, 1984.

Chinoy, Ely. Introducción a la sociología: conceptos básicos y aplicaciones. Ed. Paidós, Buenos Aires, 1978.

Chruden, Herbert J. y Sherman, Jr., Arthur W. Administración de Personal. Compañía Editorial Continental, México, 1989.

- Coronado Gutierrez, Luz.** Mi libro de sexto año. Estudio de la Naturaleza. Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos - SEP., México, 1970.
- Dale, Ernest.** Organización. Editora Técnica, México, 1972.
- Davies, David Roy y Shackleton, V.J.** La Psicología y el trabajo. Compañía Editorial Continental, México, 1982.
- Davis, Keith y Newstrom, John W.** El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional. Ed. McGraw-Hill / Interamericana, México, 1988.
- Duhalt Krauss, Miguel F.** Técnicas de comunicación administrativa. Textos universitarios UNAM, México, 1983.
- Economía.** Diccionario Enciclopédico. Ed. Planeta, Barcelona, 1980.
- Engels, Federico.** Marx, C. y Engels, F. Obras escogidas. Ed. Progreso, Moscú, 1971.
- Financiera Minero Crédito y Mercantil, S.A.** Comunicación. Curso de capacitación II. (Inédito). México, SEPT.-DIC., 1976.
- Goldhaber, Gerald M.** Comunicación Organizacional. Ed. Diana, México, 1986.
- Gorski, D.P. y Tavants, P.V.** Lógica. Ed. Grijalbo, México, 1974.
- Hodgetts, Richard M. y Altman Steven.** Comportamiento en las organizaciones. Ed. McGraw-Hill, México, 1981.
- International Correspondence Schools.** Una guía de adiestramiento eficaz para instructores. Scranton Pennsylvania, EUA, (sin datos de año de publicación), Inédito.
- Kantor, J. R.** Psicología Interconductual: un ejemplo de construcción científica sistemática. Ed. Trillas, México, 1978.
- Kolasa Blair, John.** Individuo, Empresa y Sociedad: Introducción a la ciencia de la conducta. Ediciones Deusto, España, 1980.

- Kuznetsov, Marat.** Compendio de Historia y Economía. Ediciones de Cultura Popular, México, 1976.
- Meza, Virginia y Dávalos Federico.** Glosario de Ciencias Histórico-Sociales. Partes 1 y 2. Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior. Ed. Edicol, México, 1977.
- Marx, Karl.** El Capital. El proceso de producción del capital. (Tomo I/Vol. I. Libro Primero). Siglo Veintiuno Editores, México, 1979.
- Monterde, Francisco.** Diccionario Porrúa de la Lengua Española. Ed. Porrúa, México, 1979.
- Ochoa Moreno, David.** Desarrollo Organizacional. (Compilador). Fondo Editorial UNAM, México, 1989.
- Partin J. Jennings.** "Desarrollo Organizacional: una perspectiva. En: Perspectivas del Desarrollo Organizacional. Fondo Educativo Interamericano, EUA., 1977.
- Reyes Ponce, Agustín.** Administración de Empresas: teoría y práctica. (segunda parte). Ed. Limusa, México, 1990.
- Robbins, Stephen P.** Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1987.
- Salazar, José Miguel, et., al.** Psicología Social. Ed. Trillas, México, 1988.
- Schein, Edgar H.** Psicología de la Organización. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1980.
- SEP/ Cámara Nacional de Transportes y Comunicaciones y los Sindicatos Nacionales de los Trabajadores del Autotransporte.** Texto de Capacitación: Relaciones Humanas. (Inédito), México, 1979.
- Villadsen, Kurt.** (Productor), e Irbi Smith (Director). (1978). "El poder de escuchar", [**videograbación**]. EUA: Mc Graw-Hill International Book Company CRM.