

101



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**CAPACITACION DE PERSONAL CON AYUDA**

**DEL VIDEOCASSETTE**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN CIENCIAS  
DE LA COMUNICACIÓN  
P R E S E N T A:  
**GILBERTO OCTAVIO PÉREZ MASS**

**ASESOR:  
DR. RESENDIZ RODRÍGUEZ RAFAEL**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

*Gracias a:*

*A Judith Mass Orozco por  
su sacrificio*

*Gracias a:*

*A Guadalupe Vargas  
Barragán por su ayuda incondicional*

*Gracias a:*

*A mis Profesores Sinodales  
y Asesor por todo su conocimiento.*

## AGRADECIMIENTOS

*Gracias a:*

*A dios por permitirme  
terminar*

*Gracias a:*

*A Reyán, Oswaldo y Erick  
por estar conmigo en todo momento*

*Gracias a:*

*A Abraham Pérez Romero  
por que desde el Cielo me apoyo*

## INDICE

Introducción.....	I
CAPITULO I. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN DEL HOSPITAL REGIONAL	
LIC. ADOLFO LOPEZ MATEOS DEL ISSSTE CON RESPECTO A	
LA OPINIÓN DE LOS DERECHOHABIENTES, TRABAJADORES	
Y MEDICOS SOBRE EL TRATO Y SERVICIO DEL HOSPITAL.....9	
I.1. Procedimientos de atención al derechohabiente	9
I.2. Diagnóstico de la situación actual.	10
CAPITULO II. LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL COMO MODELO DE	
ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL HOSPITAL. 19	
II.1. Funciones de la comunicación.	19
II.2. Proceso de comunicación.	20
II.3 Comunicación no verbal.	22
II.4. Funciones de la comunicación no verbal.	22
II.5. Barreras contra una buena comunicación.	23
II.6. Superación de las barreras.	26
II.7. Redes de comunicación.	28
II.8. La Teoría Clásica.	31
II.9. Teoría de las Relaciones Humanas.	33
II.10. Teoría de los Sistemas Sociales.	33
II.11 Sistema Abierto.	34
II.12. Tipos de mensajes en la organización.	34
II.13. Los pequeños grupos en las organizaciones.	37
II.14 Los pequeños grupos como subsistemas.	38

II.15 Tipos de grupos en las organizaciones.	39
II.16. Ventajas de los grupos.	39
II.17. Desventajas de los grupos.	40
II.18. Conflictos en los grupos.	40
II.19. Valores, actitudes y satisfacción en el trabajo.	42
II.20. Fundamentos para la estructura organizacional.	47
II.21. Diseño del trabajo, ambientes y estrés.	51
II.22. Conflicto.	65
II.23. Cambio y desarrollo organizacional.	67

### CAPITULO III. ORGANIGRAMA DEL HOSPITAL REGIONAL LIC. ADOLFO

LOPEZ MATEOS DEL I. S. S. S. T. E.	80
III.1. Coordinación del servicios al derechohabiente.	81
III.2. Expedición de licencias médicas.	82
III.3. Unidad de control de pacientes	82
III.4. Unidad de vigencia de derechos.	83
III.5. Unidad de trabajo social.	84
III.6. Unidad de orientación e información.	84
III.7. Recepción de consulta externa.	85
III.8. Coordinación de enseñanza e investigación.	86
III.9. Coordinación de urgencias y terapia intensiva.	86
III.10. Coordinación de enfermería.	86
III.11. Metas de algunos servicios del hospital.	87

CAPITULO IV. CAPACITACION. BASES TEORICAS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS CURSOS.	91
---	----

IV.1. Conceptos generales.	91
IV.2. La capacitación en la empresa.	93
IV.3. Determinación de las necesidades de capacitación.	96
IV.4. Sistemas de capacitación.	97
IV.5. Métodos de inducción.	99
IV.6. Medios auxiliares de la capacitación.	105
IV.7. Evaluación.	108
IV.8. Seguimiento o continuación de la capacitación	109
IV.9. Capacitación en relaciones humanas.	110
IV.10 Aprendizaje y motivación.	110

## CAPITULO V. LAS RELACIONES HUMANAS COMO BASE FUNDAMENTAL

DE LOS CURSOS.	113
V.1. Antecedentes.	113
V.2. Filosofía	113
V.3. Comunicación y relaciones humanas.	114
V.4. Desarrollo histórico de las relaciones humanas.	115
V.5. Objetivos y funciones de las relaciones humanas.	117
V.6. Contenido de las relaciones humanas.	118
V.7. Campo de las relaciones humanas.	119
V.8. Empresa y relaciones humanas.	121
V.9. Las actitudes y las relaciones humanas.	122
V.10. Relaciones humanas en el trabajo.	125
V-11. Forma de mejorar las relaciones humanas.	130
V.12. Conclusión.	133

CAPITULO VI. EL VIDEOCASSETTE. APOYO DIDÁCTICO PARA LOS	
CURSOS DE RELACIONES HUMANAS.	134
VI.1. ¿Porqué utilizar ayudas visuales?	134
VI.2. Elementos esenciales de la comunicación aplicada a las ayudas	
Visuales.	135
VI.3. Televisión.	136
VI.4. La videografía.	140
VI.5. Los sistemas de video y los formatos de videocassette.	143
VI.6. La grabación del videocasete	144
VI.7.El futuro de la televisión instructiva.	146
CONSLUSIONES.	147
BIBLIOGRAFÍA.	157
ANEXO I.	159
ANEXO II.	160



## INTRODUCCIÓN

Este trabajo fue concebido como el seguimiento de un malestar en el trato que se da en una institución hospitalaria, empezando de lo general como la situación del Hospital Regional Lic. Adolfo López Mateos del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), para terminar en lo particular, llegando a la propuesta para solucionar o aminorar este problema: Los cursos de capacitación en relaciones humanas para los jefes y autoridades y para todo el personal.

Para la realización de este estudio se encuestó a cuatro protagonistas del nosocomio: Personal administrativo, médico, enfermería y los derechohabientes. Todo esto para hacer un diagnóstico con respecto a las interacciones que existen entre ellos.

Gracias al estudio se pudieron obtener resultados importantes como saber que 50% de todos los encuestados opinan que el servicio iba de regular a malo, mientras que la otra mitad lo catalogaba de bueno a excelente (datos encontrados en el capítulo uno).

Se pudo constatar que el empleado administrativo, por muchas causas, proporciona informes equivocados y de mal humor. Desconoce el estado anímico del derechohabiente, ignora que está por una necesidad de alivio que requiere unas palabras de aliento y no una atención descortés.

Es importante destacar que este personal no es el único que atiende mal. Médicos y enfermeras también contribuyen para que el paciente tenga una mala imagen del hospital, hablando con términos inentendibles y contestando mal a cualquier duda.

Es resaltable que nos estamos refiriendo a la opinión que proporcionaron el paciente y su familiar. Sin embargo, para la consecución, no se puede partir sólo de ahí, teníamos que saber qué pensaba la otra parte, los trabajadores.

Ellos opinan que el derechohabiente también es prepotente, sobre todo cuando no trae los documentos requeridos para la atención médica y quiere que se le atienda rápido. Los pacientes, en ocasiones, vienen al servicio de urgencias cuando no lo necesitan. No entienden que sólo deben acudir en casos urgentes.

A pesar de estos factores, los empleados caso no han tenido dificultades en la atención. Regularmente eso les pasa a los que tienen más de quince años de servicio. Por esta razón ellos quieren capacitarse, factor importante para esta tesis.

Por su parte, los médicos aseguraron que no necesitan la capacitación que nosotros ofrecemos.

Teniendo ya el diagnóstico, necesitábamos la teoría que nos pudiera orientar sobre el panorama de la situación del hospital. Entonces escogimos la comunicación organizacional como la más adecuada.

Comunicación organizacional se refiere a los mensajes comunicados (valga la redundancia) de un lado a otro en una organización. Dentro de esta acepción, podemos decir que tiene cuatro funciones importantes: Controlar, motivar, expresar emociones e informar.

Con respecto al proceso, intervienen varios elementos:

El emisor (el que envía el mensaje) o la fuente, el mensaje (el cual es traducido en forma simbólica), el canal o medio de transmisión y el receptor (quien recibe el

mensaje). Actualmente se ha integrado un elemento a este proceso, y se denomina retroalimentación

(la evaluación del recibimiento del mensaje).

Como todo mecanismo, también tiene sus desventajas, o lo que podríamos llamar barreras, que son los ruidos que dificultan la captación del mensaje, entre ellas están la percepción selectiva, que es lo que nosotros captamos de acuerdo a nuestros intereses; las emociones, lo que sentimos, y el lenguaje, que no todos hablamos el mismo.

Al hablar de comunicación en una institución, no podemos olvidarnos de la administrativa, con sus barreras correspondientes: La competencia desleal, el deseo de agradar y el temor al castigo, los problemas de rango, los secretos del puesto, el tiempo, el lugar y la estructura.

Para estos contratiempos se deben tomar en cuenta medidas como éstas: Usar la retroalimentación, los medios adecuados, un lenguaje simple, escuchar bien, control para informar en el momento oportuno y usar símbolos.

El hospital también puede ser una organización, un lugar con tres elementos importantes: El cliente (derechohabiente), el producto o servicio (la atención médica) y el proveedor (el instituto). Con la diferencia de que aquí no existe un contrato de compra-venta, sólo en casos excepcionales, como son los pacientes que no tienen derecho al servicio médico, pero requieren de él, se les proporciona una cuenta que funciona como factura por los gastos que generaron durante su estancia en el nosocomio, nada más. No funge como contrato.

Por eso, definimos la comunicación organizacional como el flujo de mensajes orientados, de manera formal o informal, dentro de una red de relaciones

interdependientes, ya sea por una o varias personas, en una empresa o una institución.

Dentro de una organización están las comunicaciones ascendentes y descendentes, de arriba hacia abajo y viceversa. También existe la horizontal (personas del mismo rango que se comunican entre sí).

Para comprender mejor la situación del hospital usamos algunas teorías: La teoría clásica, que se refiere a la motivación que debe recibir un trabajador para ejercer su labor, La escuela de relaciones humanas, que se preocupa por los sentimientos de los trabajadores, lo mismo la escuela de los sistemas sociales, refiriéndose a que todas las partes afectan a un todo y que toda acción repercute en la organización.

El hospital es un sistema abierto con fronteras permeables que permiten la transformación de la energía para ofrecerla al público.

La comunicación no sólo es hablada, también las señales cuentan en la interacción. Cualquier gesto o posición puede afectar los mensajes. Por eso mencionamos la comunicación no verbal, que tiene significado según el contexto y ambiente en que se maneja.

En la mayoría de los departamentos del hospital se trabaja en grupos, por ello, es importante saber como son sus interacciones. Aquí los sujetos se afilian por necesidad de pertenecer, tomar decisiones, convivir, interaccionar y resolver problemas.

Si es una institución prestadora de servicios, atiende a bastante gente, lo que podríamos llamar público. Generalmente el empleado desconoce la manera de

atenderlo. Por lo tanto, hablamos de las comunicaciones públicas, que son los mensajes que llegan a la gente.

Al interior del nosocomio, se puede ver que el empleado está desmotivado por su labor, insatisfecho respecto a sus labores y a sus valores, los cuales le darán pauta para tomar algunas actitudes. Es importante destacar que con éstas, el individuo puede contradecir lo que afirma, estamos hablando de la disonancia cognoscitiva.

Con respecto a la estructura, la mencionamos en el capítulo dos porque de ella dependen la comunicación y la interacción. Mientras más compleja sea, más complicadas serán las relaciones de sus integrantes.

Más adelante, proponemos la forma de elaborar trabajos más adecuados a las condiciones de los empleados para evitarles el estrés laboral. Lo anterior gracias a que existe el jefe o supervisor, con sus diferentes clasificaciones para que el alumno decida la que más le convenga o, en todo caso, combine todas y haga una general.

En relación con el estrés, tuvimos que consultar alguna bibliografía y entrevistar a especialistas en la materia para poder definirla así: El estrés es una condición dinámica en la cual se halla una persona por la oportunidad, limitación o exigencia relacionadas con lo que desea y para las cuales el resultado se considera inseguro e importante a la vez. Este es un tema importante porque de aquí sacaremos algunos juegos vivenciales para los cursos.

Con la teoría que tenemos, analizaremos la situación del hospital. Ninguna de las autoridades (por ser médicos y no administradores) conoce lo que es la comunicación organizacional ni otro tipo de comunicación, siendo que antes de

ocupar un cargo de alto nivel jerárquico recibe un curso de administración de hospitales, en este análisis decimos los porqués.

Para el capítulo tres mostramos al lector una panorámica del hospital y mostramos un organigrama de todos los servicios que atienden al público; teniendo, para tal efecto, un plano de todos los departamentos señalados y sus funciones, así como sus metas. Entre los servicios que nombramos están consulta externa, extensión hospitalaria a domicilio, urgencias (adultos, pediatría y tocoquirúrgica o maternidad), admisión, relaciones públicas y vigencia de derechos, entre otros.

Por lo que respecta al capítulo cuatro, para los cursos, éste es importante porque en él definimos lo que es capacitación: El adiestramiento que se imparte con el objetivo principal de proporcionar conocimientos, sobre todo en aspectos teóricos del trabajo físico. Se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipo. Además explicamos algunas variantes con sus respectivos materiales.

La mejor manera de que el trabajador se sienta motivado al realizar su labor es capacitarse. El problema de la situación del hospital son las relaciones humanas tan deficientes que existen tanto dentro como fuera del mismo. Por lo tanto, se proponen dos cursos en estos temas, para lo cual, indagamos todo acerca de ellos y lo conjuntamos en el capítulo cinco para que el lector, al leer el trabajo sepa de qué tratará. Se pueden encontrar temas como la historia, papel y función, comunicación, etc.

Es importante aclarar que una de las ventajas que ofrecen los cursos es que contarán con el apoyo didáctico visual del videocassette. En el capítulo seis se

explican los porqués de esta resolución, es decir, mencionamos todos los tipos de formatos que existen, la manera en que se grabará durante los cursos, se entrevista a personalidades e instituciones especializadas en la materia, justificamos detalladamente porqué utilizaremos esta ayuda, enumeraremos algunos elementos esenciales de la comunicación aplicada a las ayudas visuales, hablamos de la televisión instructiva y la educación, nos referimos a la videografía, explicamos qué es un videograbador, lo que es una cámara de video, sus posibilidades de utilización, los diferentes sistemas y tratamos de pronosticar cuál será el futuro de la televisión instructiva.

Una vez hecha la investigación, vemos que la gente necesita los cursos que proponemos, nos referimos a las autoridades (para que tengan una buena relación con sus empleados) y los trabajadores (para comprender mejor al derechohabiente).

Fue así como para el Anexo I elaboramos dos programas de estudio de dos cursos diferentes: Uno para autoridades y otro para trabajadores. Para el primero, hablamos de temas tales como supervisión, valores y actitudes, elaboración de ambientes para evitar el estrés en el trabajo, cómo elogiar al empleado, así como la forma de captar sus necesidades. Además de algunas pautas para una mejor atención al público. Para el segundo, el curso para empleados, hablamos de temas más centrados en la conducta del ser humano, como son: Comunicación y las bases del comportamiento, así como fundamentos, etc. Estudiamos su manera de actuar en compañía de más personas o en grupos. Proponemos a los estudiantes consejos para decidir por sí mismos y algunas bases para interaccionar con los demás, percibir una forma de pensar y valorar los

acontecimientos, la manera en que ellos pueden motivarse solos y un adiestramiento para lo más importante: La atención al público.

En el Anexo II dejamos todas las gráficas que muestran los datos de todas las encuestas que realizamos.



## CAPITULO UNO

### DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DEL PERSONAL DEL HOSPITAL REGIONAL LIC. ADOLFO LOPEZ MATEOS DEL ISSSTE CON RESPECTO A LA OPINIÓN DE LOS DERECHOHABIENTES, TRABAJADORES Y MEDICOS SOBRE EL TRATO Y SERVICIO DEL HOSPITAL.

#### I.1. PROCEDIMIENTOS DE ATENCIÓN AL DERECHOHABIENTE.

Hoy en día seguimos siendo testigos del deterioro de nuestras instituciones gubernamentales y políticas y de la bancarrota de nuestros negocios. Parece ser que los avances de las comunicaciones tecnológicas no están positivamente relacionadas con el éxito de las comunicaciones interpersonales. Lo anterior se observa en el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), principalmente en el Hospital Regional Lic. Adolfo López Mateos, donde hay constante contacto con el público en servicios tales como urgencias (adulto, pediatría y tocoquirúrgica o maternidad), consulta externa, hospitalización, unidad de orientación, información y relaciones públicas, vigencia de derechos, asistentes de la dirección, trabajo social, etc.

Para la atención al derechohabiente, el nosocomio trabaja de tres maneras distintas: <sup>1</sup>

A. PARA ATENCIÓN MÉDICA. Para recibir atención médica el paciente acude a su clínica de adscripción para que de ahí sea canalizado al hospital. Después al servicio de referencia y contrarreferencia, quien verificará si le corresponde el hospital. Posteriormente, vigencia de derechos autorizará la atención. Es importante aclarar que visitará varios servicios y departamentos.

---

<sup>1</sup> Ver diagrama de procesos de atención en Anexo II.

B. PARA INTERNAMIENTO. En caso de que el paciente requiera hospitalización, pasará al servicio de admisión hospitalaria para que le soliciten sus datos generales y se le asigne la cama que ocupará. Para tal efecto, el paciente comprobará que tiene derecho al servicio con su talón de pago y su credencial de trabajador, si es él paciente, si no, con la documentación necesaria para constatar que depende del empleado, y orden de internamiento expedida por el médico que lo atiende.

Una vez internado el paciente, el familiar solicitará pases para poder estar con él (dos amarillos de visita y uno verde permanente) en el servicio de relaciones públicas.

Esta forma de internarse, la otra es por urgencias. Si el paciente se encuentra en estado crítico, el médico solicitará a hospitalización y el familiar seguirá los mismos pasos anteriores.

C. PASE DE CORTESÍA. El hospital, por ley, proporciona atención médica a toda persona, con derecho o no. De este modo, es visitado por pacientes carentes del servicio y se les cobra (esto en el caso de no ser derechohabiente). Sin embargo, existe una forma de evitar dicho pago llamada Pase de cortesía. Regularmente, el paciente llega por urgencias, vigencia de derechos ya verificó que no tiene derecho al servicio, solicita al familiar acudir al servicio de contabilidad a pagar un depósito. En estos momentos intervienen las autoridades (ya sea Dirección o Sindicato). Si el paciente requiere ser operado se le otorga esta prestación, consistente en un 100% de descuento del costo del servicio. El trámite de internamiento es igual a los anteriores.

## 1.2. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

Para conocer la situación actual del hospital se elaboraron tres cuestionarios para los derechohabientes, los trabajadores y los médicos.<sup>2</sup>

Con respecto a los derechohabientes, fueron 290 los entrevistados, variantes entre 10 y 80 años de edad. Los más participativos eran los que fluctuaban entre 30 y 40 años. (Anexo II)

En la gráfica 2 del anexo 2 se muestra que 204 pacientes eran femeninos (70.3%), 84 masculinos (28.3%) y 2 abstenciones (.6%). Entonces, la mujer es más participativa.

La mayoría de los encuestados pertenecían al rango de trabajadores (623.7%) en: Hogar (22.7%), pensionados (6.8%) y otros (0.3%). Con 2.4% de abstenciones. (Anexo 2 Gráfica 3).

Es importante aclarar que el instituto clasifica a toda la población que atiende en nueve tipos de pacientes:

1. Trabajador.
2. Trabajadora.
3. Esposo (a) de trabajador (a).
4. Pensionado o jubilado.
5. Padre de trabajador (a).
6. Madre de trabajador (a).
7. Hijo de trabajador (a).
8. Hija de trabajador (a).
9. No derechohabiente o pase de cortesía.

---

<sup>2</sup> Ver cuestionarios en el Anexo II.

Para ser atendido en los hospitales del ISSSTE es necesario estar adscrito a las clínicas que se muestran en el cuadro A del Anexo II.

Para saber cuál es el pensamiento de la gente, los cuestionarios se componían con preguntas cerradas y abiertas. Las preguntas 1,2, y 3, se refieren al conocimiento que la gente tiene de los trámites administrativos a seguir para ser atendidos dentro y fuera del mismo. El 80% si sabe. (Gráfica 4 Anexo II.)

En la pregunta 4 se nota que la gente confunde los servicios con especialidades. Para el instituto, servicios es lo que ofrece al derechohabiente y especialidad es la división del mismo. Por ejemplo, se cuenta con los servicios de urgencias, consulta externa, etc.

En cuanto a las especialidades, están en la consulta externa: Ortopedia, cirugía general, psiquiatría, etc. Por lo tanto se les toma como un solo servicio y se comprobó que la gente, en su mayoría, visita una especialidad y se retira.

Del total de encuestados, el 4% frecuenta este servicio, el 26% visita algunas especialidades, en ocasiones, recurre a urgencias (19%) y el 3% vigencia de derechos. Con el 4% de abstenciones. (Gráfica 5 Anexo II).

Para darle mayor realce a la encuesta se relacionaron todas las preguntas. La pregunta 5 sobre la opinión que el derechohabiente tiene del servicio que recibe del personal médico y administrativo en relación con la cuestión 4, arrojan el siguiente resultado:

En la categoría "Dos servicios", la gente piensa en un 19%, que el trato ofrecido por el médico es bueno, el 11% regular y el 1% lo reprueba y el otro 1% no contestó. (Ver Anexo 2 Gráfica 6).

En lo que se refiere a enfermería, el 16% bueno, el 2% malo y el 7% regular.

Con los administrativos, el 14% bueno, el 8% regular y el 4% malo.

La pregunta 6, referida a los problemas entre los derechohabientes y personal, afirma que la gente no tiene conflicto.

Los problemas están en los lugares con carga de gente, urgencias y consulta externa (26%), sobresaliendo los administrativos con el 7%. (Anexo 2 Gráficas 7 y 8).

En la categoría "urgencias" el 19% de los derechohabientes se dividen en 10% bueno, el 6% y el 1% malo. Con 1% no contestó. Para enfermería, del mismo porcentaje, el 7% bueno, el 6% regular, el 2% malo y el 3% de abstenciones.

En el servicio de consulta externa está el mayor número de derechohabientes, 137, para un porcentaje de 47%. La gente piensa en un 34% que el médico tiene un trato bueno, 11% regular, 1% malo y 1% no contestó.

Con respecto a enfermería, el 25% bueno, el 15% regular, el 3% malo y el 4% abstenciones. Los administrativos, por su parte, 22% bueno, el 13% regular y el 8% no contestó.

Existen pacientes que permanecen en el hospital en dos servicios diferentes. A veces pasan a consulta externa y a vigencia de derechos. Esto lo hacen el mismo día o distintos: por lo tanto, los denominamos "dos o mas".

La pregunta 7 se refiere a las quejas del derechohabiente y aseguró que la gente no se queja por el servicio recibido, 2% malo en médicos y administrativos.

Las opiniones en las preguntas abiertas, de las amas de casa, están con respecto al médico, así: 20% bueno, 20% malo y 6% abstenciones (anexo 2 gráfica 9).

Las opiniones de los profesionistas fueron éstas: 11% bueno, 11% malo y 10% abstenciones. Lo anterior sobre el trato en general (anexo 2 gráfica 10).

El empleado administrativo fue desacreditado por ellos: 12% malo y 10% no contestan.

Los empleados federales opinaron así: El administrativo, 12% malo y 9% de abstenciones. El médico y enfermería no tienen resultados alarmantes (anexo 2 gráfica 11).

Las amas de casa, sobre el administrativo, opinaron lo siguiente: 3% bueno, 4% malo y 11% no contestaron (anexo 2 gráfica 10).

Con respecto a los trabajadores, los puestos fueron muy variados, desde asistentes de la dirección hasta camilleros y auxiliares de intendencia, administrativos, pasando por jefes de departamento, etc. Tomando en cuenta todos tienen contacto con el público derechohabiente. (2ª. Parte de la encuesta).

La mayoría de los trabajadores tiene el mismo tiempo de antigüedad y de atender al paciente y a su familiar. Los trabajadores que tienen más problemas son aquellos con más de quince años de servicio. De los 52 empleados encuestados, el 21% ha tenido problemas con el paciente o familiar, 3% con once a quince años de servicio. La gráfica 14 del anexo muestra que el 26% de los trabajadores ha recibido algún estímulo por su trabajo de parte del derechohabiente, dicho porcentaje corresponde a los que tienen poco tiempo de tratar con el consumidor.

Los cursos de capacitación tendrán el apoyo didáctico de un videocassette para grabar las dinámicas y el participante reflexiones y cambie su actitud hacia la persona solicitante del servicio.

Es importante aclarar que las preguntas del cuestionario que se les aplicó fueron muy distintas a las del derechohabiente, inclusive fueron más. (anexo 2).

Para este test se encuestaron a trabajadores cuyas edades fluctuaban entre los 18 y 60 años de edad. La gente más participativa eran los de 30 a 50 (55.7%), mostrándose este dato en la gráfica 13 del anexo II.

Lo anterior corrobora el hecho de que en la gráfica 14 se explique que los trabajadores quieran capacitarse, ya que el 70% no ha recibido ningún tipo de capacitación y el 80% lo desee.

Hemos hablado del derechohabiente, pero no lo hemos definido totalmente. La Ley del ISSSTE, editada en 1996, afirma lo siguiente en su artículo 5°:

“Para los efectos de esta ley se entiende:

- I. Por dependencias, las unidades administrativas de los poderes de la Unión y del Gobierno del Distrito Federal; al igual que las de los Estados y municipios que se incorporen al régimen de seguridad social de esta ley;
- II. Por entidades de la administración pública, los organismos, empresas y las instituciones públicas paraestatales que se incorporen al régimen de esta ley;
- III. Por trabajador, toda persona que preste sus servicios a las entidades mencionadas, mediante designación legal o nombramiento, o por estar incluido en las listas de raya de los trabajadores temporales, con excepción de aquellos que lo hagan por contrato sujeto a la legislación común y a los que perciban los emolumentos exclusivamente con cargo a la partida de honorarios;

IV. Por pensionista, toda persona a la que esta ley le reconozca tal carácter,  
y

V. Por familiares derechohabientes a:

- La esposa, o falta de ésta, la mujer con la que el trabajador o pensionista ha vivido como si lo fuera durante los cinco años anteriores o con la que tuviese hijos, siempre que ambos permanezcan libres de matrimonio. Si el trabajador o pensionista tiene varias concubinas, ninguna de ellas tendrá derecho a recibir la prestación.
- Los hijos menores de 18 años, de ambos o sólo de uno de los cónyuges, siempre que dependan económicamente de ellos.
- Los hijos solteros mayores de 18 años, hasta la edad de 25, previa comprobación de que están realizando estudios de nivel medio superior, de cualquiera rama de conocimiento en planteles oficiales o reconocidos y que no tengan trabajo remunerado.
- Los hijos mayores de 18 años incapacitados física o psíquicamente que no puedan trabajar para obtener su subsistencia y que se comprobará con certificado médico expedido por el instituto y por medios legales correspondientes y procedentes.
- El esposo concubinario de la trabajadora o pensionista, siempre y cuando fuese mayor de 55 años de edad o esté incapacitado física o psíquicamente y dependa económicamente de ella.
- Los ascendentes siempre que dependan económicamente del trabajador o pensionista.



- Los familiares que se mencionan en este artículo tienen el derecho que esta ley establece si reúnen los requisitos siguientes:

- A) Que el trabajador o pensionista tenga derecho a las prestaciones señaladas en el artículo 3° de esta ley.
- B) Que dichos familiares no tengan derechos propios a las prestaciones señaladas en el artículo antes mencionado.

\* El artículo se refiere a los seguros de: Enfermedades y maternidad, riesgos de trabajo, jubilación, retiro por edad y tiempo de servicios, invalidez, causa de muerte, cesantía en edad avanzada; servicios de rehabilitación física y mental, atención para el bienestar y desarrollo infantil, integrales de retiro a jubilados o pensionistas y; prestaciones referentes a: Arrendamiento o venta de habitaciones pertenecientes al instituto, prestamos hipotecarios y financiamiento general para vivienda, en sus modalidades de adquisición de propiedad de terrenos y/o casas habitación, construcción, reparación, ampliación o mejoras de las mismas, así como pagos de pasivos adquiridos por estos conceptos; servicios que contribuyan a mejorar la calidad de vida del trabajador y familiares derechohabientes, servicios turísticos tales como promociones culturales, de preparación técnica, fomento deportivo y recreación; servicios funerarios y; sistema de ahorro para el retiro SAR. <sup>3</sup>

La Gráfica 15 del Anexo 2 muestra que la mitad de los encuestados se acerca a esta definición, el 50% restante se inclinó hacia el lado sentimental. Lo anterior refirma la idea de que no estamos enterados de esta definición.

---

<sup>3</sup> INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO. Ley de Instituto de seguridad y servicios de los trabajadores del Estado ISSSTE. 1996. pp.25.

Con respecto a las quejas que el trabajador tiene del derechohabiente, la gráfica 16 del mismo anexo muestra que el 72% de los empleados no tiene problemas con él y el 26% sí. De este porcentaje, el 14% ha tenido quejas del paciente.

Por su parte, la gráfica 17 afirma que sólo el 30% de los trabajadores ha recibido capacitación como la que estamos ofreciendo. El otro 70% sólo ha recibido una capacitación mediocre.

Con respecto al cuestionario que se aplicó al personal médico, el resultado es que el 70% de los galenos consideran bueno el trato con el derechohabiente, mientras que el 30% no piensa así, según lo muestra la gráfica 18 del Anexo II.

En consecuencia, el 57% de los encuestados no tiene interés en el curso, a pesar que el 60% no ha recibido ningún tipo de capacitación. El 37% tiene interés por el curso con el apoyo didáctico del videocassette. Estamos hablando del 40% restante (Anexo 2 gráficas 19 y 20).

Por los datos obtenidos en las encuestas, concluimos que el problema, aunque no de manera alarmante, existe. El derechohabiente se queja del personal administrativo y enfermería. El médico ni tiene problemas porque el paciente confía en él y sus indicaciones, y por ello se cura.

## CAPITULO II

### LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO MODELO DE ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL HOSPITAL.

Se mencionó en el capítulo anterior que la finalidad de realizar el diagnóstico era conocer, por un lado, cuál es la situación del hospital con respecto a la comunicación que existe entre derechohabientes, personal administrativo, médico y enfermería; y por otro, qué piensan estas cuatro partes sobre las interacciones que se dan en el nosocomio. Se descubrió que las relaciones entre médicos y enfermeras con el paciente están en un nivel positivo. Sin embargo, entre derechohabiente y administrativos son negativas.

La comunicación organizacional orientará sobre los porqués de esta situación. La comunicación no es nada más la mera transmisión de mensajes, incluye el traslado y la comprensión del significado.

“La comunicación perfecta, si existe, se daría cuando un pensamiento o idea fueran transmitidos de tal modo que la imagen percibida por el receptor coincidiera exactamente con la del emisor. Aunque sencilla en teoría, la comunicación perfecta nunca se consigue en la práctica”.<sup>1</sup>

#### II.1 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN.

Stephes P. Robbins, en su libro *Comportamiento organizacional*, dice que la comunicación realiza cuatro funciones básicas: Control, motivación, expresión emocional e información.

---

<sup>1</sup> Stephen P. ROBBINS. Comportamiento organizacional, Pentice may. México, 1987. pp. 209

La comunicación sirve, primero, para controlar en diversas formas el comportamiento de los empleados. La organización posee jerarquías de autoridad y normas formales que es preciso que se acaten.

En segundo lugar, propicia la motivación al esclarecer a los empleados lo que han de hacer, la eficacia con lo que lo están realizando y qué medidas tomar para el desempeño, en caso de que sea insatisfactorio. La fijación de metas concretas, la retroalimentación acerca del avance en la comunicación de los objetivos y el reforzamiento a la conducta deseada estimulan la motivación y requieren comunicación.

Para muchos empleados, su grupo es la fuente básica de interacción social. La comunicación que tiene lugar en él es un mecanismo necesario para que externen su frustración y sus sentimientos de satisfacción. Entonces, la comunicación permite su expresión emocional.

La última función que cumple es relacionada con su participación en facilitar la toma de decisiones. Proporciona la información que necesitan los individuos para la elección al transmitir los datos para identificar las diferentes opciones a escoger.

## II.2 PROCESO DE COMUNICACIÓN.

Para que se realice la comunicación es necesario un propósito expresado como mensaje. Éste se origina en una fuente o emisor, quien lo codifica (convierte en forma simbólica) y lo manda por un canal al receptor. Este lo retraduce o descifra y lo regresa. El resultado es una comunicación de significado entre dos personas.

La siguiente figura muestra el proceso de comunicación. Es un modelo compuesto por siete partes: 1) Fuente, 2) Codificación (cifrado), 3) Mensaje, 4) Canal, 5) Decodificación, (recifrado), 6) Receptor y 7) Retroalimentación.

\*MODELO DEL PROCESO DE COMUNICACION \*

FUENTE\_\_\_ MENSAJE\_\_\_ CODIFICACIÓN\_\_\_ MENSAJE\_\_\_ CANAL\_\_\_  
 MENSAJE\_\_\_ DECODIFICACION\_\_\_ MENSAJE\_\_\_ RECEPTOR\_\_\_  
 RETROALIMENTACIÓN.

\*Fuente: ROBBINS, STEPHEN P. Ob. Cit. pág. 211.

La fuente inicia un mensaje al codificar un pensamiento.

Existen cuatro condiciones para esto: Habilidad, actitud, conocimiento y sistema sociocultural.

El receptor y el emisor deben ser muy hábiles al mandar un mensaje, es necesario que utilicen palabras comunes . Por eso la palabra comunicación viene del latín COMUNICARE que significa transmitir.

La comunicación comprende también las destrezas al hablar, la lectura, escuchar y razonar. No se puede comunicar algo que no se sabe, por un lado; y, por otro, si se sabe mucho del tema y se sobre carga no se entenderá.

Un mensaje es hablar, un escrito, la pintura, los movimientos corporales y las expresiones del rostro. En él influyen el código de símbolos con que se transmite el significado, el contenido y las decisiones que toma la fuente al seleccionar y organizar los códigos y el contenido.

El canal es el medio por el cual pasa el mensaje, lo escoge la fuente, quien debe decidir si es formal o informal. Los canales están establecidos por la organización

y llevan mensajes sobre las actividades de los miembros conexas con su trabajo. Los informales son establecidos por los empleados en sus interacciones.

El receptor es a quien se dirige el mensaje codificado y éste hará lo mismo y lo devolverá.

El nexo final del proceso de comunicación es el circuito de retroalimentación. Si una fuente de comunicación descifra el mensaje y éste se expone otra vez en el sistema, el resultado será la retroalimentación. Es la comprobación de la eficacia con que se recibe el mensaje. Determina si se ha comprendido el mismo.

### II.3 COMUNICACIÓN NO VERBAL.

“La comunicación no verbal son los mensajes que no son hablados. Las personas pueden comunicarse por medio de sus cuerpos y de sus conductas físicas. El mensaje se comunica a través de manipulaciones del tono, el volumen y el ritmo de la voz; por su parte, el medio ambiente se comunica por el tiempo, espacio, arquitectura y artefactos” .<sup>2</sup>

### II.4 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL.

Gerald Goldhaber, en su libro *Comunicación organizacional*, sostiene que la conducta no verbal define y regula el sistema de comunicación, a la vez que emite un contenido específico. A través de ésta, la persona descubre indicios tales como si va a comunicarse o no, lo que es adecuado decir, quién debe hablar primero y lo que quieren decir, etc. Entonces, las comunicaciones no verbales reafirman o contradicen el contenido del mensaje.

---

<sup>2</sup> Gerald M. GOLDHABER. *Comunicación organizacional*. Diana, México. 1984, pp. 152.

“Cuando cualquier conducta no verbal contradice la verbal, la primera determinará el contenido del mensaje. Es decir, los contactos físicos, las posiciones (distancia, inclinación, contacto visual y posturas, además de los gestos y las expresiones faciales y vocales) pueden pesar más que las palabras; determinando, con ello, los sentimientos que lleva el mensaje”.<sup>3</sup>

La función primaria de la comunicación no verbal es proporcionar indicios de posibles relaciones, las personas que están comunicándose y las relaciones existentes entre ellas. Por lo tanto, es responsable de la transmisión de sentimientos y actitudes, lo que es lo mismo, la sustancia de la mayoría de las interacciones.

## II.5 BARRERAS CONTRA UNA BUENA COMUNICACIÓN.

Por desgracia, la mayor parte de los siete componentes del modelo del proceso comunicativo pueden crear distorsión y por lo mismo, afectar al ideal de conseguir una comunicación perfecta. Si el cifrado se hace sin cuidado, el mensaje quedará distorsionado. También la naturaleza del mensaje puede crear distorsión. El receptor es la causa final capaz de provocar deformación. Lo anterior lo podemos llamar ruidos o barreras de comunicación.

Stephen P. Robbins, en su obra citada, enumera algunos tipos de barreras:

**FILTRACIÓN:** La filtración es la manipulación de la información por el emisor con el fin de que ésta sea vista más favorable por el receptor.

**PERCEPCIÓN SELECTIVA:** Los receptores ven y oyen de modo selectivo, basándose en sus necesidades, motivaciones, experiencia, educación, etc.

---

<sup>3</sup> Gerald M. GOLDHABER. Ob. Cit. pp. 156.

**EMOCIONES:** El estado de ánimo del receptor cuando llega el mensaje es un factor que influye en la interpretación que éste dé al mismo. No es lo mismo recibirlo triste que enojado.

**LENGUAJE:** Las palabras significan diferente para cada persona. El significado de las palabras no está en ellas, sino en la mente. Lo importante es que, si bien dos personas hablan el mismo idioma, su uso de +el no es uniforme. Los problemas de comunicación se reducen si se sabe cómo cada quien modifica el mensaje y el lenguaje. El problema es una organización es que esto no se sabe.

Asimismo, Miguel P. Dualt Krauss, en su libro *Técnicas de comunicación administrativa* (manual para jefes y coordinadores), menciona otro tipo de barreras:

**FÍSICAS:** Son aquellas deficiencias de los medios físicos usados en la transmisión y recepción del mensaje. Pueden ser mecánicos, eléctricos, electrónicos, magnéticos, acústicos u ópticos, según el medio transmisor o receptor que se use. Por ejemplo, el voceo en el hospital.

**FISIOLÓGICAS:** Los defectos de pronunciación de quien habla, del oído del que escucha, de atención visual en el que lee, son motivos que deforman la comunicación.

**PSICOLÓGICAS:** Todos los hombres son distintos, tienen diferente personalidad, no piensan igual. En fin, esto da lugar a una manera individual de ver los hechos llamada marco de referencia o filtro individual, que va deformando el contenido de la comunicación en cada una de las etapas del proceso.

Las principales barreras psicológicas que deforman el mensaje son:



El agrado o desagrado. Las necesidades y experiencias del receptor dan una interpretación infiel de lo que ve y oye. Ciertos mensajes que no se requieren aceptar son reprimidos, otros ampliados. Algunos surgen de la nada, como los defectos que se hallan en alguien que no es grato.

La tendencia a valorar. Aprobar o desaprobar los juicios del emisor, según el cuadro de valores del receptor, obstaculiza una comunicación efectiva, ya que provoca resistencia a aceptar información que contradice lo que se sabe.

Los valores emocionales. Estos bloquean a los racionales cuando el ambiente de la comunicación está impregnado de ellos.

Los prejuicios. Sobre determinadas palabras como "comunismo", "imperialismo", etc.

#### BARRERAS ADMINISTRATIVAS.

La competencia desleal. Es competencia mal entendida para ganar prestigio ante sus supervisores, es frecuente que algunos funcionarios oculten información que pueda desacreditar su actuación.

Los problemas de rango. Es un esfuerzo por mantener su posición superior y para racionar su escaso tiempo, el supervisor puede aislarse de sus subordinados levantando barreras, es necesario, a veces, que para hablarle se requiera cita previa, que se lleve ropa adecuada o se tenga que pasar por intermediarios para hacer una pregunta al jefe.

Los secretos del puesto. El supervisor., por sus obligaciones con otros subordinados o con su superior, no puede comunicar a uno de sus empleados todo lo que sabe sobre un asunto en particular. Esto deteriora la calidad de la comunicación.

Restar importancia a las órdenes. Esto provoca que los niveles inferiores obedezcan las instrucciones con desagrado o bien que se atenga a la palabra y no al escrito ni al espíritu. Por ejemplo, un "tan pronto como pueda" significa para el jefe "inmediatamente". Sin embargo, para el empleado puede significar que no es "urgente" y que lo dejara para después.

Tiempo. En algunas organizaciones se trabaja en turnos. Por ello, los empleados de los distintos turnos tienen poco contacto entre sí.

Lugar. Cuando las oficinas de una organización son muy distantes unas de otras, la comunicación entre los empleados se encuentra obstaculizada por la separación espacial.

Por todo esto, sabemos que las barreras surgen por el significado de las palabras, las fallas de los aparatos, las diferentes percepciones, defectos en el comportamiento, diferencias jerárquicas, tiempo y lugar.

## II.6 SUPERACIÓN DE LAS BARRERAS.

Dice Stephen P. Robbins que para salvar todas las barreras se debe hacer lo siguiente:

Usar la retroalimentación o retroacción. Muchos de los problemas de comunicación son por malos entendidos. Unos y otras se presentan menos cuando el emisor comprueba si el mensaje ha sido recibido eficazmente.

Simplificar el lenguaje. El emisor procurará simplificar el lenguaje para que sea claro y comprensible su mensaje. Hay que escoger bien las palabras. Se deben tomar en cuenta los destinatarios del mensaje para que éste sea compatible con los receptores. La comunicación eficaz se logra cuando el mensaje se recibe y se entiende.

Escuchar activamente. Escuchar es la forma activa de encontrar significado. Oír es pasivo. Escuchar cansa más que hablar, exige un esfuerzo intelectual. Requiere concentración inmediata. Escuchar activamente mejora cuando el receptor es empático con el emisor, es decir, cuando se pone los zapatos de éste.

Controlar las emociones. Las emociones pueden oscurecer y distorsionar mucho la transmisión de significado.

Usar símbolos. El mensaje se expresa en símbolos que pueden ser palabras escritas o señales. En todo caso, éstos deben ser fáciles de entender, coloquiales. El lenguaje debe ser sencillo y directo.

Para poder hablar de la comunicación organizacional es importante aclarar que, aunque estamos hablando de un hospital, por su estructura, también lo podemos llamar organización; al derechohabiente, consumidor, y mercancía al servicio que se ofrece. Algunos autores lo llaman organización formal.

Por eso, Gerald M. Goldhaber dice que, aunque no son negocios son “organizaciones formales racionalmente diseñadas y construidas, con el personal formando una pirámide jerárquica que puede ser representada en una gráfica, cuya estructura puede alterarse por medio de cambios en las gráficas de la organización”.<sup>4</sup>

Por ello, podemos definir a la comunicación organizacional como “el flujo de mensajes con sentido, ya sea de manera formal o informal dentro de una red de relaciones interdependientes en el marco de una compleja organización”.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> GERALD GOLDHABER M. Ob. Cit. pp. 35.

<sup>5</sup> Ibid. pp. 23.

El mensaje es la información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado, considerando la posibilidad de respuesta. Por lo tanto, los mensajes tratan con información significativa sobre personal, objetos y hechos generados durante interacciones humanas. Los receptores son las personas que se encuentran tanto dentro como fuera de la organización.

La comunicación organizacional es administrativa y, por eso, el modelo de ésta es el siguiente:

FUENTE DE COMUNICACIÓN\_\_TRANSMISOR\_\_SÍMBOLOS QUE EXPRESAN EL MENSAJE\_\_RECEPTOR\_\_REACCION.

Fuente: Miguel F. Dubalt Krauss. Ob. Cit. Pp.33.

## II.7 REDES DE COMUNICACIÓN

“Una red de comunicación puede existir con dos personas, pocas o toda una organización. Son muchos los factores que influyen la naturaleza y la extensión de la red, entre ellos están el rol de relaciones, la dirección y la naturaleza del flujo de los mensajes, así como su contenido”.<sup>6</sup>

La dirección de la red se divide en comunicaciones ascendentes y descendentes, así como horizontales, dependiendo de quien inicie el mensaje y quien lo reciba.

Comunicaciones descendentes. Son aquellos mensajes que van desde los niveles superiores hasta los inferiores, en su mayoría son indicaciones. Entre ellas están:

Las órdenes: Son comunicaciones para decir a alguien lo que debe o no debe hacer. Se basan en la autoridad de quien las da sobre quien las recibe;

---

<sup>6</sup> Ibid. pp. 27.

representan el ejercicio de la autoridad, por eso deben estar bien definidas. Proviene de un jefe y se dirigen a uno o varios subordinados. Siempre son concretas y exigen cumplimiento por parte de los mencionados. Las órdenes pueden darse por cualquier medio a través de las palabras habladas, escritas o señales. Pueden significar una comunicación de individuo a individuo, de sujeto a un grupo o de grupo a grupo. Un ejemplo de orden es: "Por favor, lleve usted estos documentos a la dirección urgentemente".

Las instrucciones: son preceptos que casi siempre dan información sobre una manera satisfactoria y recomendable de efectuar una labor determinada. Recalca la forma de hacerlo y el acatarlas ayuda a lograr la ejecución correcta y ordenada de un trabajo. Por lo tanto, son comunicaciones menos concretas, de carácter más general que las órdenes, también exigen acatamiento y se refieren a situaciones de mayor amplitud. Buscan la uniformidad de la ejecución de las tareas y son muy útiles en el entrenamiento a trabajadores y en la prevención de accidentes. Un ejemplo de instrucción es: "Cuando vaya a dejar los documentos a la dirección, asegúrese de que le firman de recibido, además del sello del servicio que recibe".

Las reglas: Son guías de acción concretas que son formuladas con autoridad y sirven para que los trabajadores se enteren de las condiciones en que deben realizarse las actividades designadas. A diferencia de las que definen modos, las reglas definen normas; las instrucciones se encuentran en instructivos, las reglas están en reglamentos, que regularmente establecen castigos para el que las infringe. Las instrucciones son verbales, las reglas escritas. Asimismo, deben ser impersonales y aplicarse a todas las personas que están en la situación que prevén. Un ejemplo de regla es : "No usar el teléfono para asuntos personales".

**Comunicaciones disciplinarias:** Son otros patrones de comunicación descendente distinto de los enunciados y tipificados por su contenido, que aparecen con frecuencia en la actividad del supervisor. Por ejemplo, una crítica o alabanza.

**Comunicaciones ascendentes:** Son aquellos mensajes que fluyen desde los subordinados hasta los niveles superiores. Normalmente se usan para hacer alguna petición, queja, sugerencia o consulta. Se clasifican en:

**Quejas:** Manifiestan una inconformidad que el trabajador da a conocer a sus superiores.

**Sugerencias:** Son iniciativas del personal para mejorar diversos aspectos de la organización y funcionamiento de las instituciones administrativas.

**Reportes:** Son comunicaciones de los subordinados a los jefes que contienen diferentes aspectos del trabajo. Por ellos, los jefes están en condiciones de conocer sistemáticamente el trabajo de sus subordinados y son excelentes medios de control. Permiten la supervisión por resultados. Pueden ser regulares o eventuales, obligatorios o voluntarios.

**Consultas:** Son comunicaciones de los subordinados a los jefes en forma de preguntas sobre aspectos de trabajo que merecen respuestas. Éstas pueden ser, en algunos casos, órdenes, instrucciones, reglas e informes. Permiten aclarar muchas dudas del personal y dan ocasión de fomentar su orientación debida y mejorar la eficiencia en múltiples aspectos.

**Recomendaciones:** Sólo son consejos, opiniones, sugerencias o sugerencias de las unidades asesoras para aquellos de quienes dependen. Son opiniones técnicas o científicas sobre asuntos que requieren conocimiento o experiencia

especializados que el supervisor puede tomar en cuenta o dejar, pero que siempre se atienden por el prestigio del especialista.

**Comunicaciones horizontales:** Se refieren al intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad.

Para estudiar la situación del hospital se utilizarán tres métodos: La Teoría clásica, que estudia el trabajo y las funciones específicas de cada individuo; la Escuela de relaciones humanas, que examina los intereses humanos y sociales por medio del estudio de grupos de trabajo a los que se les formulan preguntas como ¿qué representan los sujetos en la organización? ¿a qué nivel se encuentra la moral y la actitud de ellos? ¿qué necesidades psicológicas y sociales les son más importantes? Y el Sistema social, que subraya la importancia de las relaciones entre las partes importantes de la organización. Las preguntas más comunes son: ¿cuáles son las partes clave de la organización? ¿cómo se relacionan interdependientemente con las demás? ¿cuál es la relación que hay entre la organización y su ambiente?

El objetivo de usar los tres métodos mencionados es proporcionar diferentes visiones con las cuales comprender la situación del nosocomio. Asimismo, son columna vertebral de los cursos que proponemos.

## II.8 LA TEORÍA CLÁSICA.

A través de sus exponentes, Emerson y Cooke, determina que el hombre trabajaría más al máximo de su eficiencia siempre y cuando tuviera la suficiente motivación económica.

“Weber, otro exponente de esta teoría, enumera siete puntos básicos que caracterizan a la burocracia:

1. Una organización con continuidad que opera según sus reglas.
2. Un área o un dominio de competencia en el que el individuo involucrado comparte su trabajo para conseguir objetivos bajo el mando de líderes premeditados.
3. una organización con principios escalares jerárquicos, es decir, por escalafón de categorías.
4. Una organización con estatutos que pueden ser normas o reglas técnica.
5. Una organización en la que el personal administrativo es separado de la propiedad de los instrumentos de producción o de administración y donde también se separa la propiedad privada de los equipos de la organización.
6. Una organización cuyos recursos están libres de cualquier control externo y en la que ningún administrativo puede monopolizar posiciones personales.
7. Una organización en la que los actos administrativos, reglas, políticas, etc. se hacen por escrito.<sup>7</sup>

Existen cuatro elementos básicos de la Teoría clásica:

**División del trabajo.** Es la manera en que se reparte la labor dada entre los recursos humanos disponibles.

**Procesos escalares y funcionales.** Hacen referencia al desarrollo y a la estructura vertical y horizontal de la organización. Los procesos funcionales denotan el trabajo específico que realiza cada miembro en la organización.

**Estructura.** Se refiere a los roles y las relaciones que existen en la organización. La estructura permite que se alcancen los objetivos eficazmente y de manera ordenada.

---

<sup>7</sup> Ibid. Pp. 40-41.



Campo de control. Es el número de empleados que un gerente puede controlar eficazmente.

## II.9 TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

En esta época de estrés, en la cual, aunque el empleado dé un buen servicio y un buen trato al derechohabiente, siempre será visto por éste como el típico “burócrata”, la Teoría clásica pensó que ya no podían ignorarse los sentimientos, actitudes, capacidades y percepciones del empleado. La lógica básica de su método consistió en aumentar el interés por los empleados al dejarlos participar en la toma de decisiones, mostrándose más amistosos, saludándolos por su nombre, etc. desafortunadamente muchos gerentes afirmaron que este método era una forma de manipulación. Este movimiento ha sido criticado ampliamente, es considerado como un intento de manipular muy falso que ignora la realidad de las variables económicas. Se les acusa de igualar la elevada moral con la productividad alta, lo cual es una visión ingenua y simplista de la naturaleza del hombre. Lo que es innegable es que esta teoría se dirige al interés por el individuo.

## II.10 TEORÍA DE LOS SISTEMAS SOCIALES.

“La teoría de los sistemas sociales se basa en la frase: “Todas las partes afectan a un todo, toda acción tiene repercusiones en la organización”. Ello significa que un cambio en alguna parte del sistema afectará a todas las demás. Ya no puede ignorarse la moral de un solo empleado, no puede ser evitado un rumor ni pueden minimizarse las órdenes de un jefe a sus empleados”.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Ibid. pp. 51.

Es importante hacer la diferencia entre empresa u organización. El diccionario Larousse define a la primera como una sociedad comercial o industrial y a la segunda como la apelación que se les da a ciertas instituciones gubernamentales. Es interesante recalcar que las dos corresponden a un sistema abierto.

## II.11 SISTEMA ABIERTO.

Un sistema abierto tiene paredes permeables que permiten interaccionar del sistema al medio ambiente. La figura 2.1 del anexo muestra su composición: Entradas, Transformación, Salidas, y Feedback o retroalimentación.

**Entradas:** Constituyen la energía que, procedente del exterior, es aportada a la organización, ésta necesita recursos financieros, materiales y humanos del medio ambiente para mantenerse a sí misma. De igual manera requiere energía, personas, recursos e información.

**Transformación:** Es el proceso por el cual las entradas se convierten en salidas. En una organización sucede cuando los productos son diseñados y construidos, los individuos son capacitados y educados, y los servicios proporcionados o vendidos.

**Salidas:** Es el producto o servicio que se exporta al medio ambiente. Por ejemplo, los sindicatos consiguen los aumentos en los salarios y beneficios marginales para los obreros.

**Feedback (Retroalimentación):** Debido a que los sistemas abiertos están comunicados con el exterior, se ven afectados por el medio ambiente y, a su vez, le afectan por medio de la información salida que, por igual, vuelve al sistema como una entrada para guiar y controlar sus operaciones.

## II.12 TIPOS DE MENSAJES EN LA ORGANIZACIÓN.

Existen tres tipos de mensajes en la organización: De Tarea, de Mantenimiento y Humanos.

**Mensajes de Tarea:** Se relacionan con los productos, servicios o actividades que le interesan a la organización, por ejemplo, sobre la calidad del servicio. Asimismo, les informa a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos, incluyendo actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencia de ideas, etc.

**Mensajes de mantenimiento:** Ayudan a la organización a seguir con vida y perpetuarse. Entre ellos se encuentran las órdenes, dictados, procedimientos y los manuales necesarios para facilitar el movimiento de la organización para conseguir los objetivos previstos.

**Mensajes humanos:** Están dirigidos a los individuos de la organización. Se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen los empleados de sí mismos también.<sup>9</sup>

Los siguientes problemas afectan a los mensajes mientras transmitan por las redes de la organización:

Muchos organismos confían mucho en métodos escritos y mecánicos y olvidan los contactos personales y las comunicaciones cara a cara.

Cuando los mensajes sobrepasan una cantidad razonable, los empleados tienden a negarse y no escucharlos. Por consiguiente, hay asuntos importantes que pueden ser ignorados. Esto depende de la organización y la confianza que el empleado tenga para con sus compañeros y autoridades, lo que ocasiona que el individuo subestime el mensaje que recibe.

---

<sup>9</sup> Ibid. Pp. 129.

Por lo anterior, los gerentes deben ver el momento oportuno para enviar ciertos mensajes y el impacto potencial que tendrían en la conducta de los empleados en caso contrario. Los mensajes se difunden en forma descendente sólo cuando representan un beneficio tanto para la gerencia como para los subordinados.

Las ventajas de la comunicación ascendente son:

Es un modo que permite a las autoridades conocer mejor a sus empleados, permitiendo el diagnóstico de las malas interpretaciones, presentando los primeros síntomas de tensión o dificultades y permite que se conozcan las opiniones de los empleados.

Tienen un gran valor para los trabajadores, ya que satisfacen las necesidades humanas básicas (valor personal), reducen la tensión emocional y las pasiones, y son necesarias para la democracia.

Incluyen mensajes relacionados con lo que están haciendo los empleados, problemas laborales no resueltos, sugerencias de mejoras, lo que los subordinados sienten y piensan con relación a sus trabajos, colegas y la compañía.

Otro de los problemas que sufren las organizaciones es el concepto "primera mano", en el cual los empleados envían por las redes ascendentes aquellos mensajes que incrementan su credibilidad y mejoran su posición, filtrando o bloqueando los que pueden ser negativos para ellos.

El método más efectivo para acrecentar las comunicaciones ascendentes consiste en escuchar con simpatía en los muchos contactos personales informales que se dan a diario, tanto del departamento como de la organización.

En una organización, la comunicación horizontal tiene varios objetivos:

1. Coordinación de la tarea. Los jefes se pueden reunir cada mes para dialogar sobre la contribución de cada servicio para el logro de los fines del sistema.
2. Resolución de problemas. Los miembros de cada servicio se reúnen para decidir cómo enfrentarán un corte de presupuesto, quizá traten de solucionarlo usando la técnica de sugerencias.
3. Participación en la información. Los miembros de un servicio platican con los representantes de otros para facilitarles información.
4. Resolución de conflictos. Los elementos de un departamento se juntan para discutir un problema inherente, o varios, al servicio. Éste es importante para el desarrollo inicial y emocional de los miembros de éste.

Goldhaber enumera varios factores que impiden la frecuencia de esta comunicación:

**Rivalidad:** en las actuales organizaciones competitivas, no siempre se comparten datos porque la persona que los tiene cree que pierde la oportunidad de promoverse. Mucha gente teme que si ignora un tema no será respetado por los demás.

**Especialización:** En ella hay más competencia. Los gerentes sienten que pueden conseguir sus propósitos y no se comunican con otros de su mismo nivel para alcanzar los objetivos de la compañía.

## II.13 LOS PEQUEÑOS GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES.

Octavio Paz, en El laberinto de la soledad, afirma que en todos lados el hombre está solo. Pero podemos afirmar que siempre ha necesitado de los demás para

satisfacer sus necesidades más elementales como comer, vestirse, etc. siempre ha sido un ser social. Por eso, se reúne en grupos.

“Un grupo es un número de personas que se comunican mutuamente durante cierto tiempo y que su cantidad es tan reducida como para poder comunicarse bien con los demás cara a cara, no por medio de intermediarios o como una colección de individuos que se relacionan mutuamente y que son interdependientes hasta cierto grado significativo de interacción”.<sup>10</sup>

Goldhaber menciona 2 características de los grupos en general:

**Interacción:** Se da en grupos grandes y pequeños por medio de rasgos no verbales.

**Propósito:** Es el objetivo que el grupo persigue.

Sin embargo, estas características se dan en grupos menores de siete personas porque disfrutan las interacciones personales que tienen lugar durante largo tiempo, con cierto grado de intereses comunes, expresados como objetivos alcanzados por todos los miembros del grupo. La característica más importante son las interacciones cara a cara. Por lo tanto, un grupo, en su definición más acertada es: “Dos personas comunicándose cara a cara, siendo cada miembro consciente de la presencia de otros elementos del grupo”.

#### II.14 LOS PEQUEÑOS GRUPOS COMO SUBSISTEMAS.

Son cuatro necesidades básicas que los grupos buscan satisfacer:

**Seguridad:** El poder y la seguridad que emanan los grupos proporciona protección. Para ellos la seguridad está en el número.

---

<sup>10</sup> Ibid. Pp. 231.

**Sociales:** El sentido de pertenencia que se encuentra en los grupos proporciona afiliación.

**Ego:** El hecho de resolver problemas laborales y de tomar decisiones proporciona a los individuos sentimientos de realización, reconocimiento y competencia.

**Autorrealización:** Del feedback (retroalimentación) que se consigue de otros miembros del grupo se deriva una mejor percepción de la propia conducta.

## II.15 TIPOS DE GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES.

Existen, según los comunicólogos, cinco tipos de grupos que se pueden encontrar en las organizaciones:

**Primarios:** Se refieren a la familia y a los grupos íntimos amigables del individuo. Es posible, aunque no muy frecuente, encontrar grupos primarios en las organizaciones laborales.

**Casuales:** Existen para el intercambio mutuo de ideas y para la conversación social. Las relaciones amistosas son más deseables que las que tan sólo tienen el propósito de realizar una tarea en particular. En la organización, los grupos casuales se reúnen a la hora de tomar el té, el desayuno, etc.

**Educacionales:** Dan la oportunidad de instruirse y de estudiar en las organizaciones.

**Terapéuticos:** Son usados por los graduados sociales, los psicólogos, psiquiatras, así como los consultores para facilitar el cambio de conducta de sus clientes. El grupo proporciona un medio ambiente de apoyo donde los individuos que desean conseguir nuevas perspectivas lo pueden lograr.

## II.16 VENTAJAS DE LOS GRUPOS.

Goldhaber menciona a Maier, quien enumera tres ventajas de los grupos:

1. Más conocimientos y más información. Los grupos saben más que los individuos.
2. Aporte de más soluciones para resolver un problema. Los individuos tienden a dejarse llevar por la rutina, el grupo lo evita con la participación masiva.
3. La participación en la resolución de problemas aumenta la aceptación. Los miembros que participan en la toma de decisiones apoyan la elección.

#### II.17 DESVENTAJAS DE LOS GRUPOS.

También hay ciertas desventajas:

1. Presión social. Los miembros intentan ser aceptados por otros.
2. Bivalencia de las soluciones. Negativas y positivas.
3. Dominación individual. Miembro o miembros de un grupo hablan más que otros.
4. Objetivo secundario conflictivo. Ganar en una discusión, en ocasiones, es más importante que la solución del problema.

#### II.18 CONFLICTOS EN LOS GRUPOS.

Goldhaber afirma que las fuentes del conflicto pueden encontrarse en todos los niveles de la organización. Cita a Applbaum, quien enumera cuatro causas:

1. Los miembros del grupo trabajan muy íntimamente y son interdependientes.
2. Difieren radicalmente en su creatividad.
3. Tienen distintos valores y necesidades.
4. Los grupos deben tomar decisiones que son vitales para su continuidad.



Otros autores afirman que los grupos llegan a desarrollar dos tipos de conflictos:

**Intrínsecos:** con respecto a los significados, pruebas y razonamientos, y valores.

**Extrínsecos:** Referentes a las necesidades personales, posturas defensivas, sentimientos e interacciones.

En una organización, los grupos entran en contacto de muchas maneras: los jefes celebran reuniones semanales, las actividades informales (pic-nics, reuniones sociales, deportivas, etc.). cuando esto sucede, los conflictos son inevitables.

Sin embargo, existen distintas formas de enfrentarse a las pugnas intragrupos intrínsecas. Las diferencias en éstas se resuelven por medio de la clarificación y la verificación ampliando el sistema de valores personales.

Así mismo, las extrínsecas se resuelven con el respeto mutuo, honradez, y la confianza, conductas e intenciones positivas y la disposición a aceptar riesgos relacionados con la revelación del conocimiento personal a los demás.

Los conflictos pueden reducirse así:

1. Cada grupo, por separado, describe la imagen que tiene de sí mismo y la que tiene del otro.
2. Representantes de cada grupo muestran estas imágenes a los demás. Así, todos perciben datos de cómo se imaginan mutuamente.
3. Se reúnen separadamente para considerar y pensar qué tipo de conducta seguida por cada uno influye en la captación de la imagen por parte del otro.

4. Estas hipótesis se comparten y se discuten abiertamente.
5. Por último, deben trabajar en conjunto para resolver y reducir las discrepancias que hay en la imagen que tiene de otros.

Así mismo, Goldhaber propone siete estrategias para reducir los conflictos:

1. Separación física. Reducir las oportunidades de interacción.
2. Interacción limitada. En temas seleccionados con objetivos y reglas con respecto a la toma de decisiones previamente establecidas.
3. Usar instrumentos integradores. Como individuos considerados por ambos como personas con alto estatus.
4. Asesores neutrales. Partes imparciales que moderen las reuniones entre representantes de ambos.
5. Negociaciones sin asesores. Directas, sin intermediarios.
6. Intercambio de miembros. Con esto se clasifican los temas a tratar y se da una familiaridad entre los miembros, reduciéndose las diferencias.
7. Interacciones a todos los niveles. Interacciones intensas.

## II.19 VALORES, ACTITUDES Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.

“Los valores representan convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es preferible, desde el punto de vista personal o social, a un modo contrario o inverso de comportamiento o estado final de existencia. Los valores contienen un elemento de juicio, pues incluyen las ideas del individuo sobre lo correcto, bueno o deseable”.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> STEPHEN P. ROBBINS. Ob. Cit. pp. 94.

Los valores son importantes al estudiar el comportamiento organizacional porque ponen los cimientos de la comprensión de las actitudes y la motivación.

Además, influyen en las formas de actuar.

Los valores están establecidos en los primeros años de vida, ya sea en el hogar, en la escuela, con los amigos y en las relaciones con la gente.

Existen seis tipos de valores:

**Teóricos:** En ellos se da mucha importancia al descubrimiento de la verdad mediante un enfoque crítico y racional.

**Económicos:** Ponen en relieve lo útil y lo práctico.

**Estéticos:** En ellos se atribuye el máximo valor a la forma y a la armonía.

**Sociales:** Conceden el valor máximo al amor entre las personas.

**Políticos:** Ponen en relieve la adquisición del poder e influencia.

**Religiosos:** Se ocupan de la unidad de la experiencia y el conocimiento del cosmos como un todo.

Así mismo, existen distintos niveles de valores:

**Reactivo.** Estas personas no tienen conciencia de sí mismos ni de otros seres humanos y reaccionan ante las necesidades psicológicas y fisiológicas básicas.

Este tipo de personas no existen en las empresas, son los recién nacidos.

**Tribalístico.** Son personas que se caracterizan por una gran dependencia. Reciben un fuerte influjo de la tradición y el poder ejercido por las figuras de la autoridad.

**Egocentrismo.** Las personas de este nivel creen en el individuo en extremo. Son agresivas y egoístas. Sólo les preocupa el poder.

**Conformismo.** Estas personas tienen poca tolerancia ante la ambigüedad, les es difícil aceptar aquellos valores que no son los suyos y desean que otros acepten su propio conjunto de valores.

**Manipulativo.** Son individuos que alcanzan sus metas a base de manejar a otras personas y a las cosas. Son materialistas y buscan un estatus superior y el reconocimiento.

**Sociocéntrico.** Estas personas consideran más importante la aceptación y las buenas relaciones con la gente que progresar en la vida. Sienten repulsión ante el materialismo, la manipulación y la conformidad.

**Existencial.** Estas personas muestran una gran tolerancia ante aquellos que tienen valores distintos a los suyos. Atacan los sistemas inflexibles, las políticas restrictivas, los símbolos del estatus y el empleo arbitrario de la autoridad.

Se concluye que los valores repercuten en el comportamiento y en consecuencia, el conocimiento de tipos de valores de un individuo ayuda a predecir y explicar las conductas.

Entre los antiguos valores del trabajo, están los implicados en las siguientes concepciones:

1. "Una mujer debe dedicarse a su hogar y no a trabajar".
2. "Si un trabajo ofrece estabilidad económica, hay que seguir anclados ahí, aunque éste sea desagradable".
3. Los incentivos de dinero y estatus motivan a la generalidad de la gente.

Los nuevos valores de trabajo dan más importancia a:

- A. El tiempo libre.
- B. Un empleo satisfactorio que favorezca la autorrealización.

### C. Control sobre las actividades personales en el trabajo.

#### ACTITUDES

“El carácter de los mexicanos es un producto de las circunstancias sociales imperantes en nuestro país; la historia de México, que es la historia de esas circunstancias, contiene las respuestas a esas preguntas”.<sup>12</sup>

“Las actitudes son preposiciones evaluativas, favorables o negativas, con respecto a personas, objetos o acontecimientos. Reflejan nuestra opinión sobre algo. Así mismo, guardan estrecha relación con los valores, es decir, cualquier actitud está asociada a algún conjunto de valores”.<sup>13</sup>

#### FUENTE DE LAS ACTITUDES

Las actitudes se asemejan a los valores en el sentido de adquirirse de los padres, maestros o miembros del grupo que tienen la misma edad. En los primeros años de vida se modelan al imitar a seres a quienes se admira, respeta y a veces, se teme. A diferencia de los valores, muestran menos estabilidad. En las organizaciones, son más importantes porque afectan el comportamiento en el trabajo.

#### TEORÍA DE LA DISONANCIA COGNOSCITIVA

La disonancia cognoscitiva es la incongruencia o incompatibilidad que alguien pudiera percibir entre dos o más de sus actitudes. Nadie puede evitarla completamente, sólo puede reducirse y dependerá de la importancia de los elementos que la originan y el grado de influencia que el individuo piense tener sobre los elementos, además de los premios que intervienen en ella.

---

<sup>12</sup> OCTAVIO PAZ. *El laberinto de la soledad*. 3ª. Ed. FCE. México, 1989, pp. 64.

<sup>13</sup> STEPHEN P. ROBBINS. Ob. Cit. pp. 99.

## SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Octavio Paz, en su obra citada, afirma que el obrero carece de individualidad. La clase alta es más fuerte que el individuo. El capitalismo lo despoja de la naturaleza humana, puesto que reduce toda su fuerza de trabajo, reduciéndolo por este sólo hecho en objeto. El obrero pierde, bruscamente y por razón misma de su estado social, toda relación humana y concreta con el mundo, ni son suyos los útiles que emplea, ni es suyo el fruto de su esfuerzo.

“Se ha definido la satisfacción en el trabajo como una actitud del individuo hacia su labor, los cual es más que las meras actividades de ordenar papeles, atender a los clientes y conducir un camión; requieren de interactuar con compañeros y con jefes, acatar las reglas y políticas de la empresa, cumplir con los niveles de rendimiento, vivir en condiciones que muchas veces distan de ser ideales”.<sup>14</sup>

No se puede negar que la satisfacción en el trabajo recibe una fuerte influencia de las condiciones económicas. Stephen P. Robbins menciona que los factores que la favorecen son los siguientes:

Un trabajo mentalmente interesante. Los empleados prefieren trabajos que les brinden la oportunidad de utilizar sus habilidades y destrezas, que ofrezcan variedad de tareas, libertad y retroalimentación de la eficiencia con la que están cumpliendo sus obligaciones. Producen aburrimiento las labores que dan poco reto o interés; no obstante, una actividad con exceso de dificultad produce frustración y los empleados generalmente experimentan placer y satisfacción.

---

<sup>14</sup> Ibid. pp. 106.

**Sistemas de remuneración justos.** Los empleados quieren sistemas de remuneración y políticas de promoción justos, sin ambigüedades y acordes a sus expectativas.

**Condiciones de trabajo favorables.** A los empleados les interesa su ambiente laboral porque les brinda comodidad personal y les facilita un buen rendimiento. Prefieren un ambiente físico que no sea peligroso e incómodo. La temperatura, luz, ruido y otros factores ambientales no han de ser extremos; exceso o falta de iluminación. Además, casi todos preferirán trabajar cerca de sus casas, en instalaciones limpias y modernas, son suficiente equipo e instrumentos.

**Buenos compañeros.** Las personas no sólo ganan dinero en su labor, realizan logros tangibles. La mayoría de las de las veces, esto satisface su necesidad de interacción con el empleado. El comportamiento de su jefe es un factor importante para su satisfacción. Ésta aumenta cuando el supervisor inmediato es una persona comprensiva y amistosa, elogia un buen desempeño, escucha las opiniones de los trabajadores y muestra interés personal en sus subordinados.

**Satisfacción y ausentismo.** Es importante señalar que si un empleado no está satisfecho con su trabajo, comenzará a faltar al mismo.

Los gerentes deben apreciar, dar una evaluación positiva y otorgar premios a los empleados que se acoplen mejor. Éstos se sentirán bien satisfechos si perciben que encajan en la empresa.

Así mismo, los gerentes deben conocer las actitudes subordinados, ya que los alertan ante la existencia de posibles problemas e influyen en el comportamiento, deben saber que los empleados intentarán reducir la disonancia cognoscitiva.

## II.20 FUNDAMENTOS PARA LA ESTRUCTURA ORGNAZACIONAL.

“La empresa impone políticas, procedimientos y reglas que limitan la satisfacción y la libertad del empleado. Estas restricciones son ejemplos de dispositivos o mecanismos estructurales destinados a dirigir y controlar el comportamiento del personal. En pocas palabras, todos los empleados están restringidos por su organización y la estructura”.<sup>15</sup>

**Estructura.** Las organizaciones crean la estructura para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes. La estructura se compone de tres elementos: El primero se refiere al grado en que las actividades se dividen o se diferencian en la organización, es la complejidad. La medida en que se aplican las reglas, procedimientos, etc. es la formalización. La parte en que reside la autoridad y las decisiones es la centralización. Un hecho innegable es que las organizaciones difieren en la forma en que están estructuradas.

**Complejidad.** Tiene tres formas de diferenciación:

**Vertical.** La vertical se refiere a la profundidad de la jerarquía organizacional. Mientras más niveles haya entre las autoridades y los empleados, más compleja sea la organización a ello se debe que existan mayores probabilidades de distorsión en la comunicación. La información, por tener que pasar por ocho o diez niveles de la jerarquía, se deforma o se interpreta erróneamente más que si tuviera que pasar por uno solo.

Cuando una organización tiene problemas de coordinación porque los empleados buscan metas opuestas, la fuente del problema es la comunicación horizontal.

---

<sup>15</sup> Ibid. pp. 135.



**Espacial.** Se refiere al grado en que la ubicación de las instalaciones físicas y el personal de una organización se hallan dispersos geográficamente. A medida que aumenta la diferenciación, también lo hace la complejidad; pues la comunicación y la coordinación son más difíciles.

**Formalización.** Denota hasta qué punto los puestos de una empresa están estandarizados. Cuando está carezca, los comportamientos laborales no están muy programados y el conjunto de empleados goza de un gran margen para ejercer su libertad en el trabajo.

**Centralización.** En algunas organizaciones, la mayor autoridad toma las decisiones. En caso contrario, existen organizaciones donde la toma de decisiones recae sobre los gerentes más cercanos a la situación. Al primer caso se le llama centralización, al segundo, descentralización.

### CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS DE LA ORGANIZACIÓN.

Para Robbins, existen varios tipos de estructuras, las más comunes son:

1. **Simple.** Las estructuras simples se caracterizan porque no son complejas, tienen poca formalización y la autoridad se centra en una sola persona.
2. **Funcional.** La estructura funcional es aceptada por ser compatible con la burocracia. Es decir, maximiza los alcances obtenidos con la especialización. El hecho de afiliar las especialidades brinda ahorros a escala y reduce la duplicación de personal y equipo. Los empleados deben sentirse más cómodos y satisfechos por ser parte del grupo homogéneo en donde se habla el mismo idioma y lenguaje.
3. **Por producto.** La única ventaja que ofrece es que los empleados son más responsables de sus actos. Las desventajas son la necesidad de agrupar y

coordinar las actividades entre las estructuras del productor y la duplicación de funciones dentro de las diversas estructuras.

4. Matriarcal. Una de las ventajas de ésta es que agrupa a los especialistas en materias afines, logrando con esto la reducción al mínimo del número necesario, además de que une y comparte los recursos especializados en los diversos productos. Su desventaja principal es la dificultad de coordinar las tareas de los especialistas para que sus actividades se cumplan en los plazos establecidos y no rebasen el presupuesto.

Para el autor, las estructuras son diferentes entre sí por diversos factores:

**Tamaño de la organización:** El tamaño repercute en la estructura de las organizaciones, además de que influye sobre el grupo de elementos de la misma.

**El grado de rutina:** Establece que las tecnologías tienden a actividades rutinarias o no diversas. Las primeras se caracterizan por operaciones automatizadas y estandarizadas. A esta categoría pertenecen los procesos tan diversos como las líneas de montaje de la producción en masa o las tareas repetitivas de los oficinistas. Las segundas, se ajustan a las necesidades al momento, incluyen actividades operacionales diversas, renovación del mobiliario y hechura de trajes sobre medida, además de otras.

**Ambiente:** Es todo aquello que está fuera de ella en sí se define como integrado de instituciones o fuerzas que afectan su desempeño. Pero sobre las cuales no tiene mucho control.

Es importante recalcar que la satisfacción en el trabajo disminuye con el tamaño, al aumentar éste, se merman las oportunidades de que el individuo participe en la toma de decisiones. La expansión favorece al ausentismo, ya que

da menos oportunidad al empleado de identificarse con su organización. Sin embargo, se sabe que las más grandes pagan mejores sueldos. El resultado es que los individuos no abandonan las grandes empresas pero faltan más a su trabajo.

## II.21 DISEÑO DEL TRABAJO, AMBIENTES Y ESTRÉS.

Diseño del trabajo (puesto). Los trabajos son diferentes, a las personas les parece más agradables que otros. Sin embargo, lo que para una persona es rutinario y aburrido; para otra es, tal vez, más satisfactorio. Por ello, aunque los pueden diferenciar objetivamente, no se puede decir que todos piensen que el puesto sea interesante y atractivo.

"Un puesto es una unidad de trabajo específica o impersonal, constituida por un conjunto de operaciones que debe realizar, aptitudes que debe poseer y responsabilidades que debe asumir su dueño en determinadas condiciones.

Una plaza, como un puesto, puede ser desempeñada por varias personas a la vez, que realicen las mismas operaciones, con las mismas responsabilidades, en las mismas condiciones a signadas permanente a un empleado, en determinada adscripción. Entonces, el número de personas que desempeñan el puesto, es el número de plazas que tiene. Por ejemplo, en una institución pueden existir 30 plazas del puesto de mozo, 30 de mecanógrafa, 15 de secretaria, etc".<sup>16</sup>

La gente tiene distintas necesidades y preferencias y ello se manifiesta también en el gusto por algunos trabajos. En efecto, las organizaciones afrontan el grave problema de seleccionar a individuos que encajen bien en ellas y en la vacante. Las organizaciones se valen de test, entrevistas, exámenes y otros instrumentos

<sup>16</sup> Miguel E. DUHALT KRAUSS. Técnicas de comunicación administrativa. UNAM, México, 1970. pp. 25.

de selección para encontrar al personal para que se adapte a las características de las mismas.

La designación "diseño del trabajo (puesto)" es la forma de combinar las tareas para formar trabajos completos.

Otro término que manejan los comunicólogos organizacionales es el "Rediseño del trabajo", cualquier actividad que suponga la alteración de labores específicas, la cual procura aumentar la calidad de la experiencia laboral y la productividad en el trabajo.

### OPCIONES DE REDISEÑO INDIVIDUAL

**Enriquecimiento.** Designa la expansión vertical de los puestos. Aumenta el grado de control que el trabajador ejerce sobre la planeación, ejecución y evaluación de su labor. Un trabajo enriquecido organiza las tareas de modo que los empleados realicen una actividad completa, aumenta su libertad e independencia, al igual que su responsabilidad y le suministra retroalimentación para que pueda evaluar y corregir su desempeño.

**Sistemas sociotécnicos.** Son una actitud ante el diseño del trabajo, en lugar de una técnica específica. Su tema central es que el diseño debe atender tanto los aspectos técnicos como a los sociales de la organización, si se quiere que los sistemas de trabajo recaigan en una mayor productividad y satisfacción personal entre los empleados.

**Rotación de puestos.** La experiencia muestra que la rotación aumenta la variedad al permitir que el empleado cambie periódicamente de función. Cuando una actividad pierde su interés, el empleado debe ser asignado a otra, del mismo nivel y con exigencias semejantes de aptitudes. Esa es principalmente su ventaja,

el diversificar las actividades del subordinado. De otro modo, el personal con una amplia gama de conocimientos brinda a la gerencia mayor flexibilidad al momento de programar el trabajo, adaptarse a los cambios de entendimiento se elevan y la productividad aminora al asignar al empleado a otro puesto cuando apenas su eficiencia en anterior daba ahorros a la empresa. La rotación de puestos también conlleva problemas, los miembros del grupo deben adaptarse al nuevo elemento.

**Módulos de trabajo.** Se definen como una actividad temporal de tareas, aproximadamente a dos horas de actividad en un área determinada. Por ellos es posible incrementar la diversidad de los trabajadores y proporciona mayor oportunidad de determinar la naturaleza de su puesto. Su ventaja consiste en permitir a los empleados escoger sus tareas, con lo cual se tienen en cuenta las preferencias individuales. Los subordinados seleccionan sus módulos, el trabajo se construye de manera que satisfaga las necesidades del individuo, en vez de obligarlo a ajustarse a una función muy definida.

Sin embargo, presentan los mismos problemas de costo y alteración que la rotación de puestos. La planeación y la implicación del cambio tardan tiempo y aumentan los costos de la contabilidad y cálculo de la nómina.

**Ensanchamiento del trabajo.** Amplia los trabajos horizontalmente y acrecienta su profundidad. Lo que significa que los empleados adquieren más control sobre su actividad. Asumen algunas de las tareas que regularmente efectúan sus superiores, como planear y evaluar.

Todo programa adecuado de ensanchamiento del trabajo debe aumentar la satisfacción del empleado.

Equipos de trabajo integrados. El ensanchamiento del trabajo en el grupo y no en el individuo origina los equipos integrados. En el caso de los trabajos que requieren labor de equipo y cooperación, este método aumenta la diversidad de los miembros.

El trabajo integrado consiste en que , en vez de realizar sólo una tarea, se asignan varias a un grupo. Éste decide, entonces, las asignaciones de los miembros y se encarga de rotar los puestos entre ellos en la medida en que lo vaya exigiendo la tarea. El equipo tiene un supervisor que coordina las tareas.

Para que las labores se realicen de acuerdo a los objetivos de la empresa se debe tener un buen supervisor. ¿Qué es un supervisor y qué hace? Miguel E. Duhalt, en su obra citada, dice lo siguiente:

Una supervisión es la actividad o conjunto de actividades desarrolladas por una persona al asignar y dirigir el trabajo de varios subordinados sobre quienes ejerce autoridad, para lograr de ellos su máxima eficiencia con satisfacción mutua.

“El supervisor es todo jefe inmediato e intermedio que tiene algunos subordinados a su cargo, pero que también tiene supervisores a quienes reportarse, independientemente de su nivel o jerarquía”.<sup>17</sup>

Hay varios niveles de supervisión en la estructura administrativa. El supervisor de primera línea tiene a su cargo a los trabajadores. En los demás, puede tomar uno o varios supervisores a su mando.

Por su doble carácter de jefe y subordinado, tiene deberes y obligaciones para con sus superiores y para con sus subalternos. En consecuencia, es un hombre enlace entre las autoridades máximas y el personal operativo o de ejecución.

---

<sup>17</sup> MIGUEL DUHALT KRAUSS. Ob. Cit. pp. 12.

Los objetivos del supervisor son los siguientes:

-Contribuir al logro de las metas de la institución mediante el cumplimiento óptimo de las tareas que han sido asignadas a su grupo de trabajo.

-Lograr, en el desempeño, la máxima eficiencia con satisfacción mutua con el personal a sus órdenes, es decir, crear una situación en la que los trabajadores puedan satisfacer sus necesidades individuales, al mismo tiempo que realicen su mejor esfuerzo por alcanzar las metas de la institución.

-Mantener las mejores relaciones entre todo el personal, en un ambiente de buena voluntad y gustosa cooperación que facilite la labor del supervisor.

Existen varios tipos de supervisores:

**Autocrático:** No considera el pensar del empleado, ejerce autoridad con el poder y no con la razón; es estricto, desconsiderado, arbitrario. Su régimen es de u sólo hombre, es capataz, dirige, manda e inspecciona a la gente sobre la cual tiene autoridad para que ésta no olvide que él es el patrón. Esclaviza, exige eficiencia, siempre está detrás del empleado, le dice lo que tiene que hacer y verifica que trabaje. Cuando éste no lo hace, rehace las cosas que piensa se deben hacer de otro modo. Cree que no tiene tiempo para conocer a sus empleados, cuando no tiene interés en hacerlo.

**Paternal:** Protege, guía, en ocasiones, con exceso de aprecio a todos sus empleados. Resuelve sus problemas, no les da oportunidad a que tomen decisiones y desarrollen su personalidad. Parece un papá por su actitud buena, responsable y bien intencionada, pero domina y hace dependientes a los empleados. Interviene, muchas veces, en sus decisiones.

**Despreocupado:** Como su nombre lo indica, no se preocupa, no es líder, es anárquico; ignora lo que están haciendo sus subordinados y éstos, aunque lo aprecian, no lo respetan. Tampoco sus supervisores. Todos se preguntan cómo consiguió el puesto y saben que podría perderlo si los empleados no cumplieran con su trabajo, aún en contra de su voluntad. Al igual que el caso del anterior supervisor, están descontentos por hacer el trabajo por el cual le pagan a él.

**Demócrata:** Fomenta la participación del grupo en las decisiones y aprovecha sus opiniones. No es autoritario, alienta a sus empleados a trabajar con él y considera al trabajo como una labor colectiva. Es justo, paciente y humorista, por lo que lo estiman y respetan; no sólo los miembros de su grupo, sino también sus supervisores. Tiene confianza en su personal, le da libertad para que utilice su juicio e iniciativa; se interesa por él, dándole oportunidad de que se desarrolle personalmente y busque nuevos medios de superación en el trabajo. Por esto, asciende a puestos de mayor oportunidad.

**Burócrata:** Limita la autoridad de sus empleados con su voluntad personal, valiéndose de la rutina. Se preocupa más por la conservación de su trabajo sin riesgos, que por hacer logros. Nunca se compromete, se autoprotege y mantiene el estatus; evade la realidad y no se enfrenta a sus verdaderas responsabilidades. Le importa mucho la jerarquía y actúa alrededor de ella. No rompe el equilibrio del sistema burocrático y continua dentro del él. Nunca toma decisiones y siempre dice: "Siempre se ha hecho así".

**El más eficiente:** Se centra en el empleado, en las personas que realizan el trabajo. Logra altas metas de rendimiento y crea entusiasmo por alcanzarlas.



## PRINCIPIOS DE SUPERVISION

Miguel Duhalt enumera varios principios:

**Motivación:** Para que un trabajador se esfuerce en su labor es necesario que encuentre motivos claros, racionales y emocionales para hacerlo.

**Información:** No es posible exigir la máxima eficiencia de un empleado si no se le proporciona toda la información sobre su labor.

**Libertad en el trabajo y oportunidad de desarrollo:** El subordinado requiere de cierta libertad en el desempeño de su labor para que lo vea como obra suya y ponga en él su máximo esfuerzo, toda persona busca oportunidad de desarrollo individual y ésta es una forma de lograrlo.

**Aprendizaje:** No puede esperarse el cumplimiento óptimo de una tarea si al individuo no se le ha enseñado a ejecutar su trabajo de modo que se considere eficiente.

**Gratitud:** Es difícil que un sujeto se desarrolle a su máxima capacidad si sabe que sus esfuerzos no serán tomados en cuenta y reconocidos.

**Representación:** El empleado se sentirá comprometido con su supervisor en la medida que éste apoye sus intereses legítimos ante sus superiores.

**Orden:** El resultado del esfuerzo de un grupo será inferior a la suma de los esfuerzos individuales y, por tanto, ineficiente si éstos no encuentran la coordinación para alcanzar un objetivo común.

En la figura siguiente se muestra lo que debe hacer un buen supervisor para con sus subordinados.

GUÍA DEL SUPERVISOR

SISTEMA MILAGRO

UN BUEN SUPERVISOR DEBE PROPORCIONAR A SU PERSONAL	Motivación	Impulsos para el trabajador	PARA
	Información	Antecedentes para el trabajo	LOGRAR
	Libertad	En el trabajo y desarrollo	LA MAX-
	Aprendizaje	Para el trabajo bien hecho	MA EFI-
	Gratitud	Por el trabajo bien hecho	CIENCIA
	Representación	Ante los supervisores	CON SA-
	Orden	Coordinación en el trabajo	TISFAC-
			CION
			MUTUA

### MODELO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO

Las dimensiones básicas que debe tener un trabajo son las siguientes:

1. Variedad de destrezas: Un trabajo requiere diferentes actividades para que el empleado pueda servirse de diversas habilidades y talentos.
2. Identidad: La labor exige la realización de una parte entera del trabajo.
3. Significancia: Ejerce un efecto importante en la vida o actividad de otros.
4. Autonomía: Libertad, independencia y capacidad de decisión en la planeación del trabajo y en la elección de los procedimientos con que se ejecuta.
5. Retroalimentación: La realización de las actividades del trabajo permite el sujeto obtener información clara y directa sobre la eficiencia de su desempeño.

Robbins afirma que si un trabajo contiene variedad de destrezas, identidad y significancia de la tarea, se puede decir que el sujeto lo juzgará importante, valioso y útil. Los trabajos autónomos dan un sentido de responsabilidad personal por los resultados y, si suministran retroalimentación, el empleado conocerá la eficiencia de su actuación. El modelo establece que los premios internos los obtiene un individuo que sabe que él personalmente ha realizado bien una tarea que le interesa.

### LA CONSTRUCCIÓN SOCIAL DE LAS CARCTERÍSTICAS DEL TRABAJO.

Uno de los factores centrales de cómo se perciben las tareas es el contexto social, es decir, el empleado se forma su percepción de su puesto; en parte, a partir de las normas, roles y actitudes de los elementos en el trabajo y en el hogar, así como de los mensajes organizacionales originados de los empleados, patrones, sindicatos y otras personas importantes para él.

### AMBIENTES DE TRABAJO.

“En el empleado no sólo influyen las características del trabajo que ejecuta en la estructura global en que labora, también repercute el ambiente físico. Los arquitectos, ingenieros de producción y los diseñadores de oficinas saben ya desde hace mucho que los factores como la temperatura, nivel de ruido y disposición física de la estación del trabajo, afectan al rendimiento”.<sup>18</sup>

Cuando el ambiente laboral no está bien diseñado o es incómodo para el empleado, puede aumentar la fatiga y dificultar la comunicación.

### DISEÑO DEL ESPACIO EN EL TRABAJO.

Para Robbins, el espacio en el trabajo debe contener:

---

<sup>18</sup> Stephen P. ROBBINS. Op. cit. pp. 383.

**Tamaño:** El estatus es el determinante central del espacio, es decir, cuanto más alto sea el puesto que alguien ocupa en la jerarquía de la empresa, mayor espacio se le proporcionará.

**Disposición:** La disposición se refiere a la distancia que hay entre las personas y las instalaciones. Este aspecto es vital porque ejerce gran influencia en la interacción social, es decir, se tiende a interactuar más con quien está cerca que con quien está lejos. Por lo tanto, la ubicación del trabajo de un empleado seguramente afectará a la información a la que tiene acceso, la inclusión o la exclusión de los hechos de la organización.

**Privacía:** La privacía depende, en parte del espacio por persona y de la disposición. También refleja el influjo de paredes, peticiones y otras barreras físicas. La mayoría de las personas desean mucha privacía (aislamiento) en su trabajo, sobre todo los que ocupan posiciones gerenciales en las cuales ésta se acompaña de estatus. Sin embargo, también desean la oportunidad de interactuar con sus colegas, lo cual disminuye al aumentar el grado de privacía. En la práctica se han encontrado muchos problemas que afectan al empleo, entre ellos la falta de privacía., gran distracción y perturbaciones; la mayoría de la gente prefiere privacía a la accesibilidad, lo que quiere decir que la oficina cerrada ordinaria suele asociarse a un alto desempeño y satisfacción.

A través de las observaciones al personal que más conflicto tiene con el público, se descubrió que ellos experimentan una condición dinámica llamada estrés. Platicando con psicólogos, psiquiatras, además de la investigación bibliográfica, se obtuvo lo siguiente:

### ESTRÉS EN EL TRABAJO.

“El estrés es una condición dinámica, en la cual una persona se halla ante la oportunidad, limitación o exigencia relacionada con lo que desea y para las cuales el resultado se considera inseguro e importante a la vez” .<sup>19</sup>

El estrés no es necesariamente malo en sí. Es una oportunidad cuando ofrece una ganancia potencial, se asocia a restricciones o exigencias. Las restricciones impiden hacer y realizar lo que se desea. Las exigencias denotan la pérdida de algo deseado.

Para que el estrés potencial se haga real se necesitan asociaciones: Tiene que haber incertidumbre con el resultado y éste ha de ser importante. Es máximo en aquellos que vacilan ante su parcial triunfo o derrota y es mínimo en las personas que saben seguro lo anterior. No obstante, la importancia también es decisiva. Si ganar o perder no es importante, no hay estrés.

#### HECHOS RELATIVOS AL ESTRÉS Y AL TRABAJO.

Primero, crea algunos costos reales a las empresas; segundo, es de carácter aditivo; tercero, las personas actúan de manera distinta ante las situaciones que lo provocan. El estrés organizacional es una de las principales causas de la enfermedad de las coronarias. La cardiopatía (la aceleración de los latidos del corazón) producida por el estrés aumenta el ausentismo a corto plazo, al igual que la necesidad de sustituir a los empleados por jubilación o fallecimiento prematuros porque se les debe pagar una pensión. No sólo eso, favorece además la enfermedad mental llamada alcoholismo; el abuso de las drogas y otras conductas relacionadas con el trabajo.

---

<sup>19</sup> Ibid. pp. 389.

## CUASAS DEL ESTRÉS

Robbins dice que sus causas originantes son: Las variables del individuo en el grupo y nivel organizacional, el ambiente de trabajo y la personalidad.

## SÍNTOMAS DEL ESTRÉS.

Así mismo, enumera distintos síntomas:

**Fisiológicos:** Puede producir cambios en el metabolismo, aumenta la frecuencia cardiaca y respiratoria, eleva la presión sanguínea, provoca cefaleas (dolores de cabeza) y ataques cardiacos.

**Psíquicos:** Ocasiona insatisfacción, tensión, irritabilidad, aburrimiento y aplazamientos. Los estudios indican que tanto el estrés como la insatisfacción se acrecientan cuando se pone a las personas en trabajos que les impide demandas múltiples y contradictorias o en las que no hay claridad respecto a las obligaciones, autoridad y responsabilidad del titular.

**Conductuales:** Se refieren a cambios en la productividad, ausentismo y rotación de personal, así como en los cambios que se dan en los hábitos alimentarios, mayor consumo de cigarrillos o de alcohol, habla rápida, agitación e insomnio.

## ESTRÉS Y DESEMPEÑO

El patrón más conocido sobre este tema es la relación de la "U" invertida. Afirma que los niveles de estrés moderado estimulan el cuerpo y acrecientan su capacidad de relacionar. Entonces, los individuos siempre realizan sus tareas, con mayor intensidad y rapidez. Pero impone exigencias imposibles o restricciones exageradas y da como resultado un desempeño satisfactorio. Por el contrario, puede aminorar el desempeño y los niveles moderados que se experimentan con frecuencia en largos periodos.

La evidencia indica que las labores productoras de mucha tensión son aquellas donde el sujeto tiene poco control, están propensos a terribles presiones de tiempo, afrontan situaciones físicas peligrosas o implica graves responsabilidades para los recursos financieros.

En este aspecto, el médico Felipe Carrillo Medina, psicólogo del nosocomio en estudio, enumera algunos aspectos de la personalidad que producen el estrés:

Personalidad. Los rasgos de la personalidad que estimulan la respuesta ante el estrés laboral son la extroversión, rigidez, autoritarismo, dogmatismo, sitio de control (lotus) y tolerancia a la ambigüedad.

“Existen dos tipos de personalidad al respecto. La primera se caracteriza por una sensación constante de urgencia temporal y por un excesivo impulso competitivo. El individuo que la tiene está en lucha agresiva, crónica, incesante por lograr cada vez más en menos tiempo, si es necesario, luchar contra los esfuerzos contrarios de otras cosas o personas. Por el contrario, la otra es muy diferente. Estos individuos rara vez sienten el deseo de obtener un número tan creciente de cosas o participar en una serie interminable de eventos en un tiempo cada vez menor. Son personalidades “A” y “B”, afirmó.

Se caracterizan de la siguiente manera:

Tipo “A”.

1. Se mueven continuamente, caminan rápido y comen igual.
2. Les impacienta la lentitud con que ocurren las cosas.
3. Intentan pensar dos veces al mismo tiempo y hacer dos cosas a la vez.
4. Están obsesionados con los números, miden el éxito en base a lo que consiguen de cada cosa.

Tipo "B".

1. Nunca experimentan la urgencia temporal con su impaciencia.
2. No sienten la necesidad de exhibir o hablar de sus logros, a menos que así lo requiera la situación.
3. Juegan por diversión o relajación, en vez de mostrar su superioridad a toda costa.
4. Pueden relajarse sin sentir ninguna culpa.

### RELACIONES CLAVE.

Marie Jennings y D. Churchil afirman que los clientes son la razón de ser de todas las organizaciones o empresas, así como de las situaciones.

Existen varias formas de comunicarse con los usuarios, no obstante, es importante saber que desde el momento en que consumen ya conocen el servicio.

"Una comunicación adecuada con los empleados contribuye a una mayor productividad y mística de la organización. Ciertas empresas sólo tienen en cuenta a los empleados para informarles sobre crisis, cuando hay que anunciar exceso de personal y necesidad de despidos, o en el momento informar sobre alguna adquisición que afecta a la compañía".<sup>20</sup>

Aunque existen varios sistemas refinados para realizar comunicaciones con el personal, como las sesiones informativas con grupos de empleados, los de mayor éxito son aquellos en que la gerencia cuenta la verdad al personal y se esfuerza en mantenerlo informado. En muchos casos, un boletín informativo emitido regularmente es una de las técnicas recomendadas disponibles. No es costoso,

---

<sup>20</sup> Marie JENNING. Comunicación corporativa. Legis. México, 1991. pp. 75-76.



sólo es mecanografiado o impreso en la misma oficina, lo único importante es que debe ser honesto.

Para los cursos que estamos proponiendo, los temas que a continuación se mencionan son importantes, ya que tenemos el objetivo de provocar un cambio positivo en la imagen que los derechohabientes tienen del personal del hospital.

### DIRECCIÓN O GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN.

Jennings y Churchil mencionan que el objetivo primordial de toda comunicación serían la claridad y la precisión del mensaje. De esta manera, el modo de comprobar si se ha comprendido es:

1. Exactitud absoluta. (de significado, propósito, hechos)
2. Lenguaje.
3. Brevedad.
4. Claridad.
5. Precisión y conclusión.

Para tal efecto, debemos usar las herramientas que nos permitan planificar, investigar, estudiar, presentar, transmitir y comprender los mensajes.

### II.22 CONFLICTO.

“Definimos conflicto como un proceso en el cual A hace un esfuerzo intencional para anular los esfuerzos de B mediante alguna clase de bloqueo que hará que B no consiga alcanzar sus metas o lograr sus intereses”.<sup>21</sup>

Muchos comunicólogos consideran al conflicto como algo positivo porque beneficia al grupo. Sin embargo, nosotros lo seguimos calificando como algo

---

<sup>21</sup> Stephen P. ROBBINS. Op. cit. pp. 299.

indeseable. Esto se debe a que va contra la generalidad de las culturas de los países desarrollados.

En los grupos esto es algo muy marcado. Para que llegue a darse el conflicto se deben pasar varias etapas:

1. Oposición potencial: Cuando el intercambio de información es insuficiente y hay ruidos en los canales de comunicación, o cuando se realiza poca o demasiada interacción. Lo mismo pasa cuando el sistema de estatus es mejor para unos que para otros, ya que unos gozarán de más libertad, comodidades y privilegios que otros. Así mismo, cuando la gente participa demasiado hay diferencias. La variabilidad de los miembros también alienta a que haya fricciones.
2. Cognición y personalización: Si hay conflicto entre compañeros, no quiere decir que éste esté personalizando. Es decir, A puede saber que B y A tienen un serio desacuerdo, pero quizá ello no le cause ansiedad ni tensión ni influye en el afecto que le tiene.
3. Comportamiento: Tiene las siguientes características:
  - Competencia. Los individuos en pugna utilizarán sus bases de poder para ganar.
  - Colaboración. El comportamiento de las personas resuelve el problema, a aclarar las diferencias más que adecuarse a los diversos puntos de vista. La solución buscada es benéfica para todos, por lo cual la colaboración se considera un método de victoria en la solución de conflictos.

- Adecuación. Se refiere al hecho de que cuando las fuentes quieren calmar a su oponente, están dispuestos a aceptar sus intereses para que la relación se mantenga, es el sacrificio.
- Compromiso. Cuando las partes están en conflicto renuncian a algo, negocian y se comprometen.

#### 4. Resultados: Existen dos tipos de resultados:

- Funcionales. El conflicto es productivo cuando mejora las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, estimula el interés y la curiosidad entre los miembros de un grupo, ofrece el ambiente en que pueden resolverse los problemas y liberarse las tensiones; favoreciendo, además, un clima de autoevaluación y cambio. También propicia la creación de nuevas ideas y favorece la reevaluación de las metas y actividades del grupo.
- Disfuncionales. La oposición descontrolada origina descontento que viene a disolver los vínculos comunes y con el tiempo acaba por destruir al grupo. El conflicto puede aminorar la eficacia del grupo y afecta su creatividad al punto de interrumpirla y amenazar su supervivencia.

### II.23 CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

“El cambio tiene la finalidad de hacer que las cosas mejoren. La intervención para el cambio es una acción planeada que tiende a modificar las cosas. La persona o personas que son catalizadoras se llaman agentes de cambio. El desarrollo organizacional es una designación con la cual se debe definir el método dirigido a

los sistemas para lograr el cambio. Los agentes de cambio pueden ser gerentes, empleados de la organización o asesores externos".<sup>22</sup>

El desarrollo organizacional es un concepto que denota varias actividades para el cambio. También se describe como "una red de procesos que mejora la calidad de los integrantes de una organización para dirigir su cultura, para ser creativos en la solución de problemas y contribuir a que ella se adapte al ambiente externo. Sin embargo, como todo cambio, hay aceptación y resistencia".

Para este tema Robbins explica seis técnicas para que las expliquen los gerentes de cambio y venzan la resistencia:

- A. Educación y comunicación: la resistencia se reduce con la comunicación con los empleados, a fin de que entiendan el porqué del cambio. La causa de la abstención está en la información errónea o en una mala comunicación; si a los empleados se les suministra información correcta y se arreglan los malos entendidos, la resistencia desaparecerá.
- B. Participación: Es difícil que una persona no quiera un cambio, conviene que los opositores participen en el proceso de decisión.
- C. Facilitación y apoyo: Cuando el miedo y la ansiedad de los empleados son fuertes, el ajuste se facilita con la orientación y la terapia debidas, con el aprendizaje de nuevas destrezas o breves vacaciones de premio.

---

<sup>22</sup> Ibid. pp. 465.

- D. Negociación: Consiste en valorar la disminución de la abstención, ésta técnica resulta, a veces, necesaria cuando la oposición se origina de una fuente poderosa.
- E. Manipulación y cooptación: La manipulación se refiere a los intentos de ejercer una influencia oculta. Distorsionar y desvirtuar los hechos para que parezcan más atractivos, retener información o crear falsos rumores para que los empleados acepten un cambio, son ejemplos. Por el contrario la cooptación o elección es una forma de manipulación y participación, intenta “comprar” a los líderes de un grupo opositor ofreciéndoles un papel clave en la decisión. Se busca un concejo, no para llegar a una decisión más adecuada, sino para conseguir su respaldo. Estas técnicas no son costosas y son fáciles de lograr el apoyo por parte de los adversarios; no obstante, es una técnica que puede resultar contraproducente si el sujeto se da cuenta de que lo están utilizando o engañando. El agente de cambio, una vez descubierto, puede perder su credibilidad.
- F. Coerción. Consiste en aplicar amenazas directas o imponer la fuerza a los opositores.

### VALORES Y OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Los expertos en comunicación organizacional opinan que para que se dé un verdadero cambio se necesita:

- A. Respeto por la gente. Los individuos son responsables, escrupulosos y buenos. Por eso se les debe tratar con dignidad y respeto.

- B. Confianza y apoyo. La confianza y autenticidad, apertura y ambiente de apoyo, caracterizan a una organización eficiente y sana.
- C. Confrontación: No debe ocultarse los problemas, sino que es preciso arreglarlos abiertamente.
- D. Participación: cuanto más intervengan en las decisiones con relación al trabajo los que serán afectados por él, mayor será su compromiso en la realización de las decisiones.

Además de que los programas de desarrollo organizacional están centrados en el nivel de la organización entera, en el departamento o en el grupo de trabajo. Las intervenciones de éstos subrayan el mejoramiento de la eficiencia del grupo, las relaciones sobre grupos y la salud de toda la organización.

Robbins enumera diez resultados positivos de la comunicación organizacional:

1. Mayor eficiencia organizacional (aumento de la productividad y del espíritu de equipo; mejores metas, planificación y organización; más responsabilidad, mejor uso de los recursos humanos).
2. Mejor administración desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos.
3. Mayor compromiso y participación por parte de los miembros de la organización para hacerla más prospera.
4. Mejoramiento del trabajo de equipo dentro de los grupos y entre ellos.
5. Más conocimiento de la organización, de sus fuerzas y limitaciones.
6. Mejoramiento de las comunicaciones, la solución de problemas y habilidades en la resolución de conflictos, lo cual origina una mayor eficiencia y menos pérdida de tiempo ante las interrupciones de las

comunicaciones, participación en los juegos y confrontaciones en que se pierde o se gana.

7. Mejores intentos por crear un ambiente de trabajo que alienta la creatividad y la apertura, brindando oportunidades de crecimiento y desarrollo personal, además de premiar el comportamiento sano y responsable.
8. Una disminución considerable de la conducta disfuncional.
9. Mayor conocimiento personal y organizacional que mejora la calidad de la institución para adaptarse al constante cambio de ambiente para seguir creciendo, aprendiendo, sin dejar de ser competitiva.
10. La capacidad de atraer y conservar personas sanas y productivas.

#### TÉCNICAS DE PROCESO HUMANO.

Robbins asegura que para poder lograr un verdadero cambio en el personal, deben tenerse varias técnicas, entre ellas:

· **Entrenamiento en la sensibilidad.** Los psicólogos dicen que cambiar la conducta con la interacción de grupo no estructurada, es el objetivo de esta técnica. A los miembros se les reúne en un ambiente libre y abierto en donde discuten su personalidad y su proceso interactivo, dirigido sin mucho control por un especialista en psicología. El grupo se orienta al proceso, es decir, que los miembros aprenden observando y participando, en vez de limitarse a recibir órdenes e instrucciones. El profesional crea la oportunidad para que expresen sus ideas, creencias y actitudes.

· **Desarrollo intergrupales.** Intenta cambiar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que los grupos tienen unos de otros.

Con toda la teoría recabada y presentada anteriormente, podemos hacer el análisis del hospital.

Comportamiento, motivación. En el nosocomio, como en todas las organizaciones, el comportamiento de los empleados está regido por reglas y normas. Existe el Reglamento de condiciones generales de trabajo, la Ley federal del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado y la Normatividad vigente. Si los trabajadores violan éstos, se les impone un castigo que va desde una amonestación por escrito hasta un cese total.

En observaciones a diferentes departamentos, se pudo constatar que la motivación escasea. Los estímulos se dan en cuatro tipos:

1. Puntualidad.
2. Asistencia.
3. Desempeño.
4. Mérito relevante.

Las autoridades institucionales y sindicales, no son capaces de premiar a los trabajadores de manera personal, los estímulos mencionados sólo vienen en el talón de cheque. Estas afirman no tener tiempo para hacerlo, cuando, en realidad, no tienen el interés.

Interacción social. Para el empleado es difícil encontrar un ambiente adecuado para establecer relaciones amistosas debido a que tiene el pensamiento de que en el trabajo no hay amigos, sólo compañeros; aunque se da el caso de que si haya algunas interacciones afectivas.

Engaños. El supervisor tiene gente que se le reporta y a quien reportarse, la mayoría utiliza la filtración para ocultar información que pueda desacreditar su



actuación. Esto sucede con frecuencia en el hospital; tal es el caso de los materiales descompuestos que no deben aparecer cuando viene alguna autoridad importante.

**Comunicación.** En teoría, los mensajes siguen tres tipos de redes formales: Ascendente, descendente, y horizontal. Éstas se utilizan básicamente en forma escrita, a través de la Jefatura de oficialía de partes, que es la encargada de difundirla dentro y fuera del hospital. Esto tiene la ventaja de que se pueden evitar los rumores que puedan surgir, aunque tiene la desventaja de que se evitan los contactos personales, que también son importantes.

**Burocracia.** Los siete puntos manejados por Weber para describir a la burocracia están acordes a los motivos de nuestro estudio. El empleado administrativo es separado de los bienes del hospital, los cuales pasan a poder de las autoridades para su "mejor" administración, en bien del mismo.

**Cambios.** Uno de los procesos que vive la burocracia nacional es el hecho de que al salir una autoridad al término de su administración, entra otra, la cual tiene a su equipo para sustituir a la autoridad saliente. En el nosocomio, esto se hace eligiendo a la gente sin el menor curriculum vitae, los trabajadores desconocen la trayectoria de sus nuevos supervisores, teniendo que aceptarlos por no quedarles otra alternativa si quieren conservar su empleo.

**Relaciones humanas, marco teórico.** La teoría de las relaciones humanas es el marco teórico de nuestra tesis. Se elaborarán dos cursos de capacitación a fin de incidir en los trabajadores para que manejen el estrés producido por el trabajo y tenga buenas relaciones con el derechohabiente y compañeros. Se harán con varios temas útiles. No se harán para manipular al trabajador para que obedezca

ni para ponerlo en contra de sus autoridades, sino para hacerle entender lo importante que es para él la institución.

**Sistemas sociales.** Otro factor de ayuda es la teoría de los sistemas sociales, el trabajador debe entender que todas las partes afectan a un todo y que toda acción de una, afectará a toda la organización. Por eso, un error de su parte para con el derechohabiente será perjudicial para el hospital. El paciente se va con la imagen del primero que lo atiende y, si lo hace mal, pensará lo mismo de todos.

**Sistema abierto.** La teoría anterior es importante para el nosocomio por ser éste un sistema abierto, en donde existen fronteras permeables encargadas de recibir y expirar las transformaciones hechas en la caja negra, es decir, las entradas y salidas. En otras palabras, el hospital necesita recursos materiales para dar un mejor servicio. Lo mismo pasa con los recursos humanos, éstos deben ser bien administrados en un buen programa de capacitación al personal. Los primeros deben abastecer todo lo que se necesita para operaciones, curaciones, etc. los segundos deben dar un buen estímulo para que se pueda dar una atención de calidad al derechohabiente, lo que coadyuvará a que éste se lleve la imagen que el instituto realmente debe dar.

**Tipos de mensajes.** Existen tres tipos de mensajes utilizados por una organización para comunicarse. Por un lado, están los de Tarea, que son instrucciones de cómo realizar sus labores. Por otro, están los de Mantenimiento, que son controles para llegar a los objetivos trazados por la organización. Así mismo, están los Humanos, dirigidos hacia la actividad sensorial del individuo. Estos mensajes los deben saber los empleados, antes de entrar a la organización se les debe explicar la labor que realizarán y las consecuencias negativas y

positivas de ella. También debe dedicárseles tiempo para indicarles qué tipo de gente van a tratar, cómo hacerlo y la manera de sobrellevar situaciones difíciles y resolverlas. Desafortunadamente, estos mensajes no existen en el hospital como tales. Por eso, los empleados de nuevo ingreso llegan desorientados a su nuevo puesto y todo lo aprenden sobre la marcha. En los cursos de capacitación se dará orientación a los nuevos empleados sobre algunos problemas comunes a los que se van a enfrentar y soluciones para que las use al momento en que le sean necesarias.

“Jefes”. Últimamente se ha dado una situación grave: La dirección realiza cambios de jefes de departamento o coordinadores de servicio intempestivos, no se les pide opinión a los empleados, sólo se les envía al nuevo jefe. Esto ha ocasionado que los trabajadores desobedezcan las instrucciones por desconfianza. No hay respeto a su opinión, son ignorados. La autoridad no sabe cuál es el momento preciso para enviar un mensaje, no da a conocer los motivos de tales cambios, provocando que los empleados ignoren el mensaje que reciben, ya no tiene ningún beneficio para ellos.

Filtros. La filtración es muy frecuente, por temor al regaño o a la destitución del puesto, algunos jefes retienen información que pueda desmeritarlos, sólo envían mensajes de sus actitudes y sus acciones.

Redes de comunicación. La comunicación ascendente no existe en el diccionario de las autoridades. El empleado es ignorado, su opinión, alternativa o sugerencia para el cambio no es tomada en cuenta. Lo que se refiera a esto es asunto que no interesa a las autoridades. Lo único importante es que trabaje y que

cumpla con su función. No contesta las opiniones directas a ella, las canaliza a otra autoridad. Lo mismo pasa con el sindicato.

**Canales de comunicación.** Existen dos tipos de canales de comunicación: Formal e informal. El que más se usa en el hospital es el informal. Gracias a éste, algunos empleados han podido establecer buenas relaciones. Sin embargo, una de las desventajas de este medio es que se utiliza para enviar rumores falsos. En el hospital sucede porque las autoridades no han establecido las pautas para que el empleado no los use. No nada más con mensajes escritos se evitan los rumores, también existen los contactos personales, éstos dan veracidad de las acciones. Con ellos se evitará que el personal se entere por otra fuente de lo que están haciendo.

**Actitudes.** Se ha dicho que las autoridades ignoran lo que son los contactos personales, se nota en sus actitudes. Hablan de cooperación por parte de todos los departamentos implicados y que el empleado administrativo es una parte importante para el desarrollo, y que lucharán por su capacitación. No obstante, cuando comparten algún lugar con el trabajador, desvían la mirada y no muestran el menor interés por él.

**Grupos en el hospital.** En una organización como ésta, existen individuos que se reúnen para satisfacer los objetivos de su servicio, los grupos. La unión de personas que interactúan para sacar el trabajo adelante. En los servicios mencionados en el capítulo uno existen de tres a ocho empleados. Por lo tanto, los grupos son muy pequeños y el trabajo es excesivo. Es poco el tiempo de planear la manera de sacar el trabajo. Por consiguiente, el estrés aumenta y esto perjudica al derechohabiente.

Es importante recalcar los cursos que se proponen:

- A. Para el personal del hospital con ayuda del videocassette.
- B. Para jefes y coordinadores de servicio con ayuda del videocassette.

Con ellos se tratará de impulsar a los capacitados a que se unan en grupos por las ventajas que esto ofrece. Se les orientará APRA que sepan usar las ventajas y no caigan en lo contrario, el conflicto.

Conflictos en el hospital. Es claro que el personal está en conflicto con sus autoridades, lo que ha provocado problemas con el derechohabiente. Las comunicaciones públicas y las relaciones humanas deben ser la solución, ya que de ellas depende la imagen de la institución. Se deben proponer por iniciativa de las autoridades, ellas tienen la obligación de organizar todas las interacciones de los trabajadores y de establecer convenios con otros institutos.

El hospital debería ser, para con el personal en general, como los privados, en el sentido de capacitarlo cada seis meses. Se deben fomentar los contactos personales entre autoridades, sindicato, trabajadores y derechohabiente. Esto aumentaría la confianza en sí mismo. Debe tener un comportamiento organizacional efectivo.

Niveles de valores. Después de ver los niveles de valores que describen los autores, se puede ubicar a todas las autoridades dentro del egocentrismo, por ser déspotas y hacerse notar a base de cambios de actitud, de órdenes, de resoluciones; son manipulativos, manejan los recursos materiales y humanos a sus intereses. En tanto, el personal se encuentra en el nivel existencial, ya no está de acuerdo con las políticas de las susodichas.

Lo anterior afecta al trabajador al no tener contacto con ellas y refleja ese rencor hacia el derechohabiente. Su trabajo y su sueldo lo distrae y con eso se conforma.

Supervisores. Los beneficios de las tareas de los empleados dependen de que éstos cuenten con un buen jefe. Sin embargo; para pocos eso es posible, existen todo tipo de supervisores. Del lado positivo, hay aquellos que se preocupan por los subordinados, son conscientes de sus derechos y obligaciones y tratan de ayudarlos en lo que puedan. Del lado negativo, están los que piensan que los intereses, sentimiento y aspiraciones de los empleados son insignificante, lo único importante es llamar la atención de las autoridades máximas y sacar el mayor provecho de ello.

Estrés en el trabajo. Con respecto al estrés, además de la teoría, se entrevistó a especialistas en la materia, psiquiatras, psicólogos, etc. uno de ellos fue el doctor Felipe Carrillo Medina, psiquiatra del hospital, quien mencionó que el estrés es un alteramiento de la tensión emocional producido por el medio ambiente y sus presiones interna y externa, ocasionando la pérdida de homeostasis (equilibrio).

“El estrés en el trabajo, sostiene, es la tensión nerviosa ocasionada por los elementos laborales o circunstancias de trabajo”.

Así mismo, afirma que los síntomas más característicos del estrés son: Ansiedad, taquicardia, disnea (falta de aire), diápsis (sudoración en las manos), cefaleas (dolores de cabeza) y temblores distantes de las manos. Además de pérdida del equilibrio.

“Otro tipo de síntomas son: Visión borrosa, ceguera, sordera y parálisis hística, es decir, sin daño orgánico, alteraciones de la conciencia, disociación de

las personas con el medio ambiente, resequedad en la boca y alteraciones de la presión arterial”, agregó.

Por otra parte, asegura que algunas personas, por cargas genéticas, están propensas a la diabetes, aumento en diuresis, exceso de orina y se tiene mucha sed y hambre. “Puede producir enfermedades severas como la hipertensión arterial, infarto, úlcera péptica, colitis y neurodermatitis”, recalcó.

El galeno dijo que teniendo un Yo maduro, un buen desarrollo de la personalidad y la concientización de los conflictos internos y un buen manejo de la realidad se puede evitar el estrés.

Finalmente, así se concluye el análisis de la situación del hospital Regional Lic. Adolfo López Mateos del ISSSTE. No sin antes decir que todos los problemas en el trato con el derechohabiente se deben a que no se ha establecido un buen sistema de comunicación. Si así fuera, no existiría la mala imagen que se ve. Por ello, es urgente elaborar un buen programa de capacitación dirigido no sólo a personal médico, sino a todos en general. Esto podría cambiar y desarrollar mejor al hospital.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

## CAPITULO III

ORGANIGRAMA DEL HOSPITAL  
REGIONAL LIC. ADOLFO LOPEZ  
MATEOS DEL I.S.S.S.T.E.

En el capítulo uno se pudo constatar, a través de las gráficas (ver Anexo 2), que los servicios que más contacto tienen con el público son: Consulta externa, Extensión hospitalaria a domicilio, Urgencias (adultos, pediatría, y tocoquirúrgica o maternidad), Control de paciente, Vigencia de derechos, Archivos (clínico, correspondencia y rayos X), Radiodiagnóstico, Asistentes de la Dirección, Orientación e información, Expedición de licencias médicas, Farmacia, Medicina nuclear y otros más.

Por lo tanto, mostraremos el organigrama del hospital con los servicios mencionados para definir la estrategia que seguiremos al dar los cursos .

El hospital se integró como general en noviembre del 1970 en las áreas de consulta externa. Para 1971 existía medicina interna, cirugía general, ginecoobstetricia y pediatría; el debido crecimiento de su estructura, de 1971 a 1975, se fue conformando y adecuando a las necesidades acordes al número de derechohabientes y camas censables.

La estructura orgánica del hospital, la cual funciona hasta el primer semestre de 1987, es tradicional para hospitales generales. Contemplaba tres áreas directivas, siete staff, once jefaturas de servicio, catorce unidades médicas y las restantes dependían de las diferentes jefaturas; trece administrativas y cuatro unidades del mismo tipo.

El Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), como integrante del Sistema Nacional de Salud (en concordancia con el



objetivo básico del programa de ese sector) optó por el modelo unificado, dividido en tres niveles de atención (1er. Nivel: Oficinas administrativas; segundo nivel: Clínicas de medicina familiar y/o hospitales. Tercer nivel: Hospitales regionales) y su regionalización.

A raíz de este hecho y por iniciativa del Director general del instituto, a fines de 1985 se inició el proyecto de hospital regional con la finalidad de ser usado como estudio piloto para el proceso de regionalización, con lo que se prestigian los servicios médicos de tercer nivel.

“La Dirección y Subdirección médica del hospital funcionan para proporcionar la atención médica de primer y tercer nivel que requieran los derechohabientes conforme a la Ley General de Salud; y proporcionar los servicios especializados de rehabilitación física y mental a minusválidos que los necesiten”<sup>1</sup>

Es importante conocer las funciones y objetivos de los servicios más poblados.

### III.1 COORDINACIÓN DE SERVICIOS AL DERECHOHABIENTE

La Coordinación de servicios al derechohabiente es un órgano que regula la relación del público con el hospital con el conocimiento y orientación de sus necesidades. Promueve y retroalimenta las acciones en los subsistemas operativos y de apoyo para que de esta manera reciba atención médica oportuna, eficiente y humana de alta calidad.

Funciones:

- a) Establecer mecanismos que faciliten la comunicación con los derechohabientes y regulen la relación de éstos con el hospital.

<sup>1</sup> INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO. Manual de organización específico. Hospital Lic. Adolfo López Mateos. 1997. pp. 5.

- b) Representar los intereses de los pacientes y sus familiares en el proceso de toma de decisiones del hospital con el propósito de prevenir conflictos entre las partes.
- c) Realizar programas orientados a promover el trato que recibe el público por parte del personal médico, administrativo y enfermería, que sea eficiente y de alta calidad.
- d) Simplificar los trámites a realizar para obtener servicios médicos y administrativos en el hospital.
- e) Gestionar la solución a las quejas e inconformidades.
- f) Sugerir a las autoridades médicas y administrativas las acciones que eleven la calidad de los servicios y evitar la repetición de las querellas.

Es necesario aclarar que sólo mencionaremos los servicios que atienden al derechohabiente y se marcarán en el organigrama. (ver Anexo I)

### III.2 EXPEDICIÓN DE LICENCIAS MÉDICAS

Este servicio se encarga de expedir las incapacidades o licencias médicas otorgadas por los médicos a los pacientes que así lo requieran.

Funciones:

- a) Colaborar con los demás servicios del hospital en actividades que coadyuven al logro de una mejor atención mediante el establecimiento de una adecuada comunicación.
- b) Contribuir al buen trato a los pacientes por parte del personal adscrito a esta unidad.

### III.3 UNIDAD DE CONTROL DE PACIENTES

Esta unidad tiene el objetivo de contribuir a la adecuada atención al paciente al procurar que su ingreso al servicio de Urgencias y Hospitalización sea eficiente, oportuno y humanitario.

Funciones:

- a) Controlar las camas del hospital y asignarlas de acuerdo al servicio o especialidad que lo trate.
- b) Informar a los pacientes y a los familiares acerca de lo que tienen que hacer en trámites y los documentos necesarios para su ingreso hospitalario, coordinándose con Vigencia de derechos.
- c) Establecer y procurar que exista esta coordinación para agilizar los trámites correspondientes a la atención.
- d) Contribuir al buen trato y atención al público por parte del personal adscrito a esta unidad , aplicando lo lineamientos señalados para esto por las unidades del hospital.
- e) Promover la capacitación técnica y humana del personal de esta unidad.

#### III. 4 UNIDAD DE VIGENCIA DE DERCHOS.

El objetivo principal que tiene es verificar y dictaminar con eficiencia y oportunidad los derechos de los trabajadores y sus familiares para obtener servicios médicos.

Funciones:

- a) Orientar, en el momento de solicitar los servicios médicos, sobre sus derechos y obligaciones que tiene con el instituto.
- b) Verificar, en los servicios de urgencias, la documentación comprobatoria, requerida por la dictaminación de la vigencia de derechos de acuerdo al tipo de derechohabiente.

### III.5 UNIDAD DE TRABAJO SOCIAL.

Tiene el objetivo de sensibilizar a los pacientes y familiares mediante las orientaciones médico-sociales, entrevistas, cursos y pláticas información, folletos, etc. sobre normas establecidas en el hospital y la utilización adecuada de los servicios.

Funciones:

- a) Investigar y profundizar en el conocimiento de la problemática social del derechohabiente y sus repercusiones para la recuperación del paciente.
- b) Realizar sus investigaciones sobre la calidad de la atención, retroalimentar los resultados a las autoridades competentes para la toma de decisiones.
- c) Promover la integración de equipos de salud y generar, en forma participativa, sugerencias para mejorar la calidad.
- d) Promover así, como agentes de cambio, acciones de desarrollo humano que contribuyan a la educación integral.
- e) Proporcionar apoyo a los pacientes y familiares en situaciones de crisis y establecer oportunamente la relación de ayuda que se requiere.
- f) Establecer coordinación institucional para el manejo integral de los enfermos y resolver casos específicos de no derechohabiente.

### III.6 UNIDAD DE ORIENTACIÓN E INFORMACIÓN

El objetivo que tiene es proporcionar información al público en general relativa a los seguros, prestaciones y servicios que otorga el instituto.

Funciones:

- a) Repartir todo tipo de material que haga referencia a los servicios del instituto.
- b) Establecer una comunicación permanente con otras jefaturas de la Coordinación de servicios al derechohabiente con el fin de que los pacientes realicen oportunamente los trámites para recibir la atención médica necesaria.
- c) Canalizar adecuadamente a los derechohabientes hacia las áreas correspondientes de acuerdo a los servicios solicitados, evitándoles pérdidas de tiempo y generación de problemas.
- d) Captar, registrar y turnar oportunamente a quien corresponda las quejas y sugerencias, procurando su solución.
- e) Proporcionar la información del estado de salud de los pacientes hospitalizados, horarios de visita y nombre del médico adscrito al paciente.

### III.7 RECEPCIÓN DE CONSULTA EXTERNA

“Contribuir al otorgamiento de la atención médica especializada de alta calidad a los derechohabientes es el objetivo principal y primordial de este servicio. Su meta específica es proporcionar el servicio de consulta externa en forma oportuna, eficiente, eficaz y humanitaria al derechohabiente.”<sup>2</sup>

Funciones:

- a) Promover y proporcionar atención médica eficiente, amable y humanitaria.
- b) Mantener contacto con el paciente para conocer su problemática y proporcionar un mejor servicio.

---

<sup>2</sup> INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO.  
Op. Cit. Pp. 10

### III.8 COORDINACIÓN DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN

Tiene el mismo objetivo de todos los servicios. Además de capacitar siempre a todo el personal.

Funciones:

- a) Promover la identificación de las necesidades de capacitación, desarrollo e investigación en cada una de las coordinaciones del hospital.
- b) Planear, elaborar, supervisar y evaluar los programas anuales de enseñanza, capacitación y desarrollo, acordes a las necesidades del hospital.
- c) Promover, coordinar, supervisar y evaluar las actividades de capacitación realizadas en el hospital.

### III.9 COORDINACION DE URGENCIAS Y TERAPIA INTENSIVA

Tiene el objetivo de proporcionar atención médica pronta, eficiente y humanitaria con alto nivel científico a todos aquellos pacientes que acudan al servicio de Urgencias, o que se encuentren en estado crítico, a fin de disminuir la mortalidad y morbilidad.

### III.10 COORDINACIÓN DE ENFERMERÍA

Su objetivo específico es proporcionar el servicio de enfermería especializada que garantice el apoyo oportuno, eficaz y eficiente a los servicios médicos auxiliares y al demandado por el derechohabiente, aprovechando los recursos humanos, técnicos y materiales disponibles.

Funciones:

- a) Programar, supervisar y evaluar los servicios de enfermería integral para ofrecerlos al derechohabiente.
- b) Participar en el desarrollo de programas de capacitación y evolución acordes a las necesidades de enfermería.

### III.11 METAS DE ALGUNOS SERVICIOS DEL HOSPITAL

“Una meta es un enunciado que expresa de manera cuantitativa lo que se propone lograr y que es susceptible de ser evaluada en su avance y resultado”.<sup>3</sup>

Un ejemplo de meta es la que tiene el hospital como tarea primaria: Otorgar atención médica integral, de segundo y tercer nivel, con alta calidad, eficacia y eficiencia a los derechohabientes del instituto, fundamentalmente a los de área de incidencia del hospital. Este servicio tiene el carácter de obligatorio por las aportaciones de los trabajadores del Estado y así lo señala la Ley del ISSSTE.

Enfermería:

1. Dar atención de enfermería a miles de derechohabientes enfermos.
2. Dar atención de enfermería a más de cien pacientes diarios en el servicio de Urgencias, disminuyendo el retraso.
3. Participación de enfermería en todos los cursos para mejorar la relación médico-paciente-familiar y la enseñanza médico-enfermería-administrativo.
4. Brindar atención en enfermería para atender a miles de pacientes, participar en las campañas de divulgación entre el derechohabiente

Radiodiagnóstico:

1. Reducir los tiempos de atención en la gama de estudios de segundo y tercer nivel, de treinta a quince minutos máximo. Priorizar la atención según

<sup>3</sup> Ramón García Pelayo. Pequeño Larousse ilustrado, 7ª. Ed. Larousse. México. 1983. pp. 667.

su ubicación. Se entiende por ésta el apoyo de admisión a los derechohabientes en el servicio de radiodiagnóstico para el control del tratamiento.

2. Priorizar los estudios según el área de situación del paciente para otorgarle cuidados oportunos:
  - a) Urgencias inmediatas: En su área con equipo de instalación.
  - b) Hospitalización: Estado crítico, alto deterioro, diagrama difícil, etc.
  - c) Consulta externa: Paciente de control de ortopedia, urología, etc.
3. Abatir los errores e inconformidades de un diez a un tres por ciento, implementando el uso del ideógrafo o tarjeta de identidad, reloj checador. Actualizando los instructivos de la solicitud radiológica (llenado completo), instructivo y reglamento de préstamo de placas. Es necesario concienciar a los familiares.
4. Enseñanza a través de 200 sesiones anuales del servicio con participación activa de residentes de cada especialidad, familiares y visitante. Participando en las sesiones generales, tanto de personal médico adscrito como residente, y en su caso técnicos y administrativos (educación continua).

#### Investigación:

1. Disminuir las consultas subsecuentes al mínimo, sin alterar la calidad de la atención al derechohabiente.
2. Llevar a cabo dos cursos anuales para mejorar las relaciones médico-paciente-familiar.



3. Incrementar la enseñanza en nivel médico-enfermería-administrativo, realizando un total de ocho cursos anuales.
4. Vigilar la realización de veinte cursos anuales para personal no médico, tanto empleado como derechohabientes, con un mínimo de dos cursos por mes.

#### Pediatría-Urgencias:

1. Brindar atención médica a miles de paciente, con una tasa de treinta por ciento de mortandad, disminuyendo el tiempo de espera para otorgar atención médica a una hora máximo y, en caso de gravedad, inmediatamente.
2. Brindar atención hospitalaria a miles de pacientes, con un promedio de estancia de dos días por paciente, y con una tasa de mortandad de 2.5% por egreso.

#### Medicina interna:

1. Atender un promedio de más de 100 pacientes diarios en el área de Urgencias adultos, disminuyendo el retraso en la atención en un 40%.
2. Disminuir a un veinte por ciento la tasa de mortandad bruta a un trece por ciento después de 48 horas de más de dos mil internamientos esperados.
3. Otorgar un mínimo de diez consultas por médico especialista por día en el área de consulta externa, con tiempo máximo de espera de 20 minutos en todas las especialidades.

La finalidad de mostrar algunos servicios del hospital es que el lector tenga idea de cuáles tienen más carga de trabajo y provocan la problemática mostrada

en el capítulo uno, la cual queremos evitar o disminuir con los cursos de capacitación, ya que esos servicios son los que atacaremos primero.

CAPÍTULO IV  
CAPACITACION  
BASES TEÓRICAS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS CURSOS

“Si se piensa motivar al trabajador desarrollando su personalidad a través de una mayor cultura y, así, incrementar el nivel de productividad, se debe pensar en el entrenamiento, ya que se trata de una función clave para el crecimiento de las instituciones y, por tanto, de nuestra sociedad”.<sup>1</sup>

#### IV.1 CONCEPTOS GENERALES

Alfonso Siliceo, en su libro *Capacitación y desarrollo de personal*, enumera algunos conceptos importantes para la elaboración de los cursos propuestos, entre ellos están:

**Adiestramiento.** Es la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo puramente físico. Se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

**Capacitación.** Tiene un sentido más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en aspectos teóricos del trabajo. Se imparte a ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual importante.

**Desarrollo.** Significa el proceso integral del hombre, y por tanto, abarca la adquisición de nociones, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la obtención de todas las habilidades que son requeridas para desarrollar a los ejecutivos, incluyendo a los de más alta jerarquía en la organización.

---

<sup>1</sup> Alfonso Siliceo. Capacitación y desarrollo de personal. Limusa. México. 1973, pp. 18.

Haciendo historia, los aprendices, conocidos desde el año 2000 a.C. y la estructura de los gremios a asociaciones, constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Con el seguimiento de la Era Industrial (s. XVIII) aparecen muchas escuelas industriales, cuya meta era: Lograr el mayor entendimiento de los métodos y procedimientos de trabajo en el menor tiempo posible.

El tema de la capacitación cobra mayor interés porque la cantidad de gente con escolaridad media superior es mínima y raquítica, es decir, en profesionistas, bachillerato y especialista en áreas específicas.

Es cierto que en México la función educacional ha tenido buena aceptación en varios sectores de la empresa pública y privada. Pero los resultados no son satisfactorios, ya que son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empleados.

Por otro lado, existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no pueden ofrecer. Por lo cual es necesario que las empresas y organizaciones públicas establezcan programas de educación, brindando así, el tipo de enseñanza educativa necesaria para que el primer beneficiado de la capacitación sea el propio estudiante, ya que será muy eficiente por experiencia.

Dos puntos básicos que destacan en el concepto de capacitación son:

1. Las empresas, tanto públicas como privadas, son las que deben complementar, en los jóvenes egresados de las escuelas técnicas y universitarias, la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

2. No existe mejor medio que el entrenamiento para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

Los especialistas en capacitación afirman que la educación del hombre y grupo social debe tener la preocupación de éstos al preparar a una persona para que se desempeñe en una sociedad en el papel que corresponde. Formar al hombre para que lleve una vida útil y de servicio a la comunidad. En otras palabras, guiar el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, así como de sus obligaciones, derechos y responsabilidades.

Alfonso Siliceo afirma que la educación se ha desvirtuado y que se encuentra deformada pues, al servir a otros fines, pierde su calidad humana y se torna en un ser vil y deshonesto, por un lado; y, por otro, al dar importancia a sus aspectos formales e instrumentales, que a su contenido y materia.

#### IV.2 LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA

Toda empresa está propensa a muchas situaciones que pueden resolverse a través de la capacitación. Una actividad planeada en necesidades reales y que se orienta hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Objetivo: Para que el objetivo general de una empresa se logre, se necesita de la capacitación que colabore aportando a ésta un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para realizar sus funciones, previamente descubiertas las necesidades de la empresa.

Por lo anterior, es la función de la capacitación la que satisface necesidades actuales y deben preverse las futuras, respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

Sin embargo, es la función de la empresa privada e institucional la que no tiene la constancia debida. Todavía se considera como un lujo o pérdida de tiempo y dinero, o lo que es peor, se realiza como un fenómeno de imitación, carente de todo compromiso y seriedad, no tiene la orientación técnica, moral y social que debe tener.

“La capacitación en la empresa debe dar al empleado, al funcionario y al ejecutivo, una visión universal básica y, orientar los programas, reforzando las pautas específicas necesarias para desempeñar bien su puesto”.<sup>2</sup>

el entrenamiento es un medio efectivo para educar al personal de una empresa, ya que se logra una auténtica automotivación e integración en la misma. Esto sólo es posible si la educación que se imparte es integral, pues sólo así se ubicará y desarrollará al empleado, cualquiera que sea su nivel y su área de trabajo como miembro responsable del conglomerado al que pertenece.

Los fines básicos de la capacitación son:

1. Procurar el desarrollo integral del personal y el de la empresa.
2. Lograr un conocimiento técnico especializado necesario para el desempeño eficaz del puesto.

Por ello, es necesario capacitar formalmente al personal sobre sus nuevas funciones, sobre lo que deben decir, cómo y cuándo.

---

<sup>2</sup> Alfonso Siliceo. Op. Cit. pp. 14.

“Un buen programa de capacitación o instrucción les brinda a los participantes una descripción de las funciones que deben hacer dentro del proceso de círculos de calidad y de las técnicas que deben emplear para salir airoso”.<sup>3</sup>

Los instructores deben emplear dos sistemas importantes al enseñar esos papeles. Por una parte, deben describir verbal y visualmente lo que cada quien deberá desempeñar. Thompson lo llama enfoque cognoscitivo. Por otra parte, debe hacer que los participantes ensayen sus papeles -enfoque de comportamiento-. Cada curso y cada sesión, debe incorporar partes iguales de los dos de una manera integrada, ya que la de los empleados opondrán resistencia a los sistemas clásicos de enseñanza.

Thompson P. C., en su libro *Círculos de calidad*, dice que el programa de capacitación para los círculos de calidad debe definir cuatro funciones primordiales: Miembro, jefe, gerente y asesor de un círculo de calidad.

En realidad la instrucción es tan importante, que su programa en cualquier empresa, grande o pequeña, debe incluir la participación de un instructor o por lo menos de un asesor de tiempo completo o un administrador de programas que actúe como instructor.

“La capacitación es un fenómeno que se produce en el individuo como resultado de sus propios esfuerzos. Es aquel acto intencionado que procura medios para que el sujeto tenga un paso hacia el aprendizaje, que se produce diariamente en el acontecer de la persona. Es un proceso continuo, con posibilidades y limitaciones que pueden preverse”.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Phillip C. Thompson. *Círculos de calidad*. Norma. Bogotá. 1982. pp. 103.

<sup>4</sup> Phillip C. Thompson. Op. cit. pp. 104.

No tiene principio ni fin, sus informes no cierran un asunto, lo encaminan de nuevo. En otras palabras, es el acto intencional de la dirección aplicado a proporcionar medios adecuados para la posibilidad de aprendizaje, ya sea en el trabajo o en la clase. Su propósito es ayudar a cada individuo para que eleve su posibilidad al máximo y, a través del efecto acumulativo conseguido en la organización mediante esta suma de esfuerzos individuales para lograr una productividad óptima.

La mejora de actitudes y destrezas, y más conocimientos superiores, unidos a una adhesión personal por parte de todos y cada uno de los empleados, aportarán resultados tangibles y específicos, entre los que destacan los siguientes:

- A. Satisfacción laboral acrecentada.
- B. Reducción de faltas al trabajo y de despidos.
- C. Acrecentamiento del nivel de capacidad.
- D. Mejores comunicaciones.
- E. Empleados más polifacéticos.
- F. Moral más elevada.
- G. Mayor cooperación.

#### IV.3 DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Las necesidades de capacitación están integradas por los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para que los individuos superen los problemas y eviten la creación de situaciones críticas.

Proctor dice que la capacitación puede resolver ocasiones difíciles que pueden deberse a aquellas personas incapaces de ejecutar las tareas necesarias para que la organización alcance sus fines. Las necesidades de capacitación varían en



medida que lo hacen las condiciones. Deben estar basadas en los informes sobre el negocio y la producción.

#### IV.4 SISTEMAS DE CAPACITACIÓN

El autor de la obra citada enumera varios tipos de capacitación:

**En aulas.** Es la que se imparte en un centro establecido con un propósito y con un cuerpo formado por instructores especializados. Es conocida también como capacitación residencial o colectiva.

**En el trabajo.** Entendida como aquellas actividades que directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, se realiza en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente. En este caso, toma una importancia vital en el papel del jefe, ya que debe estar comprometido a ser líder en esa materia.

**Individual.** Intenta proporcionar a una sola persona los conocimientos, experiencias y habilidades necesarias para que desempeñe mejor su puesto: Lecturas, cursos, entrevistas, visitas y viajes son, entre otros, los medios más recomendables para este tipo de formación.

**Externa.** Se da cuando las empresas mandan a sus empleados a tomar cursos fuera de la misma.

En capacitación es importante no olvidar:

A nivel elemental:

- a) Conocimientos de inducción a la empresa.
- b) Relaciones humanas.
- c) Comunicación.
- d) Organización en el trabajo.

e) Trabajo en equipo.

A nivel capacitación y desarrollo:

a) Motivación.

b) Comunicación.

Así mismo, en adiestramiento es importante recordar que es un conocimiento elemental con un entrenamiento ocupacional, cuyo objetivo es brindar la información sobre la empresa y el puesto, así como la orientación sobre los sistemas y procedimientos de trabajo para su eficaz desempeño.

Proctor afirma que el adiestramiento es un complemento profesional, ya que incluye la formación, capacitación y desarrollo intelectual y personal con un cambio de actitudes, cuyo objetivo es proporcionar al colaborador la instrucción y cultura técnico-profesional que le permita perfeccionar sus conocimientos, habilidades y personalidad.

"Hay gente que piensa que el adiestramiento es un gasto inútil y superfluo, sin entender ni aceptar que se trata de una de las mejores inversiones que toda empresa puede realizar y que redituará resultados concretos a diferentes plazos. Regularmente, todas las organizaciones piensan en funciones de los recursos disponibles".<sup>5</sup>

En este sentido, ni no hay capacitación el empleado tendrá una gran ignorancia, que es la falta parcial o total de conocimientos sobre cualquier aspecto o tema. Los resultados de la ignorancia que se aceptan como tales son: Frustración, alineación, y una paulatina y creciente deformación de la naturaleza.

---

<sup>5</sup> John H. Proctor. Op. cit. pp. 20.

Entre tanto, la obsolencia es poseer un conocimiento atrasado e invisible, es decir, que estrictamente no se orienta a buenos resultados.

“La instrucción, en una organización, debe ser la función idónea de recibir o intercambiar información fresca y realista de las situaciones que requieren atención inmediata, o sea, solicitada, recibida y manejada con la debida honestidad y buena orientación, teniendo como finalidad la resolución de los problemas y el mejoramiento de las condiciones del equipo de trabajo”.<sup>6</sup>

#### IV.5 MÉTODOS DE INDUCCIÓN

En la actualidad, debemos entender y aceptar que la enseñanza debe estar centrada en el grupo y no en el instructor, lo cual quiere decir que la creatividad, la interacción y la aportación de cada uno de los educandos son la clase del éxito de la función educativa.

Clasificación:

1. Según el grado de educación que se va a impartir y los objetivos que se persiguen.

Adiestramiento: Métodos y objetivos.

Métodos audiovisuales.

Métodos informativos.

Capacitación: Métodos de participación.

Formación y desarrollo: Métodos orientados a cambios, orientación de actividades.

2. Según la actividad realizada por el sujeto:

a) Labor individual y autoeducación.

---

<sup>6</sup> Ibid. pp. 22.

b) Interacción y participación de grupo.

3. Información de conocimientos:

Enseñanza participativa y aquella auxiliada por las técnicas audiovisuales.

Labor individual. Autoeducación:

- a) Experiencia.
- b) Lectura planeada.
- c) Autocrítica.
- d) Observación (oyente).

Labor de equipo. Participación de grupo. Desarrollo de actividades y actitudes:

- a) Mesa redonda.
- b) Panel.
- c) Grupos efectivos de trabajo.
- d) Seminario.
- e) Trabajo de grupo o conferencia con participación.
- f) Método de caso.
- g) Foro.
- h) Congreso.
- i) Comité.
- j) Simposio.
- k) Tormentas cerebrales.
- l) Dinámica de grupo.
- m) Sensibilización.

Información. Impartición de conocimientos:

- a) Aprender haciendo.

- b) Clase formal.
- c) Conferencia.
- d) Discurso.
- e) Proyección de transparencias.
- f) Medios audiovisuales.
- g) Visitas.
- h) Viajes.

Estos son los tipos de capacitación que existen actualmente:

Conferencia o clase formal. Es muy antigua. El instructor desempeña toda la parte activa, es una exposición unilateral; por ello su aplicación e importancia actual es limitada y muy criticada. Se le conoce también como formal, no tiene preguntas ni discusiones (acento tradicional).

Conferencia con participación. Consiste en la exposición unilateral, pero dejando que el grupo intervenga con preguntas y dudas, discusiones, etc. es variable, o sea, el grupo puede participar u opinar y el instructor (conferencista) contesta y viceversa. Es método contemporáneo.

Seminario, método de discusión y participación. En este caso, la participación del instructor y del público es activa y básica. Los objetivos son: La integración del grupo y la creatividad del mismo para analizar, discutir, seleccionar problemas y establecer proposiciones. Sus ventajas son: Unión de grupo desarrollando actividad, competencia interpersonal, integración de equipo, planteamiento de retos y la invitación a la participación. Proctor resalta que en estas actividades hay un especial gusto y automotivación por parte de los integrantes, ya que se realiza sobre bases informales, permitiéndose una absoluta libertad de expresión. Para

obtener buenos resultados, la cantidad no debe exceder de diez a doce miembros y debe haber un instructor.

“Simulación de juegos de negocios y juegos de representación. Son una popular técnica, se trata de ejercicios de simulación en que los participantes tienen oportunidad de realizar labores bajo condiciones similares a las que se presentan en la situación real de trabajo. La simulación es similar a la representación o dramatización; pero, mientras ésta se estructura con un pequeño margen de cambio o desviación del libreto, el juego de representación está estructurado a propósito de tal manera que los participantes destinan sus propias acciones, sin variar situaciones y, en relación con diversos problemas presentados a través del juego”.<sup>7</sup>

Los juegos pueden diseñarse de tal modo que varios entrenadores representan el mismo papel y, así, pueden competir con los demás compañeros; o bien, para organizar equipos que representan, hipotéticamente, empresas en mucha competencia. Cualquiera de estas dos formas dan al educando un amplio entrenamiento respecto de la planeación, estrategia, análisis de información y toma de decisiones.

Método de charola de plata o de entrada. Consiste en presentar a los participantes agrupados material (correspondencia e informes, estadísticas, etc.) y problemas que son una situación compleja, es decir, hechos que pueden presentarse normalmente en el desarrollo de sus labores cotidianas. El alumno decide cómo manejar cada situación y toma nota de cada paso y cada acción que realiza, así como de las decisiones que toma.

---

<sup>7</sup> Alfonso Siliceo. Op. Cit. pp. 77.

Después de haber manejado uno o varios casos. El grupo discute los diferentes enfoques y soluciones dadas a los problemas que le fueron planteados. El grupo que da una solución más real y racional, argumentada a favor de ella, aprende más fácil los principios generados.

Congreso. Junta o reunión formal de varias personas para discutir sobre algún tema.

Simposio. Es un tipo de conferencia sobre un asunto determinado y del cual se reúnen opciones diversas. El método puede ser oral o escrito.

Foro. Es un evento al público en el que participan informalmente diferentes expositores que tratan sobre un mismo tema.

“Método de aprender haciendo. Se basa en los siguientes puntos:

- a) Dar información de cómo hacer un trabajo por parte del jefe o instructor.
- b) Demostración práctica de cómo hacer el trabajo.
- c) Realización del trabajo por parte del mismo alumno.

La ventaja de este método es la rápida verificación de los resultados. Se caracteriza por llevarse a cabo bajo las condiciones normales de operación o servicio. Su fin principal es producir y el secundario es enseñar”.<sup>8</sup>

Método de caso. Consiste en presentar ante un grupo un caso con la finalidad de analizarlo, discutirlo y aplicar conocimiento por parte del grupo a una situación específica.

Uno de los objetivos de este método es que los estudiantes aprendan por sí mismo, por procesos de pensamiento independiente, que discernan en la enredada madeja de problemas humanos los principios idóneos que tienen validez

---

<sup>8</sup> Ibid. pp. 79.

permanente y son siempre aplicables. Su objetivo colateral es que los estudiantes desarrollen capacidad de usar conocimientos.

La mecánica es la siguiente:

a) Información del caso. A través de escritos, de exposiciones audiovisuales.

Se analiza en un tiempo determinado.

b) Tratamiento del caso. Análisis, discusión y aplicación de conocimientos y habilidades por parte del grupo. El instructor debe ser un líder activo para propiciar un ambiente favorable a la dinámica discusión del grupo.

c) Arribar a conclusiones generales. Es hacer reflexionar sobre la solución del problema.

Consejería y asesoría. Es un diálogo entre jefe y colaborador en el que el primero enseña al segundo a través del consejo de asesoramiento. Son diferentes las ventajas de este método:

a) Aprendizaje rápido y directo.

b) Tratamiento de asuntos y casos de la vida diaria de trabajo,

c) Identificación entre el jefe y el colaborador.

d) Integración del equipo de trabajo.

La asesoría puede establecerse mediante la entrevista, ya sea formal o informal. La primera es preparada y la segunda improvisada.

“Dramatización. Similar a los juegos de representación y al psicodrama. Tiene como objetivo la integración del equipo de trabajo con base en el manejo y orientación de actitudes individuales y colectivas, es decir, tiene especial aplicación en el campo de las relaciones humanas. Consiste en la actuación de los participantes en situaciones específicas del trabajo de la empresa o en situaciones



ajenas a la organización el objetivo y beneficio básico es el desarrollo de actitudes de relación humana por medio de la interpretación de diferentes papeles, no sólo en el actor, sino en el grupo también. Adquiere una involucración y un interés que permite el crecimiento, comprensión y desarrollo de la persona".<sup>9</sup>

en conclusión, la dramatización es un método de interacción humana que relaciona una conducta realista a situaciones imaginarias.

Sensibilización. Implica hacer al hombre más sensible hacia otros y hacerle ver cómo este cambio lo afecta consciente o inconscientemente a él mismo. Su propósito es ayudar a que el hombre logre un mayor conocimiento de cómo los seres humanos se relacionan entre sí. El escenario es un laboratorio de relaciones humanas en el que los individuos pueden estudiar o incrementar su comprensión de las fuerzas que influyen en la conducta individual, en la del grupo y en la de la organización.

#### IV.6 MEDIOS AUXILIARES DE LA CAPACITACIÓN

El fenómeno de la comunicación es el eje de todo proceso de aprendizaje, es decir, se entiende al instructor como emisor y al alumno como receptor. El medio de comunicación es muy interesante porque mientras más ilustrativo sea el curso, mayores serán los resultados. Alfonso Siliceo menciona los más importantes:

Pizarrón. Es muy versátil. El instructor puede ir anotando algún concepto importante mientras lo explica.

Rotafolio. Es manipulable y portátil. Sirve para ir cambiando de hoja según el tema.

---

<sup>9</sup> Ibid. pp. 83.

**Fanelógrafo.** Es un lienzo de franela unido a una tabla de proporción semejante a la de un pizarrón, sobre el cual se ponen piezas de cartón que tienen en la parte inferior uno o varios cortes de liga gruesa que hacen posible la adherencia a la franela. Las piezas de cartón son fáciles de remover para guardarse y volverse a usar.

**Gráficas.** La amplia gama de ayudas visuales que se elaboran para dar información, denominar algún evento, etc. y que generalmente permanecen fijas a la pared y colocarse en un tripie o suspendidas al techo.

**Cuadernos para escritura.** Dotación suficiente para tomar notas. Además, se dota al alumno de papel y lápiz de goma.

**Proyector de imágenes.** Se ha comprobado por diferentes medios que la enseñanza audiovisual ha dado mejores resultados en sus aplicaciones en todos los niveles de educación.

**Proyector de transparencias y filminas.** Son fotografías de 35 milímetros en color. Pueden tener varios fines: ser parte de una secuencia de imágenes, o bien, permanecer proyectadas como ilustración a fondo.

**Retroproyector o proyector al hombro.** Permite, a base de transparencias fáciles de remover, la exposición adecuada por parte del instructor y constituye un medio efectivo para éste. Puede usarse también con un rollo de papel de acetato sobre el cual se puede señalar. Facilita la enseñanza, ya que se puede estar de frente al auditorio y, si se tiene que referir a algún aspecto, punto o palabra proyectada, no hay que voltearse, se puede hacer en la pantalla marcándolo con un lápiz directamente en el cuerpo transparente proyectado en un mica recortada al tamaño correspondiente y al material de impresión adecuado.

Proyector de cuerpos opacos. Tiene la finalidad de proyectar ilustraciones de cuerpos opacos tales como cartas, dibujos y láminas, fotografías, etc. no se requiere una especial preparación e material que se va a proyectar, sólo se coloca el material mencionado. Es mejor que el lugar esté a oscuras mientras el proyector esté en funcionamiento.

Circuito cerrado de televisión. Es una cámara filmadora , una grabadora o varios monitores de televisión. La ventaja es que se puede contar con una repetición instantánea de los hechos. Otras ventajas son:

- a) Se tiene control directo y una supervisión de cómo se debe llevar el curso.
- b) Se tiene la oportunidad de conservar en una filmoteca los eventos importantes para que los grupos vuelvan a tenerlos frente a sí.
- c) Existe la posibilidad de que los propios instructores desarrollen sus actividades como tales, puesto que les sirve crítica.
- d) Se proyecta en varias salas al mismo tiempo.
- e) Para fines de dramatizaciones, psicodramas, etc. es importante, pues la persona que realiza éstos es testigo de su propia actuación.
- f) Sirve para que los alumnos observen su propia manera de actuar y modifiquen su propia conducta por convencimiento propio, o bien, afinen sus conocimientos y actividades.
- g) Es útil para intensificar la técnica "aprender-haciendo" mediante la filmación de cada uno de los alumnos antes, durante y después del curso.
- h) Ayuda a aumentar el índice de aprendizaje en los cursos que se celebran:

- A. Usando escenas filmadas en los lugares de trabajo como fábricas, talleres, sucursales, etc. a los que participan y no tienen acceso fácilmente por cuestiones de tiempo y de transportación.
  - B. Aprovechando instructores de reconocida autoridad y que, por múltiples ocupaciones, no les sea posible asistir a todos los cursos que se imparten, acudiendo sólo una vez para grabar la exposición a fin de que se pueda usar en próximas sesiones. Lo mismo para los ejecutivos de una empresa.
- i) Puede reducir costos al suprimir desplazamientos de instructores propios de la empresa.
  - j) También aminora costos por concepto de adquisición de películas ya filmadas porque mediante la televisión se aprovecharán para grabarlas y, en esa forma, contar permanentemente con ellas a un precio menor que el que sería comprarlas o reproducirlas.

Grabadora. Es la mejor ayuda en cuestión auditiva.

#### IV.7 EVALUACIÓN

Una vez terminado el curso se debe evaluar a través de encuestas como la mostrada en el Anexo II, a fin de medir su éxito y el grado de asimilación del alumno y determinar sus necesidades de capacitación.

“La evaluación es la forma en que se puede medir la eficiencia y los resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la

información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores. Es calificación tanto para el alumno como para el instructor".<sup>10</sup>

La reacción del grupo y del supervisor. Si es de gusto, el curso funcionará; si es de frustración, fracasará.

El conocimiento adquirido. Se refiere a los que aprendió el alumno y el grado en que lo hizo, distinguiendo dos aspectos: los conocimientos nuevos y lo que recordó a lo largo del curso.

Conducta. Desarrollo de la personalidad, esto es muy difícil, ya que es la actitud del alumno.

Resultados. Posteriores a la capacitación, es decir, una mejoría, un cambio en el puesto de trabajo, qué grado de motivación hay, si se resolvieron las quejas del personal, si se abatieron los costos, en qué aspectos se ahorró, etc.

Se debe tomar en cuenta si el medio que se usa es adecuado, si todos escuchan lo impartido, si fue suficiente el tiempo para abordar los temas, etc.

"La evaluación del personal se hace en tres etapas: antes, durante y después del curso. La primera es describir con qué conocimientos llega el alumno (necesidades de educación). Generalmente se hace con un examen de conocimientos y actitudes en relación al curso. La segunda es conocer diariamente la reacción, conocimientos y cambios del alumno. La tercera es la más usada, es el examen, es sencilla y los resultados son positivos".<sup>11</sup>

#### IV.8 SEGUIMIENTO O CONTINUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

---

<sup>10</sup> Ibid.pp.85.

<sup>11</sup> Ibid.pp.87.

Es mantener viva la llama del conocimiento y proyectarla en el tiempo, sin embargo, depende del jefe, él es quien sentará las bases para la motivación del recién egresado.

Una de las técnicas más importantes del seguimiento es un plan de lectura periódica sobre los temas tratados, alterando reuniones informales del grupo que asistió y entrevistas de ajuste con el jefe correspondiente.

#### IV.9 CAPACITACIÓN EN RELACIONES HUMANAS

El objetivo de la capacitación en relaciones humanas es ayudar a todos los niveles de la organización, especialmente a aquellos relacionados con la supervisión de personal, a comprender mejor los principios del comportamiento humano y a usar efectivamente este conocimiento en sus contactos diarios".<sup>12</sup>

#### IV.10 APRENDIZAJE Y MOTIVACIÓN

El esquema clásico de sintetizar el proceso motivacional, afirma Alfonso Siliceo, se origina a partir de una necesidad causada por un determinado estímulo o motivo y comprende todas las respuestas dirigidas a reducir o eliminar la situación de desequilibrio en la que el organismo ha venido a encontrarse.

El entrenamiento, sin duda alguna, ya sea a nivel animal o humano, es la manera más adecuada de cambiar un hecho desagradable a nivel organizacional. Sin él no se podría avanzar en un mundo lleno de avances tecnológicos. No se debe privar al trabajador de los nuevos conocimientos que hacen posible realizar sus actividades con un mayor grado de productividad. Además de que se estaría violando el artículo 153 de la Ley federal del trabajo, que muy claramente dice:

---

<sup>12</sup> Ibid. pp.88.

“El trabajador tiene derecho a que un patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo con el patrón, el sindicato o sus trabajadores aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)”.<sup>13</sup>

La obligación de proporcionar capacitación y adiestramiento en el trabajo redundará en beneficio de las propias empresas. Deberá impartirse al trabajador en las horas de su jornada laboral; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera, así como en el caso en el que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de su jornada laboral.

La capacitación debe hacerse en horas de trabajo, la facultad de mandar por parte del jefe y la obligación de obedecer por parte del empleado se circunscribe a lo expresamente pactado y a la jornada convenida, salvo pacto contrario. Así como el adiestramiento, deberá tener por objeto:

- a) Actualizar Y perfeccionar conocimientos y habilidades del empleados en su actividad, así como proporcionarle información sobre la nueva aplicación de la reciente tecnología.
- b) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación
- c) Prevenir los riesgos de trabajo.
- d) Incrementar la productividad.
- e) En general, mejorar las actitudes del trabajador.

---

<sup>13</sup> Baltasar Dávalos Flores. Nueva Ley federal del trabajo, 20ª ed. Trillas. México. 1986. pp. 153.

Los trabajadores a los que se imparta la capacitación están obligados a:

1. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación y adiestramiento.
2. Atender las indicaciones de las personas que imparten la capacitación y adiestramiento y cumplir con los programas respectivos.
3. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitudes requeridos.

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes mencionados, tendrán derecho a que la entidad instructora expida las constancias respectivas. Estas le servirán al trabajador para acreditar que ha tomado los cursos y surtirán efectos para fines de ascenso dentro de la empresa en que se hayan proporcionado los cursos.

La finalidad de mostrar algunos conceptos sobre capacitación es que el lector tenga idea de lo que puede hacer para enseñar el trabajo terminado a las empresas que tengan demasiado contacto con el público, y también a aquellas que se dediquen a la capacitación de personal. Además del hospital estudiado. Esto con el fin de que algún trabajador que esté preocupado por hacer algo para remediar la situación mostrada en el capítulo uno, tenga algunos preceptos para ponerlo en práctica.



## CAPITULO V

### LAS RELACIONES HUMANAS COMO BASE FUNDAMENTAL DE LOS CURSOS

#### V.1 ANTECEDENTES

Roggero, en su libro Relaciones Públicas, definió a éstas como el conjunto de medios usados por las empresas para crear un clima de confianza en su personal en los ambientes en los cuales se halla en contacto con el público, con miras a desarrollar y a afianzar su actividad en general.

Las relaciones públicas fueron creadas por Yvi Lee en Nueva York al crear su primer gabinete en 1906, siendo utilizado por primera vez por John D. Rockefeller.

Al sobrevivir la crisis de 1929, la información dejó de ser un lujo y se volvió ya necesidad. Abraham Lincoln decía que con la información sobre la opinión pública a su favor nada podía fallar en su gobierno y que sin ella nada podía salir bien.

Desde la terminación de la Primera Guerra Mundial su desarrollo ha sido constante. Hoy en día, en Estados Unidos más de cinco mil empresas comerciales o industriales tienen un importante departamento de relaciones públicas.

Así mismo, en 1940 se implantaron en Canadá, en 1946 en Francia y Holanda (con las agencias de relaciones humanas originales), en 1948 en Inglaterra, en 1949 en Noruega y Bélgica, en 1950 en Suecia y Finlandia, en América Central hasta 1955 y en 1958 en Australia, Japón, Nueva Zelanda, África del Sur y Alemania.

#### V.2 FILOSOFÍA

En las relaciones públicas debe hacer generosidad y simpatía en forma ascendente y descendente en las empresas. Este es el fundamento: A las

relaciones públicas les corresponde mantener la comprensión permanente entre los hombres, basándose en lo anterior por medio de conocimiento.

El ser humano se comunica con el ambiente exterior y con los demás buscando, ante todo el mundo la sensación de pertenecer, de convivir "con" o "en". La peor desdicha que puede ocurrirle es la incomunicación o el rechazo de la comunidad.

Por lo tanto, tiene el objetivo de establecer o restablecer esta comunicación, de modo que el problema es eliminar a los aislados y oponentes para que no se rebelen. El personal de una empresa hallará un vínculo que lo mira dentro de un sentimiento de pertenencia al grupo.

La dirección de una organización debe permanecer en contacto directo con su personal, por grande que éste sea, los empleados son el sistema nervioso de la empresa, es decir, reaccionan a los diferentes estímulos a que se ven sometidos y que, a su vez, causan nuevas reacciones. Entonces, éstas se deben intensificar.

### V.3 COMUNICACIÓN Y RELACIONES HUMANAS

Jesús A. Álvarez Román, en su obra Relaciones Humanas, dice que las hay de distintos tipos, la comunicación dentro de ellas. Hay directas (cara a cara), indirectas (intermediarios), positivas y negativas, conscientes e inconsciente, etc.

Para que haya armonía en el trato, no basta con tener cualidades de tipo individual, sino también de tipo social; para esto se debe tener educación, la cual no sólo se da en los contactos con los demás, sino con las siguientes normas elementales:

- a) Saludar correctamente.
- b) No interrumpir.

- c) No meterse en donde no lo llaman (onceavo mandamiento)
- d) No ver ni tomar cosas confidenciales para otras personas.
- e) Comer sin provocar asco a los demás.
- f) No insultar con la palabra, mímica, claxón, etc.
- g) No decir palabras que ofendan al sentimiento o a la dignidad.

La comunicación ha servido par que el hombre pueda satisfacer sus necesidades, tanto las de orden elemental como las de orden moral, por estar integrado a un grupo social. Si viviera aislado no tendría ninguna posibilidad de hacerlo, por eso es que la vida del género humano depende de la sociedad. El hombre no está hecho para la soledad porque le teme, necesita de los demás, por eso, busca el contacto permanente con sus semejantes en todo. Para lograr lo anterior tratará de perfeccionar los vínculos que le permitan tener buenas relaciones con las personas.

La comunicación permite tener dos tipos de relaciones. Por un lado están las permanentes, que se establecen con familiares o amigos o algunos compañeros y cuyos objetivos son importantes y aquí interesa todo lo que ocurra, gustos, necesidades, aflicciones, puntos de vista y siempre se les ayuda. Por otro, están las transitorias, que se establecen con alguien de quien se espera recibir un servicio esporádico, ya sea un médico, un arquitecto, un abogado, un artesano, etc. tienen como único objetivo el cumplimiento de algo que es de interés mutuo y la relación tendrá que ser adecuada, pero el interés recíproco está en el cumplimiento de un contrato y ninguno se preocupa de los problemas, gustos, tendencias y necesidades del otro.

#### V.4 DESARROLLO HISTÓRICO DE LAS RELACIONES HUMANAS

Es preciso destacar que todas las empresas y organizaciones gubernamentales necesitan de un buen departamento de relaciones públicas porque en el que les dará la imagen al exterior.

Sin embargo, éste sería inútil si no se tuvieran buenas relaciones con los integrantes que lo componen. En la Revolución Industrial las relaciones humanas se iniciaron cuando un grupo empresarial se dio cuenta de la necesidad de convencer al público en general de su derecho de autoridad; el cual, en la industrialización, no era reto para los intereses en pugna. En ese tiempo las ideologías empresariales se basaban en una relación de dependencia por parte de los obreros, sobre quienes se ejercía autoridad a través de las líneas tradicionales de amo y sirvienta. La teoría de la dependencia asegura que los ricos deberían ser responsables de los pobres y atenerse a las morales correspondientes al buen orden social.

Al finalizar el siglo pasado, se inició el movimiento de las relaciones humanas en Estados Unidos basadas en la dirección científica pero no resultó. Explotaba más al trabajador en vez de ayudarlo. Lo consideraron un método que podía ayudar a manipular a sus empleados.

“El movimiento de relaciones humanas ha sido criticado ampliamente, ya que se considera un intento de manipular poco sincero, ignora la realidad de las variables económicas. Se le acusa de igualar la elevada moral con la productividad elevada, ello representa una visión ingenua y simplista de la naturaleza del hombre”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Gerald M. Goldhaber. Comunicación organizacional. Diana. México. 1987. pp. 49

Finalmente, empezando los años veintes el movimiento de las relaciones humanas cobró mayor auge con los estudios de Elton Mayo, quién demostró que el factor humano es de importancia capital en la industria para la elevación de la productividad.

#### V.5 OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LAS RELACIONES HUMANAS

La finalidad de las relaciones humanas es propiciar la convivencia humana, en forma armónica, en todas sus manifestaciones. Tienen como función el rompimiento de todo aquello que se oponga al buen rendimiento de los hombres.

Álvarez Román, en su obra citada, afirma que en las relaciones humanas lo que se pretende es establecer situaciones de reciprocidad con los demás, que serán benéficas para todos los puestos que permitan una ayuda mutua. Sin embargo, para que esto sea posible es preciso familiarizarse con las ideas y actitudes ajenas, identificarse con ellas y estar puestos al empleo de las formas de cooperación que una vez puestas en marcha, crearán el clima propicio para la comprensión entre todos.

Aunque tienen sus fundamentos en ciencias como la psicología y la sociología, además de la antropología, su función específica se considera un arte, cuyas formas de expresión se refieren a la posibilidad de saberse llevar bien con los demás.

"El proceso de las relaciones humanas es una fuerza constante que puede reducirse en manifestaciones agradables o desagradables y toca al ser humano resolver el tipo de las que desea, admitiendo, lógico, que a la generalidad le interesa vivir bien con los demás".

Para ser más explícito, algunos autores manejan como objetivos los siguientes:

- a) Vivir en paz con uno mismo con el grupo social de pertenencia.
- b) Lograr mayor espontaneidad en las relaciones interpersonales.
- c) Hallar mayor satisfacción en las relaciones humanas.
- d) Evitar o disminuir los motivos de fricción entre la gente.

Si se desea que la empresa triunfe es preciso que las relaciones humanas sean una herramienta y no un objetivo.

En un sentido práctico, deberían cumplir eficientemente con la predicción y evaluación de la conducta humana en las organizaciones, sobre todo en las que persiguen otras finalidades. En otro sentido, tienen como finalidad el desarrollo y el perfeccionamiento humano, el cual también debería constituir uno de los objetivos primordiales de toda organización.

#### V.6 CONTENIDO DE LAS RELACIONES HUMANAS

Contienen un enfoque interdisciplinario y se nutren de varias ciencias: Psicología, cuyas atribuciones son las pruebas psicológicas, la colocación y la satisfacción en el trabajo, los incentivos, la motivación, las diferencias individuales, la conducta de grupo, etc.; la sociología y la antropología con la dinámica grupal y la influencia de la cultura en el comportamiento social, las ciencias políticas con el poder de la organización, el conflicto individual y general y el proceso administrativo.

Dentro de los contenidos de las relaciones humanas, los temas que más se manejan son:

- a) Liderazgo y autoridad.
- b) Motivación y conducta.
- c) Estructura organizacional.
- d) Comunicación.

- e) Cambio organizacional.
- f) Diferencias y afinidades individuales.
- g) Estudio de los grupos pequeños: Estructura, funciones, interacción y cohesividad.
- h) Participación de los subordinados.
- i) Guía y consejo de los empleados.
- j) Investigación.

“Estos temas se usan porque la tarea de convencer a alguien es muy difícil y requiere de una técnica especial, la persuasión. La acción psicológica mediante el lenguaje y se usa cuando hay resistencia a aceptar los argumentos expuestos, consiste en presentarlos de tal modo que sean muy evidentes para que la aceptación del interlocutor sea rápida e inevitable. No se usa la discusión sino el diálogo, ya que es la única manera de llegar a un entendimiento”.<sup>2</sup>

#### V.7 CAMPO DE LAS RELACIONES HUMANAS

Las relaciones pueden ser internas y externas, ya que se refieren al trato entre individuos en forma personal o al trato entre organismos públicos. O bien, pueden ser privadas, familiares, de negocios, etc.

Relaciones privadas. El ejercicio de este tipo de relaciones es de orden interno, se refieren al cotidiano contacto personal entre individuos. Se manifiestan en forma de actividad humana, hogar, grupo social y trabajo, en el hogar es en familia, en el grupo social son las normas de conducta, reglas, convencionalismos sociales. En cuanto al trabajo, se presentan con motivo del funcionamiento de la empresa o del negocio.

---

<sup>2</sup> Jesús Álvarez Roman. Op. cit. pp. 166.

Relaciones públicas. Se mencionó al principio de este capítulo que su filosofía es que haya una mejoría en el trato de las empresas o negocios. Entonces, éstas se ejercen en forma externa, puesto que se refieren al trato que los organismos están interesados en mantener con el público, del que se pretendía ganar y conservar sus opiniones favorables.

Relaciones sociales. La actividad social es muy importante para el ser humano, ya que satisface sus necesidades afectivas con los demás.

Relaciones en los negocios. Las relaciones que se llevan en la oficina deben ser cordiales, aunque diferentes según se trate de las que se deben mantener entre subordinados y jefes o entre compañeros, pero sin que haya una significación especial que se derive de la condición femenina cuando sea el caso.

Los empresarios saben valorar a sus empleados cuando tienen buenas relaciones entre ellos y cuando son respetuosos con clientes y proveedores, pues consideran que así se prestigia y dignifica a la empresa. El empleado manifestará su agrado a ésta si muestra respeto en la oficina y si trata con diligencia a todos los clientes que concurren a ella, no importa que no sea precisamente él quien tenga que atenderlos.

Tanto en una empresa como en una organización, siempre será estimado el empleado que no sea mal educado, cuyo trato sea agradable y que tenga buen aspecto personal.

“Todo empleado debe fidelidad a la empresa que lo ocupa; por esto, las actividades en que intervenga se consideran por él como confidenciales. Tiene que respetar, por otra parte, la posición jerárquica de superiores como de subordinados, absteniéndose de invadir actividades que no le competen, tendrá



que ser respetuoso de la vida privada de otros, procurando emplear el tono de cortesía requerido en su trato con ellos para que sus elaciones sean buenas".<sup>3</sup>

## V.8 EMPRESA Y RELACIONES HUMANAS

"Las relaciones humanas son una realidad que se da en donde hay casi siempre dos personas juntas o un grupo mayor entre quienes, en forma material, se establece conexión, trato o comunicación con otras".<sup>4</sup>

Cada hombre que va a ser parte de una empresa, entra en ella integralmente en alma y cuerpo, con sus potencialidades, sus actitudes y habilidades y sus conocimientos, pero también con sus necesidades, derechos, responsabilidades y pasiones, es decir, potencialmente en aptitud de actuar constructiva o destructivamente como miembro de la empresa.

Las relaciones humanas, al darse como fenómeno sociológico dentro de la empresa, originan en ella una función lógica, indispensable de desempeñar que consiste en llevar a cabo las normas y procedimientos que faciliten la incorporación de cada una de las personas que integran los grupos, y éstos a su vez, a la realidad social, jurídica y económica, que es la comunidad en el trabajo, en ambiente de fraternidad, de comprensión y sana comunicación.

Esta función es importante para la empresa porque es una de sus funciones orgánicas.

"Para lograr la solidaridad humana entre las personas y los grupos que constituyen la comunidad de trabajo y que ésta progrese en ambiente de paz, es condición indispensable que sean aplicados los principios del respeto recíproco a

---

<sup>3</sup> Idem. pp. 236.

<sup>4</sup> Francisco Fernández Rodarte. La empresa y sus relaciones públicas. Limusa. México. 1976. pp. 127.

la dignidad porque sólo Dios ha hecho a cada hombre y del respeto recíproco al derecho de cada uno de ellos".<sup>5</sup>

Por lo que se refiere a las relaciones humanas en la empresa, no hay que olvidar que han de estar fundadas en una eficiente solidaridad, es decir, tanto técnicos y dirigentes como los trabajadores tienen derechos, obran libremente y con responsabilidad propia. Tienen como objetivo dignificar al individuo, en quien la empresa encuentra, en último término, su base de sustentación.

El asalariado en una persona y como tal tiene un cuerpo que alimentar y vestir. El hombre dentro de la empresa no puede ser tratado como un objeto más de la estructura productiva, sino como un individuo de la sociedad organizada.

En Estados Unidos, las relaciones humanas son así: el reconocimiento de la dignidad humana del trabajador es la base de la organización y es llamada la regla de oro y es el corazón de todas las reglas, ya que dice que no hay diversidad esencial humana entre el dirigente de la compañía y el mozo.

#### V.9 LAS ACTITUDES Y LAS RELACIONES HUMANAS

Para establecer vínculos verdaderos se debe interpretar debidamente la actitud y la actuación de las personas con las que se va a tratar. En las relaciones humanas se manifiestan diversas actitudes y formas de comportamiento que son propicias para cada individuo y que dificultan una buena relación.

“La actitud es la expresión o respuesta emocional de agrado o desagrado sin fundamento e implica un prejuicio, es decir, es una predisposición negativa con

---

<sup>5</sup> Francisco Fernández Rodarte. Op. Cit. pp. 129.

respecto a personas, grupos o situaciones, para los cuales es un hábito de pensamiento que va a influir en un comportamiento".<sup>6</sup>

Ahora bien, el individuo dentro de una promoción, para que realmente tenga un buen desempeño, un buen logro, necesita manejar tres aspectos que son fundamentales en sus actitudes:

1. Conocimiento de la empresa y el trabajo (qué planes pretende, qué inquietudes tiene, etc.)
2. Conocimiento de la técnica desarrollada en el trabajo.
3. Una actitud positiva en el desempeño de la labor en que hay una relación humana, que es un contacto entre dos o más individuos. Dependiendo de la actitudes que nosotros tengamos en determinado momento, nuestro mensaje saldrá con más fuerza, sintiéndose todo eso en la medida que se tienen experiencias en este campo.

### EL CAMPO DE LAS ACTITUDES

El campo de las actitudes ha cobrado gran vigencia. En todas partes del mundo se está pidiendo que haya una serie de cambios de actitudes, de la manera de pensar en la gente, para que se desarrolle y pueda tener un mejor desempeño; por ejemplo, en México se está propiciando un cambio de actitud a la mujer.

### TIPOS DE ACTITUDES

Actitudes positivas. Son actitudes abiertas que permiten un diálogo y que fundamentalmente cambian una serie de aspectos. No hay crecimiento en ningún aspecto de la vida física y mental de un individuo que no tenga cambio.

<sup>6</sup> Xochitl Moncada Fuentes. Curso de desarrollo humano. ISSSTE. 1993. PP. 76.

Actitudes negativas. Son siempre rígidas, cerradas y resistentes al cambio, son las que no permiten que otras situaciones ayuden a salir adelante.

Las actitudes en una dinámica de grupo son: Dominio, sumisión, prestigio, simpatía, antipatía, entusiasmo, curiosidad, rivalidad, respeto, desprecio, etc. aquí las personas adoptan papeles, ya sean asignados o espontáneos. El conjunto, como tal, ayuda al individuo a conocerse, ubicarse, disciplinarse, socializarse y superarse.

### CARACTERÍSTICAS DE LAS ACTITUDES

Son aprendidas. De acuerdo a la experiencia y a la vivencia que hemos tenido.

Son modificables. No importa lo que exista en el pasado todas estas experiencias se pueden cambiar, modificar y crecer en todos los aspectos.

Las actitudes se aprenden por medio del proceso de socialización con otros grupos, personas y experiencias.

### CAMBIO DE ACTITUDES

Si nuestro objetivo es llevarnos bien con todos, lo primero que tenemos que hacer es revisar actitudes y modificar todas aquellas que lo dificulten.

Todo cambio de actitud debe obedecer a una finalidad bien definida, puesto que implica la sustitución de una por otra, lo que nos obliga a tomar una disposición honesta y objetiva que nos permita examinar las situaciones como son, individualizándolas, sin hacerlos sujetos a prejuicios que nos alejan de los datos proporcionados por la realidad.

“Sin el examen objetivo a que debemos sujetar nuestras actitudes, en cada uno de los casos que sometemos a revisión, no será posible hacer una evaluación correcta de ellas y menos aun podremos corregirlas”.<sup>7</sup>

Por otra parte, no debemos olvidar que, cuando tratamos de cambiar actitudes, lo hacemos con el ánimo de mejorar nuestras relaciones con los demás, y como lo que necesariamente tenemos que hacer para establecer una relación es conocer a la persona con quien deseamos establecerla, lo menos que podemos hacer es conocernos a nosotros mismos para poder conocerla a ella.

#### V.10 RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO

Para que se den buenas relaciones humanas en el trabajo, con respecto al individuo, se necesitan estudiar algunos factores sobre el estado de ánimo tales como seguridad, interés, oportunidad de ascenso, reconocimiento de méritos, compañía y gerencia, aspectos intrínsecos del puesto de trabajo asignado, salario, supervisión, aspectos sociales del puesto de trabajo, condiciones laborales, comunicaciones, horario, comodidad y beneficio.

El buen estado de ánimo en el trabajo tiene cuatro aspectos clave:

- a) Satisfacción en el trabajo.
- b) Sensación de orgullo con las personas con las que se trabaja.
- c) Conformidad con las escalas de salarios y las oportunidades de ascenso.
- d) Sensación de pertenecer a la compañía.

Los trabajadores que tienen ingresos altos dan mayor importancia a la categoría social de sus puestos de trabajo.

---

<sup>7</sup> Xochitl Moncada Fuentes. Op. Cit. pp.80.

La edad del trabajador también influye, no siempre se tiene un buen estado de ánimo, sólo es al principio y al final de su labor.

Esto significa que en función, ya sea de la clase económica o de la edad, los salarios ocupan un puesto más bajo en lo que afecta al estado de ánimo del trabajador. Los incentivos económicos, en otras palabras, no bastan para elaborar un programa consciente de relaciones humanas.

Para ayudar al sujeto a sentirse importante en su puesto de trabajo y a seguir sintiéndose así, no es necesario mimarlo, la frase muy trillada de ser firme, pero justo es un enfoque apropiado. Para lograrlo se necesita tener una organización bien definida. Las reglas y reglamentos deben exponerse detalladamente y ser explícitos, dándolos a conocer a toda plenitud. Es preciso que la estructuración de la empresa sea clara, así como la línea de mando. Es necesario explicar las responsabilidades del sujeto y sus obligaciones precisas para que él las entienda, lo mismo que el supervisor y sus compañeros de trabajo.

### PROBLEMAS EN LA ORGANIZACIÓN

Los problemas de relaciones humanas en la empresa aparecen en todos los niveles jerárquicos, tan sólo con diferente intensidad, tiempo y protagonistas, su característica principal es la variedad. En un esfuerzo por identificar a los subordinados con los objetivos de la empresa, se ha intentado darles mayor participación en las decisiones. También se ha trabajado en la implementación de nuevos tipos de estructuras de comunicación para obtener buenas interacciones con el subordinado. Lo que no se ha eliminado es la inequidad económica y social entre los propietarios y administradores de los medios de producción y los empleados.

## NATURALEZA DEL TRABAJO

Gregorio Fingerman, en su libro *Relaciones humanas*, afirma que desde tiempos muy remotos se consideró el trabajo como una maldición y se pensaba que sólo por absoluta necesidad del hombre se debía someter a éste al yugo para aliviar su miseria. Hoy ya no es así porque es una necesidad biológica impuesta por la vida misma.

El trabajo tiene como características:

**Persecución de un fin.** Toda tarea física o mental se propone lograr un objetivo que sea de utilidad material o espiritual, o bien, persigue un simple placer previo. Su realización implica, por tanto, un estado avanzado de la voluntad.

**La búsqueda de los medios.** Siendo una actividad sistemática, no se da un escape libre de las energías como el juego, sino que se trata de coordinar todos los esfuerzos que conduzcan a obtener el objetivo perseguido.

**Planificación.** Consiste en la ordenación y la utilización conveniente de los medios para el logro de un fin.

**Control de los resultados.** Se deben controlar y verificar cada uno de los logros parciales, con la representación de la finalidad total que se persigue. En otras palabras, se eliminan todas aquellas actividades que no llevan al fin deseado o que se desvían de la acción.

**Superación de los obstáculos.** No es posible llegar a la etapa final sin haber vencido las diversas dificultades que implican estos pasos sucesivos. Detenerse en uno de ellos, sin salvar ni superar dificultades, es un fracaso.

Las actividades en la industria o en el comercio no son exclusivas de la economía. Dichas actividades, como las de cualquier otra profesión, son de carácter social.

“El ser humano trabaja en la comunidad y para la comunidad. El trabajo es una actividad social, desde el momento en que sus resultados repercuten de una u otra forma; pero ésta lo beneficia a él también, ya sea económica, espiritual o culturalmente. En este juego recíproco de dar y recibir en forma equitativa radican la armonía y la paz social. Pero si la superación de un individuo o de un grupo sólo es recibir beneficios sin dar nada a cambio, se rompen irremisiblemente esta paz y esta armonía social”.<sup>8</sup>

Dar y recibir son dos conceptos recíprocos y tienen el carácter de equivalentes éticos en estas acepciones igualmente correlativas: deberes y derechos. En éstos se basa la justicia social. Hay personas que, sin embargo, sólo hacen valer sus derechos y se olvidan de sus deberes, éstas son las egoístas.

### INFLUENCIA DE LOS ELOGIOS

“El elogio, como cualquier testimonio de simpatía, refuerza la propia estimación, es un estimulante poderosos por su acción dinamogénica con todos los sentimientos positivos al incrementar el rendimiento de la producción. Esta es una de las razones por las cuales no se debe escatimar los elogios a los empleados cuando lo merecen, puesto que son recursos positivos”.<sup>9</sup>

otro de los efectos saludables de los elogios se relaciona con el estado moral de los empleados. Hay personas que por su temperamento, preocupaciones de

---

<sup>8</sup> Gregorio Fingerman. Relaciones humanas, fundamentos psicológicos y sociales. 7ª. Ed.. El Ateneo. Buenos Aires. 1982. pp. 14.

<sup>9</sup> Francisco Fernández Rodarte. Op. Cit. pp. 136.



salud o asuntos de su hogar, se sienten deprimidas o carecen de confianza en sí mismas, todo les resulta duro y penoso, están descontentos y les parece que la vida carece para ellos de un objetivo. Un cálido alago es la mejor psicoterapia para levantar el ánimo de la gente.

No se debe confundir con darles un premio monetario. El elogio se dirige a la persona; en cambio, el premio monetario es como si se le concediera al objetivo elaborado. Es cierto que hay empleados que prefieren un premio monetario, tal vez porque lo necesitan, pero la satisfacción íntima que experimentan es mucho mayor por la felicitación recibida, sobre todo si es en presencia de sus compañeros. El premio monetario puede incitar celos y envidia entre compañeros de trabajo; pero no así el elogio, que más bien incide en la estimulación de la perseverancia en el esfuerzo, para merecer también la consideración, la estima y el premio.

### NECESIDADES SOCIALES DE LOS EMPLEADOS

Howard Wilson, otro de los comunicadores, enuncia las siguientes necesidades como las que influyen primordialmente en el trabajo y que, por tanto, atañen de manera directa al público interno:

- a) Necesidad de pertenecer a algo, formar parte del grupo que puede multiplicar la fuerza del individuo.
- b) Necesidad de sentirse útiles para algo y alcanzar los resultados.
- c) Sentido de dignidad innato y necesidad de tener confianza en sí mismos.
- d) Necesidad de aceptación plena por parte del grupo con que se identifica.
- e) Necesidad de seguridad en el caos del mundo moderno y que debe ser encontrada fuera de sí mismo.

f) Necesidad de crear algo y no ser esclavos de la automatización.

#### V.11 FORMA DE MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS

El comunicador William Reilli enuncia 16 pasos para mejorar las relaciones humanas:

1. Comprender mejor la conducta humana.
2. Reconocer las visiones diferentes.
3. Ceder cuando no se tiene la razón ni la solución adecuada.
4. Mostrar mayor interés por los trabajadores y sus condiciones.
5. Tratarlos como personas.
6. Respetar las diferencias de opinión.
7. Tratar con diligencia al empleado.
8. Dar información en cuestiones que afecten al trabajador.
9. Esforzarse para que los puestos sean interesantes.
10. Procurar que los ascensos sean internos.
11. Reconocer públicamente los trabajos bien hechos.
12. Criticar en privado, dando soluciones para mejorar.
13. Adiestrar a los supervisores para que se interesen en sus supervisados.
14. Mantener actualizado al personal en aspectos que le interesen.
15. Reprimir los rumores falsos y dar información correcta.
16. Ser justos.

Así mismo, nos recomienda que en amistad, noviazgo, matrimonio, para compartir una habitación, salir de viaje, juntas, etc., se debe:

Respetar la individualidad e independencia del otro, su vida privada, su soberbia, su territorio, su lugar, su espacio, sus cosas, sus fotografías, sus cartas,

sus artículos de aseo personal, su ropa, su bolsa, sus cajones, su tiempo, su criterio, sus decisiones, sus actividades dentro y fuera, su silencio, su vida interior, su persona física y moral.

Confiar. Sólo se podrá tener confianza si se ha comprobado que es respetado en todos los puntos siguientes: afinidad en temperamento, criterio y moral social. No significa ser iguales, sino saber entender y respetar.

Ser del mismo nivel de educación, hábitos de aseo social depende de que criterio tengan las dos partes sobre el tema.

Sentir afecto especial para disimular y cumplir funciones de cooperación con unidad desde el principio. No quedarse callado por temor a una fricción. Esperar el momento preciso para decirlo.

Establecer la dinámica y las reglas elementales, es decir, "sobre advertencia no hay engaño".

Aclarar lo que moleste.

Evitar transacciones negativas: veneno, malicia, doble intención, etc.

Tener tacto al hablar o al intervenir en cualquier tema.

Hay que tener cuidado con las bromas, con facilidad uno se puede exceder. No se debe confundir con el sentido del humor.

"Las relaciones humanas no se realizan en abstracto, sino en circunstancias concretas de raza, edad, sexo, jerarquía, ideología, normas sociales, épocas históricas, tradiciones culturales, situaciones económicas y expectativas

personales. Para las relaciones humanas no hay recetas, no hay reglas materiales y de aplicación universal".<sup>10</sup>

### LAS RELACIONES HUMANAS Y SU CONTRIBUCIÓN AL PROCESO HUMANO

La teoría administrativa reconoce ampliamente que las funciones de la gerencia son las de planificación, organización y formación de centros de personal, así como de su control. Su connotación con las relaciones humanas es:

La planificación es la selección consciente de personas de influencia sobre los centros de decisión, con el objeto de tener las decisiones en un período de tiempo determinado, orientándolas hacia la consecución de metas futuras. Entonces, contribuyen en los centros de la empresa, como son el desarrollo humano y satisfacción de la fuerza de trabajo.

La organización es la formación de las jerarquías de mando estructuradas en forma centralizada o descentralizada y por cuyas líneas de unión debe fluir la comunicación. En este caso, las relaciones humanas tratarán de crear descripciones de trabajo enriquecidas que brinden mayor satisfacción a quienes la ejecutan.

En la formación de centros está la selección, colocación y entrenamiento de personal. Los centros más difíciles de formar son los ejecutivos. Las relaciones humanas contribuyen dando a los ejecutivos una nueva filosofía, enseñándoles a motivar y administrar los cambios, haciéndoles conscientes de la influencia que su dirección tiene en los subordinados, proporcionándoles ideas para una buena comunicación, informándoles de los hallazgos en diversos campos de experimentación conectados con las relaciones humanas.

<sup>10</sup> Mauro Rodríguez Estrada. Relaciones humanas. El manual moderno. México. 1985. pp. 13.

## V.12 CONCLUSIÓN

El hombre que vive en este mundo moderno no puede vivir sólo, necesita de los demás para vivir, desarrollarse, superarse, realizarse y ser feliz.

En el hospital regional Lic. Adolfo López Mateos, se mencionó en el capítulo uno, las relaciones entre derechohabiente, personal médico, enfermería y administrativo están a un nivel regular. Como dato, en un estudio publicado en junio de 1998, el nosocomio aseguró que en efectividad sólo se tenía el 46%. Esto puede ocasionar que, aunque el paciente necesite el servicio, su interacción con él será siempre aislada. Entonces, las relaciones humanas, si no se enseñan y practican a diario, nunca pasarán de ese nivel.

Ahora bien, toda la temática presentada en este capítulo servirá de guía para elaborar los cursos de capacitación, incluyendo contenido y juegos didácticos. Estos últimos serán grabados y presentados al estudiante para que reflexiones su actuación y, si quiere tenerlo como antecedente, le servirá para no volver a incurrir en más errores al grabársele en un Videocassette, que será utilizado como apoyo didáctico.

Además, el objetivo de esta tesis es que sea utilizada para la elaboración de más trabajos y más cursos.

## CAPITULO VI

EL VIDEOCASSETTE. APOYO DIDÁCTICO PARA  
LOS RECURSOS DE RELACIONES HUMANAS

“Una educación basada sólo en el pasado no sirve para nada a un especialista en relaciones humanas que ha de trabajar en un futuro próximo”.<sup>1</sup>

V.1 ¿PORQUÉ UTILIZAR AYUDAS VISUALES?

Las ayudas visuales son específicamente útiles en el enseñar debido a que :

1. Presentan mensajes al sentido más altamente desarrollado.
2. Concentran el interés y la atención.
3. Pueden relacionar principios abstractos con objetivos concretos.
4. Pueden ilustrar claramente las interrelaciones.
5. Pueden comunicar mensajes difíciles o imposibles de expresar con palabras.
6. Pueden prepararse tanto en forma realista como abstracta.

Se dice que el sentido de la vista está más desarrollado que todos los demás sentidos. No obstante, no hay que subestimar la importancia de los otros canales. Los individuos reciben más mensajes por el sentido de la vista que otros canales. Estos mensajes son más ricos en detalles y, por consiguiente, los individuos confían más en lo que ven, “hasta no ver, no creer”, se dice. Con objetivos de educación, el sentido de la vista es el canal de comunicación más altamente desarrollado.

Aunado a lo anterior, está la percepción, que significa darnos cuenta de lo que nos rodea. Con ella nos conocemos, no se permite discriminar los mensajes

---

<sup>1</sup> Bruno Murari. Diseño y comunicación visual. 8ª. Ed. Gustavo Gilli. Barcelona. 1985. pp. 16.

enviados a nuestros ojos. Nosotros vemos y escogemos aquellos mensajes que consideramos importantes y rechazamos los que nos parecen triviales. Esa es la clave del interés y la atención.

“La época en que vivimos será conocida en el futuro como la generación visual debido a que el mayor porcentaje de información lo recibimos a través de la vista (75%), en segundo termino, recibimos información por medio del oído (13%), y el restante a través de otros sentidos como el gusto, olfato y tacto (12%)”.<sup>2</sup>

Verónica Tostado Span, en su libro *Manual de producción de video. Un enfoque integral*, afirma que algunos estudios han comprobado que aquella información que recibimos a través de un medio audiovisual se recuerda con mucha facilidad que la información que recibimos verbalmente.

Generaciones anteriores, dice, fueron educadas con información que se transmitía de boca en boca o bien a través de libros. Gracias al surgimiento de la televisión y el video se empezaron a utilizar mucho más las imágenes para transmitir un mensaje o enseñar. De hecho, éstas están sustituyendo en gran medida a los libros.

## VI.2 ELEMENTOS ESENCIALES DE LA COMUNICACIÓN APLICADA A LAS AYUDAS VISUALES

John B. Haney, en su libro *El maestro y los medios audiovisuales*, señala varios elementos importantes para la ayuda audiovisual:

---

<sup>2</sup> Verónica Tostado Span, *Manual de producción de video. Un enfoque integral*, Alambra Mexicana, México, 1996, pp. 17.

1. Los objetivos conocidos. Los objetivos de la ayuda audiovisual pretenda lograr deben conocerse, ser observables, y los medios de evaluación tienen que estar presentes.
2. Mensaje adecuado. El mensaje debe ser capaz de producir el efecto deseado y codificarse en señales y símbolos que tengan significancia para el receptos.
3. El mensaje debe transmitirse eficazmente, debe ser recibido por su destinatario. La ayuda visual debe superar los problemas físicos de transmisión y ser enviada por estímulos que sean aceptados por la conciencia del individuo.
4. Se debe evaluar el sistema de comunicación. El maestro debe usar la retroalimentación procedente del estudiante para estar seguro de que la ayuda visual produce la respuesta deseada.

### VI.3 TELEVISIÓN

La televisión puede considerarse como un aliado o como un rival de aliado. Una serie de televisión instructiva que proviene de otras fuentes puede complementar las capacidades y energías del especialista en relaciones humanas en el aula, suministrando lecciones planeadas y presentadas en forma experta sobre una variedad de temas, en especial artes, música, ciencia, idiomas extranjeros, con los cuales cualquier instructor se encuentra muy a gusto. Pero hasta con un aliado, la naturaleza imponente del medio da espacio importante al instructor que aparece en la televisión y, a veces, puede opacar al instructor de aula que tiene contacto directo con los alumnos.



“El video crea ilusiones que ayudan a la comunicación de la enseñanza. El televisor tiene la atención porque la pantalla es una fuente de luz y la bocina una fuente sonora. La televisión imparte un sentido de cercanía como si lo que acontece estuviera sucediendo en ese mismo momento. La imagen televisiva logra la síntesis mediante la función de varios sucesos dispersos con un total simultáneo relacionado”.<sup>3</sup>

La mayoría de las series televisivas están estructuradas de manera que tengan que usarse en cada sesión. En los casos en que una lección no depende de la anterior, el instructor será libre de aprovechar las lecciones televisadas en las siguientes teorías de utilización:

- a) Captar la atención, estimular y mantener el interés para motivación de los alumnos.
- b) Formar la presentación del contacto de la unidad determinada y,
- c) Servir como actividad de iniciación o de culminación.

“Como en el caso del cine, la televisión significa un desafío y, a la vez, una oportunidad en el desarrollo de comunicadores en el medio. El documental en video es un vehículo especialmente poderosos y actual para la enseñanza. Los programas dramatizados y musicales llevan recursos centrales al hogar en una cantidad y calidad sin paralelos”.<sup>4</sup>

Haney menciona a Nazareno Taddei, quien afirma que existe la necesidad de una capacitación específica en la lectura de imágenes. Es lo que se llama “educar con la imagen”, es decir, la actividad educativa tal como lo exige la nueva realidad

---

<sup>3</sup> John B. Haney. El maestro y los medios audiovisuales. Pax, México. 1970. pp. 80.

<sup>4</sup> John B. Haney. Op. cit. pp. 82.

cultural de la sociedad contemporánea. Como raíz de todo ello, es la imagen técnica, hecha por la máquina, pero manejada por el hombre.

### TELEVISIÓN INSTRUCTIVA Y EDUCACIÓN

En su obra citada, Haney dice que cuando los programas de televisión se utilizan dentro del marco de la educación formal. Se le denomina televisión instructiva, mientras que la educación en televisión es el término general para los programas. Este instrumento puede apoyar o reemplazar la enseñanza ordinaria en la sala de clase. Siempre termina como un examen que corresponde al resultado de la educación escolar tradicional y formal.

Actualmente, existen tres maneras de usar la televisión instructiva, y éstas, en gran parte, han sido probadas hasta la fecha en escuelas secundarias en educación para adultos:

1. La televisión instructiva es un complemento de las formas ordinarias de enseñanza.

El profesor de la clase siguiendo el responsable de la enseñanza como un todo y él decide si deberá o no, y en qué medida, incorporar programas a su trabajo. Esta forma de apoyo a la enseñanza siempre se escoge con la esperanza de aumentar el aprendizaje entre alumnos y de compensar la falta de entrenamiento del instructor.

“Los profesores, en general, no han sido capacitados en el uso correcto de los programas de televisión y siempre los consideran, como sus alumnos también, un descanso agradable en la rutina de la enseñanza. La utilidad de estos programas es baja y, muchas veces, acarrea más la distracción y dificultades para el docente

y educados, ya que los programas de estudio, textos, etc. dentro del sistema tradicional no están adaptados a la enseñanza apoyada televisivamente".<sup>5</sup>

Con ellos se obtienen ahorros en los costos, ya que los gastos totales de televisión instructiva se añaden al costo total del resto del programa escolar.

2. La televisión instructiva transmite la esencia del tema en las salas de clase.

La responsabilidad en la transmisión de conocimientos le corresponde ahora a la televisión, mientras que el profesor se encarga de dar la clase y está limitado al trabajo preparatorio y del seguimiento, además de la supervisión general de los estudiantes. Los programas de televisión, generalmente, no duran más allá de veinte minutos para lecciones de casi una hora.

Los investigadores están de acuerdo en el éxito del aprendizaje con este tipo de enseñanza, ya que no es menor y, a veces, es mayor en comparación con los sistemas tradicionales.

3. La televisión instructiva transmite los temas básicos fuera de las salas de clase y colegios existentes.

Esta forma es especialmente significativa cuando no hay suficientes escuelas o profesores, o cuando los interesados no pueden, por otras razones, participar en las lecciones normales de clase. Mediante esta forma de televisión se obtienen grandes ahorros en los costos.

Es oportuno aclarar que se usará la televisión instructiva, junto con el videocassette como apoyo didáctico, como modo de reflexión para el estudiante sobre su modo de actuar, tanto en la práctica y las sesiones de clase, como en la vida misma.

---

<sup>5</sup> Ibid. pp. 83.

## VI.4 LA VIDEOGRAFÍA

"Se entiende por videografía cualquier forma de grabación electrónica individual de imágenes móviles o fijas sobre soportes electrónicos. La evolución técnica de la videografía y la venta de aparatos videográficos ha superado muchos pronósticos establecidos desde fines de los 80s".<sup>6</sup>

**Video.** Aquel producto que se graba con una sola cámara, posteriormente se edita y se puede o no transmitir a través de la televisión. Es más usual que un video se utilice para ser presentado a un grupo específico de personas; por ejemplo, un video de capacitación o de inducción.

**Videocassette.** Una caja plana como de 15 X 10 X 2 centímetros, equipada con un par de carretes, uno en cada extremo, en los que se enrolla una cinta magnética de 1.25 cm de ancho. Cuando ésta se introduce en la grabadora y es accionado el control ("start"), la máquina "pesca" automáticamente un trozo de la cinta y la acerca a las cabezas magnéticas que están en el interior del tocacintas, las cuales la hacen pasar de uno a otro carrete.

En relación con el procedimiento convencional de filmación, actualmente la videografía ofrece muchas ventajas desde el punto de vista económico. Filmar una película sonora de una hora de duración en un cassette de cualquier formato de los actuales (VHS, Beta, 8 mm, Betacam) es muy barato, tomando en cuenta el reciclado de los cassettes.

Desde los comienzos de los 80s los videodiscos han entrado a competir cada vez más con el videocassette. Sin embargo, este último conserva su importancia, a pesar de que el videodisco siga su penetración. Ello se debe a que son muy

<sup>6</sup> R. E. Keiffer. Técnicas audiovisuales. 2a. Ed. Paz. México. 1972. pp. 237.

pocos los sistemas que permiten la grabación sobre el videodisco y que la grabación portátil seguirá siendo problemática.

Los videocassettes y los videodiscos han revolucionado la recreación hogareña. Unas y otros nos surten de programas caseros con "imagen y sonido". En ambos sistemas, un receptor estandar de televisión sirve como monitor de video y audio para que el programa grabado pueda pasar por la pantalla del televisor.

### EL VIDEOGRABADOR (VIDEORECORDER)

A principios de este siglo, afirma Dietrich Berwanger en su libro Cine y televisión a bajo costo, el inventor danés Waldemar Poulsen presentó un aparato grabador de alambre de acero que permitía la filmación de informaciones por datos magnéticos. La primera grabación de imágenes sobre cinta se debe a Boris Rtdoolloff, que el cuatro de enero de 1922 grabó imágenes sobre cinta, que serían las primeras, pero inservibles. En 1995, la BBC de Londres presentó un aparato grabador de imágenes longitudinales llamado Aparato VERA de grabación electrónica de imágenes que operaba con grandes velocidades de la cinta magnética.

### EVOLUCIÓN

Entre la invención de los primeros aparatos utilizables de videocintas y de los correspondientes cassettes, hasta los éxitos de la venta de mercado del consumo masivo, sólo han pasado 43 años. El 14 de abril de 1956 la compañía norteamericana AMPEX Corporation mostró el primer videograbador del mundo que cumplía con las exigencias del mercado. Alexander M. Poniatoff (cuyas iniciales son AMP y son el origen de la denominación mencionada) presentó el

sistema de funcionamiento de esta cinta magnética visual. Las cintas fueron fabricadas y desarrolladas por la compañía 3M, teniendo el ancho de dos pulgadas.

A fines de los años 60s SONY introdujo el primer videograbador portátil blanco y negro. En 1971 Phillips, con su sistema VCR de media pulgada, presentaron los primeros televisores a color. La capacidad de estos cassettes estaba limitada a una hora.

### POSIBILIDADES DE UTILIZACIÓN

Las múltiples posibilidades de utilización junto con los precios accesibles, han asegurado al videograbador una amplia duración a partir de mediados de los 70s. Con ellos se pueden grabar emisiones televisadas de forma manual o automática (con reloj integrado) y permite disfrutar en cualquier momento de videocassettes comprados o prestados.

Con una videocámara se pueden realizar tomas personales filmadas o grabadas, con un transfer se pueden grabar en cintas de otro tipo de material audiovisual almacenados en otros soportes (por ejemplo en cintas de ocho milímetros Handicam) y con videocassettes propios o comprados se puede crear una videoteca privada.

La cinta de video es idónea, además de la vertiente privada y comercial, como excelente auxiliar para fines didácticos, puesto que con las repeticiones opcionales se pueden inculcar a los alumnos a los contenidos audiovisuales. Así, por ejemplo, cada vez más están grabando programas deportivos y en la escuela se realizan montajes de programas de aprendizaje que se adaptan a los niveles de clase.

Nuestra actitud no puede ser la de atacar los videocassettes, sino atacar ciertas modalidades del pensamiento que existe detrás de ciertas modalidades del uso de los videocassettes hasta la fecha.

El sistema VCR ofrece dos ventajas que antes no estaban al alcance de todos: su gran facilidad para pasar programas de televisión pregrabados en cinta magnética y su capacidad para grabar nuevos programas. Dicho de otra forma, cualquiera puede grabar en su casa su serie favorita de televisión y verla cuantas veces lo desee. Además, con la adquisición de una videocámara podrá captar en vivo cualquier evento, formando así con su grabadora (VCR), su cámara y televisor, un cinema casero en donde la película se ve instantes después de haber sido filmada.

Todavía más: la mayoría de los aparatos permiten congelar una escena, o sea, retener inmóvil un cuadro de la pantalla. Igualmente, puede avanzar o retroceder la imagen a gran velocidad, por control remoto, gracias a los dispositivos de enrollado y desenrollado que están en el extremo de la cinta, en los sistemas VHS pueden obtenerse efectos de cámara lenta y de reproducción instantánea, características con las que no cuentan todos los modelos.

## VI.5 LOS SISTEMAS DE VIDEO Y LOS FORMATOS DE VIDEOCASSETTES

Desde principios de los años 80s, el mercado ofrece distintos tipos de video:

- a) Betacam.
- b) VHS (Video Home System).
- c) Beta (Sony).
- d) VCR (Video Cassette Recorder) (Phillips).
- e) SVR (Super Video Recording).

- f) Video 2000.
- g) Video 8 milímetros Handicam.

Los cuatro primeros sistemas son de larga duración. Los dos siguientes son versiones normales. El último es el mejor. Así mismo, existen dos formatos de videocassette:

- a) Hi 8.
- b) 8 mm.

Para este trabajo se cuenta con el último formato por ofrecer las ventajas de transferir imágenes a cualquiera de los sistemas anteriores. Además de las siguientes ventajas:

- a) Totalmente compacto.
- b) Bajo costo.
- c) Buena calidad.
- d) Compatible con el sistema 8 mm.
- e) Totalmente instantáneo.

Lo anterior es benéfico para los cursos, ya que si en un momento dado alguien se interesa por tener parte de éstos, le serán grabados en los formatos que le convengan.

## VI.6 LA GRABACIÓN DEL VIDEOCASSETTE

Básicamente, la grabación incluye la implantación en la cinta magnética de un patrón de registro que corresponda a las señales eléctricas del evento que se está grabando, las cuales afectan el campo magnético de un cabezal de grabación sobre el cual pasa la cinta para ser magnetizada.



Hemos mencionado los tipos de videocassette que existen, ahora mencionaremos que el formato que utilizaremos es 8 mm debido a que es transferible a cualquier formato en la reproducción.

Para la grabación del videocassette utilizaremos una sola cámara, utilizando un pedestal para poder hacer distintos movimientos; por ejemplo, en uno de los temas de los dos cursos, Comunicación no verbal, utilizamos la técnica "Días de la semana", en ella los estudiantes tienen que elaborar con letras recortadas previamente los nombres de los siete días que componen la semana. Para esto, lo único que tienen que usar son sus movimientos corporales, ya que no pueden hablar. Lo anterior lo realizarán en equipos de cinco a seis personas, dependiendo el número de personas del grupo. Entonces, podremos hacer un paneo, o bien, con cámara en mano podremos realizar dollies. En fin, el desarrollo de la técnica nos dirá los movimientos a realizar.

En cuanto a las tomas, podremos realizar el Long Shot para que el espectador (que será el mismo estudiante) vea en donde se va a realizar la acción, así como las personas que intervendrán. Podremos utilizar el Tight Shot, que son acercamientos a cualquier objeto o parte del cuerpo; en este caso, las manos, ya que el estudiante las estará usando durante todo el proceso de los cursos. Así mismo, echaremos mano del Two Shot, Group Shot, dependiendo del desarrollo de las técnicas.

Es importante recalcar que esta forma de utilización del videocassette sólo se da en cursos de capacitación para instructores. Tal es el caso de los denominados "Dinámica de grupos", "Técnicas de enseñanza", "Formación de instructores" y

otros. Aquí, los instructores imparten una clase y son filmados para que posteriormente ellos se vean en video y traten de corregir las fallas que noten.

Esta técnica, utilizado sólo en el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), ha dado grandes resultados, ya que los instructores que capacita son reconocidos a nivel nacional por su buena preparación.

#### VI.7 EL FUTURO DE LA TELEVISIÓN INSTRUCTIVA

“No hay dudas en cuanto a la influencia de la televisión en el ciudadano de hoy. Nos hayamos en el umbral de la nueva era de enseñar y aprender lo que puede afectar todo nuestro mundo y contribuir al crecimiento cultural de la sociedad. La televisión es un nido de enseñanza de masas y, por tanto, se debe utilizar para mejorar y ampliar las expectativas instructivas de los alumnos”.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> R. E. Keiffer. Op. cit. pp. 239.

## CONCLUSIONES

Se manejó durante los seis capítulos de este trabajo el porqué de la necesidad de las instituciones de contar con un departamento de capacitación, el cual, una de sus funciones es la de entrenar al trabajador para las relaciones con el público. También se dijo que el adiestramiento debe darse en forma continua para que se den frutos a corto plazo.

Las relaciones públicas y las interacciones humanas sólo se pueden lograr cuando se cuenta, como herramienta, con una buena capacitación para los trabajadores, por lo menos cada seis meses.

Hoy seguimos siendo testigos del deterioro de nuestras instituciones gubernamentales y políticas, y de la bancarrota de nuestros negocios. Tal parece que los avances de las comunicaciones tecnológicas no están positivamente relacionadas con el éxito de las interpersonales.

En el sector salud, en especial en el caso del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), en el hospital regional Lic. Adolfo López Mateos, existen lugares encargados de atender a los derechohabientes, los cuales tienen bastante contacto con el público. Tales lugares son: Urgencias (adultos, pediatría y tocoquirúrgica o maternidad), consulta externa, hospitalización, unidad de orientación e información, vigencia de derechos, archivos (rayos X, clínico y correspondencia), asistentes de la dirección, unidad de control de pacientes, radiología, patología, ambulancias, extensión hospitalaria a domicilio, medicina nuclear, laboratorio, etc.

Como antecedente, podemos decir que el trabajador, al momento de ingresar en la institución, no recibe la capacitación debida sobre las labores que deberá

realizar y la gente que va a tratar. Entonces, se pensó, como puntalanza de nuestra tesis a elaborar, proponer dos cursos de capacitación en relaciones humanas para el personal y para las autoridades, con el apoyo didáctico del videocassette, con temas acordes con las relaciones públicas y el desarrollo organizacional, entre los que destacan "comunicación no verbal", "valores y actitudes", etc. (ver programa de cursos en el Anexo I).

El hospital mencionado fue designado para la impartición de los mismos, tomando en cuenta que le corresponden las clínicas más grandes y más pobladas (División del Norte, Ignacio Chávez, Coyoacán, Xochimilco y Ermita) con una población de un millón de derechohabientes aproximadamente, ya que el hospital 20 de Noviembre se convirtió en centro médico nacional y no tiene el servicio de urgencias, sólo se atienden enfermedades de cuarto nivel, que son las que se dan en pocas regiones del país, paludismo, lepra, etc. Por lo que los servicios antes dichos tienen bastante aglomeración de gente, provocándoles estrés y tensión a los empleados y a los derechohabientes, ocasionando problemas entre ellos.

Los objetivos de este trabajo y de los cursos son:

1. Comprobar la hipótesis: "Si el trabajador, antes de su contratación y durante su estancia en la organización, recibe capacitación sobre la gente que debe tratar, apoyándose con el videocassette didáctico, asimilará mejor su conocimiento y la práctica, y dará un mejor trato al derechohabiente, con lo cual cambiará la imagen de la institución donde trabaja".
2. Proponer consejos a través de temas y experiencias vividas durante las sesiones.

3. Cambiar un poco la imagen que los derechohabientes tienen del personal del hospital.
4. Que los trabajadores tomaran conciencia de su actuación y de su trato.

Es importante mencionar que durante los dos cursos se usó el recurso del videocasete didáctico con el fin mencionado en el cuarto objetivo de la siguiente manera:

Cada tema constaba de teoría y práctica, se explicaba a los estudiantes y éstos aplicaban los conocimientos adquiridos en un juego vivencial grabado y analizado por ellos mismos para que tomaran conciencia de su conducta diaria en su servicio y vida cotidiana.

Para la evaluación de los cursos se usó un formato otorgado por el instituto (figura 1 Anexo II), contando con catorce encuestas en total por los dos cursos.

El primer curso, "Relaciones Humanas para trabajadores", arrojó los siguientes resultados:

La pregunta uno, referente a la vigencia de los conceptos expuestos, dice que el 56% opinó que era excelente, el 37.4% dijo que era buena y el 7% afirmó que era regular. (Figura 2 Anexo II).

En la pregunta dos, sobre la utilidad de los temas, el 70% indicó que era excelente, el 23% expresó que era bueno y el 7% estableció que era regular. (Figura 3 Anexo II).

Con respecto a la interrogante tres, que se refiere a la secuencia de los temas, el 46% opinó que era excelente, el mismo porcentaje indicó que era bueno y el 7.6% aseveró que era regular.

La interrogación cuatro hablaba de la integración de los conceptos. El 61% señaló que era excelente, el 38% dijo que era buena.

El mismo resultado obtuvo la cuestión cinco, referida a los contenidos (Figuras 4, 5, 6, y 7 Anexo II).

Para la pregunta siete, en cuanto al aula en que se realizó el curso, cabe destacar que, desde un particular punto de vista, el lugar ofreció las características necesarias para un buen desempeño de los asistentes. En algunos juegos vivenciales se requería el movimientos de sillas, y como éstas no estaban atornilladas al piso, facilitaban su movilización. Con respecto a la iluminación, se puede decir que fue suficiente para que la grabación de las técnicas no tuviera problemas. Entonces, el 22% estableció que era excelente, el mismo porcentaje dijo que era bueno, en tanto que el 56% dijo que era regular (Figura 8 Anexo II).

Siguiendo con el mobiliario, la pregunta ocho reveló que el 11% aseveró que era excelente, el 33% indicó que era bueno y el 56% dijo que era regular (Figura 9 Anexo II).

Regularmente los cursos que se imparten en el hospital son, en su mayoría, a nivel médico. Por eso, se les dota de todo el material necesario, en cuanto a aquellos que son a nivel administrativo, no necesitan de mucho material importante. En este sentido, el instructor tiene que dotarse de sus propios aditamentos para satisfacer sus necesidades. Este fue nuestro caso, al solicitar permiso a las autoridades no se les pidió nada en absoluto. Para tal efecto, el material didáctico fue por cuenta nuestra y con pocos recursos. Entonces, el 55% dijo que era excelente, el 30% que era bueno y el 15% regular (Figura 10 Anexo II)

Por su parte, la pregunta diez, sobre los recursos didácticos (el videocassette, la cámara, el profesor, etc.) arrojó el mismo resultado.

Cabe destacar que el videocassette fue muy importante, ya que los capacitados, en todas las técnicas, deseaban ver su actuación y muchos pudieron convencerse de los errores que cometían y los proyectaban a su vida, no sólo laboral, sino también cotidiana.

En la pregunta once, referente al dominio de los conceptos, tomando en cuenta que constantemente surgen nuevos autores, el resultado fue que el 61% opinó que era excelente, mientras que el 38% expuso que era bueno (Figura 11 Anexo II).

Las técnicas didácticas o juegos vivenciales se manejaron después de un tema para reforzar el concepto aprendido. No había un tema sin reforzar con una práctica. Por lo cual, la cuestión doce, en su evaluación, dio a conocer que el 46% aseguró que era excelente, siendo el mismo porcentaje para la categoría bueno. El restante 8% omitió su opinión (Figura 12 Anexo II).

En el momento de elaborar la estructura del curso, se pensó que fuera en sesiones de dos horas cada una para abarcar todo el programa. Para tal efecto, se destinó una hora a cada concepto, 30 minutos a la práctica y 30 a comentarios. Así mismo, se fijó una sesión por tema, cumpliéndose así con el objetivo planteado al principio. Lo anterior se corrobora con el 62% que afirmó haberse cumplido excelentemente con el programa. Por su parte el 38% dijo que se vieron bien todos los temas (Figura 13 Anexo II).

Con respecto al horario establecido, cabe destacar que a pesar de que el curso se impartió en horas pico del hospital (15:00 a 17:00 horas), en donde el

movimiento está sobrecargado, todo el alumnado cumplió aceptablemente. Por lo tanto, el 53.8% estableció que el horario fue excelente, el 38.4% aseveró que estuvo bien y el 7.6% sostuvo que fue regular (Figura 14 Anexo II).

Relacionada con la pregunta anterior, para nosotros como instructores también fue difícil asistir. Sin embargo, hicimos un esfuerzo y pudimos cumplir siendo puntuales y consistentes en la asistencia. Por lo tanto, la figura 15 del Anexo II muestra que el 53.8% estableció que cumplimos excelentemente, el 30.8% señaló que estuvo bien y, con el porcentaje de 7.6 está la categoría regular. Además de la de no contestó, también con ese porcentaje.

Debido a cargas de trabajo, la gente tuvo muy poco tiempo para contestar la última pregunta a plenitud, es por esto que el 46% no contestó, el 38% pidió más cursos y el 7.6% agradeció el curso.

En lo que se refiere al curso Relaciones humanas para jefes y autoridades, debemos tomar en cuenta que si para un trabajador era difícil asistir, más era para una autoridad. Debemos aclarar que sólo asistieron 5 personas, las cuales, no obstante, fueron suficientes para elaborar las técnicas vivenciales. Por esto, cada una tiene un porcentaje del 20%.

Comenzando con la evaluación, el 60% de los participantes observó fue la vigencia de los conceptos, pregunta uno, era excelente, en tanto que el 40% la calificó de buena (Figura 16 Anexo II).

La utilidad de los temas sirvió al 80% de los estudiantes de manera excelente y 20% en forma buena (Figura 17 Anexo II).

La figura 18 afirma que la secuencia de los temas fue buena en un 60% y excelente en un 40%.



Con respecto a la integración de los conceptos, es importante mencionar que se trato que los temas tuvieran una relación al escogerlos y que se acoplaran a una pauta a seguir. Afortunadamente se logró el objetivo, ya que el 60% de los alumnos dijo que la secuencia fue excelente y 40% dijeron que era buena (Figura 19 Anexo II).

Para el tiempo dedicado a cada uno de los temas, en la figura 20 se ve que el 20% fue para los rubros de excelente, bueno y regular y el 40% restante omitió su respuesta (Figura 20 Anexo II).

La pregunta seis era muy importante para nosotros, ya que se refería al nivel de los contenidos. Es oportuno señalar que el nivel de los participantes era muy alto; iba desde dibujantes, médicos, pasantes en administración pública y enfermeras tituladas. Por lo tanto, los conceptos fueron de rango profesional, esto tuvo como resultado que el 80% dijo que fue bueno (ver en el Anexo II la figura 21)

En lugar de trabajo y el mobiliario los analizamos en la encuesta anterior. Con respecto al primero, los participantes lo calificaron de excelente en un 60% y bueno en un 40%. Mientras que el segundo tuvo el 20% para las categorías de excelente, bueno y regular. En cuanto a la gente que no contestó, fueron el 40% de los encuestados (figuras 22 y 23 Anexo II).

El material de trabajo siguió siendo por cuenta nuestra con resultados favorables: el 60% excelente y el 40% bueno (ver Anexo II figura 24).

Desde el momento en que son personas de un nivel alto de estudios, se entiende que los conceptos deben ser bien manejados para su mejor entendimiento, no estaban tan complicados y eso permitió obtener una calificación

aceptable: 80% excelente y 20% bueno (Figura 25 Anexo II). Lo mismo para los recursos didácticos, incluyendo el videocassette.

Podemos hacer el mismo análisis para el manejo de las técnicas, las cuales nos ayudaron en buena medida a la comprensión. Así, el 60% opina que fueron excelentes y un 40% buenas (Figura 26 Anexo II).

Mismos resultados obtuvo el programa elaborado. Por otro lado, hemos aclarado el problema sobre la asistencia y puntualidad de nosotros los profesores. Afortunadamente, obtuvimos una evaluación positiva: un 80% aseguró que era excelente y un 20% que fue buena (Figuras 27 y 28 Anexo II).

Por su parte, la figura 29 del Anexo II muestra que el 80% de los asistentes pidió más cursos en sus respuestas y el 20% restante no contestó.

La figura 30 se refiere al horario establecido, aquí los asistentes calificaron, en un 60% de excelente y en un 40% de bueno.

Después de analizar los dos cursos estadísticamente, hemos comprobado que son aprobados en general. Lo cual permite concluir que la propuesta que hemos elaborado tiene la siguiente valoración:

Para el rubro de Excelente, se constató que de cada diez capacitados, cinco lo afirmaron, para un porcentaje del 50%.

Por otra parte, la categoría Bueno reflejó que de cada tres participantes, uno lo aprobó, para un porcentaje del 30%.

En el nivel Regular es muy bajo el porcentaje, sólo el 20%. Esto quiere decir que el resultado no alcanza ni siquiera un participante. Lo mismo para el nivel No contestó, comprobando la hipótesis mencionada al principio.

Con base en los resultados obtenidos y presentados, concluimos que la propuesta está entre los rubros de excelente y bueno.

Una vez más queremos reafirmar el modo en que se utilizó el videocassette: Cada tema de los cursos se complementaba con una técnica de aprendizaje, un juego vivencial, una dramatización, un sociodrama, etc. Todo se grababa en un videocassette ocho milímetros para, posteriormente, ser proyectados al estudiante con varios fines:

1. Que entendiera el tema.
2. Que viera su propia actuación.
3. Que reflexionara y cambiara su actitud.
4. Si el estudiante volviera a incidir en conductas negativas, podría revisar su actuación en el videocassette (previamente adquirido) y reflexionar para cambiar su actitud hacia el derechohabiente.
5. Comprobar la hipótesis.

Con esto podemos afirmar que la capacitación con ayuda del videocassette como apoyo didáctico es una forma apropiada para la enseñanza y el aprendizaje.

Los que pueden constatarlo son los mismos alumnos; ya que cuando nosotros somos estudiantes, si un curso no nos gusta ni nos interesa, simplemente no asistimos. Sabemos de antemano que para que se pueda dar un curso de capacitación, se necesita un número mínimo de estudiantes para que se puedan elaborar las técnicas vivenciales, ni no existe tal cantidad el curso no se puede llevar a cabo. En nuestro caso, los cursos tuvieron bastante aceptación por el hecho de ver cómo iban a ser grabadas las técnicas vivenciales. Nosostros

pensamos que respondimos a esta interrogante. Los cursos deben darse de esta manera.

## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ ALRRECHT, Karl. La excelencia en el servicio. Legis. Bogotá. 1991.
- ❖ ALVREZ ROMÁN, Jesús Antonio. Las relaciones humanas. 13ª. ed. Jus. México. 1970.
- ❖ BENWANGER, Dietrich. Cine y television a bajo costo. Epoca. Quito. 1985.
- ❖ CAVAZOS FLORES, Baltasar. Nueva Ley Federal del Trabajo. 20ª. Ed. Trillas. México. 1986.
- ❖ DUHALT KRAUSS, Miguel F. Técnicas de comunicación administrativa. UNAM. FCPyS. México. 1970.
- ❖ FINGERMAN, Gregorio. Relaciones humanas. Fundamentos psicológicos y sociales. 7ª. Ed. El Ateneo. Buenos Aires. 1982.
- ❖ GOLHABER, Gerald M. Comunicación organizacional. Diana. México. 1984.
- ❖ HANEY, John B. El maestro y los medios audiovisuales. Pax. México. 1970
- ❖ INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO. Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. 1993.
- ❖ INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO. Manual de organización específico. Hospital Regional Lic. Adolfo López Mateos. 1993.
- ❖ JENNINGS, Marie. Comunicación corporativa. Diana. México. 1970.
- ❖ KEIFER, R. E. Técnicas audiovisuales. Pax. México. 1972.
- ❖ LÓPEZ PRADO, Lucía. Las relaciones humanas en el servicio de urgencias del Hospital Centro Médico Nacional. Tesis. UNAM. México. 1966.
- ❖ MANN, León. Elementos de psicología social. Limusa. México. 1983.

- ❖ MONCADA FUENTES, Xochitl. Curso de desarrollo humano. ISSSTE. México. 1973.
- ❖ MURARI, Bruno. Diseño y comunicación visual. 8ª. Ed. Gustavo Gilli. Barcelona. 1985.
- ❖ PAZ, Octavio. El laberinto de la soledad. 3ª. Ed. FCE. México. 1989.
- ❖ PROCTOR, John H. Capacitación. Manual para directores de línea. Herrero Hnos. México. 1964.
- ❖ ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional. Diana. México. 1987.
- ❖ RODARTE FERNÁNDEZ, Fernando. La empresa y sus relaciones públicas. Limusa. México. 1986.
- ❖ RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro. Relaciones humanas. El Manual Moderno. México. 1985.
- ❖ ROGGERO, G. A. Relaciones públicas. Tomo II 2ª. Ed. Deusto. Bilbao. 1973.
- ❖ SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. Limusa. México. 1973.
- ❖ THOMPSON, Phillip C. Círculos de calidad. Norma. Bogotá. 1992.
- ❖ TOSTADO SPAN, Verónica. Manual de producción en video. Un enfoque integral. Alambra mexicana. México. 1996.

## ANEXO I

## CURSO DE RELACIONES HUMANAS PROPUESTOS DESPUÉS DE LA INVESTIGACIÓN.

### CURSO DE RELACIONES HUMANAS PARA JEFES Y COORDINADORES

#### GUÍA PARA EL INSTRUCTOR.

1. Inicie la sesión con un saludo de bienvenida, haga alusión a la importancia del curso.
2. Coloque a los alumnos en parejas para que entre ellos se presenten. Puede utilizar la dinámica "Phillips 66" o "La telaraña".
3. Por medio de estas dinámicas explique la forma de hacer su presentación.
4. Termine las presentaciones con la suya.
5. Reporte a los alumnos los puntos relevantes del programa.
6. Finalice esta parte de la sesión dando la bibliografía.

### TEMA I. COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN.

#### CONCEPTOS BÁSICOS:

**COMUNICACIÓN (ADMINISTRATIVA):** Es el proceso de doble sentido por el que se intercambia información con un propósito entre la gente que trabaja en una institución o que tiene contacto con ella.

**INFORMACIÓN:** Es todo aquello que es comunicado. Es el cúmulo de datos llenos de significado que comunican conocimientos útiles.

La comunicación sirve para motivar, emocionar y para informar. Comprende 3 elementos importantes como el Canal, la Retroalimentación y la Reacción.

Existen 2 tipos de comunicación: La Formal y la Informal. La primera es la que se hace a base de oficios, memoranda, etc. La segunda es la que se usa normalmente en pláticas, charlas, etc. Dentro de una organización, la comunicación puede ser externa o interna, es decir, darse hacia fuera o hacia adentro. Se puede dar vertical u horizontalmente. En otras palabras, de abajo hacia arriba o viceversa, o en el mismo nivel, dependiendo de la jerarquía de las personas que están en el proceso.



La comunicación que se da en una institución es oral o escrita y regularmente existen barreras o ruidos para que se logre la comprensión total.

- 1.- Para que el grupo entienda el tema aplique el juego "Los icosaedros".
- 2.- Grabe la experiencia en video y muéstresela al grupo.
- 3.- Reflexione con el grupo y trate de llegar a conclusiones.

## TEMA I.1. TÉCNICAS BÁSICAS DE COMUNICACIÓN.

### CONCEPTOS BÁSICOS:

El supervisor dispone de 7 técnicas básicas para comunicarse con sus empleados:

Las 7 "Ces" de la comunicación, que consisten en la credibilidad, el contexto, el contenido, la claridad, la cantidad y la consistencia, los canales de comunicación y la capacidad del auditorio.

La segunda es la de escuchar con eficiencia, la cual se refiere a que cuando alguien habla nosotros debemos ponerle atención y no interrumpirlo.

La tercera es la de "Índice de niebla", referente a que cuando hablamos con los empleados, las frases deben ser lo más entendible que se pueda.

La cuarta técnica, "de órden", nos habla de que debemos dar órdenes precisas a los trabajadores para no confundirlos.

La técnica de "aprovechar las quejas" es la manera de hacer de la molestia de los empleados, algo que nos sirva mejor.

Lo mismo para la "Técnica de aprovechamiento de las sugerencias".

Por último, la "Técnica de la crítica correctiva" nos habla de la manera en que los jefes pueden corregir las fallas de sus subordinados sin lastimarlos.

- 1.- Explique las diferentes técnicas de comunicación.
- 2.- Facilite el tema al grupo para que lo lean.
- 3.- Aplique los juegos "Teléfono descompuesto" y "En tierra de ciegos".
- 4.- Grabe la experiencia en video y muéstresela al grupo.
- 5.- Reflexione con el grupo y trate de llegar a conclusiones.

## TEMA I.2. COMUNICACIÓN NO VERBAL.

### CONCEPTOS BÁSICOS:

Comunicación no verbal son los mensajes que no son hablados. Este tipo de comunicación define y regula la comunicación oral.

Las conductas no verbales repiten, contradicen, complementan, acentúan y regulan las señales verbales. Proporcionan indicios de posibles relaciones, definen a las personas que se están comunicando y las relaciones existentes entre ellas. Transmiten emociones, sentimientos, gustos, significados personales y preferencias; a ellas se debe la transmisión de actitudes, es decir, la sustancia de las relaciones interpersonales.

- 1.- Explique el tema de comunicación no verbal a los alumnos.
- 2.- Forme al grupo en ternas para el ejercicio "Ternas de comunicación no verbal".
- 3.- Trate de que el grupo presente algún tipo de características con las cuales se pueda conocer a alguno de los miembros, es decir, aplique el juego "Presentación sin palabras".
- 4.- Divida a los alumnos en equipos de 5 o 6 personas y aplique el juego "Días de la semana".
- 5.- Grabe en video las experiencias y muéstreselas al grupo.
- 6.- Trate de llegar a conclusiones.

## TEMA II. INFORMACIÓN PARA EL TRABAJADOR.

### CONCEPTOS BÁSICOS:

El compartir información con los empleados de modo que ellos estén enterados de lo que deben y lo que quieren saber es una forma de fomentar sus participaciones, su inclusión dentro de la empresa, y los resultados buenos o malos, como propios. Esto es lo más favorable para desarrollar su eficiencia en el trabajo.

Existen 2 tipos de información que deben darse al trabajador:

La introductoria y la permanente. La primera se da al ingresar a la empresa y la segunda al estar integrado en ella.

- 1.- Explique el tema al grupo.
- 2.- Aplique el ejercicio "En tierra de ciegos".
- 3.- Grabe la experiencia en video y muéstresela al grupo.
- 4.- Reflexione con el grupo y trate de llegar a conclusiones.

### TEMA III. SUPERVISIÓN.

#### CONCEPTOS BÁSICOS:

**SUPERVISIÓN:** Es la actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al asignar y dirigir a un grupo de subordinados a su cargo para lograr de ellos su máximo esfuerzo con satisfacción mutua.

**SUPERVISOR:** Es todo jefe intermedio que tiene un grupo de empleados a su cargo y que también tiene superiores a quienes reportarse. Es decir, tiene deberes para con sus subalternos y sus superiores, por lo que es un hombre enlace entre las más altas autoridades y el personal operativo o de ejecución.

#### TIPO DE SUPERVISORES:

**AUTOCRÁTICO:** Es un capataz.

**PATERNAL:** Protege exageradamente a sus subordinados.

**DESPREOCUPADO:** No le importa su trabajo.

**DEMÓCRATA:** Provoca la intervención de todo su grupo.

**BURÓCRATA:** Se guía por la burocracia.

**EFICIENTE:** Llega a tener el 80% de eficiencia en su labor.

- 1.- Explique el tema al grupo.
- 2.- Motive al grupo a que dramatice cada una de las características del supervisor.
- 3.- Grabe la experiencia en video y muéstresela al grupo.
- 4.- Reflexione con el grupo y trate de llegar a conclusiones.

### TEMA IV. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.

#### CONCEPTOS BÁSICOS:

La satisfacción en el trabajo es una actitud en el individuo hacia su labor. Para esto es necesario tener un trabajo mentalmente interesante, premios equitativos, condiciones de trabajo agradables y buenos compañeros.

- 1.- Explique el tema al grupo.
- 2.- Haga reflexiones sobre el mismo.
- 3.- Aplique el juego "El caso del camión".
- 4.- Grabe la experiencia en video y muéstresela al grupo.
- 5.- Reflexione con el grupo y trate de llegar a conclusiones.

## TEMA V. INFLUENCIA DE LOS ELOGIOS.

### CONCEPTOS BÁSICOS:

El elogio, como cualquier testimonio de simpatía, sirve para reforzar la estimación propia. Sin embargo, es un poderoso estimulante por su acción "dinamogénica", como todos los sentimientos positivos, al acrecentar el rendimiento de la producción.

- 1.- Después de haber tenido el ejercicio anterior, elogie la participación del grupo.
- 2.- Reflexiones con el grupo, sobre el elogio dado y sobre cómo se sintieron los participantes.
- 3.- Explique el tema al grupo.

## TEMA VI. VALORES Y ACTITUDES.

### CONCEPTOS BÁSICOS:

Los valores son representaciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es preferible, en lo personal o en lo social, a un modo contrario o inverso de comportamiento; contienen un elemento de juicio ya que incluyen las ideas del individuo sobre lo que es correcto, bueno o deseable.

Las actitudes son predisposiciones evaluativas, determinan y dirigen la conducta de la persona; son el fundamento de los modos de conducta constante con respecto a los objetos sociales, sucesos y problemas durante un periodo de tiempo.

- 1.- Explique el tema al grupo.
- 2.- Aplique el juego de "Colaboración".
- 3.- Grabe la experiencia en video y muéstrésela al grupo.
- 4.- Reflexione con el grupo y trate de llegar a conclusiones.

## TEMA VII. NECESIDADES SOCIALES DE LOS EMPLEADOS.

### CONCEPTOS BÁSICOS:

Abraham Maslow asegura que existen 5 necesidades básicas que todo individuo debe satisfacer: Fisiológicas, seguridad, amor, estima y autorrealización.

Para Howard Wilson, las necesidades de los trabajadores son: Pertenencia, sentimiento de utilidad, dignidad y confianza en si mismo, aceptación, seguridad y creación.

- 1.- Reflexione con el grupo el tema.
- 2.- Cuestione al grupo si éstas necesidades las han sentido durante el curso.

## TEMA VIII. DISEÑO DE AMBIENTES Y ESTRÉS POR EL TRABAJO.

### CONCEPTOS BÁSICOS:

El diseño del trabajo es la forma de combinar las labores para elaborar puestos completos; cualquier actividad que altere las labores específicas aumentará la calidad de la experiencia laborar y la productividad.

El estrés de un empleado se da cuando +este tiene la oportunidad de un bien que siempre ha deseado, pero desconoce las implicaciones que pueda traerle a la vez.

- 1.- Explique el tema al grupo.
- 2.- Aplique los ejercicios "Presentación cruzada en 3ra. Persona" y "Refranes".
- 3.- Grabe la experiencia en video y muéstresela al grupo.
- 4.- Reflexione con el grupo y trate de llegar a conclusiones.

## TEMA IX. EL PÚBLICO.

CONCEPTOS BÁSICOS: El público es una multiplicidad de personas con juicios y valoraciones propias referidas al conjunto de hipótesis adquiridas en un ambiente de origen o de elección.

Para poder tener contacto con el público se debe formar, informar, guiar y controlar al individuo.

- 1.- Explique el tema al grupo.
- 2.- Plantee el problema y haga un sociodrama del mismo.
- 3.- Grabe la experiencia en video y muéstrela al grupo.
- 4.- Trate de llegar a conclusiones.

## TEMA I. COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN.

No se le puede exigir la máxima eficiencia a un trabajador si ni siquiera se le da toda la información sobre su labor.

### DEFINICIONES DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN.

Informar, en una de sus diferentes acepciones, significa dar noticia de algún acontecimiento, es decir, enterar. Por lo tanto, es sinónimo de comunicar.

Entonces, debemos entender por información "todo aquello que es comunicado", o sea, que la información es el contenido de la comunicación.

En este curso usaremos la definición. "Información es el cúmulo de datos llenos de significado que comunican conocimientos útiles".

Es importante hablar de la comunicación administrativa, ya que es una herramienta par cualquier institución o empresa. La debemos entender como el proceso de doble sentido por el que se intercambia información o por el que se tiene contacto con ella.

### FUNCIONES Y PROCESOS.

La comunicación tiene 4 funciones importantes:

**CONTROL.** La comunicación sirve para controlar en muchas formas el comportamiento de los empleados.

**"COMUNICACIÓN.** La comunicación provoca la motivación al esclarecer a los empleados lo que han de hacer, la eficacia con la que lo están haciendo y que medidas tomar para el desempeño en caso de ser satisfactorio. En otras palabras la fijación de metas concretas, la retroalimentación acerca del avance en la consecución de los objetivos y el reforzamiento de la conducta deseada estimulan la motivación y requieren comunicación." (1).

**EXPRESIÓN EMOCIONAL.** Muchos empleados piensan que su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social. En este caso, la comunicación les sirve para que externen sus sentimientos de satisfacción.

Por lo tanto, la comunicación permite la expresión emocional de sentimientos y la satisfacción de las necesidades sociales.

**INFORMACIÓN.** La comunicación proporciona información que necesitan los individuos para tomar decisiones al transmitir los datos con los cuales identificar y evaluar las distintas propuestas.

**“Para que haya comunicación es necesario un propósito que decir (mensaje). El mensaje proviene de una fuente (emisor) y llega a un receptor. Debe estar codificado (convertido en forma simbólica) para ser transmitido a través de un canal al receptor, quien recodifica el mensaje enviado por el emisor. El resultado de esto es una comunicación de significado entre personas.” (2)**

La comunicación se inicia con la fuente al codificar un pensamiento. Existen 4 condiciones que afectan el cifrado del mensaje: Habilidad, actitud, conocimiento y sistema sociocultural.

La habilidad de la comunicación comprende la eficacia del habla, lectura, escuchar y razonar.

La actitud se refiere a las ideas preconcebidas que tenemos acerca de cualquier tema y que influyen en la comunicación.

El conocimiento quiere decir que nosotros no podemos comunicar algo que no sabemos, y si nuestro conocimiento es demasiado amplio, probablemente el receptor no entienda el mensaje. Entonces, la cantidad de conocimiento influirá en él.

El sistema sociocultural es el conjunto de creencias y valores del individuo que influirán en él como iniciador de mensajes.

El mensaje es el producto de la fuente codificadora. En él influyen el código o grupo de símbolos con que transmitimos el significado, el contenido del mensaje y las decisiones que toma la fuente al seleccionar y organizar los códigos y el contenido. El canal es el medio a través del cual pasa el mensaje. Lo escoge la fuente, quien decide si será formal o informal. Los canales formales los establece la organización y llevan mensajes sobre las actividades de los trabajadores. Los canales informales son establecidos por los individuos en sus interacciones.

El receptor es el destino del mensaje. Es importante que el mensaje, antes de ser emitido, sea traducido a un lenguaje entendible para el receptor.

El nexo final del proceso de comunicación es el circuito de Retroalimentación. Literalmente significa que si una fuente de comunicación descifra el mensaje codificado por ella y si el mensaje es

puesto de nuevo en el sistema, es la comprobación de la eficacia con la que ha sido enviado el mensaje, determina si se ha comprendido el mismo.

### TIPOS Y MODELOS DE COMUNICACIÓN.

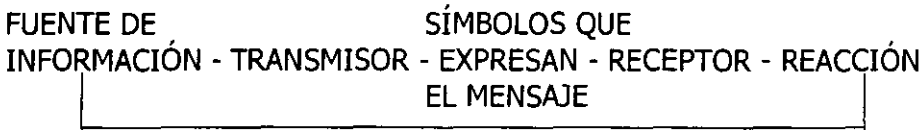
El modelo de comunicación que explica el proceso anterior, es así:



Con el símbolo "M" representamos el Mensaje. En las instituciones se maneja la comunicación administrativa, cuyos elementos son:

a) La fuente de información, b) El transmisor del mensaje, c) Los símbolos que expresan el mensaje, d) El receptor del mensaje, y e) La reacción que produce el mensaje, relacionada con la efectividad de la comunicación, es decir, "que tan efectivamente el significado recibido afecta la conducta en la forma deseada".

El modelo de comunicación es el siguiente:



### COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL.

**"Una comunicación formal es el intercambio de información que se establece entre las personas en función de los puestos que ocupan, debido a las actividades asignadas. Se da entre el personal, de acuerdo con las líneas de comunicación señaladas y los procedimientos establecidos en una organización formal". (3)**

El sistema formal de comunicación posee un conjunto de vías o canales establecidos por donde circula el flujo de información con datos relativos al trabajo. Tiene por objeto lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas.



**“Una comunicación informal es el intercambio de información que se da entre las personas, al contrario de la formal, por una relación independiente del puesto que ocupan, sin seguir los canales ni los principios establecidos. La información transmitida puede tener relación con las actividades asignadas, o puede no tenerla, y es transmitida por canales abiertos.” (4)**

#### COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA.

La comunicación interna se da entre miembros del mismo organismo o empresa. Una comunicación externa se da entre personas del mismo organismo con personas que sean ajenas a él.

#### COMUNICACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL.

Una comunicación vertical es la que parte de un miembro del organismo hacia un destinatario de distinto nivel. Se divide en Ascendente y Descendente.

**“La comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización hacia un nivel inferior es la descendente, ya que va de arriba hacia abajo. La utilizan los supervisores, líderes de grupos y los gerentes para asignar metas, dar instrucciones acerca de las tareas, dar a conocer las políticas y los procedimientos, señalar los problemas a corregir y ofrecer retroalimentación acerca del rendimiento a sus subordinados.”**

**(5)** Son comunicaciones descendentes:

- Órdenes. Sirven para indicar a otros lo que debe o no hacer.
- Instrucciones. Dan información o conocimientos sobre una manera satisfactoria de realizar las labores. Recalcan la forma de hacerlo. No son comunicaciones concretas y persiguen la uniformidad en la ejecución de las tareas.
- Reglas. Son guías de acción concretas, formuladas con autoridad con el objeto de que los trabajadores se enteren de las condiciones en que deben trabajar; Comunican formas contenidas en reglamentos, usualmente establecen sanciones disciplinarias para quienes las infringen. Son impersonales y se aplican a personas que estén en la situación que prevén, facilitan la supervisión. Persiguen la uniformidad en la ejecución de las tareas y el comportamiento del personal del mismo modo

señalan la forma de conducta en una situación determinada, ayudan a la coordinación, ahorran tiempo y esfuerzo de los supervisores, dan normas para la evaluación y el desempeño.

- Informes o avisos. Enteran al trabajador sobre los acontecimientos que pueden influir en su situación de trabajo. Dan noticia sobre un hecho presente, pasado o futuro, transmiten un conocimiento o idea que pueden ser interesantes para el personal. Son anuncios.

Comunicaciones Disciplinarias. Son alabanzas o críticas.

La comunicación que fluye de un grupo inferior hacia uno superior se llama ascendente. Sirve para dar retroalimentación a los niveles superiores, darles a conocer el progreso en la obtención de las metas y los problemas actuales; gracias a ella los subordinados pueden entrar en contacto con sus superiores y éstos están informados de lo que pasa en sus departamentos o áreas de las cuales sean responsables, es decir, conocen las opiniones de los empleados acerca de su trabajo, de sus compañeros y de la empresa en general. Los gerentes también recurren a ellas para saber como mejorar las cosas. Son comunicaciones ascendentes:

- Las quejas. Inconformidades del trabajador dadas a conocer a sus superiores.
- Las sugerencias. Son propuestas del personal para mejorar varios aspectos de la organización y su funcionamiento.
- Los reportes. Contienen diferentes aspectos del trabajo. Con ellos, los supervisores conocen a sus empleados.
- Las consultas. Son preguntas de los subordinados a los jefes sobre el trabajo.
- Las recomendaciones. Son consejos, opiniones o recomendaciones de los empleados a los jefes.

#### LA COMUNICACIÓN HORIZONTAL.

**"Es aquella que se da entre miembros del mismo grupo de trabajo o de nivel, es decir, entre miembros equivalentes. Este tipo de comunicación es muy útil debido a que ahorra tiempo y facilita la coordinación." (6)**

**"La comunicación serial es aquella que se transmite a través de los diferentes niveles de autoridad, si es formal, o a**

**través de varios moderadores, si es informal, o si trata de comunicación horizontal. Se caracteriza, por lo que transmite el mediador, quien da su interpretación del mensaje, de tal manera que éste se va deformando en cada etapa de la serie y llega, entonces, al último destinatario, diferente del mensaje original.” (7)**

La comunicación oral es la hablada, se divide en dos clases:

- A. Cara a cara. Es la presencia de dos o más personas en un lugar determinado. Por ejemplo, las entrevistas, charlas, reuniones, etc.
- B. Mecánico-electricista. Se realiza a través de un aparato eléctrico o mecánico. Por ejemplo, el teléfono, los magnavoces, las grabaciones, etc.

La comunicación cara a cara tiene 3 ventajas fundamentales:

- 1.- Se puede utilizar el gesto, el ademán o la inflexión de la voz para transmitir el mensaje.
- 2.- Facilita la comunicación bilateral, es decir, se intercambian ideas y hay oportunidad de hacer preguntas.
- 3.- Permite la retroalimentación, es decir, la comprobación de la buena recepción del mensaje. Si no se recibió bien, se puede repetir la comunicación de otra manera y explicarlo.

La comunicación, los telegramas, memoranda, los boletines, los manuales, los carteles, los periódicos o revistas, los tableros de información, los folletos, etc. corresponden a la comunicación escrita y, por lo tanto, ésta es más difícil que la oral.

La comunicación por señal. Las señales se pueden oír, se hacen con silbatos o campanas, etc., o se pueden ver al hacerse con los brazos o con imágenes.

La comunicación audiovisual. Se usan películas, circuitos cerrados de televisión, etc., y se combinan imagen y sonido.

Barreras o Ruidos. Dificultan la comunicación y son:

- Filtración. Es la manipulación de la información por el emisor a fin de que sea vista favorablemente por el receptor, es decir, los intereses y percepciones personales de lo que es importante para quienes la sintetizan será una filtración.
- Percepción selectiva. Los receptores ven y oyen de modo selectivo según sus necesidades, motivaciones, experiencia, educación y otras características personales.

- Emociones. El estado de ánimo en que esté el receptor al momento de recibir el mensaje influirá en la interpretación que le de al mismo.
- Lenguaje. Las palabras significan diferente para cada persona, ya que su significado no está en ellas, sino en nosotros.

Además de las barreras anteriores, existen otros tipos de ruidos:

**BARRERAS SEMÁNTICAS:** Una palabra tiene muchas acepciones y el significado que le de el receptor será por las características transitorias o permanentes de éste.

**BARRERAS FÍSICAS:** Es la deficiencia en el medio por el cual es transmitido el mensaje.

**BARRERAS FISIOLÓGICAS:** Son defectos de pronunciación del emisor y de recepción en el receptor (valga la redundancia).

**BARRERAS PSICOLÓGICAS:** Todos somos diferentes y nuestro marco de referencia es distinto, estos son factores que deforman la comunicación durante el proceso. Por ejemplo, el agrado o desagrado al valorar los juicios del emisor y el receptor; los valores emocionales que bloquean el razonamiento y; el prejuicio hacia ciertas palabras como COMUNISMO y otras.

**BARRERAS ADMINISTRATIVAS:** Son de varios tipos, entre ellas están la competencia desleal (se oculta información que desmerezca su reputación); el deseo desagradar y el temor al castigo (se deforma la información sobre alguna falta o error); los problemas de rango (se ponen pretextos para no atender al subordinado); los secretos del puesto (el supervisor, por órdenes superiores, oculta información); el deseo de quedar bien (exagerar el contenido de la información); no dar importancia debida a las órdenes (hacerlas con desgano); tiempo (cuando los empleados trabajan en diferentes turnos); lugar (cuando se encuentran en lugares muy espaciados).

## EL PRINCIPIO DE INFORMACIÓN

El principio de información señala que no se puede exigir la máxima eficiencia de un trabajador si no se le proporciona toda información acerca de su trabajo.

## IMPORTANCIA DE LAS COMUNICACIONES.

El éxito de un grupo en su labor depende de lo bien que se comuniquen entre sí todos sus miembros, cualquier error de comunicación disminuye la eficiencia. La actividad administrativa es un trabajo común que necesita de un sistema de comunicación fluido y preciso.

## TEMA I.1. TÉCNICAS BÁSICAS DE COMUNICACIÓN.

El supervisor dispone de 3 técnicas básicas para comunicarse con sus empleados: las 7 "CES" de la comunicación, escuchar con eficiencia y la técnica de "ÍNDICE DE NIEBLA".

### LAS SIETE "CES" DE LA COMUNICACIÓN.

**CRECIBILIDAD.** Para que exista un ambiente de credibilidad es necesario que la fuente de información sea útil al receptor, éste debe considerar al informador como persona de confianza desde el momento en que es conocedor del tema.

**CONTEXTO.** Sabemos por experiencia que una palabra tiene significado según el contexto en el que se desenvuelve. Entonces, la comunicación debe adaptarse a las realidades de su medio ambiente.

**CONTENIDO.** El mensaje debe tener significado para el receptor, ya que será una revelación para él.

**CLARIDAD.** El mensaje debe ser claro, sencillo y significar lo mismo para el emisor como para el receptor.

**CONTINUIDAD Y CONSISTENCIA.** Debido a que la comunicación es un proceso, si queremos penetración en nuestra conversación, debemos practicar la repetición. Esto ayudará en el cambio de nuestras actitudes.

**CANALES DE COMUNICACIÓN.** Debemos usar lo que conocemos, es muy difícil improvisar nuevos.

**CAPACIDAD DEL AUDITORIO.** Debemos tomar en cuenta a cuánta gente enviamos el mensaje. Mientras más clara sea nuestra comunicación, más efectiva será, ya que requerirá menos esfuerzo del receptor.

**ESCUCHAR CON EFICIENCIA.** Cuando alguien habla; nosotros oímos. Sin embargo, muchas veces nosotros no escuchamos. Escuchar es la búsqueda activa de significado, mientras que oír es pasivo. Cuando uno escucha dos personas están pensando, el receptor y el

emisor. Debemos entender que escuchar cansa más que hablar. Se requiere de un esfuerzo intelectual y concentración absoluta; además, la comunicación mejora cuando el receptor adquiere empatía, o sea, se pone los zapatos del emisor.

8 Técnicas son las que nos dicen cómo debemos escuchar activamente:

- No nos debe intimidar el rango de la persona a la que nos dirigimos.
- Dejemos hablar al emisor hasta que termine, no lo interrumpamos, o sea, escuchémosle completamente.
- No debemos estar tensos, si nos esforzamos demasiado al escuchar, seguramente no comprenderemos.
- Aprovechemos las pausas del emisor para hacerle preguntas sobre el tema. Debemos estar bien concentrados para cuestionar correctamente.
- No debemos opinar, criticar o aconsejar. No pensemos en otra cosa mientras escuchamos. Dejemos que hable sin temor a censura o reproches.
- No hagamos evaluaciones hasta que termine el emisor, esto bloquea la comunicación efectiva.
- Si escuchamos, podremos analizar y saber lo que el emisor omite y lo invitaremos a que haga conclusiones.
- Debemos escuchar "ENTRE LÍNEAS" es decir, el significado de la palabra no está en ella, sino en el sentido en que el emisor la usa.

Además de estas técnicas, se pueden mencionar 10 sugerencias:

1. Dejemos hablar, si hablamos no escuchamos.
2. Haga que el emisor se sienta cómodo, que hable con libertad.
3. Muestre al emisor que usted quiere escucharlo, muestre interés. No lea su correspondencia mientras escucha. Escuche para entender no para contradecir.
4. Eliminemos las distracciones, o escribamos, no tamborileemos con los dedos, no movamos papeles. Cerremos la puerta para crear un ambiente tranquilo.
5. Tenemos que sentir empatía por el emisor. Procuremos descubrir lo que piensa.

6. Seamos pacientes, no nos apresuremos. No interrumpamos al hablante. No nos levantemos para dirigirnos a la puerta o marcharnos.
7. Controlemos nuestro temperamento. Cuando estamos enojados no interpretamos las palabras correctamente.
8. Seamos serenos ante críticas o discusiones. Estas 2 cosas nos ponen a la defensiva y muchos nos irritamos o nos enojamos, eso sí: no debemos discutir, aunque ganemos el debate, a la postre saldremos perdiendo.
9. Hagamos preguntas. Esto alienta al emisor y demuestra que estamos escuchando, solo así podremos aclarar y profundizar los puntos
10. La última (y tal vez la más importante): ¡Dejemos hablar al emisor!. Por naturaleza tenemos dos oídos y una sola boca. Lo que quiere decir que debemos escuchar más de lo que hablamos. Para escuchar se necesita más concentración que para hablar. Se necesitan dos oídos, uno para escuchar y otro para entender.

### ÍNDICE DE NIEBLA.

La técnica "Índice de Niebla" se usa frecuentemente en la comunicación escrita. Sin embargo, los puntos importantes los podemos utilizar en comunicación oral, que es, en última instancia, la base de las relaciones humanas.

Para comunicarnos, debemos practicar estos pequeños consejos que son:

- a) Nuestras frases deben ser cortas.
- b) Sencillas.
- c) Debemos omitir adjetivos innecesarios.
- d) Omitamos las palabras difíciles de comprender.

### TÉCNICA DE LA ÓRDEN.

La mayoría de los supervisores, en muchas ocasiones, ignoran la técnica de ordenar. Debemos recordar que no es lo mismo ordenar que imponer; muchos supervisores, por el solo hecho de serlo, creen que la gente que está a su cargo es su esclava y que pueden hacer con ella lo que quieran; tratan de imponer su persona mediante la violencia y se olvidan de que todos somos seres humanos y que somos

compañeros, independientemente del puesto o categoría. Los supervisores de hoy han aprendido las técnicas para ordenar, que más que ser una orden, es la petición de un favor, han entendido en que la forma de pedir está el dar. Estas técnicas consisten en:

- Ordenar con seguridad. No se debe dar una orden hasta no estar seguro de lo que se quiere. La orden debe estar bien definida para no ser corregida constantemente.
- Reparar en la forma. Hay que pensar cómo se va a transmitir la orden, la cual debe ser clara, sencilla, breve y concisa. Se debe evitar el sarcasmo, las indirectas o cualquier situación hostil. No dar varias órdenes al mismo tiempo para no confundir. Si la orden será verbal, hay que cuidar el tono de voz, las palabras y las actitudes.
- Dirigirse a la persona adecuada. Hay que buscar a la persona que tenga la habilidad para realizar la orden y que el trabajo corresponda.
- Enfatizar la importancia. Hacer importante la orden para la persona que la va a cumplir. No se debe humillar al subordinado con la orden.
- No ordenar sin explicación. Hay que dar detalles tales como qué, quién, a quién, cómo, cuándo, dónde, porqué y para qué debe hacerlo. Así, el subordinado sabrá el propósito de la orden y se le facilitará la ejecución.
- Asegurarse de la comprensión de la orden. Hay que pedirle al subordinado que repita la orden como la haya entendido.
- Revisar su cumplimiento. Se debe revisar el trabajo para ver si se hizo bien. Esto evitará cualquier violación.

### TÉCNICAS PARA ESCUCHAR LAS QUEJAS.

El manejo adecuado de las quejas es fuente segura de aumento de las utilidades. Actualmente, se maneja la tesis de que por medio del derechohabiente que se queja encontramos una forma adecuada, rápida y barata, además de válida de investigar información para la institución.

LA FUNCIÓN DE RELACIONES CON LAS PERSONAS DERECHOHABIENTES.



Consiste en la aplicación de disciplinas profesionales que respaldan el esfuerzo de la institución, colaborando con el mantenimiento de la buena imagen. Aunque ésta es, a veces, circunstancial, frágil, efímera, que disminuye cuando disminuye la calidad del servicio. Por lo tanto, "La función de relaciones humanas con los derechohabientes" afecta a todos los aspectos de la institución; pero básicamente, la relación entre el personal y el derechohabiente. Entonces, su objetivo es lograr que todo el personal desarrolle relaciones favorables con el público interno, para que éstas reflejen el comportamiento hacia el externo.

### AUTOEXÁMEN.

El autoexamen es un buen paso para las comunicaciones favorables. Si realmente nos analizáramos después de haber atendido a un derechohabiente, reflexionáramos sobre lo que estuvo bien o mal, según las circunstancias, tal vez podríamos mejorar la imagen de la institución. Recordemos que la imagen que nosotros damos afectará la imagen de la organización. Lo que se persigue en este curso es que nosotros nos comuniquemos mejor como compañeros de trabajo.

### COMO TRAMITAR LAS QUEJAS.

La atención de las quejas tiene como objetivos:

- a) Eliminar las inconformidades del personal y del público que afecten al trabajo.
- b) Prevenir conflictos colectivos y daños posteriores.
- c) Corregir irregularidades en la atención.

La queja, infundada o no, siempre es una muestra de insatisfacción. Por eso se debe atender. Refleja, por otra parte, que algo no está funcionando bien en la institución. Lo que tiene que hacer el supervisor es:

- A. Escuchar activamente,
- B. Investigar objetivamente,
- C. Juzgar en forma adecuada y ecuánime,
- D. Tomar medidas de acuerdo con su autoridad,
- E. Comunicar la resolución, y
- F. Controlar la decisión.

Si el supervisor desea realmente resolver la queja, es conveniente que siga estas recomendaciones:

- Hay que comprender el pensar del quejoso, escucharlo atentamente, darle confianza, alentarle a que se desahogue, no discutir.
- Recoger toda la información sobre la queja, comprobarla y no resolverla sin tener toda la investigación agotada.
- Adaptarse a las pautas para la resolución que ellos conozcan.
- Resolver la queja desde su origen y según su autoridad, lo más rápido posible; si se está en posibilidad de resolver, no detenerse.
- Informar al demandante la resolución tomada sin demora.
- Si la queja ha sido rechazada, hay que convencer al autor de ella de los porqués. Si fue aceptada, se debe salvar el prestigio del mismo.
- En caso de no poder solucionar la queja, acudir al superior inmediato; jamás hay que dejar una queja sin solución.
- Es necesario checar que las quejas posteriores tengan solución.

#### TÉCNICA PARA APROVECHAR LAS SUGESTIONES.

Generalmente, la gente que realiza directamente las labores, tiene alguna sugerencia para hacer mejor el trabajo que, muchas veces, el jefe no tiene la posibilidad de saber. Si la tomamos en cuenta, el subordinado se sentirá motivado y tratará de ser más eficiente, ya que...

- 1.- Se sentirá recompensado,
- 2.- Será una oportunidad de ganar dinero y prestigio,
- 3.- Satisface su necesidad de desarrollo individual, y
- 4.- Hará mejor su participación en bien de la institución.

Toda sugerencia debe tener un objetivo:

- A. Mejorar un método de trabajo,
- B. Ahorrar tiempo o materiales,
- C. Conservar el equipo,
- D. Mejorar la calidad de los productos o servicios,
- E. Evitar accidentes.

Provocar, estimular y motivar las sugerencias tiene que ser una actividad permanente. Para recogerlas, es preciso tener en cuenta las siguientes reglas:

- la sugerencia debe precisar los objetivos.
- Hacer sencillo la recolección y evaluación de las sugerencias.
- Dar premios atractivos a las sugerencias escogidas.
- Organizar comités de trabajadores para evaluar las sugerencias.
- Tener confianza en los jefes para sugerir.
- Estimular las iniciativas, o sea, dar al trabajador que propuso la sugerencia, la oportunidad de su realización.
- Hacer extensivas las sugerencias a los trabajadores.

#### TÉCNICA DE LA CRÍTICA CORRECTIVA.

El llamar la atención a un trabajador es muy peligroso, ya que elimina la armonía y provoca conflictos. Para evitar lo anterior, lo que el supervisor puede hacer es:

- Hablar en privado, nunca hacerlo en presencia de otras personas, ya que el trabajador se sentirá exhibido ante los demás.
- Tener confianza, hablar en forma amistosa, de lo contrario, el trabajador se sentirá resentido con su trabajo y con su supervisor.
- Recordarle su buena reputación, sus aspectos positivos. Esto lo hará sentirse relajado. Después mencionarle sus fallas.
- Mostrar interés en ayudarlo, no juzgarlo. Si se le muestra interés, el trabajador tomará en forma positiva la crítica.
- Explicar la falta que el cometió y las consecuencias de la misma. De no hacerlo, el trabajador no entenderá la crítica y no servirá de nada.
- Hacerlo reconocer su error sin desalentarlo. Hay que recordar que la dignidad del trabajador es importante. Por eso se le debe dar la oportunidad de salvarla.
- Ayudarlo a corregir la falta; si no puede, insinuarle la solución. Se debe fomentar el deseo de hacerlo; desearle éxito.
- Checar su actuación posterior. Motivarlo a que siga mejorando.

### TEMA 1.2. COMUNICACIÓN NO VERBAL.

#### DEFINICIÓN Y FUNCIÓN.

La comunicación no verbal tiene diferentes acepciones:

- Mensajes sin palabras.
- Mensajes silenciosos.
- Todos los indicios que no son palabras.
- Hablar sin palabras... indicios que no son parte del lenguaje pero que son transmitidos por personas y por el medio ambiente en la situación de comunicación.
- Es aquella en donde las palabras no se dicen ni se escriben.

Con todas estas definiciones podemos concluir que la comunicación no verbal es aquella que se refiere a los mensajes que no son hablados.

Nosotros podemos comunicarnos por medio del cuerpo y nuestras conductas físicas; los mensajes pueden comunicarse a través de manipulaciones de tono, el volumen y el ritmo de la voz; y el medio ambiente puede comunicarse con el tiempo, espacio, arquitectura y artefactos.

Una mirada, una sonrisa, un fruncimiento del ceño, un movimiento provocativo del cuerpo transmiten un significado. Los movimientos corporales, la entonación o énfasis que se pone en las palabras, las expresiones faciales y la distancia física que existe entre emisor y receptor también da, en conjunto, una significación.

No existe una interpretación exacta de los movimientos corporales. Sin embargo, el lenguaje corporal enriquece, y muchas veces, complica la comunicación verbal. Es decir, una postura o movimiento del cuerpo no tiene un significado en sí; pero, cuando se combina con el lenguaje hablado, adquiere una significación más completa. Un rostro mal encarado y una sonrisa significan cosas totalmente diferentes; la expresión facial, junto con la entonación, muestra arrogancia, agresividad, miedo, timidez y otras características inadvertibles.

La distancia física también tiene significado. Si alguien está más cerca de lo normal hacia nosotros puede ser por agresividad o interés sexual. Por el contrario, si está demasiado lejos puede ser que esté desinteresado o molesto por lo que dijimos.

#### **FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL.**

La comunicación no verbal define y regula el sistema de comunicación, al tiempo que comunica un contenido específico. En

otras palabras, por medio de ella descubrimos indicios tales como si vamos a comunicarnos o no, lo que podemos o no decir, quién puede hablar y lo que intenta decir, etc. Las conductas verbales pueden repetir, contradecir, sustituir, complementar, acentuar y regular las señales verbales. La comunicación no verbal transmite emociones, sentimientos, gustos, significados personales y preferencias.

**“La función primaria de la comunicación no verbal es la de proporcionar indicios de posibles relaciones; define a las personas que se están comunicando y las relaciones que hay entre ellas. Por lo tanto, es la responsable de la transmisión de sentimientos y actitudes, o sea, la sustancia de la mayoría de las relaciones interpersonales.” (8)**

#### EL CUERPO, SU CONDUCTA Y SU APARIENCIA.

Los movimientos corporales son la mejor manera de predecir los vínculos interpersonales. Nosotros podemos demostrar aprecio:

- Acercándonos, no alejándonos.
- Inclinandonos hacia delante, no hacia atrás.
- Mirando directamente, sin desviar la mirada.
- Tocando.
- Manteniendo constantes contactos con los ojos.
- Prolongando los contactos corporales; por ejemplo, al dar la mano.
- Alargando las despedidas.
- Haciendo gestos que indiquen el deseo de acercarse a la otra persona.

Existen 5 tipos de expresiones corporales: Emblemas, ilustradores, reguladores, displays de efectos y adaptadores.

Los emblemas son los gestos comunes que sustituyen a las palabras por ejemplo, levantar la mano para pedir la palabra o para decir ¡alto!.

Los ilustradores acompañan y complementan el lenguaje hablado. Por ejemplo, señalar un lugar y decir ¡ahí!.

Los reguladores controlan las interacciones orales. Por ejemplo, los movimientos para afirmar o negar algo, desviar la mirada indica desinterés.

Los displays de efectos son los indicios corporales que indican el estado emocional. Por ejemplo, fruncir el ceño, cerrar parcialmente los ojos y enrojecer para mostrar molestia e indignación por algo.

Los adaptadores son movimientos corporales aprendidos en la infancia y que tienen un propósito específico, pero que pueden pasar desapercibidos para el emisor. Por ejemplo, rascarse la nariz, o secarse el sudor de la frente, fumar un cigarro continuamente, etc.

Si queremos comprender la conducta de nuestro cuerpo, tenemos que analizar 4 categorías: La cara, postura y gestos, contacto físicos y forma general del cuerpo.

**LA CARA.** La cara es el más visible indicador de nuestras emociones y sentimiento. Tenemos conciencia y podemos controlar nuestras emociones y expresiones faciales. Pero aún así, expresamos un sentimiento en particular sin quererlo. El rostro es capaz de mostrar varios sentimientos a la vez. Por ejemplo:

- 1) FELICIDAD. Parte inferior de la cara y los ojos.
- 2) TRISTEZA. Los ojos.
- 3) SORPRESA. Parte inferior de la cara y los ojos.
- 4) ENOJO. Parte inferior de la cara y la frente.
- 5) REPUGNANCIA. Parte inferior de la cara.
- 6) MIEDO. Los ojos.

Como hemos podido ver, la parte que más nos da información es la de los ojos. Con ellos mantenemos contactos visuales siempre y cuando:

- A. No escondamos nuestros sentimientos.
- B. No estemos tensos al descubrir algún engaño.
- C. No estemos muy cerca de la otra persona.
- D. No aburramos con nuestra plática.
- E. Intentemos evitar cualquier contacto social.

**CONTACTOS FÍSICOS.** Desde la infancia hasta la madurez, todos necesitamos tocar y ser tocados. Está demostrado que los niños no crecen normalmente si no son tocados por otros. Los padres tocan a sus hijos cuando los visten, los empolvan o talquean, los alimentan y los mecen para que se duerman. Los niños son abrazados por sus padres y por los amigos íntimos. Los adolescentes se tocan cuando hacen el amor. Los adultos cuando se estrechan la mano, etc.

A medida que crecemos, los contactos físicos son sustituidos por símbolos verbales y no verbales (sonrisas, movimientos de cabeza, guiños y gestos, etc.)

Se ha descubierto que las mujeres son más tocadas por el sexo opuesto y por sus madres, amigas, etc. Los hombres, en cambio, limitan la mayoría de sus contactos a las manos.

## TEMA II. INFORMACIÓN PARA EL TRABAJADOR.

¿QUÉ?.

**"El empleado debe saber todo sobre su trabajo para poder participar, para sentirse incluido en la empresa, sentir ésta como suya y los resultados buenos o malos como propios. Esto hará que desarrollen eficazmente su labor." (9)**

Existen dos tipos de información que debe darse al trabajador:

**INFORMACIÓN INTRODUCTORIA.** El empleado debe recibirla al ingresar a la empresa. Se subdivide en dos tipos:

- Orientación. Comprende:

- a) Información acerca de la empresa, su historia, sus objetivos, políticas, productos o servicios, etc.
- b) Información sobre derechos y deberes de todo trabajador, como reglamentos, políticas y procedimientos de personal, prestaciones y servicios a los empleados, y la forma de obtenerlos, etc.
- c) Toda esta información se puede dar por medio de folletos de bienvenida.

**Instalación.** Pone al trabajador dentro de la rutina de su propio trabajo y comprende:

- a) Información sobre lo que se espera del nuevo empleado, en que consiste su trabajo y cómo hacerlo, cantidad y calidad de la ejecución, medidas de protección y seguridad.
- b) Ubicación y manera de obtención de materiales, accesorios, equipos, herramientas o útiles de trabajo que pueda necesitar.
- c) Toda la información la da el supervisor personalmente.

**INFORMACIÓN PERMANENTE.** Esta información debe darse en forma constante mientras el empleado ofrezca sus servicios, comprende:

Información de su trabajo:

- A. Qué tareas debe hacer.
- B. Cómo debe hacerlas.
- C. Cuándo debe hacerlas.
- D. Dónde debe hacerlas.
- E. Porqué debe hacerlas.
- F. Para qué debe hacerlas.

A quién reportarle el trabajo hecho.

Dicha información la suministra el supervisor con órdenes, reglas instrucciones, etc. información sobre la manera de desempeñar el trabajo. El supervisor guía a los subordinados en la ejecución de las tareas, es decir, halagarlo y criticarlo cuando sea necesario.

Información sobre la especialidad. Nuevas técnicas, principios, materiales, equipos y demás conocimientos acerca de su especialidad que puedan ayudar a ser más eficaz. El supervisor la da por medio de informes personales o boletines del periódico de la empresa, del tablero de información, etc.

Información de actualidad. Nuevos hechos que puedan influir en su trabajo, tales como la situación financiera de la compañía, nuevos productos o servicio, los movimientos de personal, etc. también se puede dar por medio de los instrumentos antes mencionados.

Información ascendente. Se debe conocer las actitudes del trabajador mediante sus consultas, sugerencias, quejas, etc. Así, el trabajador podrá conocer, mediante el supervisor, la información adicional que el necesite, antes de que sea deformada.

### TEMA III. SUPERVISIÓN.

#### ¿QUÉ ES SUPERVISIÓN?

Si nos vamos a la definición literaria, nos daremos cuenta de que es una "visión desde un punto de vista arriba del normal". Por lo tanto, debe ser ejercida, obviamente, por un supervisor o un jefe. También puede ser una revisión (volver a ver), aunque esta actividad la pueda realizar cualquiera, sin importar el puesto que desempeñe.

La acepción que usaremos en este curso es la siguiente: **"Es la actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al asignar o dirigir el trabajo de un grupo de subordinados sobre quienes ejerce autoridad, para lograr de ellos su máximo esfuerzo con satisfacción mutua". (10)**



## ¿QUIÉNES PUEDEN SER SUPERVISORES?

Como mencionamos anteriormente, supervisor es todo jefe intermedio que tiene un grupo de subordinados a su cargo, y que también tiene supervisores a quienes se tiene que reportar, sin importar el rango o puesto que ocupa en la escala jerárquica, su labor está matizada por el nivel que ocupa dentro de ella.

Todo supervisor (jefe y subordinado a la vez) tiene deberes para con sus subalternos y sus superiores; lo que quiere decir que es un hombre enlace entre la más alta dirección y el personal operativo o de ejecución.

## OBJETIVOS DE TODO SUPERVISOR.

- Contribuir al logro de las metas de la institución a través del cumplimiento satisfactorio de las tareas encomendadas a su grupo de trabajo.
- Lograr, en el desempeño del trabajo, la más alta eficiencia del personal a sus órdenes, con satisfacción mutua.
- Crear una situación en la que los trabajadores puedan satisfacer sus necesidades individuales al mismo tiempo que realicen su mejor esfuerzo por alcanzar las metas de la institución.
- Mantener las mejores relaciones entre todo el personal en un ambiente de buena voluntad y gustosa cooperación que facilite la labor del supervisor.

## TIPOS DE SUPERVISORES.

A través de muchas investigaciones se han encontrado varios tipos de supervisores, según la actitud y el trato que tienen para con el personal a sus órdenes.

### 1.- EL SUPERVISOR AUTOCRÁTICO.

- No considera el pensar del subordinado y ejerce la autoridad basándose más en el poder que en la razón.
- Es estricto, desconsiderado, arbitrario.
- Es un capataz que inspecciona a la gente sobre la cual tiene autoridad.
- Esclaviza a su gente con frecuencia, exigiéndoles total obediencia.
- Siempre está vigilando a sus subordinados.

- Rehace las cosas de sus subordinados pensando que debieran hacerse a su modo.
- Cree que no tiene tiempo para conocer a sus empleados, y la verdad es que no quiere hacerlo.

## 2.- EL SUPERVISOR PATERNAL

- Presta atención y guía a sus subordinado con exceso de sentimentalismo.
- Se interesa demasiado por sus subordinados.
- Les resuelve todos sus problemas sin darles oportunidad a que tomen decisiones y desarrollen su personalidad.
- La relación entre supervisor y subordinado se parece a la que existe entre padre e hijo, ya que introduce una actitud buena, responsable y bien intencionada.
- Impone sus opiniones, domina y hace dependientes a sus subordinados.
- Interviene muchas veces en las decisiones personales de sus empelados.

## 3.- EL SUPERVISOR DESPREOCUPADO.

- Nunca sabe lo que están haciendo sus subordinados.
- Ni sus empleados ni sus jefes lo respetan.
- Nadie sabe cómo consiguió el puesto y generalmente es cierto que lo perdería si los empleados no cumplen con su labor.
- Los empleados, en la mayoría de las veces, están descontentos porque piensan que hacen el trabajo por el cual le pagan al supervisor.

## 4.- EL SUPERVISOR DEMÓCRATA.

- Fomenta la participación del grupo en las decisiones y aprovecha sus opiniones.
- No es autoritario y alienta a su grupo a participar con él en las tareas en labor de equipo.
- Es justo, paciente y, la mayoría de las veces, está de buen humor. Por lo tanto, sus empleados lo respetan y lo estiman; y no solo ellos, sino también sus superiores.
- Confía mucho en su personal y les da autoridad de tomar la iniciativa para que utilicen su juicio.

- Se interesa por sus subordinados dándoles oportunidad de que desarrollen personalmente y busquen nuevas medidas para realizar su trabajo.
- Este tipo de supervisor tiene la posibilidad de obtener puestos de mayor jerarquía.

#### 5.- EL SUPERVISOR BURÓCRATA.

- Limita la autoridad mediante la rutina.
- Desea más la conservación de su puesto que realizar logros.
- Nunca se compromete.
- Evade la realidad y elude las verdaderas responsabilidades.
- Para él es más importante la jerarquía y actúa en base a ésta.
- No rompe el equilibrio del sistema burocrático para seguir dentro de él.
- No toma decisiones.
- Se guía por la rutina: "Así se ha hecho siempre".

#### 6.- EL SUPERVISOR MAS EFICIENTE.

- Da atención a las personas que efectúan el trabajo y obtiene altas metas de rendimiento, creando entusiasmo por alzarlas.
- Llega a tener más del 80% de efectividad sobre sus otros colegas, ya que centra su atención en el empleado y no en el trabajo.

#### PRINCIPIOS DE SUPERVISIÓN.

Toda supervisión tiene sus métodos, reglas y normas para facilitar la realización del trabajo. Pero, además, se fundamenta en varios principios fundamentales:

**"PRINCIPIO DE LA MOTIVACIÓN. Para que un trabajador ponga un mayor esfuerzo en su labor, necesita encontrar motivos claros, racionales y emocionales, para hacerlo." (11)**

**PRINCIPIO DE LA INFORMACIÓN.** Para que un empleado sea eficiente en su labor necesita información acerca de ella.

**PRINCIPIO DE LA LIBERTAD EN EL TRABAJO Y OPORTUNIDAD DE DESARROLLO.** Todo subordinado debe tener libertad en el desempeño de su labor para se eficiente. El busca, también, oportunidad de desarrollo individual para lograrlo.

**"PRINCIPIO DE APRENDIZAJE. Al sujeto debe enseñársele la manera de realizar su trabajo de un modo en que él pueda hacerlo eficientemente." (12)**

PRINCIPIO DE LA GRATITUD. El individuo debe ser reconocido por su labor.

PRINCIPIO DEL ÓRDEN. Para toda labor exitosa debe haber un método y un orden.

**"PRINCIPIO DE REPRESENTACIÓN. Para que haya un compromiso entre supervisor y empleado debe haber un interés por parte del primero en apoyar al trabajador ante sus superiores." (13)**

#### GUÍA DEL SUPERVISOR.

Un buen supervisor debe inspirar a su personal para lograr la máxima eficiencia con satisfacción mutua:

Motivación, Información, Libertad, Aprendizaje, Gratitud, Representación, Orden. Estas 7 palabras constituyen, en conjunto, el sistema denominado MILAGRO.

#### EL SUPERVISOR DEBE DAR

Motivación  
Información  
Libertad  
Aprendizaje  
Gratitud  
Representación  
facilitarlo  
Orden

#### PARA EL TRABAJADOR

Impulsos  
Antecedentes  
Libertad y oportunidad de desarrollo  
Preparación  
Reconocimiento por lo bien hecho  
Apoyo ante los supervisores para  
Coordinación

#### DECÁLOGO DE BUEN SUPERVISOR

- |   |  |
|---|--|
| 1.- Comprende Al subalterno.  | No lo desprecia.   |
| 2.- Estimula al subordinado.  | No lo arrea.   |
| 3.- Logra que se realice el trabajo haciendo progresar al empleado. | No explotándolo.   |
| 4.- Dice "Que sugieren para hacer esta tarea juntos".               | En lugar de "No me importa lo que ustedes piensen, háganlo como yo les digo. |

- |   |   |
|---|---|
| 5.- Instruye al trabajador mostrándole como hacer el trabajo. | En lugar de infundirle temor mediante amenazas y coacción.                                  |
| 6.- Dice: NOSOTROS.   | En lugar de decir: YO.  |
| 7.- Asume responsabilidades.                                  | En lugar de echárselo a otro.   |
| 8.- En caso de errores, determina las causas.                 | No arroja la culpa a otros.   |
| 9.- Reconoce y recompensa una buena labor                     | No se "para el cuello" ante sus superiores, acreditándose los aciertos de sus trabajadores. |
| 10.- Coloca al hombre adecuado en el puesto adecuado.         | No tiene preferidos.  |

#### RESUMEN DE LAS TAREAS DEL SUPERVISOR.

- Su labor es que se realicen las tareas.
- Logra que se hagan las cosas a través de la gente que supervisa.
- Si sus empleados son animosos y listos, motivados y preparados, se facilita la labor.
- Por lo anterior, debe informar sobre el trabajo, debe reconocer y premiar a sus empleados por lo bien hecho. Debe respetar sus ideas y darles libertad.
- Debe mantener una disciplina y buenas relaciones con sus superiores.
- Todo se resume en el refrán: "Como quiero que se me trate, trato".

#### TEMA IV. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.

**"La satisfacción en el trabajo es una actitud del individuo hacia su labor. Debemos entender (y hacer entender) que trabajar es algo más que la mera actividad de ordenar papeles, atender a los derechohabientes o manejar un camión. También es necesario interactuar con compañeros y jefes, acatar las reglas de la empresa y sus políticas, cumplir con los niveles de rendimiento, vivir en condiciones laborales favorables y otras circunstancias. Desgraciadamente la satisfacción recibe una fuerte influencia de las condiciones económicas. (14)**

Para que nosotros tengamos realmente una satisfacción laboral, es necesario tener un trabajo mentalmente interesante, premios equitativos, condiciones de trabajo favorables y buenos compañeros.

#### TRABAJO MENTALMENTE INTERESANTE.

El empleado prefiere puestos que le brinden la oportunidad de utilizar sus habilidades y destrezas, además de que le ofrezcan diferentes tareas, libertad y retroalimentación de la eficiencia con que están realizando sus labores.

#### PREMIOS EQUITATIVOS.

**"El trabajador quiere sistemas de remuneración y políticas de promoción justas, no ambiguas y acordes con sus expectativas. Es decir, cuando el percibe su sueldo como justo y basado en las exigencias de la actividad en el nivel de destrezas y en el nivel de sueldos de su comunidad, tiende a estar satisfecho. Sin embargo, no a todos los individuos les interesa el dinero. Muchos reciben un sueldo menor con tal de trabajar en un sitio o en un puesto con menor exigencia, mayor libertad en las tareas que realizan o en el horario de trabajo. por lo tanto, desean políticas y métodos de promoción justos." (15)**

#### CONDICIONES DE TRABAJO FAVORABLES.

Al empleado le interesa su ambiente laboral porque le brinda comodidad personal y facilita un buen rendimiento para él. Debe ser un ambiente tranquilo y cómodo. La temperatura, luz, ruido y otros factores ambientales no deben ser extremosos; por ejemplo exceso o falta de iluminación. Además, el trabajo, si está cerca del hogar, con instalaciones limpias y modernas, con suficiente equipo e instrumentos, es mejor.

#### BUENOS COMPAÑEROS

**"Las personas no solo ganan dinero en su labor, sino que realizan logros tangibles. La mayoría de las veces, el trabajo satisface su necesidad de interacción social; tener compañeros amistosos y buenos aumenta la satisfacción del empleado. El comportamiento del jefe también es un factor importante. Es**

**decir, los empleados se sienten más satisfechos cuando su supervisor inmediato es una persona comprensiva y amistosa, elogia el buen desempeño, escucha las opiniones de ellos y muestra interés personal en sus subordinados.” (16)**

#### TEMA V. INFLUENCIA DE LOS ELOGIOS.

El elogio, como cualquier otro testimonio de simpatía, sirve para reforzar la propia estimación. Sin embargo, es un estimulante poderoso por su acción “dinamogénica” como todos los sentimientos positivos al acrecentar el rendimiento de la producción. Por eso, no debemos escatimar elogios hacia los empleados cuando lo merecen, ya que son recursos positivos.

Otro recurso de los efectos favorables de los elogios se relaciona con los estados morales de los empleados. Existen personas que por su temperamento, sus preocupaciones de salud o por asuntos de su hogar, se sienten deprimidas y no tienen confianza en sí mismos. Todo les resulta duro y penoso; están descontentos y les parece que la vida no tiene sentido para ellos. Entonces un cálido elogio es la mejor psicoterapia para levantarles el ánimo.

No debemos confundir el elogio con un premio monetario. El primero se dirige a la persona, en cambio el segundo es como si se le concediera un pago en base a lo que hace. Es cierto que empleados que prefieren un premio monetario, tal vez por que lo necesitan, pero la satisfacción íntima que experimentan es mucho mayor por el elogio recibido sobre todo si fue hecho en público ante sus compañeros. El premio monetario puede suscitar celos y la envidia entre sus compañeros de trabajo, pero no así el elogio, que más bien incita al esfuerzo y perseverancia para conocer también la consideración, la estima y el premio.

#### TEMA VI. VALORES Y ACTITUDES.

**“Los valores son representaciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es preferible, en lo personal y en lo social, a un modo inverso o contrario de comportamiento o estado final de existencia. Los valores contienen un elemento de juicio, ya que incluyen las**

## **ideas del individuo sobre lo que es correcto bueno o deseable." (17)**

Los valores son importantes porque ponen los cimientos de la comprensión de las actitudes, y la motivación, además de que influyen en la comprensión y la percepción. Normalmente, influyen en las actitudes y el comportamiento.

Los valores que tenemos se establecen en los primeros años de nuestra vida; ya sea en el hogar, en la escuela, con los amigos o en las relaciones con la gente.

### **TIPOS DE VALORES**

Hasta la fecha se han identificado 6 tipos de valores:

**TEÓRICOS:** Para estos valores es muy importante encontrar la verdad crítica y racional.

**ECONÓMICOS:** Representan lo útil y lo práctico.

**ESTÉTICOS:** Para ellos lo que más vale es la forma y la armonía.

**SOCIALES:** Dan el máximo valor al amor entre las personas.

**POLÍTICOS:** Muestran la obtención del poder e influencia.

**RELIGIOSOS:** Su objeto de estudio es la unidad de la experiencia y el conocimiento del cosmos como un todo.

### **NIVELES DE VALORES.**

Existe una serie de niveles que describen los valores:

**REACTIVO:** Estas personas no están conscientes de sí mismos como seres humanos ni de las personas, regularmente reaccionan mediante necesidades fisiológicas básicas. Es el nivel de los recién nacidos.

**TRIBALÍSTICO:** Estas personas son extremadamente individualistas, agresivas y egoístas. Solo les interesa el poder.

**CONFORMISMO:** Estas personas no permiten la ambigüedad, no aceptan a aquella gente que difiere de sus valores y desean que otras personas acepten los suyos.

**MANIPULATIVO:** Estas personas tratan de alcanzar sus metas manipulando a la gente. Son materialistas y buscan un estatus superior y el reconocimiento.

**SOCIOCÉNTRICO:** Para estas personas es más importante ser aceptados por la gente, tener buenas relaciones con ella, que



progresar en la vida. No son materialistas, no manipulan ni son conformistas.

**“EXISTENCIAL: Estas personas toleran la ambigüedad y aceptan a aquellos cuyos valores difieren a los suyos. No están de acuerdo con los sistemas inflexibles, las políticas restrictivas, los símbolos del estatus y el uso sin razón de la autoridad.” (18)**

Entonces, podemos concluir que los valores repercuten en el comportamiento y, por tanto, el conocimiento del tipo de valores de un individuo nos ayudará a explicar y predecir su conducta.

#### CAMBIO DE VALORES EN LOS EMPLEADOS.

Anteriormente, los valores de los empleados eran estos:

- 1.- Una mujer debe dedicarse al hogar y no trabajar.
- 2.- Si un trabajo ofrece estabilidad económica hay que seguir en él aunque no nos guste.
- 3.- Los incentivos de dinero y estatus motivan a la generalidad de la gente.

Actualmente, los valores dan más importancia a:

- 1.- El tiempo libre.
- 2.- Un empleo satisfactorio que permita la autorrealización.
- 3.- Control de las actividades personales del trabajo.

#### FUENTES DE LAS ACTITUDES.

Las actitudes son proposiciones evaluativas, favorables o negativas, respecto a personas, objetos o acontecimientos; reflejan nuestra opinión sobre algo. No son los mismo que los valores, aunque guarden estrecha relación, cualquier actitud está influenciada por un valor.

#### LA ESTRUCTURA DE LAS ACTITUDES.

Las actitudes tienen 3 componentes diferentes: El cognoscitivo, el afectivo y el comportamental.

El componente COGNOSCITIVO de una actitud social consiste en las percepciones del individuo, en sus creencias y estereotipos

En otras palabras, sus ideas sobre el objeto también las podemos tomar como opinión.

El componente AFECTIVO se refiere a los sentimientos de la persona con respecto al objeto.

El componente COMPORTAMENTAL de las actitudes sociales es la tendencia a actuar de un cierto modo con respecto al objeto.

**"Las actitudes son, también, predisposiciones evaluativas, determinan y dirigen la conducta de las personas. Pero la gente no siempre actúa de acuerdo a lo que cree; las actitudes y la conducta muestran a menudo grandes discrepancias. Lo que pasa es que muchas veces existen factores externos a la situación o también sucede que dos actitudes diferentes tienen relación con un mismo acto de conducta." (19)**

Por eso, es importante que nosotros actuemos siempre de acuerdo a nuestros valores y creencias. Debemos entender que la actitud es privada, mientras que la conducta es pública y es la que está más sujeta a la presión social.

#### LA FUNCIÓN DE LAS ACTITUDES.

Las actitudes son el fundamento de los modos de conducta constante con respecto a los objetos sociales, sucesos y problemas durante un periodo de tiempo. El mantenimiento y modificación de las actitudes cumplen 4 funciones diferentes en la personalidad: Adaptación, expresión de valores, conocimiento y defensa del yo.

Por su función adaptativa, las actitudes proporcionan gratificaciones y alejan del castigo. A esta función se le llama también INSTRUMENTAL o UTILITARIA y se refiere a la motivación porque el individuo trata de hacer máxima la recompensa o gratificación con el menor castigo y sufrimiento posible. En consecuencia, está motivado para adaptar la actitud que le proporcione la aprobación y la estima de su familia, de sus amigos, de sus compañeros. Adapta también actitudes favorables con respecto a objetos que, en sí mismos, proporcionan gratificación o satisfacción de necesidades, y adapta actitudes desfavorables sobre los objetos que llevan intrínsecamente el castigo o impiden y frustran la satisfacción de necesidades.

Por la función EXPRESIVA de valores, el individuo obtiene satisfacción mediante la expresión de actitudes apropiadas a su conjunto de valores y a su concepto de sí mismo.

La función de CONOCIMIENTO está basada en la necesidad de comprender, de dar sentido y de dotar de una estructura adecuada al universo. Se mantienen las actitudes acordes con las situaciones y que

estructuran de un modo significativo la experiencia. Un aspecto importante de esta función es la necesidad de una organización cognoscitiva que tenga sentido de la necesidad de coherencia y claridad cognoscitiva.

La función de DEFENSA DEL YO proporciona protección al impedir el conocimiento de verdades básicas, pero desagradables acerca de la vulnerabilidad a la enfermedad y a la muerte, de las debilidades, inseguridades y sobre realidades terribles del mundo exterior, tales como la enfermedad, el desempleo, el crimen y la guerra. Los mecanismos por los cuales el individuo se protege a sí mismo de las tensiones y angustias asociadas a motivos inaceptables y a amenazas atemorizantes, se conocen como mecanismos de defensa.

#### ACTITUDES Y TEORÍA DE LA COHERENCIA

También llamada TEORÍA DE LA DISONANCIA COGNOSCITIVA, esta denota cualquier incompatibilidad de alguien entre dos o más actitudes o bien entre sus conductas y sus actitudes. Para reducir esta disonancia es necesario saber que factores la originan, el grado de influencia que el individuo piense tener sobre los elementos y los premios que intervienen en la disonancia. Este último es importante porque así veremos como reacciona el individuo.

También los premios influyen en el grado en que los individuos se sienten motivados a reducir la disonancia. Una gran disonancia, acompañada de excelentes premios, atenúa la tensión inherente a ella, ya que la reduce al aumentar la evaluación del sujeto.

Es importante que no olvidemos que la disonancia cognoscitiva nos ayuda a predecir la propensión a sumir ciertas actitudes y a realizar el cambio de conducta. Además, cuanto mayor sea la disonancia, después de haber sido moderada por factores de importancia, decisión y premio, más fuertes serán las presiones para atenuarla.

Entre muchas teorías (Heider, Osgood y Tannenbaum) existe la teoría de Festínger que afirma que si una persona tiene conocimientos sobre sí misma o sobre el medio, incoherentes unos de otros; o sea, si un conocimiento implica lo contrario de lo que implica el otro, existe un estado de disonancia cognoscitiva.

Se dan 4 casos principales de incoherencia:

**INCOHERENCIA LÓGICA.** Es estar en desacuerdo y acuerdo en hechos que pueden suceder. Por ejemplo, en que el hombre se comunique con los delfines y no creer que haya un aparato para lograrlo.

**NORMAS Y COSTUMBRES CULTURALES.** Estar en desacuerdo con los malos hábitos y hacerlos. Por ejemplo, escupir en la calle.

**OPINIONES INCOHERENTES CON LA ACCIÓN.** Estar en desacuerdo con las malas acciones y disfrutarlas. Por ejemplo, en el maltrato a los animales y acudir a las corridas de toros.

**EXPERIENCIA PASADA.** Sentir molestia por palabras ofensivas escuchadas con anterioridad, volver a escucharlas y no sentir nada.

El estado de disonancia cognoscitiva es muy molesto porque desata tensiones psicológicas y en consecuencia, se hacen intentos para reducirlo cambiando uno o los dos conocimientos o añadiendo otros nuevos.

Para que podamos reducir la disonancia en el trabajo es necesario cambiar las actitudes con respecto a la labor encomendada para que sean acordes con el acto, o sea, pensar que la labor es muy interesante.

#### **LA INFLUENCIA SOCIAL: EL PROCESO DE CAMBIO DE ACTITUD.**

En muchas ocasiones, nosotros cambiamos nuestras actitudes por diferentes causas:

En primer lugar, existe un proceso llamado **CONSENTIMIENTO**, en el que se nos influye y lo aceptamos porque esperamos obtener una reacción favorable de otra persona o grupo. En situaciones cara a cara, en las que sufrimos la presión del grupo para que cambiemos nuestras opiniones y aceptemos algo que no queremos, aceptamos la influencia para no tener problemas y ser gratificados. Es uno de consentimiento en la que se acepta públicamente la opinión sin aceptarlo internamente. Cuando desaparece la presión, volvemos a nuestra opinión original.

En segundo lugar, existe otro proceso llamado **IDENTIFICACIÓN**, en donde aceptamos las actitudes del grupo porque nuestras relaciones con la persona o grupo nos produce satisfacción y forman parte de nuestra autoimagen. Por otro lado, nos adherimos a las normas del grupo porque nos proporcionan también seguridad y

satisfacción de saber que no estamos solos y que no somos los únicos que sostenemos esa actitud.

En tercer lugar, el proceso llamado INTERNALIZACIÓN es aquel en el que aceptamos la influencia porque los aportes persuasivos son acordes con nuestro sistema de valores y nos producen satisfacción intrínseca.

**"Según los estudios más recientes, las mujeres son más fáciles de persuadir que los hombres; los individuos socialmente aislados y la gente que sufre sentimientos de baja autoestima, también son muy sensibles a la persuasión." (20)**

## TEMA VII. NECESIDADES SOCIALES DE LOS EMPLEADOS.

Todos los trabajadores tienen, además de sus necesidades básicas, necesidades de relación con las demás personas. El hombre, por naturaleza, es un ser social.

Una de las teorías más antiguas sobre motivación es la jerarquía de necesidades de Maslow, quien supone que cada ser humano tienen 5 necesidades, que son:

1. NECESIDADES FISIOLÓGICAS: Hambre, sed, vivienda, sexo y otras necesidades corporales.
2. NECESIDADES DE SEGURIDAD: Seguridad y protección contra daño físico y emocional.
3. AMOR: Afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. ESTIMA: Factores internos de estimación con respecto a sí mismo, autonomía y logro. Además de factores de estima como estatus, reconocimiento y atención.
5. AUTORREALIZACIÓN: Es el impulso de llegar a ser lo que se desea. Comprende el crecimiento, realización del propio potencial y la autorrealización.

Howard Wilson enumera las siguientes necesidades como las que influyen primordialmente en el trabajo y que por tanto afectan directamente al público interno:

- A. Necesidad de pertenecer a algo, formar parte del grupo, el cual puede multiplicar la fuerza del individuo
- B. Necesidad de sentirse útiles para algo y alcanzar resultados.
- C. Sentido de dignidad innato y necesidad de tener confianza en sí mismo.

- D. Necesidad de aceptación y ser plenamente aceptados por el grupo con los que se identifica.
- E. Necesidad de seguridad en el caos del mundo moderno y que debe ser encontrada fuera de si mismo.
- F. Necesidad de crear algo y no ser esclavos de la automatización. Si bien estos dos autores difieren en sus teorías, también tienen varios puntos en común como son la necesidad de afecto, estimación y amistad. Es importante no escatimar esfuerzos para que los trabajadores puedan satisfacer estas necesidades.

## TEMA VIII. DISEÑO, AMBIENTES Y ESTRÉS POR EL TRABAJO.

**“El diseño del trabajo es la forma de combinar las tareas para formar puestos completos. También recibe el nombre de rediseño, en donde cualquier actividad que altere las labores específicas, aumentará la calidad de la experiencia laboral y la productividad.” (21)**

### DESARROLLO HISTÓRICO.

A principios de este siglo, al empleado se la hacía aburrida y monótona si actividad, decía que estaba personalizada y que no tenía interés; a menudo se quejaba de que carecía de significado. Entonces, hizo cosas para hacerse nota: Llegar tarde, se tomó de 3 a 4 fines de semana libre y renunciar para encontrar un trabajo más interesante.

En la década de los 40's las cosas empezaron, por fin, a cambiar debido a las aportaciones de psicólogos, sociólogos y demás estudiosos de las ciencias sociales, las tareas no se hicieron de acuerdo a las necesidades del ser humano, eran hechos para que se efectuaran por robots, no por el hombre. Sin embargo, se comenzó a pensar que una labor, por muy bien que esté hecha, si no toma en cuenta al hombre como tal, le sería difícil compensar las pérdidas que acarrea la insatisfacción del personal. Por lo tanto, decidieron emplear algunos métodos.

Primero, se intentó ampliar horizontalmente las labores, lo que se llama ensanchamiento. Desgraciadamente, no tuvo la aceptación deseada porque los trabajadores laboraban más y les fue más difícil encontrarle interés y atractivo.

Después se pensó en el enriquecimiento, el cual denota la expansión vertical de los puestos; el empleado tiene más control en la planeación, ejecución y evaluación de su trabajo. con esto, tenía una actividad completa, aumentaba su libertad y su independencia, aumento su responsabilidad y obtuvo retroalimentación para evaluar y corregir su desempeño. Esta técnica se sigue usando hasta la fecha y el interés sigue siendo el mismo.

Posteriormente, se optó por los sistemas sociotécnicos que son, más que una técnica, una actitud para mejorar los trabajos.

### OPCIONES DE DISEÑOS.

Actualmente se piensa más en las tareas individuales y los resultados han sido realmente satisfactorios.

Una de las nuevas opciones que existen es la de la rotación de puestos, cuya finalidad es que el trabajador tenga variedad al cambiar periódicamente de trabajo. si una actividad deja de tener interés para él puede ser asignado a otra del mismo nivel y con las mismas exigencias de aptitudes.

**“Una de las ventajas de la rotación de puestos es que reduce el aburrimiento al diversificar las actividades del empleado. Indirectamente, el personal con amplia gama de conocimientos es más flexible con la gerencia al programar el trabajo, ya que se adapta a los cambios y puede llenar vacantes.” (22)**

Sin embargo, como toda labor, tiene sus desventajas al elevar los costos y bajar la productividad al asignar a otro trabajador cuando su labor permitía ahorros en la empresa; los miembros del equipo laborar tienen que acostumbrarse al nuevo empleado; el supervisor debe dedicar más tiempo a la actividad. Por último la rotación motiva a los empleados a buscar más responsabilidad.

En enriquecimiento del trabajo permite que el empleado tenga más control sobre su actividad, puede efectuar tareas de sus superiores tales como evaluar y planear. Debemos entender que este plan de acción debe aumentar la satisfacción del trabajador.

Todas esas actividades que se dan en una institución requieren del trabajo en equipo. Por eso, se ha pensado en elaborar los equipos de trabajo integrados, en los cuales, en vez de realizar una sola tarea, se asignan varias a un grupo y éste se encarga de rotar los puestos entre

los mismos miembros, según lo vaya exigiendo la tarea. El grupo debe tener siempre un supervisor para que coordine las tareas.

Además de los equipos, existen también los equipos autónomos que representan un enriquecimiento del trabajo a nivel Grupo. Esto consiste en que al equipo se le encarga un objetivo y luego se le permite determinar las asignaciones del mismo, las pautas del descanso, los métodos de inspección y cosas afines. Lo anterior permite que los equipos seleccionen sus miembros y evalúen ellos mismo su desempeño.

Todos los servicios deben tener una alta calidad, pero esto no se puede saber si no existen los llamados círculos de calidad.

Los círculos de calidad son grupos de trabajo integrados por 8 o 9 personas, entre empleados y supervisores, que comparten un área de responsabilidad y se reúnen periódicamente.

También se piensa en los módulos de trabajo, que constituyen una unidad temporal de tarea (2 horas de trabajo en una labor determinada, por ejemplo). Tienen la ventaja de que permiten a los empleados escoger sus tareas, con lo cual se tienen en cuenta sus preferencias individuales, se incrementa la diversidad de las tareas y se proporciona al personal la oportunidad de determinar la naturaleza de su puesto. Con esto, el trabajo se hará de manera que satisfaga las necesidades del empleado, en vez de obligarlo a ajustarse a un trabajo muy definido.

Como los puestos rotativos, los módulos de trabajo presentan problemas de costo y alteración de puestos, sube el cálculo de la nómina y surgen conflictos por el trabajo.

Siguiendo con los círculos de calidad, aclaramos que se reúnen casi siempre después de las labores para discutir sus problemas de calidad, investigar las causas de ellos, proponer soluciones y tomar medidas correctivas, y que sumen la responsabilidad de resolverlos. Además de evaluar su propia retroalimentación.

Para que un trabajo tenga los resultados esperados es necesario que tenga las siguientes necesidades básicas:

1. **VARIEDAD DE DESTREZAS.** Es el grado en que necesitan diferentes actividades para que el empleado pueda servirse de diversas habilidades y talentos.



2. **IDENTIDAD DE LA TAREA.** Es el grado en que el trabajo pide la realización de una parte entera con la cual se identifica el empleado.
3. **SIGNIFICANCIA DE LA TAREA.** Es el grado en que la labor ofrece suficiente libertad, además de un afecto importante en ejercer la vida o actividad del empleado.
4. **AUTONOMÍA.** Es el grado en que la labor ofrece al igual que el anterior, suficiente libertad, independencia y capacidad de decisión en la planeación, realización y elección de procedimientos con que se ejecuta.
5. **RETROALIMENTACIÓN.** Es el grado en que la realización de la tarea permite al empleado obtener información acerca de la eficiencia de su labor.

Es importante destacar que los trabajos que tienen esta serie de dimensiones básicas permiten al individuo catalogarlo como importante, valioso y útil. El empleado se hace más responsable de su actividad al conocer la eficacia de su actuación.

Desde el punto de vista motivacional, el hecho de que el trabajo contenga esos 5 puntos produce 3 estados psíquicos; Motivación, desempeño y satisfacción. Con éstos disminuirá la probabilidad de abandonar el empleo y la de menos ausentismo.

### ESTRÉS EN EL TRABAJO

El estrés en un empleado se da cuando éste tiene la oportunidad de obtener un bien que siempre ha deseado, pero desconoce las implicaciones que pueda traerle a la vez.

**“El estrés está relacionado con nuestras restricciones o exigencias. Las primeras nos impiden hacer lo que deseamos, mientras que las segundas muestran la pérdida de algo deseado. Para que se dé este padecimiento debemos tener la incertidumbre de que lo que deseamos sea realmente importante.” (23)**

El estrés produce una cardiopatía (enfermedad de las coronarias) que al intensificarse en el empleado produce, a largo plazo, ausentismo por jubilación y la necesidad de sustituirlo. Favorece también las enfermedades como el alcoholismo, el abuso de las drogas y otras condiciones y conductas relacionadas con el trabajo. además de que es aditivo, es decir, se va intensificando poco a poco.

Existen diferentes causas que originan el estrés en el trabajo. se mencionan las variables del individuo, del grupo del nivel organizacional, además del ambiente de trabajo y la personalidad.

Por otra parte, sus síntomas más frecuentes son de diferentes tipos:

**FISIOLÓGICOS.** Cambios en el metabolismo, aumento de la frecuencia cardiaca y respiratoria, mayor presión sanguínea, dolores de cabeza y hasta paros cardiacos.

**PSÍQUICOS.** Tensión, ansiedad, irritabilidad, aburrimiento y aplazamientos. Cuando hay poco control sobre el ritmo de trabajo, mayor es el estrés y la insatisfacción.

**CONDUCTUALES.** Cambios en la productividad, ausentismo y rotación de personal. Cambios en los hábitos alimenticios, mayor consumo de cigarros o de alcohol, habla rápida, agitación y problemas de insomnio.

Por otra parte, estimula un nerviosismo e intensidad funcionales. Las personas que son más propensas al problema son aquellas cuyos rasgos de personalidad son extroversión, rigidez autoritarismo, dogmatismo, sitio (locus) de control y tolerancia a la ambigüedad.

## TEMA IX. ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL PARA CONTACTOS CON EL PÚBLICO.

### EL PÚBLICO.

**"El público es una multiplicidad de individuos con opiniones, juicios y valoraciones propias referidas al conjunto de hipótesis adquiridas en el ambiente de origen o de elección." (24)**

La labor de adiestramiento del personal para los contactos con el público se articula en 4 sectores:

**FORMACIÓN.** Formar significa "construir", infundir el conocimiento de la misión que se confía al individuo con miras a la mejora de las relaciones con el público para evitar las reacciones negativas, que no solamente perjudican al organismo, sino que hacen más molesto el trabajo. En este sector, las iniciativas pueden ser de distintos tipos:

- a) Establecer una pauta de conducta para el personal y de conformidad con el mismo, es decir, establecer lo que cada uno puede o no hacer.

- b) Evitar que el individuo se sienta obligado a dar una contestación cueste lo que cueste, dar respuestas equivocadas es aún peor que no darlas, el interlocutor saca de las mismas una interpretación de incompetencia o incapacidad de quien las da.
- c) Proveer a los trabajadores los reglamentos que rigen el departamento, el repaso de los mismos o la posibilidad de dar una hojeada dan una cierta seguridad y una impresión de eficiencia al usuario del servicio.
- d) Adiestrar al empleado en la recepción de las quejas y reclamaciones, y en la solución de las mismas, por lo menos adiestrarle en dirigir a los interesados a los departamentos o a las personas correspondientes.

**INFORMACIÓN.** Es necesario dar las noticias que pueden mejorar o facilitar las prestaciones de los individuos, las cuales pueden ser:

**EXTERNAS.** Se pueden obtener por sondeo o por pláticas con especialistas en opinión pública. Estas notas son las que se refieren al comportamiento del público con respecto al organismo o hacia un determinado sector.

**INTERNAS.** Avisos, típica forma de comunicación burocrática; oficios, etc.

**GUÍA.** El jefe de la unidad burocrática debe ser un guía, debe darles a los empleados el ejemplo tanto en el desarrollo del trabajo como en los contactos con el público. Solo el ejemplo estimula la colaboración. Esto debe hacerse con dos iniciativas:

- Reuniones con los empleados para analizar los tipos de iniciativas para las situaciones que han de enfrentar.
- Reemplazar al subordinado; esto le servirá para comprender mejor las dificultades del trabajo y de las relaciones con el público. Un jefe que da confianza al trabajador es el que conoce el trabajo.

**CONTROL.** Siempre es necesaria una acción de control para una mayor eficacia en la realización del trabajo. el control tiene la función de verificar siempre la conformidad del comportamiento de las unidades subordinadas por la misma dirección.

**CONOCER AL CLIENTE.**

El éxito de nuestro servicio depende de lo que el derechohabiente quiere recibir. Saber de esto depende, a su vez, de conocer los deseos, necesidades, actitudes y tendencia de necesidades de éste.

Existen dos clases de conocimiento del derechohabiente:

- 1.- Conocerlo en función de sus patrones y motivaciones de solicitud.
- 2.- Conocerlos como individuos, en virtud de las interacciones de necesidad, la cual se obtiene estando cerca o cara a cara.

Esto es lo que significa conocer al derechohabiente. Parte de este conocimiento consiste en darse cuenta de que los clientes tienen que tratarse como activos valiosos al lado de todos bienes tangibles o intangibles que posee el negocio.

Muchas organizaciones son muy conscientes de manejar la calidad de sus productos, también es cierto que no toman en cuenta el servicio para el cliente como un producto propiamente dicho. Entonces, debemos ver al cliente como nuestro activo más valioso.

En este hospital existe una grave tendencia a rechazar y, a veces, negarse a considerar a la persona que están tratando como un cliente. Ellos se refieren a estas personas de muchas maneras, El paciente, huésped, el enfermo de la cama 310; todos son especie de rótulos, excepto el que más debe valer: El cliente.

Parece que los profesionales de la salud, especialmente el personal médico, se resisten al concepto de clientes por 2 razones. Primero, el profesional, sea un doctor, una enfermera o un técnico, consideran a la persona enferma como alguien que está pagando una cantidad de dinero por servicios médicos. Segunda, ellos se resisten a considerar a los pacientes como clientes por que el hecho de hacerlo así demerita la práctica de la medicina y la rebaja a un nivel que no es digno ni profesional. "Nosotros no somos McDonalds", piensan.

Si bien éstas razones son comprensibles, son parte del problema de la calidad del servicio ofrecido por hospitales, clínicas y establecimientos para cuidados de la salud, en virtud de que ellos no han llegado a conocer a sus clientes más allá de los síntomas que expresa la persona, muchos profesionales médicos, sin quererlo, deshumanizan a sus pacientes.

Cuando los médicos, enfermeras y otros profesionales de la salud empiezan a reconocer a sus pacientes como clientes que pagan una cantidad por el servicio, ellos pueden empezar a reconocerlos mejor personal y profesionalmente. Si no lo hacen así, nunca se darán cuenta

de lo que realmente es un cliente; alguien que llega y compra un producto o servicio y que espera calidad, ya sea de la atención y de éste, en recompensa por su inversión.

**“El cliente es una persona con necesidades y preocupaciones que, seguramente, no siempre tiene la razón, pero que siempre debe estar en primer lugar si un negocio o institución quiere distinguirse por la calidad de sus servicios.”**  
(25)

### ¿QUÉ ES UN CLIENTE?

- Es la persona más importante en cualquier negocio.
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de él..
- No es una interrupción de nuestro trabajo; Es objetivo.
- Nos hace un favor cuando llega. Nosotros no se lo hacemos.
- Es una parte esencial de nuestro negocio o institución, no es ningún extraño.
- No es sólo dinero en la caja registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- Merece la atención mas comedida que podamos darle.
- Es el alma de este y de todo negocio o institución. El paga su salario. Sin él tendríamos que haber cerrado las puertas. NO LO OLVIDEMOS NUNCA.

**“Un cliente es un ser humano, viene en todos los tamaños y colores, es un niño que pide ayuda para alcanzar un juguete, un anciano que se ha perdido en el laberinto de un hospital, es una mujer que no habla bien el idioma y que está tratando de hacer entender sus necesidades en la mejor forma posible, es un compañero de trabajo que nos pide ayuda para atender al público que está pagando. El contribuyente, el paciente o familiar de éste, el parroquiano, el socio, todos son sinónimos del activo más valioso que tiene un negocio: Un cliente que llega y paga un producto o servicio. ¿Quién es un cliente?. Aquella persona que es la RAZÓN DE SER DE NUESTRA ORGANIZACIÓN.”** (26)

INVESTIGAR LA PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES. PONERSE LOS ANTEOJOS DE ELLOS.

Cuando uno puede ver su negocio o institución en la forma en que lo ven los clientes, ha sido éste un paso hacia el marco de referencia de esa persona y, cuando uno entra en éste empieza a ver la realidad. Aquel viejo dicho de que "el cliente siempre tiene la razón" solo es verdad hasta cierto punto, ya que la tiene desde su punto de vista. Y nosotros los empleados desde el nuestro. Pero eso no es lo discutible ni importante. Es un negocio orientado hacia el servicio, con razón o sin ella, informado o errado, culto o grosero, correcto o incorrecto. Los negocios o las instituciones que captan este simple hecho son los que van a apoyar la ventaja del servicio.

### EMPEZAR CON LO OBVIO: ¿QUÉ ESTÁ PASANDO ADENTRO?.

Nosotros como empleados debemos ser nuestro primer mercado en cualquier iniciativa de Servicio.

Si no hemos hecho una evaluación del clima interno del negocio o institución, éste debe ser el primer paso. Hay que saber si la organización está o no lista para un cambio cultural.

En un negocio o institución, todo es responsabilidad de todos en cuanto al servicio. Sin embargo, hay personas que pueden ayudarnos a conocer al cliente y ellos son los empleados de contacto con él.

Éstos son hombre y mujeres cuyas tareas los hacen tener encuentros regulares cara a cara con la clientela diariamente. En la mayoría de los casos es la gente de la línea de enlace con el público. Una entidad médica, un hospital; por ejemplo, incluiría voluntarios, técnicos, médicos, enfermeras, porteros y representantes de oficinas comerciales.

Las personas pueden llegar defendidos por el empleado, ya que cuando ellos los acogen en sus alas (metafóricamente hablando) y ven que se resuelven sus problemas, se abre la puerta a una buena cantidad de información sobre el comprador de nuestro producto o servicio. La mayor parte de los encuentros son breves, algunos minutos cuando más. Si los servidores empiezan a funcionar como abogados del cliente, en la mente de los mismos comienza a surgir una nueva sensación de responsabilidad por conocerlos por dentro y por fuera.

Esta función va más allá de ofrecer un producto o servicio.

Se llega a establecer una relación personal. A medida que se les conoce va creciendo la confianza y su voluntad de expresar sus intereses, deseos y preferencias, los cuales aumentan.

Cuando a los subordinados se les reconoce y se les recompensa por su trabajo y por hacer un esfuerzo en representar al solicitante, la defensa crece también. A los trabajadores se les debe dar autoridad para resolver los problemas del público a su nivel para salir airoso con los sistemas de la organización, haciendo que la gente sufra lo menos posible.

Los expertos en comunicación dicen que el 55% del significado de la comunicación de una persona se revela mediante el lenguaje no hablado, es decir, la expresión facial, ademanes, postura y tono de voz. También podemos ver en su rostro los 4 estados mentales: Furioso, triste, feliz y asustado.

Un cliente enojado se conoce bien. Tiene una queja contra su producto o servicio y va a hablar en tono claro y realista en sus términos.

El problema con la ira es que es sumamente contagiosa. Si los supervisados se dejan contaminar por la ira del cliente no será capaz de escucharlo. Todo el personal debe saber cómo manejar la ira, tanto la propia como la ajena, la cual se encuentra durante los numerosos momentos de verdad que se presentan en el negocio.

Las tristezas también habla, el cliente se decepciona, pero se puede indagar cuáles fueron las causas de la misma. Cuando está triste o decepcionado se encuentra frecuentemente en un ambiente médico. Son los enfermos o lesionados o los familiares de quienes lo están. Los empleados de servicio que tienen que estar a menudo trabajando en este estado sienten la necesidad de entrenamiento especial y perspicacia para manejar estos momentos.

Cuando sale feliz es una motivación muy grande, pero comúnmente lo dejamos de oír. Una gran parte de escucharlos consiste en descubrir lo que estamos haciendo bien y continuar haciéndolo así.

Cuando el estado emocional del público es de temor, se requiere un tratamiento especial. Muchas veces es de miedo o preocupación porque algo precioso está en peligro o se va a perder. El miedo de la incertidumbre, del dolor, de compromiso financiero o pánico por nuestro bienestar, son factores que contribuyen al marco de referencia del cliente atemorizado. Los niños son los que se ajustan a esta

categoría cuando afrontan algo miedoso para ellos; por ejemplo, el dentista o la enfermera de la escuela con una aguja y una jeringa en la mano.

Uno de los hechos más importantes de conocer a los seres humanos es que pueden pasar de un estado emocional a otro muy rápidamente. Es decir, el estado de ánimo de un cliente cambia velozmente cuando se encuentra frente a alguien que no lo escucha. De feliz puede pasar a enojado frente a nuestros ojos.

En la misma forma, de triste, furiosos o asustado, con frecuencia se puede convertir en feliz, si uno se toma el tiempo necesario para escuchar realmente lo que está diciendo.

## ASPECTOS PSICOLÓGICOS DE PERSONAS QUE ACUDEN A URGENCIAS EN UN HOSPITAL

**SÍNDROME DE ANGUSTIA.** Es un estado de tensión exaltada, que generalmente se acompaña de un sentimiento vago muy inquietante de que asecha un desastre o un peligro inmediato, pudiéndose también el pasar irracional de las situaciones originadas por conflictos conscientes. Es un estado intolerable que hace; en el paciente, alterar sus funciones fisiológicas, lo cual redundará en un padecimiento.

**"RELACIÓN MÉDICO-PACIENTE. El paciente es tratado con indiferencia sin preocuparse por resolver sus dudas, sin tomar en cuenta su nivel cultural al explicarle sus padecimientos o indicaciones que deberá seguir para su rápida curación." (27)**

Es primordial que el médico establezca una cordial y estrecha relación con el paciente. Sin embargo, debido a ciertas circunstancias, no se realiza. Por ejemplo:

- 1.- Escasez de tiempo que posee el médico para la atención del paciente.
- 2.- Por la cantidad de pacientes que se le han asignado.
- 3.- Bajo nivel cultural de algunos pacientes.
- 4.- Por indiferencia de parte de los pacientes para seguir un tratamiento.

**SÍNDROME DE DESADAPTACIÓN.** Consiste en:

A) En el servicio de urgencias, la desadaptación se debe al o respuesta a un peligro real externo y presente, el cual se presenta por:



- a) Temor a lo desconocido.
- b) Temor a perder la vida.
- c) Temor al sufrimiento físico.

Es importante tener una buena relación con el paciente o familiar para darle seguridad.

B) En los diferentes servicios, el paciente presenta actitudes de disgusto, tristeza, rebeldía y raras veces alegría.

Otras actitudes pueden ser:

Soledad. En pacientes tímidos o sobreprotegidos.

Depresión. Por inactividad, sintiéndose infeliz, con sentimiento de incapacidad, desaliento, desinterés por sus actividades habituales, mostrando melancolía.

**SÍNDROME DE AGRESIVIDAD.** Es una compensación como resultado de la carencia manifiesta por el paciente, de la salud, de la libertad de acción, de modo, etc., lo cual compensa exigiendo sus derechos al máximo.

**"Al llegar al hospital el individuo se hace dependiente en forma transitoria, lo que hará surgir, en ocasiones, sentimientos de inferioridad, inseguridad o sumisión, lo que ocultará con actitudes agresivas." (28)**

**ESTADOS DE INDIFERENCIA.** Aparece en pacientes que consideran infructuosos todos sus esfuerzos para su beneficio, presentando complejos de inferioridad inseguridad o superioridad. Les da lo mismo vivir que morir, se cree merecedor de todas las atenciones.

**TENDENCIAS MARCADAS AL ASISTIR A UN SERVICIO DE URGENCIAS EN UN HOSPITAL.** La misma tendencia es que el paciente le da por demandar una atención eficiente y oportuna, sin importarle que venga otro paciente más grave.

**CASOS DE ABANDONO FAMILIAR.** El paciente es abandonado por la familia por considerarlo como un estorbo, debido a la situación económica por la que viven.

**DESECIÓN DEL TRATAMIENTO.** No quieren ser hospitalizados. Dejan de tomar medicamentos porque creen que ya ni es necesario al sentirse bien.

**RESULTADOS FINALES. ASUNTOS DEL CONSUMIDOR.**

**"En años anteriores, el paciente era simplemente eso: Paciente. Eso significa hacer lo que el médico decía que**

**hiciera, ir a donde quería que fuera, esperar sin quejarse y mostrar respeto ante cualquiera que llevara una bata blanca o un estetoscopio. Los tiempos han cambiado. Los clientes de cuidados de la salud de hoy son mucha más concededores de cuestiones médicas. Ellos han recibido una cantidad de información médica en la televisión y en la prensa. En ocasiones, hasta trabajando en un lugar de éstos.” (29)**

El consumidor de cuidados de la salud es más crítico, más exigente, mejor educado y dispuesto a pagar un mayor costo por el cuidado médico.

A los clientes les gustan los dispositivos que traigan comodidad y ahorro de tiempo. Pero también desean un ser humano que respire calor y vida, es, decir, que esté cerca.

Con frecuencia, los guardianes de la salud con exceso de trabajo, estrés y cansancio van a ver al paciente con resentimiento. Sabiendo que esa persona representa tal vez otras 3 horas de cirugía o aún otra serie de quejas que se deben resolver por el profesional médico, sin premeditación, empieza a ver al paciente como un enemigo.

La apatía es un signo prematuro de un empleado que se ha retirado durante el trabajo. cuando está en servicio deja de preocuparse por su trabajo, por sus clientes y por el mismo, es el momento de hacer un cambio, personal y profesional.

Muchas veces el empleado desaira a los clientes, esto ocurre cuando trata de deshacerse de él. Generalmente se produce cuando se desea hacer algo diferente.

El escenario más trágico es el lugar en donde el individuo nunca debe sentirlo: Las instalaciones de los servicios médicos. La frialdad que sienten al ser tratados algunos pacientes es asombrosa. Parece haber una relación de causa y efecto entre sentirse agotado y tratar a los demás con frialdad. La llama de la compasión humana ya no existe y es el cliente el que sufre las consecuencias.

**“Abrumar con palabras a los clientes, utilizar jerga que no pueda entender, gritar a las personas de edad y a quienes no hablan bien el idioma y apartar a los niños son solo unas tantas maneras de practicar ese aire de superioridad. Cuando a los derechohabientes se les trata con aire condescendiente y se les menosprecia, ellos lo recuerdan.” (30)**

Cuando una persona llega a rutinizarse tanto que hace todo de la misma manera diario, se da el robotismo y esto perjudica la relación con el público.

Lo que más ocurre es cuando no ceñimos al reglamento. Cuando las reglas y reglamentaciones de una organización se crean para la conveniencia de ésta que para la del cliente, se aumenta las oportunidades de que algún empleado vaya a atenerse al reglamento.

También las evasivas son conductas que debemos evitar. Son para deshacerse del solicitante para que el empleado haga algo distinto.

Si nosotros queremos ser campeones de los 90's, tenemos que ver al derechohabiente como el centro focal de toda nuestra actividad. Ellos son los que nos van a impulsar.

En un hospital, el cliente de primer nivel es el paciente, el segundo nivel son los clientes con quien podemos tener una interdependencia mutua. El tercero, los empleados por fuera del hospital, es decir, el médico depende de la enfermera y de cantidades de técnicos para dar atención médica. La cuarta categoría lo constituyen los de mantenimiento, intendencia, limpieza, etc. hasta los familiares de los pacientes.

### MANEJAR EFECTIVAMENTE LAS QUEJAS DE LOS CLIENTES.

Podría sorprendernos el hecho de saber que la mayoría de los pacientes descontentos con nuestro servicio, probablemente nunca nos van a hablar de eso. Sin embargo, esa gente le va a hablar a numerosas personas sobre el deficiente tratamiento que, según ellos, han recibido de parte nuestra.

Existen distintos tipos de clientes que se quejan:

**SUMISO.** Esa clase de persona es tímida y opuesta a quejarse. En virtud de que puede ser intimidada por pensar en quejarse, generalmente sufre en silencio.

Con la gente sumisa no es suficiente que nosotros tratemos de consolarlo diciéndole que todo está bien. Para que nos diga si tuvo problemas en nuestro servicio debemos decirle que nos informe.

**AGRESIVO.** Este tipo se queja fácilmente, con frecuencia en voz alta y por largo tiempo. Si bien es difícil tratar con él, al menos no tenemos que averiguar que es lo que le molestó.

El peligro de tratar con esta tipografía es que puede servir de "gancho" para que nosotros lo agredamos y podamos llegar a un combate abierto.

Hay que permitirles que se ventilen y se desahoguen. Ellos no responden bien a nuestros intentos de ofrecer disculpas o razones sobre el porque no salió satisfecho de nuestro servicio. El método más efectivo es dejarlos que se expresen libremente, aceptar lo que dicen sin estar de acuerdo en que ellos tienen la razón y luego decirles lo que se tiene que hacer en relación a la queja.

**MANIRROTO.** Se llaman manirroto porque esperan lo mejor y están dispuestos a pagar por eso. Cuando se quejan, probablemente lo hacen de una manera bastante razonable, a no ser que sean agresivos y manirroto a la vez.

No están interesados en excusas, solo en resultados y lo que vamos a hacer para recuperarlos por la falta en la calidad del servicio o producto. El trato que les tenemos que dar es de escuchar respetuosamente, en preguntar detalles para determinar la causa de la queja y reaccionar rápidamente para arreglar la situación.

**ABUSIVO.** Hay una pequeña porción de la gente cuya misión es la de violentar nuestra institución. Ellos son los que ponen en tela de juicio las garantías de los servicios e inventan malos tratos por parte de nosotros.

Su meta es no hacer que se resuelva su queja. En las pocas ocasiones en que nosotros damos con este tipo de clientes, debemos usar datos exactos para respaldar nuestra respuesta a la queja.

**CRÓNICO.** Nunca está satisfecho, siempre hay algo malo en el servicio que le dimos, su misión en la vida es quejarse. Sin embargo, también son clientes, no se deben desechar, por frustrante que sea su relación.

Este es el cliente que más nos disgusta porque nuestros esfuerzos por arreglar su queja son inútiles. El trato que requiere una persona como esta debe ser de una paciencia BRUTA. Debemos estar dispuestos a escuchar y tener cuidado de no tener que enojarnos, como consecuencia del trato.

La técnica más eficiente es la del OÍDO SIMPÁTICO, una excusa sincera y un esfuerzo por corregir el problema. Casi todos estos quejosos aceptan nuestros esfuerzos por sacarnos la espina. Desean una disculpa y aceptan cuando se les escucha y se les da una

sensación de confianza e importancia. A pesar de que queja crónica, tienden a ser fieles y están entre aquellos que van a contar a los demás la respuesta positiva ante su queja. Su trato es más frustrante que cualquier otra cosa.

Cuando los clientes se quejan por algo, están dándonos la oportunidad de recuperarnos mejor de los errores. Conocer a nuestro conjunto de clientes en la profundidad y en el contexto en que se mueven nos permitirá recuperarnos en forma más rápida de los errores del servicio.

El manejo adecuado de las querellas es fuente segura de un aumento de las utilidades.

La función de las relaciones con la clientela de una empresa colaborando en el mantenimiento de la lealtad de la clientela. Esto es efímero porque se va cuando baja la calidad en el servicio.

La función de las relaciones con el público afecta, por tanto, todos los aspectos de la empresa; pero, particularmente, la relación entre un miembro del personal y el cliente. Pretende lograr que todos desarrollen relaciones adecuadas con sus clientes internos y que este ambiente haga reflejar su comportamiento hacia los mismo.

El autoexamen detallado es un primer paso importante para la comunicación acertada y exitosa. La imagen afecta la selección de un producto.

## CURSO DE RELACIONES HUMANAS PARA EL PERSONAL.

### GUÍA PARA EL INSTRUCTOR.

- 1.- Inicie la sesión con un saludo de bienvenida, haga alusión a la importancia del curso.
- 2.- Aplique el ejercicio "Fiesta de Presentación".
- 3.- Para un mejor conocimiento del grupo y usted, aplique la dinámica "Entrevista Colectiva".
- 4.- Termine el ejercicio con una entrevista del grupo hacia usted.
- 5.- Explique a los alumnos el programa del curso.
- 6.- Lea a los alumnos los puntos relevantes del programa.
- 7.- Finalice esta parte de la sesión dando la bibliografía.

### TEMA I. EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.

#### CONCEPTOS BÁSICOS:

Para que podamos comunicarnos necesitamos un propósito que decir, el mensaje. Éste origina de una fuente llamada emisor y llega, a través de un canal, a un destino llamado receptor. Es importante que convirtamos el mensaje en símbolos para que el destinatario lo entienda fácilmente. El receptor hará lo mismo y lo enviará por igual medio al emisor. Esto dará como resultado una comunicación entre dos personas.

- 1.- Explique el tema al grupo.
- 2.- Aplique el ejercicio COMUNICACIÓN EN UNO Y DOBLE SENTIDO.
- 3.- Trate de llegar a conclusiones.

#### TEMA I.1. COMUNICACIÓN NO VERBAL.

#### CONCEPTOS BÁSICOS:

La comunicación no verbal tiene diferentes acepciones:

- Maneje sin palabras.
- Mensajes silenciosos.
- Todos los indicios que no son palabras.
- Hablar sin palabras, indicios que no son parte del lenguaje, pero que son transmitidos por personas y por el medio ambiente en las situaciones de comunicación.
- Es aquella en donde las palabras no se dicen ni se escriben.

Con todas estas definiciones podemos concluir que la comunicación no verbal es aquella que se refiere a los mensajes que no son hablados.

- 1.- Explique el tema al grupo.
- 2.- Aplique el ejercicio PRESENTACIÓN SIN PALABRAS.
- 3.- Grabe en video la experiencia y muéstrela al grupo.
- 4.- Trate de llegar a conclusiones.

## TEMA II. FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL.

### CONCEPTOS BÁSICOS:

**PERSONALIDAD.** Cuando los psicólogos hablan de personalidad, se refieren a un concepto dinámico que describe el crecimiento del sistema global psíquico del individuo. Otros afirman que es la organización dinámica dentro de un individuo, de los sistemas psíquicos físicos que determinan sus ajustes especiales del ambiente. En conclusión, la personalidad es la suma de las formas en que el sujeto reacciona ante otros e interacciona con ellos.

**PERCEPCIÓN.** La forma en que nosotros vemos al mundo no necesariamente corresponde a la verdadera realidad; por eso, la conducta del hombre se basa en como percibe la realidad. La percepción puede definirse como un proceso, en virtud del cual las personas se organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a sus ambientes.

- 1.- Explique el tema al grupo.
- 2.- Muestre los dibujos A y B.
- 3.- Cuestione al grupo que es lo que ve.
- 4.- Trate de llegar a conclusiones.

## TEMA III. LAS BASES DE LA CONDUCTA SOCIAL.

### CONCEPTOS BÁSICOS:

Las bases que regulan nuestra conducta son: Las influencias culturales que se originan por la existencia de las sociedades organizadas, o influencias sociales por grupos primarios dentro de la sociedad, y las influencias ambientales mediadas por las propiedades físicas del ambiente social.

- 1.- Explique el tema al grupo.
- 2.- Reflexione acerca del tema.
- 3.- Forme al grupo en equipos de 4 o 5 personas.
- 4.- Aplique el ejercicio DANZA DE LOS MAMUTS.
- 5.- Grabe la experiencia en video y muéstrela al grupo.
- 6.- Reflexiones y trate de llegar a conclusiones.

#### TEMA IV. LOS PEQUEÑOS GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES.

##### CONCEPTOS BÁSICOS:

La definición de GRUPO tiene varias acepciones:

- Varias personas que se comunican durante un cierto período de tiempo. La cantidad debe ser pequeña para poder comunicarse sin intermediarios.
- Colección de individuos que se relacionan mutuamente y son interdependientes hasta cierto grado significativo.
- Pequeño número de personas que regularmente menos de 7, que disfrutan de las interacciones que se dan en cierto período de tiempo, normalmente largo, y con intereses comunes u objetivos aceptados en el grupo.
- Dos personas comunicándose cara a cara, siendo cada miembro consciente de la presencia de otros miembros del grupo.

Los grupos tienen las mismas necesidades individuales, es decir seguridad social, ego autorrealización, inclusión, poder y afecto.

Existen varios tipos de grupos: Primarios (familia y amigos), casuales (compañeros), educacionales (estudiantes), terapéuticos (para estudio).

Los grupos cumplen 2 roles diferentes en la organización: De tarea (realizar objetivos), y de mantenimiento (satisfacer necesidades).

- 1.- Explique el tema al grupo.
- 2.- Aplique el ejercicio VENTANA.
- 3.- Aplique el juego BINAS Y CUARTAS.
- 4.- Grabe las experiencias en video y muéstreselas al grupo.
- 5.- Trate de llegar a conclusiones.

#### TEMA 4.1. CONDUCTA DE GRUPO.

##### CONCEPTOS BÁSICOS:



Pertenecer a un grupo significa "Yo soy alguien", satisfacer necesidades extrínsecas al proporcionar estatus y reconocimiento.

La estructura de comunicación es la red o patrón de canales por los que se comunican los miembros de grupo.

Un grupo es la unión de dos o más individuos que interactúan y son interdependientes; su objetivo es alcanzar metas particulares.

Los grupos se dividen en equipos de mando, tareas, intereses o amistad. Los primeros pertenecen a los formales y los segundos a los informales.

Un grupo pasa por diferentes etapas: Formación (incertidumbre ante la finalidad, estructura y liderazgo), Conflicto (problemas en el grupo), Organización (el grupo está cohesionado, tiene una estructura, hay camaradería y se han definido) y Realización (realizar las tareas).

La estructura de grupo se divide en varios conceptos: Roles (papeles), Normas (reglas) y Estatus (niveles).

1.- Explique el tema al grupo.

2.- Reflexione con el lo que es la conducta de grupo.

3.- Aplique el ejercicio FORMANDO EQUIPOS.

4.- Grabe la experiencia en video y muéstrela al grupo.

5.- Trate de llegar a conclusiones.

## TEMA V. LOS PRODUCTOS DE LA INTERACCIÓN.

### CONCEPTOS BÁSICOS:

Los productos de la interacción social son 3: Conformidad, Cooperación y Responsabilidad.

La esencia de la Conformidad está en la sujeción a las presiones del grupo. La Conformidad se motiva por la realidad social y permite desafiar las presiones de otro. Es importante recalcar que la conducta es el grado en que ésta corresponde a las normas grupales.

La Conformidad es afectada por presiones externas como: Tamaño del grupo, Estructura, Dificultad del problema, Novedad de la situación, Presiones para obtener concesiones, Grado de crisis o emergencia, y el de la Ambigüedad de la situación.

La Obediencia es una respuesta a la autoridad, se asemeja a la Conformidad, aunque puede ser más cruel y destructiva.

La Responsabilidad social es nuestro deber ante la sociedad, está afectada por la apatía y la indecisión.

Cooperación y competencia se refiere a colaborar en grupo deliberada y planeadamente para promover el bienestar del grupo y de sus miembros.

- 1.- Explique el tema al grupo.
- 2.- Aplique el ejercicio NASA.
- 3.- Grabe la experiencia en video y muéstrela al grupo.
- 4.- Trate de llegar a conclusiones.

## TEMA 5.1. CONDUCTA EN PRESENCIA DE OTRAS PERSONAS.

### CONCEPTOS BÁSICOS:

El auditorio funciona como una especie de fuente de evaluación y de refuerzo o como castigo potencial de la conducta de un individuo. El miedo escénico o tensión emocional se observa, la mayoría de las veces, frente a los auditorios numerosos, especialmente después de una estimulación negativa de la parte y un buen abucheo de éstos.

El desconcierto se produce por tres factores diferentes:

- a. La presencia de una o varias personas.
- b. Una situación de atención negativa, y
- c. El resultado de acciones impropias que lo catalogan como ordinario, inferior o deficiente.

El individuo se preocupa por lo que pensarán los demás sobre su actuación. El espacio personal varía de acuerdo a la amistad de la gente implicada, y ésta, así mismo, influenciado por el fondo cultural. La cantidad de contacto con los ojos que la gente tolera en una conversación es proporcional a la distancia personal que se tenga con la persona.

Una masa o muchedumbre puede hacer que el miedo se transforme en pánico general. Puede influenciar al espectador para que ayude a golpear a otra persona, etc.

- 1.- Explique el tema al grupo.
- 2.- Escoja a un equipo de personas para que haga un resumen del tema.
- 3.- Aplique e ejercicio CANTANDO.
- 4.- Grabe la experiencia en video y muéstrela al grupo.
- 5.- Trate de llegar a conclusiones.

## TEMA VI. PERCEPCIÓN INTERPERSONAL.

### CONCEPTOS BÁSICOS:

La percepción es el modo en que se forman las impresiones, opiniones o sentimientos acerca de otras personas.

La percepción social implica la impresión de los procesos sociales.

La habilidad para juzgar a la gente es la exactitud para hacer juicios sobre una persona. Se hace de 2 maneras distintas: La SENSIBILIDAD DEL OTRO GENERALIZADO, que es el comportamiento de los individuos en general y la SENSIBILIDAD INTERPERSONAL, que es la habilidad para percibir cómo siente una persona en una situación o interacción dada.

La atribución es la teoría que dice que la percepción de la gente es distinta a la que se de un objeto inanimado.

La formación de nuestras impresiones se basa en 3 diferentes procesos llamados de Inferencia: La extensión temporal (percibir las características momentáneas como permanentes), la inferencia a través de la analogía (juzgar en base a la forma de vestir, la cara y el modo de hablar de la persona) y categorización (percibir una persona de acuerdo a las características físicas).

- 1.- Reflexione con el grupo la forma en que se juzga a la gente.
- 2.- Aplique los ejercicios EL LIMONERO, ... SEGUN POR EL CRISTAL POREL QUE SE MIRA Y SENTIMIENTOS DE AGRADO Y DESAGRADO.
- 3.- Grabe las experiencias en video y muéstrelas al grupo.
- 4.- Trate de llegar a conclusiones.

## TEMA 6.1. VALORES Y ACTITUDES.

### CONCEPTOS BÁSICOS:

Los valores son importantes al estudiar el comportamiento, ya que suponen los cimientos de la comprensión de actitudes y la motivación e influyen en la percepción. No solo eso, influyen en las actitudes y el comportamiento.

Existen 6 tipos de valores: Teórico (razón), económicos (prácticos), estéticos (forma y armonía), sociales (amor entre las personas), políticos (poder e influencia), religiosos (Dios).

Así mismo, existen 7 niveles descriptivos de valores: Reactivos (recién nacidos), tribalísticos (influencia de la autoridad), egocentrismo

(egoísmo), conformismo (escepticismo), manipulativo (materialistas), sociocéntrico (relaciones), existencial (tolerantes).

Las actitudes se dividen en 3 aspectos: Cognoscitivo (estereotipos y creencias), afectivos (sentimientos) y comportamental (actuación).

Las actitudes se obtienen de los padres, maestros y miembros del grupo de la misma edad. Son el fundamento de los modos de conducta seguidos con respecto a objetos sociales, problemas y sucesos en un lapso de tiempo.

La disonancia cognoscitiva se refiere a la incompatibilidad que alguien pudiera percibir entre dos o más de sus actitudes o entre sus conducta y sus actitudes.

La gente prejuiciada se vuelve más prejuiciosa en sus actitudes después de haber leído propaganda sobre el prejuicio. La gente tiende a adherirse a sus creencias.

- 1.- Explique el tema al grupo.
- 2.- Aplique el ejercicio ISLAS.
- 3.- Grabe la experiencia en video y muéstrela al grupo.
- 4.- Trate de llegar a conclusiones.

## TEMA VII. HABILIDAD Y MOTIVACIÓN.

### CONCEPTOS BÁSICOS:

La habilidad es la capacidad individual de efectuar las tareas de un puesto o trabajo. es una evaluación actual de lo que podemos hacer.

La motivación es el resultado de la interacción del sujeto y la situación. Es el deseo de hacer mucho esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer algunas necesidades individuales. Entonces, exige tres elementos básicos: Esfuerzo, metas y necesidades.

- 1.- Explique el tema al grupo.
- 2.- Aplique el ejercicio EL SACO CIEGO.
- 3.- Grabe la experiencia en video y muéstrela al grupo.
- 4.- Trate de llegar a conclusiones.

## TEMA VIII. LA TOMA DE DECISIÓN.

### CONCEPTOS BÁSICOS:

La toma de decisiones puede ser individual o colectiva, ya que las dos ofrecen ventajas y desventajas. Dentro de las primeras tenemos que se obtiene un

## TEMA I.

## EL PROCESO DE COMUNICACIÓN.

## EL PROCESO DE COMUNICACIÓN. UN MODELO Y FUENTES DE DISTORSIÓN.

Para comunicarnos necesitamos un propósito que decir, el mensaje. Este se origina de una fuente llamada EMISOR y llega a un destino llamado RECEPTOR. Es importante que convirtamos el discurso en símbolos para que llegue fácil a su destino. El receptor hará lo mismo y lo enviará a través de un medio denominado CANAL, al emisor. Esto dará como resultado una comunicación entre dos personas de la siguiente manera:



Con el símbolo "M" representamos el mensaje.

Desgraciadamente, la mayor parte de los siete componentes del modelo de comunicación pueden crear distorsión y, por lo mismo, afectar el ideal de comunicarnos perfectamente.

Si el cifrado no lo hacemos con cuidado, se distorsionará el mensaje. El receptor es la causa final para ocasionar la deformación.

## COMUNICACIÓN PERSONAL.

Dos personas nunca serán iguales. Somos producto de diferentes familias y culturas, tenemos distintos sistemas nerviosos. Por lo tanto, nuestras percepciones serán diferentes. La percepción es el proceso por el cual recibimos y organizamos los datos sensoriales del medio ambiente. Muchos de los problemas de comunicación que se plantean en nuestro hospital no son por la falta de claridad o la utilización de expresiones incorrectas, se deben a las diferencias perceptivas entre los que nos comunicamos. Estas diferencias ocasionan grandes conflictos.

## COMUNICACIÓN SERIADA.

Los mensajes se reproducen en serie, cambian por pérdidas, ganancias, absorciones y combinaciones a lo largo del camino desde el

emisor hasta el receptor. Nosotros al estar narrando un hecho nos detenemos en detalles para darle mayor importancia y significado, añadimos otros para embellecer la información, modificamos factores para predisponer a nuestros oyentes, narramos el hecho como quisiéramos que hubiese ocurrido y no como ocurrió realmente, acomodamos los detalles y los hacemos adaptables para que aplaudan. Por último, usamos frases que se adaptan a la manera de hablar de los oyentes.

### COMUNICACIÓN TRANSACCIONAL.

Cuando nos referimos a la comunicación transaccional, hablamos del prefijo TRANS que significa "mutua o recíprocamente". Lo podemos cambiar por INTER que denomina "entre". Cuando usamos TRANS (en transacción) estamos diciendo que la comunicación es un proceso en el que las dos partes, EMISOR y RECEPTOR, se afectan mutuamente al enviar y recibir mensajes. Por lo tanto, nosotros estamos ocupados en enviar (en codificar) y recibir (decodificar) e informar al mismo tiempo. Compartimos los procesos anteriores y nos afectamos unos con otros.

### BARRERAS CONTRA UNA BUENA COMUNICACIÓN.

**LENGUAJE.** Las palabras no tienen el mismo significado para todos. El significado de ellas no está ahí sino en nosotros.

**FÍSICAS.** Se refieren a algún defecto que tenga el canal o medio por el cual mandamos el mensaje.

**SEMÁNTICAS.** Referida a que cada palabra tiene muchas acepciones y el significado que le damos será por las características permanentes o transitorias de éste.

**PSICOLÓGICAS.** Todos somos diferentes, tenemos marco de referencia distinto. Éstos son factores que se deforman la comunicación durante el proceso. Por ejemplo, el agrado o desagrado a la persona que emite o recibe el mensaje; la tendencia a valorizar los juicios del emisor o receptor, los valores emocionales que bloquean el razonamiento y; el prejuicio hacia ciertas palabras como COMUNISMO, IMPERIALISMO, etc.

**FISIOLÓGICAS.** Se refiere a los defectos en la pronunciación del emisor y el receptor. Por ejemplo, el SESEAR, tartamudear, cuando tragamos saliva al momento de estar hablando, trabarse, pronunciar mal algunas palabras (SEMOS en lugar de SOMOS, ALMOHEDA en

lugar de ALMOHADA, PUEDAMOS, en vez de PODAMOS, PUS en vez de PUES etc.); el acentuar más algunas palabras de modo equivocado, por ejemplo váyamos, cuando es vayámos; el cambio de cada uno de los estados de la República las cosas que ellos tienen. Por ejemplo, en Guadalajara al Chicharrón lo llaman DURO.

**FILTRACIÓN.** La filtración es la manipulación de información por el emisor para que sea vista favorablemente por el receptor. Nosotros, debido a intereses personales, podemos omitir detalles desagradables y poner otros agradables, para embellecer nuestra actitud ante los demás.

**PERCEPCIÓN SELECTIVA.** Cuando estamos recibiendo información, vemos y oímos de modo selectivo pro nuestras necesidades, motivaciones, experiencia, educación y otras características personales en la comunicación al estar entendiendo.

**EMOCIONES.** El estado de ánimo en el momento en que recibimos el mensaje también influyen en la interpretación que le damos al mismo. Es decir, si lo recibimos enojados, lo percibiremos de modo diferente a que si lo recibimos contentos. El gozo y la depresión, dificultan una buena comunicación

### **SUPERACIÓN DE LAS BARRERAS.**

Existen varias técnicas para evitar los ruidos que entorpecen la comunicación efectiva. Lo que podemos hacer es:

**SIMPLIFICAR EL LENGUAJE.** Tenemos que ser claros y concisos al enviar nuestros mensajes; debemos elegir bien las palabras que vamos a utilizar, debemos tomar en cuenta a la persona a la cual nos dirigimos para que nuestro lenguaje sea compatible con ella. El éxito de una comunicación está en que la información se reciba y se entienda.

**USAR LA RETROALIMENTACIÓN.** Cada vez que comuniquemos algo debemos cerciorarnos de que haya sido bien recibida. Podemos utilizar preguntas como ¿ME ENTENDISTE?, ¿NO TIENE NINGUNA DUDA?, etc.

**ESCUCHAR ACTIVAMENTE.** En ocasiones sucede que cuando alguien habla nosotros oímos, pero no escuchamos. Escuchar es buscar constantemente el significado, oír es solo eso. Cuando uno escucha 2 personas están pensando... el emisor y el receptor. Debemos saber que escuchar cansa más que hablar, ya que exige un



esfuerzo intelectual de concentración absoluta. Podemos mejorar nuestra escucha cuando adquirimos empatía con el emisor, es decir, cuando nos ponemos en su lugar.

Para poder escuchar activamente, debemos tomar en cuenta 8 técnicas básicas:

- No debe intimidarnos el rango de la persona a la que nos dirigimos.
- Tenemos que dejar hablar al emisor hasta que termine, no lo interrumpamos, escuchémoslo completamente.
- No hay que estar tensos, si ponemos mucho esfuerzo en escuchar no entenderemos nada.
- Utilicemos las pausas del emisor para hacer preguntas sobre el tema. Debemos estar bien concentrados para preguntar correctamente.
- No opinemos, critiquemos o aconsejemos. Nuestra mente debe estar en blanco cuando escuchamos. Evitemos que el emisor sienta miedo a la censura o los reproches.
- Hagamos nuestra evaluación hasta que el emisor termine. De lo contrario, bloqueamos la comunicación efectiva.
- Si escuchamos bien podemos analizar y saber lo que el emisor no nos dice y lo invitaremos a que nos lo diga o haga conclusiones.
- Escuchemos ENTRE LÍNEAS, es decir, lo que trata de decir el emisor. El significado de las palabras no está en ellas sino en el sentido en que se usan.

También podemos aprovechar las siguientes 10 sugerencias:

- No hablemos. Si hablamos no escuchamos.
- Hagamos que el emisor se sienta cómodo para que hable libremente.
- Hagámosle saber al emisor que queremos escucharlo con interés, no hagamos nada mientras escuchamos. Escuchemos para entender, no para contradecir.
- No nos distraigamos.
- Sintamos empatía por el emisor para saber como piensa.
- Seamos pacientes. No nos apresuremos. No interrumpamos al hablante. Nunca a lo dejemos con la palabra en la boca.
- No seamos temperamentales. No nos enojemos; de lo contrario interpretaremos las palabras erróneamente.

- Debemos mantener la serenidad ante las críticas o en las discusiones. Lo anterior pone a la defensiva y muchos se molestan, ¡eso sí! Aunque ganemos el debate, a la larga saldremos perdiendo. Por eso, no debemos discutir.
- Hagamos preguntas para demostrarle al emisor que lo estamos escuchando y lo alentaremos. Solo así se puede aclarar o analizar los puntos.
- La última (y quizás la más importante de todas): No hablemos. Por naturaleza tenemos dos oídos y una sola boca, lo cual quiere decir que debemos escuchar más de lo que hablamos. Para escuchar se necesitan dos oídos: Uno para el significado y el otro para el sentimiento. Los que deciden antes de escuchar siempre (o la mayoría de las veces) lo hacen mal.

#### CONTROLAR LAS EMOCIONES.

En relación con una de las diferencias anteriores, el hecho de controlar nuestras emociones es vital para que se dé en forma real y efectiva el proceso de la comunicación. Las emociones pueden oscurecer y distorsionar mucho la transmisión del significado. Si algo nos tiene emocionalmente perturbados, estamos más propensos a interpretar erróneamente los mensajes que nos lleguen, y también es posible que no expresemos con claridad y precisión lo que queremos enviar. Lo que podemos hacer es aplazar la comunicación explícita para cuando recobremos la compostura.

#### TEMA 1.1. COMUNICACIÓN NO VERBAL.

Generalmente la gente, sin quererlo, expresa significado con sus expresiones faciales y corporales. Una mirada, una sonrisa, un fruncimiento del ceño, un movimiento provocativo del cuerpo llevan significado. Inclusive, los movimientos corporales, las entonaciones o énfasis en determinadas palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre emisor y receptor significan algo.

**“Tal vez no haya una interpretación exacta de éstos movimientos. Lo cierto es que el lenguaje corporal enriquece y, muchas veces, complica la comunicación verbal. Una postura o movimiento del cuerpo no tiene un significado definido hasta que se mezcla con la palabra.” (31)**

En el mismo sentido, un rostro poco tratable y una sonrisa tienen significado diferente. Las expresiones faciales, aunadas a las entonaciones, pueden mostrar arrogancia, agresividad, miedo, timidez y otras características invisibles a la vista.

Lo mismo pasa con la distancia que el receptor guarda con el emisor. Si se está muy cerca, significa agresividad o interés sexual. Si se está muy lejos, es que no tiene interés o se está molesto con lo que se dijo.

Por lo tanto, podemos definir a la comunicación no verbal como aquella que se refiere a los mensajes que no son hablados.

#### FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL.

**“La comunicación no verbal define y regula el sistema de comunicación (valga la redundancia) y comunica un contenido específico. En otras palabras, con ella, la gente sabe si se va a comunicar o no, que debe o no decir, quien debe hablar primero o lo que intenta decir. Las conductas no verbales repiten contradicen, sustituyen, complementan, acentúan y regulan las señales verbales.” (32)**

Una de las funciones primarias que tiene la comunicación no verbal es la de proporcionar indicios de posibles relaciones. Entonces, define a las personas que se están comunicando y las relaciones existentes entre ellas.

**“La comunicación no verbal transmite emociones, sentimientos, gustos significados personales y preferencias; es la responsable de la transmisión de actitudes, es decir, la sustancia de las relaciones interpersonales.” (33)**

#### EL CUERPO, SU CONDUCTA Y SU APARIENCIA.

Acabamos de mencionar que la comunicación no verbal es, básicamente, aquella que está compuesta de actitudes y movimientos corporales. Esto lo podemos entender si conocemos nuestro cuerpo en apariencia.

Si queremos demostrar aprecio a las personas, debemos acercarnos, inclinarnos hacia delante, mirar directamente, mantener constantes contactos con los ojos, prolongar los contactos corporales, por ejemplo: Al dar la mano, alargar las despedidas o hacer gestos al saludar para mostrar afecto y deseo de acercarnos a la otra persona.

Existen 5 tipos de expresiones corporales:

**EMBLEMAS:** Gestos comunes que sustituyen palabras. por ejemplo, el policía que levanta la mano para decir alto; el catcher con los dedos para pedirle al pitcher una pelota rápida.

**ILUSTRADORES:** Complementan el lenguaje hablado. Por ejemplo: Señalar diciendo AHÍ ESTÁ, ESTO ES O SON, PARE AHÍ, etc.

**REGULADORES:** Controlan las interacciones orales. Por ejemplo: Menear la cabeza para afirmar o negar, desviar la mirada para mostrar desinterés en el tema.

**DISPLAYS:** Indicios corporales que indican un estado emocional. Por ejemplo: Fruncir el ceño para indicar enojo.

**ADAPTADORES:** Movimientos corporales aprendidos en la infancia que tienen un propósito específico, pero que pueden pasar desapercibidos para el orador. Por ejemplo: Rascarse la nariz, secarse el sudor de la frente, etc.

“Los ojos son el espejo del alma”, dice el dicho. Esto viene al caso porque las relaciones interpersonales comienzan con los contactos visuales, ya que el área de la cara que nos da más información es la de los ojos.

En ocasiones, la gente no mantiene los contactos visuales debido a diferentes circunstancias:

- a) Cuando esconden algo relacionado con sus sentimientos íntimos.
- b) Cuando hay desagrado y tensión cuando se engaña.
- c) Cuando se está muy cerca (físicamente) de la otra persona.
- d) Cuando está tenso y aburrido el tema.
- e) Cuando no se quiere ningún contacto social.

Otra causa importante para que se den los contactos visuales es la distancia entre las personas. Existen varios tipos: Íntima, personal, social y pública. En este curso hablaremos sólo de las dos primeras.

**“La DISTANCIA ÍNTIMA (desde el contacto físico hasta 45 cm.) es la de hacer el amor y de luchar, de consolar y de proteger e implica a casi todas las actividades sensoriales, en especial tocar y oler.” (34)**

La DISTANCIA PERSONAL (desde 45 cm hasta 1.20 mts.). en su límite mínimo, está reservada a los amigos íntimos; y en sus límites máximos, a la mayoría de las conversaciones interpersonales. Por lo tanto, las relaciones existentes entre las personas que se están

comunicando y sus sentimientos mutuos, dictarán la distancia que los separe. Entonces, cuando mayor sea el grado entre emisor y receptor, menor será la distancia que los separe. En la distancia personal es posible el contacto físico y disponer de retroalimentación producida por los contactos visuales.

## TEMA II. FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL PERSONALIDAD.

Cuando los psicólogos hablan de la personalidad se refieren a un concepto dinámico que describe el crecimiento del sistema global psíquico del individuo. Otros afirman que la personalidad es la organización dinámica, dentro de un individuo, de los sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes especiales al ambiente. En este curso manejaremos la definición siguiente: La personalidad es la suma de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos.

Nuestra personalidad está determinada por varios factores: Herencia, ambiente y situación.

La HERENCIA, se refiere a los factores que ya estaban determinados en el momento de la concepción. La estatura física, el atractivo facial, el sexo, el temperamento, ala composición muscular y los reflejos. El nivel de energía y los ritmos biológicos son características que suelen juzgarse influidas completa o substancialmente por los padres; o sea, por su estructura biológica, fisiológica y psíquica. La herencia se transmite por medio de los genes, los cuales rigen el equilibrio hormonal que determina la mente, quien moldea la personalidad.

En el AMBIENTE existen factores que ejercen presión sobre la formación de la personalidad tales como la cultura en la que nos criamos, el condicionamiento en los primeros años de vida, las normas de nuestros parientes, amigos y grupos sociales. El ambiente en que vivimos es un factor importante en el moldeamiento de la personalidad.

La SITUACIÓN influye más en la personalidad de un individuo que el ambiente y la herencia. La personalidad, aunque generalmente es estable y congruente, cambia en situaciones diferentes. Las exigencias

especiales en situaciones distintas suscitan diferentes aspectos de la personalidad.

Los rasgos de la personalidad son las características permanentes en nuestro comportamiento. Entre los más conocidos están la agresividad, sumisión, pereza, ambición, timidez y fidelidad.

Existen 16 rasgos fundamentales de la conducta experimentada en un individuo en diversas situaciones; comúnmente se les llama rasgos fuente o primarios, son las causas básicas de los rasgos superficiales y son:

1. RESERVADO – EXTROVERTIDO.
2. MENOS INTELIGENTE – MÁS INTELIGENTE.
3. AFECTADO POR SENTIMIENTOS – EMOCIONALMENTE ESTABLE.
4. SUMISO – DOMINANTE.
5. SERIO – DESPREOCUPADO.
6. OPORTUNISTA – ESCRUPULOSO.
7. TÍMIDO – ARRIESGADO.
8. OBSTINADO – SENSIBLE.
9. CONFIADO – SUSPICAZ.
10. PRÁCTICO – IMAGINATIVO.
11. FRANCO – ASTUTO.
12. SEGURO DE SÍ MISMO – APRENSIVO.
13. CONSERVADOR – EXPERIMENTADOR.
14. DEPENDIENTE DEL GRUPO – AUTOSUFICIENTE.
15. INCONTROLADO – CONTROLADO.
16. RELAJADO – TENSO.

### PERCEPCIÓN.

La forma en que nosotros vemos al mundo no necesariamente corresponde a la realidad. Por eso, la conducta del hombre se basa en cómo percibe la realidad. La percepción puede definirse como un proceso en virtud del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su ambiente.

La percepción está influida por varios factores, entre los que podemos mencionar, en el preceptor los siguientes:

#### PRECEPTOR.

Cuando miramos hacia un objetivo e intentamos interpretar lo que vemos, estamos influidos por nuestras características personales tales

como las actitudes, motivos, interés experiencia anterior y expectativas.

Las necesidades o motivos insatisfechos nos estimulan ejerciendo una fuerte influencia sobre nuestras percepciones. Los intereses personales difieren considerablemente, es decir, lo que nosotros percibimos de una situación no es lo que otros perciben.

Las experiencias pasadas influyen de manera notable en nuestras percepciones. Una situación actual nosotros la percibimos según lo que hayamos vivido anteriormente y que se relacione con lo que estamos viviendo.

Por último, las experiencias inciden en nuestras percepciones en el sentido de lo que queremos ver y es lo que veremos. Una situación de escándalo será más percibida que otra más tranquila. El tamaño, movimientos, sonidos y otros atributos de un objetivo conforman la manera en que los vemos.

### SITUACIÓN.

El contexto dentro del cual vemos los sujetos y sucesos es importante. Los elementos del ambiente que los rodea influyen en la percepción.

De igual manera, el tiempo en que un objeto o hecho se observa puede influir en la atención, lo mismo en el sitio, iluminación temperatura y otros factores situacionales.

### LA PERCEPCIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES POR EL INDIVIDUO.

Existen dos teorías sobre la toma de decisiones en el individuo: La teoría Clásica y la teoría Conductista.

La teoría Clásica consta de 3 pasos fundamentales:

1. Definición del problema por el encargado.
2. Identificación de las alternativas mas viables para resolverlo.
3. Evaluación y selección de la mejor alternativa.

En la teoría Conductista los individuos no optimizan sus decisiones, se limitan a satisfacer, o sea, buscar una solución que satisfaga el problema lo suficiente. Escogen la solución que es bastante buena. Reducen los problemas a una forma entendible creando un marco de referencia simplificado que extrae de los problemas los aspectos más importantes. Identifican las opciones más evidentes. Si no las hay, buscan una en forma progresiva hasta encontrar la que sea aceptable.

### TEMA III. LAS BASES DE LA CONDUCTA SOCIAL.

Las bases que regulan nuestra conducta social son: las influencias culturales que se originan por la existencia de sociedades organizadas; las influencias sociales por grupos primarios dentro de la sociedad y las influencias ambientales mediadas por las propiedades físicas del ambiente social.

#### LAS INFLUENCIAS CULTURALES.

**"La cultura es el más penetrante de los contextos sociales, es el rasgo más significativo de una sociedad. Se compone de patrones aprendidos y organizados de conducta que caracterizan a una sociedad en particular. Se define a la cultura como "la suma total de patrones de conducta, actitudes y valores compartidos por los miembros de una sociedad dada." (35)**

Gracias a la cultura nos podemos dar cuenta de varios aspectos de la conducta humana. Sabemos que tenemos impulsos básicos, primarios, tales como el hambre, la sed, el deseo sexual y la necesidad de calor, de abrigo, de estimulación y de confort. También las motivaciones aprendidas como el temor, el mantenimiento de la autoestima, la necesidad de afiliación y de aprobación social, aunque se dan de manera indistinta, son comunes de toda sociedad.

En el hecho de que la mayoría de nuestras motivaciones importantes, ya sean impulsos innatos o necesidades aprendidas, se satisfagan en un contexto social es determinante la cultura; especialmente en la niñez, cuando se socializan los valores básicos, nosotros necesitamos la presencia de otros para la satisfacción de nuestras necesidades, ya sean la alimentación y la supresión del dolor o el contacto, comodidad y la estimulación.

No debemos olvidar que la sociedad va a determinar nuestras actitudes, valores y hábitos, patrones de cooperación y de conflicto y el modo por el cual nos vamos a relacionar. Del mismo modo, delimita las características básicas de nuestra personalidad y define en gran medida si seremos agresivos o tranquilos, dominantes o dominados, cooperativos u hostiles.

#### INFLUENCIAS SOCIALES.



**SOCIALIZACIÓN.** A través de este proceso de socialización nosotros podemos ser miembros de una sociedad, dotados de las actitudes sociales y de las conductas comunes propias de nuestra sociedad y al lugar dentro de ella. Nosotros nos ajustamos al grupo cuando aprendemos conductas que nos llevan a la aprobación del mismo. La socialización la llevamos a cabo toda la vida, cuando entramos a la escuela, al trabajo, cuando nos casamos o cuando somos padres, etc. el objetivo de la socialización es conformarnos de buena voluntad a la sociedad.

**DESOCIALIZACIÓN.** Es la desaparición de valores clave anteriores y de conductas de rol que son fundamentales en el funcionamiento social del individuo.

**RESOCIALIZACIÓN.** Es cuando el individuo nos hace adoptar algunos patrones de conducta en sustitución de otros.

#### **INFLUENCIAS DEL MEDIO.**

**TERRITORIO.** El medio físico es muy importante en nuestro medio social porque define nuestras oportunidades de aprendizaje y de interacción social. Las condiciones del medio definen el tipo de experiencias en las que aprendemos nuestros hábitos y valores.

Cuando tenemos un territorio satisfacemos nuestra necesidad de afiliación, seguridad y estímulo, y sobre todo, reforzamos el sentimiento de identidad, ya que tenemos un lugar que nos distingue de los demás miembros del grupo.

**SUPERPOBLACIÓN.** En ocasiones, nosotros queremos tener gente al lado y deseamos que no sea mucha. Pero, a veces, al ir caminando, al viajar en algún transporte, si va demasiado cargado, nos podemos poner de mal humor. Esto ocurre a menudo en ciudades tan pobladas como la nuestra. La superpoblación también puede producir efectos psicológicos en el comportamiento de nosotros, es decir, podemos tener pánico ante desastres, tensión ante lugares cerrados, etc.

**AISLAMIENTO Y CONTACTO CONSTANTE.** La ausencia de privacidad, la expresión constante ante la opinión pública y la continua vigilancia de otras personas, nos produce una gran cantidad de tensión en la vida diaria.

Lo mismo pasa con el aislamiento, ya que puede producir perturbaciones extremas de conducta. A veces es mejor estar solo que estar con otra persona, tener tres gentes es preferible a tener 2, etc.

Entonces, para que tengamos una conducta social eficaz, tenemos que vivir en un medio en que podamos conocer a diferentes personas ya sean de nuestro grupo o no, al mismo tiempo que graduamos nuestra privacidad y anonimato.

#### TEMA IV. LOS PEQUEÑOS GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES.

Se han dado varias definiciones de lo que es un grupo, algunos piensan que es un número de personas que se comunican durante un cierto período de tiempo y que su cantidad es tan reducida para comunicarse bien con los demás cara a cara sin intermediarios. Otros piensan que es una colección de individuos que se relacionan mutuamente y que son interdependientes hasta cierto grado significativo. La definición más aceptable es la que nos dice que "es un pequeño número de personas, regularmente menos de 7, que disfrutan de las interacciones que se dan en un cierto período de tiempo, normalmente largo, y con cierto grado de intereses comunes u objetivos aceptados en el grupo". Nosotros definiremos al grupo como dos personas comunicándose cara a cara, siendo cada miembro consciente de la presencia de otros miembros del grupo.

#### LOS PEQUEÑOS GRUPOS COMO SUBSISTEMAS.

En estos grupos existen 4 tipos de necesidades: La de SEGURIDAD, las SOCIALES, las del FGO, y las de AUTORREALIZACIÓN.

**SEGURIDAD.** El poder y la seguridad que dan los grupos proporciona protección.

**SOCIALES.** El sentido de pertenencia que se encuentra en los grupos proporciona afiliación.

**FGO.** Cuando resolvemos problemas laborales y tomamos decisiones nos sentimos realizados, reconocidos y competentes.

**AUTORREALIZACIÓN.** Derivada de las anteriores, el hecho de ser reconocidos nos proporciona una mejor percepción de nuestra propia conducta.

Nosotros tenemos la necesidad llamada INCLUSIÓN, es decir, queremos pertenecer, establecer y mantener buenas relaciones interpersonales. Nuestra necesidad de poder se llama CONTROL, y nuestra necesidad de amor, AFECTO.

## TIPOS DE GRUPOS EN ORGANIZACIONES.

En una organización podemos encontrar distintos tipos de grupos, entre los que podemos mencionar los EDUCACIONALES, PRIMARIOS, CASUALES y TERAPÉUTICOS.

Los grupos PRIMARIOS son la familia y los amigos íntimos. Aquí es donde nosotros encontramos mayor intimidad.

Los grupos CASUALES se forman para intercambiar ideas, entablar una conversación social y tener relaciones amistosas. Regularmente, los grupos CASUALES se forman a la hora de comer o tomar el té.

Los grupos EDUCACIONALES y la oportunidad de estudiar van de la mano, ya que los elementos pueden instruirse.

Los grupos TERAPÉUTICOS son usados por los profesionales en la materia, es decir, los psicólogos, psiquiatras y los consultores para facilitar el cambio de conducta de las personas.

## GRUPOS VARIABLES CLAVE.

Todos los grupos cumplen 2 tipos de roles funcionales: TAREA y MANTENIMIENTO. Los roles de TAREA dominan la realización de los objetivos inmediatos del grupo, ya sea tomar una decisión, resolver un problema, complementar un proyecto, etc. Mientras que los roles de MANTENIMIENTO satisfacen necesidades socio-emocionales.

Resumiendo su posición se puede decir que los grupos pasan por 3 fases: CLARIFICACIÓN (¿de qué se trata?), EVALUACIÓN (¿qué pensamos sobre ello?) y DECISIÓN (¿qué haremos al respecto?).

Cuando actuamos en grupo podemos resolver los problemas teniendo las siguientes conductas de Tarea:

- INICIACIÓN. Definir el problema, poner las reglas y dar ideas.
- DAR Y RECIBIR INFORMACIÓN. Pedir o dar información con opiniones o creencias sobre su propia actitud o la del grupo sobre una sugerencia.
- DAR Y RECIBIR OPINIONES. Lo mismo que la anterior.
- ELABORAR Y CLARIFICAR. Dar información adicional con respecto a una sugerencia o idea en particular.
- ORIENTAR Y RESUMIR. Revisar los puntos más importantes para la resolución del problema.
- PRUEBA DE CONSENSO. Corroborar si el grupo está listo para tomar decisiones.

Sin embargo, éstas no son las únicas, debemos reforzarla con las siguientes conductas de Mantenimiento.

- **ARMONIZAR.** Resolver las diferencias y reducir la tensión usando, en ocasiones, el humor.
- **LLEGAR A UN ARREGLO.** Comprometerse con un tema o cambiar de parecer.
- **APOYAR Y ALENTAR.** Elogiar, estar de acuerdo y aceptar las contribuciones de los demás.
- **ARBITRAR.** Facilitar la interacción de todos los miembros del grupo.
- **ESTABLECER Y PONER A PUEBA ESTANDARES.** Comprobar el proceso del grupo, los sentimientos de los participantes, los estándares de grupo, etc., para evaluar las operaciones del grupo.

Es importante recordar que si trabajamos en grupo no debemos tener estas conductas.

- **BLOQUEAR.** Negarse a cooperar rechazando todas las ideas.
- **RETIRARSE.** Ser indiferentes, soñar despierto, evitar el trato del tema.
- **DOMINAR.** Interrumpir, monopolizar las conversaciones, ser autoritario.
- **MOSTRARSE AGRESIVO.** Fanfarronear, criticar, luchar.

Aunque estemos en grupo, también estamos influenciados por los arreglos espaciales y por la distancia física que se establece cuando los miembros se sientan uno al lado del otro, es decir, existe la tendencia entre nosotros de hablar mas con aquellas personas que están de frente que con las que están de lado.

El hecho de estar integrados a un grupo tiene la ventaja de que se consiguen mejores resultados cuando se dividen las tareas. En relación con lo anterior, podemos mencionar algunas ventajas de los grupos:

- Un total superior de conocimientos. (los grupos saben más que los individuos).
- Mayor aportación de soluciones para resolver un problema (individualmente, tenemos la tendencia a dejarnos llevar por la rutina. Esto no pasa en los grupos debido a la participación múltiple).

- La participación en la resolución de problemas incrementa la aceptación (los miembros que participan en la toma de decisión apoyan la mejor tomada).
- Una mejor comprensión de la decisión tomada (los miembros del grupo no necesitan explicación de la solución porque de ellos salió.).

No obstante, también tiene sus desventajas:

- **PRESIÓN SOCIAL.** Los miembros intentan ser aceptados por otros.
- **BIVALENCIA DE SOLUCIONES.** Comentarios críticos y de apoyo.
- **DOMINACIÓN INDIVIDUAL.** Uno de los miembros (o dos) hablan más que los demás.

#### **OBJETIVO SECUNDARIO CONFLICTIVO. GANAR EN UNA DISCUSIÓN.**

A veces ganar es más importante que la solución del problema.

Resolver un problema en grupo es un caso muy importante y, a la vez, muy difícil. Debemos tener una buena técnica para hacerlo, como la que a continuación se menciona:

1. **IDENTIFICAR Y ANALIZAR EL PROBLEMA.** Reducir el problema a unos términos y ejemplos sencillos para la mayoría del grupo. No hay que confundir los síntomas del problema con la situación.
2. **GENERAR POSIBLES SOLUCIONES.** Cuando ya hemos identificado el problema, debemos encontrarle una solución. Podemos hacerlo con estándares o criterios específicos para definirla. Para hacerlo más rápido podemos hacer lo siguiente:
  - a) **MARCAR UN LIMITE DE TIEMPO.** 10 minutos a una hora.
  - b) **Nombrar una persona para que levante la sesión.**
  - c) **GENERAR TANTAS IDEAS COMO SEA POSIBLE.** Lo que se quiere es cantidad... incluso las ideas más descabelladas pueden originar en buenas.
  - d) **Evitar evaluaciones, las críticas y cualquier forma de juicio (bueno o malo) hasta que la sesión termine.**
3. **EVALUAR LAS SOLUCIONES.** Después de tener todas las soluciones, debemos revisarlas una por una de acuerdo a sus posibilidades.
4. **TOMAR UNA DECISIÓN.** Esto se puede hacer por varios métodos a saber:

**DELIBERACIÓN.** Se da una idea, aunque no se pone a votación hasta que el grupo decide por una sola.

**PODER.** La persona de mayor poder decide por si misma o apoya la sugerencia de otro.

**COALICIÓN VOCAL.** Se aprueba una con el poder de la minoría.

**VOTACIÓN MAYORITARIA.** Es la más frecuente y consiste en ponerlas a votación, la que más votos recibe es la ganadora. (votación secreta, abierta, etc.).

**PLURALIDAD.** El grupo decide por la idea aceptada por todos.

**CONSENSO.** Es la manera más eficaz de tomar decisiones, y también la más tardada. Pro consenso entendemos "aquella situación en la que todos apoyan una alternativa, y los que se oponen ya tuvieron oportunidad de rebatirla sin conseguirlo".

**UNANIMIDAD.** Es muy poco frecuente. Se da cuando todos los elementos del grupo están de acuerdo con la solución tomada.

**EFICACIA.** Para saber si un grupo es eficaz tenemos que medir estos parámetros:

**CAPACIDAD.** Para tratar con su medio ambiente y ser independiente de si mismo.

Acuerdo del grupo sobre sus conocimientos y valores.

**CAPACIDAD PARA CONOCERSE A SÍ MISMO.** Comprensión por lo motivos que sigue un curso determinado.

Uso óptimo de los recursos con los que dispone. Capacidad de aprendizaje de las propias experiencias y asimilar nuevas informaciones para responder con flexibilidad.

Integración de los procesos internos tales como comunicaciones, toma de decisiones, distribución de la autoridad e influencia y normas. Con estas pautas el grupo evalúa los progresos e identifica sus debilidades más importantes.

#### TEMA 4.1. CONDUCTA DE GRUPO.

##### PERTENENCIA AL GRUPO.

Todos dependemos de los demás para satisfacer la mayoría de nuestras necesidades. Si estamos unidos en grupo podemos concretar la mayoría de nuestras metas. La comida. El abrigo, la satisfacción sexual y la protección contra las amenazas exteriores. En situaciones de tensión, podemos defendernos mejor si estamos agrupados. De

igual manera, en situaciones dramáticas encontramos mayor seguridad y ayuda grupal. El grupo nos ayuda a conseguir todos los objetivos que necesitan un esfuerzo cooperativo, es decir. Los problemas compartidos estimulan la cooperación para resolver el problema.

Nosotros nos unimos a un grupo debido a la necesidad de conocer el medio y obtener de la sociedad la real ratificación de nuestros juicios y opiniones.

El grupo también nos permite satisfacer las necesidades sociales tales como la afiliación, amistad, aprobación y reconocimiento. Además, satisfacemos la necesidad de poder y liderazgo. Nosotros necesitamos pertenecer a un grupo, ya que éste determina en gran medida los sentimientos de orgullo, prestigio y valor personal.

Cuando nos unimos a un grupo reducimos la inseguridad de "estar solos", nos sentimos más fuertes, dudamos menos de nosotros mismo. La interacción con otros y el hecho de formar parte de un grupo nos tranquilizan.

La pertenencia al grupo significa "yo soy alguien", satisface necesidades extrínsecas al proporcionar estatus y reconocimientos. Los grupos atienden, además, a las necesidades intrínsecas. Mejora la autoestima cuando nos aceptan grupos de mucho prestigio, competencia y crecimiento.

Nosotros disfrutamos la interacción regular que se da en el grupo, ya que la necesidad de amistad y relaciones sociales.

Lo que muchas veces no podemos conseguir, lo logramos con la acción de grupo. Hay ocasiones en las que se necesita más de una persona para realizar una tarea determinada. Esto implica más talento, conocimientos o poderes para llevar a cabo un trabajo.

## ESTRUCTURA DE COMUNICACIÓN.

Si nosotros queremos tener éxito en la consecución de los objetivos en grupo, necesitamos tener una buena estructura de comunicación, la cual se refiere a la red o patrón de canales por los que se comunican los miembros del grupo. El número, capacidad y distribución de los canales afecta nuestro funcionamiento en el grupo, en especial la solución de problemas, en la distribución de la información y en el desarrollo de la serie de vías organizadas de trabajo.

**"En otras palabras, mientras más grande sea la red de comunicación, los canales van a tener que aumentar y eso**

**afectara la comprensión del mensaje, ya que pasará por muchos lugares y se ira deformando.” (36)**

### **DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS.**

Podemos definir a un grupo como “dos o más individuos que interactúan y son interdependientes, cuya reunión obedece al deseo de alcanzar objetivos particulares. Los grupos pueden ser formales e informales. Formas es cuando el comportamiento está estipulado por las metas de la organización. Informal es todo lo contrario carecen de estructura formal y son alianzas no determinadas por la empresa”.

Al mismo tiempo, los grupos se subdividen en **MANDO, TAREAS, INTERESES O AMISTAD**. Los primeros pertenecen a lo formal y los segundos a lo informal.

El grupo de **MANDO** lo determina el organigrama de la organización. Por ejemplo, en una oficina, los subordinados se reportan directamente a un jefe.

Los de **TRABAJO**, también representados por la organización, representan personas trabajando juntas para realizar determinado trabajo. Sin embargo, están limitados a su jefe inmediato (siguiendo con el ejemplo de la oficina). A veces trascienden las relaciones de mando.

Las personas que pertenecen o no a grupos comunes de mando se afilian según el objetivo que persiguen. De este modo, surge el grupo de **INTERÉS**, el cual defiende intereses comunes.

Siempre habrá en una organización grupos de personas con características comunes, a estos se les llama grupos de **AMISTAD**, las alianzas que fundamos socialmente (fuera de los ámbitos laborales) se deben a la misma edad, equipo, universidad, ideas políticas, por nombrar algunas características.

### **ETAPAS EN EL DESARROLLO DE UN GRUPO.**

El desarrollo de un grupo es un proceso dinámico. Todos los grupos están en constante transformación, la cual se da en 4 etapas: **FORMACIÓN, CONFLICTO, ORGANIZACIÓN y REALIZACIÓN**.

**FORMACIÓN**. Se caracteriza por la incertidumbre ante la finalidad, estructura y liderazgo del grupo. Son etapas de sondeo de terrenos para ver las conductas aceptables, las cuales terminan cuando los



miembros los aceptan, pero no toleran al control que se ejerce sobre ellos.

**ORGANIZACIÓN.** Es en la que surgen relaciones estrechas y el grupo esta cohesionado. Por lo tanto hay una situación de camaradería. Termina cuando el grupo tiene una estructura continua y ha asimilado el conjunto de expectativas de definición de un comportamiento correcto de sus integrantes.

**REALIZACIÓN.** Es cuando la energía del grupo ya no se centra en conocer y entender a los demás, sino en realizar las tareas.

En pocas palabras, cuando nos integramos a un grupo, pasamos por la etapa de selección de los miembros para reunirse por primera vez; viene la etapa de exploración sobre lo que se va a hacer y cómo. Después viene la etapa de lucha por el control o mando: ¿quién nos va a guiar?. Posteriormente, viene la división de las actividades y las fechas en que han de realizarse.

#### **ESTRUCTURA DE GRUPO.**

La estructura de grupo se basa en conceptos, roles, normas y estatus.

Cada miembro del grupo es actor y representa un ROL o papel consistente en un conjunto de patrones esperados.

Hay ciertas actitudes y conductas compatibles con un rol y son las que producen su identidad. Las personas pueden cambiar de papeles o roles cuando reconocen que la situación y sus exigencias necesitan de cambios radicales. Sin embargo, cuando la situación no es clara y, por ende, el rol también, la gente vuelve al rol anterior.

La idea de cómo debemos comportarnos en una situación dada es una percepción del rol. Tenemos varios tipos de conducta basándonos en una interpretación de la manera que pensamos que nos comportamos.

Dicha percepción la obtenemos de los estímulos que nos rodean: Amigos, libros, películas, videos, televisión, etc.

No debemos olvidar que nosotros nos vamos a comportar de cierta manera en una situación dada. Nuestro comportamiento está influido por el contexto en que nos movemos. Por esto, es de esperarse que en ocasiones tengamos algunos conflictos de roles, es decir, el cumplir con las normas de un rol nos impida la realización de otro, lo que nos provocaría la intensificación de tensiones y frustraciones internas.

**“Todos los grupos tienen sus normas establecidas; es decir, con patrones aceptables de comportamiento que comparten sus integrantes. Las normas indican a los miembros lo que deben o no hacer en ciertas situaciones. Desde un enfoque individual, señalan lo que se espera de sí en determinadas circunstancias. Cuando el grupo las acepta, las normas actúan como influencia en el comportamiento de los miembros con pocos controles externos. Las normas son diferentes entre los grupos, las comunidades y las sociedades, pero todos las tenemos.” (37)**

Las normas formalizadas están incluidas en los manuales y establecen las reglas y procedimientos que han de seguirse. Si algún miembro del grupo se comporta en una forma que viola las reglas, se les presiona para que se adecue a las normas del grupo.

Las normas se desarrollan gradualmente a medida que los miembros aprenden cuáles son factibles para el buen funcionamiento en grupo. Por supuesto, las costumbres se hacen normas; casi todas se crean así: 1) afirmaciones explícitas hechas por un miembro del grupo, 2) acontecimientos decisivos, 3) primacía, 4) transmisión de conductas en situaciones anteriores.

Las normas que impondrá el grupo serán las que son importantes para él. Una norma es importante sí: 1) Facilita la supervivencia del grupo, 2) mejora la predicibilidad del comportamiento de los integrantes, 3) reduce los problemas interpersonales que causan malestar a los miembros, 4) permite a los integrantes expresar los valores centrales y aclara el rasgo distintivo de la identidad del grupo.

**“El estatus es un grado de prestigio, una posición o jerarquía dentro del grupo. Puede ser impuesto formalmente por él mediante títulos o protocolos. También se da informalmente, es decir, por características como escolaridad, sexo, edad, destrezas o experiencias, siempre y cuando el grupo de ese valor. Las 2 maneras de tenerlo son, importantes.” (38)**

el estatus lo confiere el grupo, consecuentemente, es una percepción de valor. Varía según el momento y lugar. Puede consistir en ser católico, protestante blanco, negro, etc. Dependerá de la persona que haga la evaluación de lo que uno sepa, tenga o pueda aceptar para obtenerlo.

Incluso, la carga de trabajo da estatus, estar ocupados es una medida de ese estatus.

El estatus cumple varias funciones: Premios, Incentivos y Facilidades de la comunicación. Los premios son la recompensa a los logros conseguidos por un trabajo duro o capacidad superior. Actúan como incentivos del rendimiento futuro de individuos motivados por los privilegios que acompañan a los rangos más altos. Define quién inicia la comunicación, con quién y el grado de información transmitida. Los símbolos indican, con la comunicación, la autoridad y jerarquía de un sujeto a otros miembros del grupo.

No olvidemos que la jerarquía de estatus debe ser justa; de no ser así habrá un desequilibrio que producirá conductas desagradables, ya que los individuos esperan que los premios sean proporcionales a los costos incurridos.

## TEMA V. LOS PRODUCTOS DE LA INTERACCIÓN SOCIAL.

### CONFORMIDAD.

La conformidad con las normas de grupo, la cooperación entre los miembros y la responsabilidad en el bienestar de los demás son 3 productos de la interacción social.

En la vida real, nosotros tenemos compañeros, aunque sean la minoría, que están de acuerdo con nuestro juicio y nos brindan soporte social. Y son éstos los que nos hacen sentir confiados para proyectar una conducta incorrecta sin temer al rechazo.

Así como hay conformistas, también existen los inconformistas, que son aquellos que no llevan el paso de la marcha por ir a otra parte (por poner un ejemplo). Entonces, la conformidad implica oposición activa al grupo.

Por otra parte, Independencia significa atenerse o rechazar la norma de grupo según el juicio, propio del miembro. Se debe aclarar que el independiente no es conformista e inconformista; tiene su propia idea y es, en ese sentido, separado del grupo.

La esencia de la inconformidad esta en la sujeción a las presiones grupales. Sin embargo, para conformarse nuestra conducta tiene que estar determinada por la percepción y conocimientos de las normas grupales.

La conformidad en la información sucede cuando la situación es incoherente o vaga y porque nosotros, dudando, nos dirigimos a los demás para obtener información de la respuesta adecuada. En este caso, la conformidad se motiva por la realidad social, ya que queremos ser correctos y preservar nuestra idea de identidad como personas inteligentes.

El conformista tiene la tendencia a ser menos eficaz en intelecto, menos maduro en sus relaciones sociales, menos confiado, más autoritario y más necesitado de aprobación social que el inconformista. Si la tendencia al conformismo es un rasgo básico de la personalidad, el conformista lo será en otras situaciones.

**“La conformidad no es mala del todo; con un grupo nos permitimos desafiar las presiones del otros grupo, nuestra conducta se hace más ordenada y predecible cuando nos conformamos; como la imitación, tiene un valor de supervivencia.” (39)**

cuando queremos ser aceptados por un grupo, nuestro deseo nos hace susceptibles de conformarnos a sus normas. Los grupos ejercen fuertes presiones sobre sus integrantes para que cambien de actitud y conducta; ajustándose así a las reglas.

Sin embargo, no nos sometemos a las presiones de todos los grupos que nos rodean, ya que las pautas de cada uno varían. En algunos casos, existen normas contradictorias. Existen los llamados grupos de referencia, que son aquellos en que el sujeto tiene conciencia de los otros, se define como miembro o le gustaría serlo, pensando que los integrantes son importantes para él. Esto implica, entonces que no todos los grupos imponen igual presión de conformismo a sus elementos.

Por lo tanto, hay reglas que nos presionan para lograr nuestro conformismo. Queremos pertenecer al grupo y evitar ser muy diferentes a todos los demás. Cuando nuestra opinión (datos objetivos) es diferentes a la de los otros, sentimos una fuerte presión para cambiarla y ajustarla a la de los demás.

No debemos olvidar que la conformidad es el grado en que nuestra conducta corresponde a las normas del grupo. Lo que nos predispone a esta actitud es:

- a) EL GRADO DE HUMILDAD. Las personas más humildes se conforman más fácilmente.

- b) **EL NIVEL DE CONFIANZA EN UNO MISMO.** Estar seguros de sí mismos produce un bajo grado de conformidad.
- c) **EL AUTORITARISMO.** Las personas de mentalidad estrecha se conforman más a la autoridad que las personas de alto criterio.
- d) **LA INTELIGENCIA.** Un gran intelecto produce baja conformidad.
- e) **LA NECESIDAD DE REALIZARSE.** Tener pocos deseos de autorrealización origina gran conformidad.
- f) **ORIGINALIDAD.** Sí se es original en todo habrá poca conformidad.
- g) **LA NECESIDAD DE SER APROBADO SOCIALMENTE.** Cuando queremos ser aceptados en sociedad nos conformamos.

Las variables en el grupo que afectan a la conformidad son:

A. Cohesión. B. Atracción ejercida por el grupo. C. Importancia del grupo. D. Grado de interacción.

La conformidad grupal puede ser afectada por presiones externas como:

1. **TAMAÑO DEL GRUPO.** La conformidad aumenta en razón directa con el tamaño del grupo, aunque solo hasta 4 integrantes, cuando hay más, la conformidad disminuye.
2. **ESTRUCTURA DEL GRUPO.** Las redes descentralizadas que permiten un mayor grado de interacción originan un grado mayor de conformidad.
3. **DIFICULTAD DEL PROBLEMA O DE LA TAREA A LA QUE DEBE ENFRENTARSE EL GRUPO.** Si el problema es muy difícil, los individuos se conforman más.
4. **NOVEDAD DE LA SITUACIÓN.** Las situaciones nuevas producen mayor conformidad, siempre y cuando se asimilen a las situaciones resueltas con éxito.
5. **PRESIONES PARA TENER CONSENSO.** Si el grupo ejerce más presión, los miembros se conforman más.
6. **EL GRADO DE CRISIS O DE EMERGENCIA.** El grupo con demasiada crisis se conforma más.
7. **EL GRADO DE AMBIGÜEDAD DE LA SITUACIÓN.** Las situaciones demasiado incoherentes son las que producen mayor conformidad.

Si nosotros queremos cambiar o enfrentar a los miembros de el grupo que son más inconformes, debemos seguir los siguientes pasos:

1. **RETRASAR TODA ACCIÓN.** No debemos hacer nada hasta que el inconforme cambie de actitud.
2. Hablar entre nosotros mismos y utilizar el humor con los inconformistas.
3. **EXHIBIR AL INCONFORME.** Hacerlo reconocer que su conducta no es la apropiada.
4. **PERSUADIRLO SEVERAMENTE.** Con críticas o amenazas (no es el conveniente).
5. Ignorar, aislar y, por último, rechazar al inconformista.

Con estos pasos podemos lograr que el grupo esté cohesionado, ya que cuanto mayor sea el conformismo, mayor será su cohesión. Entendemos por este concepto **LA CUALIDAD DE UN GRUPO EN LA QUE SE INCLUYE EL ORGULLO INDIVIDUAL, EL COMPROMISO Y EL SIGNIFICADO. ASÍ COMO LA UNIÓN DE SUS MIEMBROS,** la capacidad para superar la crisis y la habilidad para mantenerse en el tiempo. La cohesión está relacionada con la productividad del grupo.

La cohesión tiene varios determinantes. El primero de ellos es el tiempo pasado juntos; si rara vez tenemos la oportunidad de ver a otros interactuar con ellos, es poco probable que casi no nos atraigan. El tiempo que la gente pasa junta influye en esta variable. A medida que las personas conviven se vuelven más amistosas. Empiezan a hablar, reaccionar, hacer gestos y a realizar otras interacciones. Estas últimas normalmente llevan a las personas a descubrir intereses comunes e intensifican la interacción.

**“La oportunidad de que los miembros del grupo pasen un tiempo juntos depende de su proximidad física. Es obvio que las relaciones son más estrechas entre los que están más cerca que entre los que están lejos uno del otro.” (40)**

La severidad de la iniciación es otro determinante de la cohesión, existen grupos o fraternidades que tienen ritos de iniciación hacia los miembros con el objeto de eliminar a aquellos **QUE NO QUIEREN PAGAR EL PRECIO** de pertenecer a ellas e intensificar el deseo de los que están dispuestos a todo con tal de ser admitidos: todo eso contribuye a la cohesión.

**“Como variable, el tamaño grupal también determina la cohesión, es decir, a medida que aumenta el conjunto, se dificulta más la interacción entre los miembros y disminuye la**

**posibilidad de obtener una meta común, surgen otros subgrupos y se reduce la cohesión global.” (41)**

Las amenazas externas también determinan la cohesión, regularmente se eleva. Podríamos decir que el grupo adquiere más cohesión cuando se ve amenazado. Sin embargo, no sucede siempre así, si los miembros perciben que no aguantarán el ataque, entonces el equipo perderá importancia como fuente de seguridad y la cohesión no necesariamente aumentará. Además, si piensan que el ataque está dirigido al grupo solo por su existencia y que cesará si lo abandonan o si se desintegra, tal vez merme la cohesión.

Los éxitos grupales previos determinan la cohesión, ya que adquieren un espíritu de equipo que atrae a los miembros y los une, ya que todos queremos ser triunfadores.

**OBEDIENCIA.**

La obediencia se refiere específicamente a una respuesta a la autoridad. Lo mismo que la Conformidad, puede ser productiva y socialmente adaptativa, aunque también puede ser cruel y destructiva. Por lo tanto, cuando las personas realizan interacciones en situaciones relativamente impersonales, el poder del grupo y la autoridad de algunos de sus miembros pueden llevar al individuo débil a perder su independencia y responsabilidad, y a realizar actos contrarios a su voluntad.

**RESPONSABILIDAD SOCIAL.**

“Cuando nosotros presenciamos que otra persona se encuentra en peligro nos encontramos rodeados de gente que ve lo mismo que nosotros, y no la ayudamos; regularmente nos justificamos de no haberlo hecho. Comúnmente la actitud de no ofrecer auxilio se llama apatía.” (42)

la explicación de la apatía de nosotros descansa en la respuesta de la demás gente presente, pueden ser los individuos ALIENADOS, DESPERSONALIZADOS o sociópatas indiferentes al sufrimiento de los demás. Cuando nos encontramos ante un gran número de personas que son tan libres de intervenir también, regularmente nos excusamos con un ¿PORQUÉ YO?. Las personas presentes y aptas para intervenir nos ayudan también a mitigar nuestra vergüenza mediante el razonamiento de que ellas tampoco ayudaron. Otra posibilidad es que

nos conformamos al ejemplo de no intervención y de no pánico que vemos en la demás gente. La presencia de sujetos tranquilos que no hacen nada reafirma que nuestro temor por el estado de la víctima no tiene razón. Puede pasar que tengamos miedo de que nuestra intervención sea vista como estúpida y no propia por los otros. También hay miedo de que interviniendo lo hagamos mal y nos equivoquemos.

"Porque resumir que la presencia de otras personas aumenta la capacidad de nosotros a ayudar a otra gente en peligro, pero disminuye la voluntad de hacerlo. Entonces, no es la apatía, sino la indecisión producida por varias motivaciones conflictivas o por presiones sociales." (43)

Al igual que son capaces de reacciones reprobables, los individuos pueden tener conductas independientes de autosacrificio y realizan acciones altruistas peligrosas sin pedir nada a cambio, aparentemente.

#### COOPERACIÓN Y COMPETENCIA.

El trabajo de equipo y la cooperación en la sociedad humana implica un colaborar juntos en forma deliberada y planeada para promover el bienestar del grupo y de sus miembros. La interacción entre dos o más personas, aún en la situación social más simple, requiere de una cooperación de los participantes en vistas a promover la satisfacción de sus mutuos objetivos. Entonces, lo que debemos hacer es tener un comportamiento con miras a la armonía sin fricciones. Sin embargo, no siempre es así.

Dentro de este marco, la comunicación es importante en la medida que permite que las intenciones y las expectativas cooperativas se pongan de manifiesto.

En las situaciones de cooperación, regularmente nadie sufre. Por el contrario, existen situaciones en las que, si no la hay todos pueden sufrir. Como por ejemplo, las de pánico. Bajo la amenaza de un peligro común el público se desintegra y se convierte en una masa de gente en situación violentamente competitiva. La esencia del pánico es la competencia por un recurso escaso, ya sea una salida estrecha o un bote salvavidas pequeño.

El pánico puede producirse en el transcurso de un desastre cuando los individuos creen que su salvación ya no está en relación a la de los demás.



## EXACTITUD DE LA PERCEPCIÓN SOCIAL E INTERACCIÓN INTERPERSONAL.

La exactitud de la percepción social es conocida también como sensibilidad social, conocimiento social y empatía. Es un tema importante, ya que el vivir y trabajar juntos sería difícil si la percepción de los otros fuera inexacta.

En muchas situaciones, el modo de reaccionar de nosotros hacia las acciones de los demás está influenciado por nuestro modo de percibir o de interpretar la causa de la conducta. Frecuentemente, cometemos el error de ver a las personas y o a las situaciones como la causa del error. Atribuimos la culpa a la persona y no al contexto; en consecuencia, eventos que en realidad están controlados externamente, son vistos como si dependiesen de la persona.

Muchas veces, nosotros creemos que la persona tuvo la intención o no de cometer el error. Esto sucede por dos factores. Por una parte, tiene la habilidad para llevar a cabo la acción. Por otra, tuvo la intención de hacerla.

Es innegable que, en este caso, tenemos la tendencia a ignorar o a no percibir la situación significativa. Atribuimos demasiada importancia a las acciones y a sus consecuencias, y muy poca a los contextos situacionales. Hechos que están más allá de la propia persona, son vistos como responsabilidad suya.

### TEMA 5.1. CONDUCTA EN PRESENCIA DE OTRAS PERSONAS.

#### ANGUSTIA ANTE UN AUDITORIO.

La presencia silenciosa y pasiva de un auditorio puede influenciar mucho la conducta, dificultando el aprendizaje, pero facilitando la ejecución de la tarea aprendida. Un concurso de espectadores o de oyentes tiene otros efectos importantes en la conducta social, los cuales aparecen con mayor claridad en el (o) los casos de presentarse en funciones de teatro formales o en las situaciones de hablar en público. Algunas veces la reacción al público (o auditorio) toma la forma de llamar la atención y de exhibicionismo; más a menudo, la reacción es de angustia ante el auditorio o de autoconciencia.

El auditorio funciona como una fuente de evaluación y de refuerzo o como castigo potencial de la conducta de un individuo, el miedo escénico, o tensión emocional se observa, la mayoría de las veces

frente a los auditorios numerosos, especialmente después de una estimulación negativa de la parte y de un abucheo de éstos.

#### DESCONCIERTO Y AUTOESTIMA.

**"Existen 3 elementos básicos que contribuyen usualmente en la producción de un estado de desconcierto; a) La presencia de otra (s) personas, b) Una situación en la que el individuo teme que se le esté prestando una atención negativa, c) El resultado de acciones inapropiadas que lo califican como ordinario, inferior, deficiente o debajo de estatus de urbanidad y en buenas maneras." (44)**

La naturaleza y tamaño del auditorio son importantes tanto para la exageración como para la reducción del desconcierto, este estado es particularmente atormentador si un auditorio numeroso está presente, en especial si éste es de estatus superior, compuesto de gente cuya alta consideración tiene mucho valor par el desafortunado transgresor. Ordinariamente, el desconcierto no es tan grande en presencia de amigos como de extraños porque la persona sabe que las amistades son suficientemente buenos para perdonar la falta, considerándolo como una aberración temporal no característica del individuo, salvando con ello una parte de su reputación. Por otra parte, el individuo tiene miedo de que las personas relativamente extrañas hagan generalizaciones a partir de esa pieza de convicción y lo juzguen totalmente rústico e incompetente.

Algunas veces, la presencia de otras personas ayuda a evitar o disipar el desconcierto. Esto ocurre cuando la incompetencia o conducta inapropiada de la persona amenaza con convertirlo en centro de atención. La presencia de una tercera persona puede ayudar a reducir los sentimientos de desconcierto provocados por lo embarazoso de la situación.

El desconcierto es recíproco o se alimenta a sí mismo en las situaciones en las que el sujeto desconcierta a otra persona por ejemplo, cuando un hombre entra al baño de una casa ajena y descubre que está ocupado por una mujer. Lo mismo pasa cuando la persona se identifica con las molestias de la víctima.

#### PREOCUPACIÓN POR REPUTACIÓN SOCIAL.

¿QUÉ PENSARÁN LOS DEMÁS? Es una pregunta que provoca una gran cantidad de conductas. Lo que los vecinos puedan pensar limita el ruido de las peleas domésticas, reduce la duración de las fiestas y determina el estado del jardín delantero de la casa. La presencia real o implícita de otros nos lleva a comportarnos de un modo calculador para preservar nuestra reputación la presencia de otras personas, aunque solo sean extraños, puede ayudar al individuo a hacer frente y a soportar el dolor y las tensiones.

#### DISTANCIA PERSONAL Y CONTACTO VISUAL.

El espacio personal varía de acuerdo a la amistad de la gente implicada (los amigos se sientan o mantienen de pie, más cerca que los extraños); también varía si se está sosteniendo una conversación (cuando la gente está conversando tolera mayor proximidad física que cuando no lo está haciendo), y ésta, también, en función del fondo cultural (los latinoamericanos y pueblos de medio oriente se acercan más que los norteamericanos o los australianos). Una intrusión de alguien que se acerca demasiado provoca un conjunto de respuestas predecibles, sentimientos de incomodidad, irritación, salida y aún HUIDA, pero rara vez de protesta. Los antropólogos dicen que tratamos el espacio de un modo parecido como tratamos el sexo, pero no hablamos de él.

Una de las adaptaciones principales que realizamos cuando somos invadidos en nuestro espacio personal o cuando entramos en una conversación, es tomar una posición angular o lado a lado con el fin de minimizar el contacto visual directo con otra persona.

**“La cantidad de contacto con los ojos que la gente tolera en una conversación es proporcional a la distancia física que se tenga con otra gente. La reducción del contacto visual funciona como un mecanismo de ajuste que regula el grado de intimidad de cualquier tipo de encuentro interpersonal. Una reducción compensadora del contacto visual se observa cuando el tema de conversación se vuelve demasiado íntimo o personal.” (45)**

Si hay nula intimidad hay insatisfacción de la necesidad de filiación; lo cual crea angustia, ya que revelamos cosas sobre nosotros mismos y nos arriesgamos al rechazo. Entonces, podemos decir que si hablamos de un tema muy íntimo, nos alejamos para reducir la tensión.

En las relaciones interpersonales, el contacto visual, junto con la expresión facial y la distancia personal, cumple con otras funciones, además del control y la regulación de la intimidad. Por medio del contacto visual nos comunicamos y reconocemos en secreto la calidad de nuestra relación una mirada mutua prolongada (y el moverse en dirección de aproximarse el uno al otro) se puede dar una atracción sexual. Una mirada vigorosa a un empleado (que se interpreta como amenazadora o intimidante) fuerza a éste último a apartar su mirada y refuerza una relación de dominio-sumisión. Aquellos que tienen la mirada escurridiza y no sostienen la vista, se les considera a menudo como que tienen algo que ocultar.

La gente avergonzada tiene una conducta que evita los ojos de otras gentes, de mantenerse fuera de la vista de éstas y de pasar desapercibidos. La ausencia de retroalimentación nos permite también borrar lo que hicimos. El desvío de la mirada y de la cabeza son conductas que se encuentran en cualquier lugar y sirven para evitar cualquier conflicto.

#### EL HOMBRE COMO PARTE DE UNA MUCHEDUMBRE.

Una masa o muchedumbre puede hacer que el miedo se transforme en pánico general. Puede influenciar al espectador para que ayude a golpear a alguien, etc.

El contacto social atrae y afecta a los individuos, muchos entre los cuales originalmente son simples espectadores y observadores indiferentes. La exaltación de las emociones hace que cada uno de nosotros sea extremadamente sugestionable y estemos dispuestos a imitar las acciones de los demás. En la masa también se da una disminución del sentido de responsabilidad y una pérdida de mecanismos de control normales. Cada persona reacciona en la masa como si fuese absoluta, es decir, creyendo que todos los demás piensan igual y actuarán de modo uniforme. Entonces, la persona actúa de ese modo porque cree que esa es la adecuada u obligada.

Lo que si es innegable es que nosotros nos comportamos en la masa muy diferente a cuando estamos solos.

### TEMA VI. PERCEPCIÓN INTERPERSONAL.

#### EL CAMPO DE LA PERCEPCIÓN INTERPERSONAL.

**“La percepción de nosotros es el modo en que se forman las impresiones, opiniones o sentimientos acerca de otras personas. La frase PERCEPCIÓN DE LA PERSONA implica que el juez o sujeto que percibe puede existir independiente y fuera del mundo personal del juzgado. Entonces, nosotros podemos juzgar a otro en base a las informaciones contenidas en una fotografía, una película o una muestra de su caligrafía. No necesitamos establecer una interacción con esta persona para hacer su juicio.” (46)**

La percepción social es, obviamente más general que la percepción de la persona, ya que implica la percepción de los procesos sociales. Su centro es el proceso real perceptivo el modo en que se lleva a cabo la definición de una situación social o de otra persona. El momento de enjuiciamiento se da cuando hay una doble interacción entre dos personas, en la que una se hace juez de la otra, como sucede regularmente en la vida real.

**“Para este modo de ver, los objetos son las relaciones sociales de la persona con los demás. Nosotros podemos, y a menudo, hacemos cambiar a otra persona por el solo hecho del juicio mismo. A través de su propia presencia y de su propia conducta en la situación perceptiva del otro, el individuo que percibe puede alterar las características de la persona que está tratando de JUZGAR.” (47)**

Existe una frase muy cierta que todos usamos en la vida diaria y que dice YO TE CONOZCO, TU ME CONOCES, NO ME CONOCES, etc. Tal vez la más apropiada de las tres sea la última, ya que conocer a una persona no es solo reaccionar a sus aspectos perceptibles, sino también a predecir la conducta de esa persona mediante la adquisición de conocimientos sobre los roles llevados a cabo por la misma y de disposiciones tales como sus motivos e intenciones. Conocer a una persona no es conocerla de una vez por todas, ya que el conocimiento de una persona es un proceso de cambio constante, un proceso SIN FIN de tratar de conocerla. En este sentido, son importantes algunos aspectos, no nada más del que percibe, sino también del percibido. Entonces, no están estáticas ninguna de las personas que intervienen en la interacción, ya que sufren cambios en el proceso de esta.

HABILIDADES DE JUZGAR A LA GENTE.

**“Un problema tradicional en el terreno de la percepción de la persona es el de la existencia de un rasgo general de habilidad para juzgar a los demás. Ciertos individuos pueden ser muy exactos en su juicio sobre una cualidad de un sujeto por una cierta empatía con él o una cierta comprensión de esa virtud. Es comprensible que la gente juzgue mejor a quienes se le parecen a ella y aquella por la que se siente simpatía. El hombre se juzga a sí mismo mejor, al igual que la mujer.” (48)**

Nosotros tenemos dos maneras de juzgar a la gente. Por un lado, está la llamada SENSIBILIDAD AL OTRO GENERALIZADO, la cual se basa en el conocimiento de cómo se comporta la gente en general. Se trata, en este caso, de una exactitud en la percepción de las normas sociales, tales como las preferencias del público en cuestión de comida, música y modas, así como de las actitudes y los estados de ánimo de la comunicad. Por otro, está la que se denomina SENSIBILIDAD INTERPERSONAL, que es la habilidad para percibir cómo se siente una persona en una situación o interacción específica. Se relaciona a la etiqueta de “juzgar bien a la gente” o a la virtud de “leer” el carácter. Así mismo, implica una sensibilidad a las diferencias individuales entre la gente y en la comprensión de lo que sentía uno mismo en una situación similar.

**“La madurez y la experiencia son también características de los buenos jueces, ya que se ha comprobado que la habilidad para juzgar crece marcadamente entre los 10 y los 16 años. Existe la tendencia a ser socialmente hábiles, emocionalmente estables y poseer una cualidad de neutralidad social que les permite ser imparciales en su percepción de los demás.” (49)**

Algunas personas son relativamente fáciles de juzgar por que son abiertas, mientras que otras son enigmáticas y reservadas. En la cultura occidental las mujeres son más abiertas que los hombres porque se les permite mostrar sus emociones librementé.

Existe la teoría llamada ATRIBUCIÓN, que nos dice que la percepción de las personas es distinta, obviamente, a la de los objetos inanimados tales como los escritorios, máquinas o edificios porque extraemos inferencias acerca de las acciones humanas, lo cual no hacemos con respecto a los objetos inanimados. Estos están sujetos a las leyes de la naturaleza, pero carecen de ideas motivos o intenciones

mientras que el hombre si los tiene. El resultado es que , cuando observamos a la gente, intentamos explicar porqué realiza determinada conducta. Entonces, nuestra percepción y juicio sobre sus acciones influenciado por las suposiciones que efectuamos sobre su estado interno.

La teoría de atribución fue formulada para ofrecer explicaciones de cómo juzgamos a las personas en forma diferente según el significado que atribuyamos a determinado comportamiento. En síntesis, la teoría sugiere que al observar los actos de alguien, tratamos de determinar si provienen de una causa interna o externa. No obstante, la determinación se basa en 3 factores: 1) Especificidad, 2) Consenso, 3) congruencia (consistencia en todo).

Las conductas de origen interno son las que están consideradas bajo el control del individuo. La conducta externa es el resultado de las causas externas, es decir, la situación obliga al sujeto a realizarlas. Por ejemplo , si nosotros llegamos tarde al trabajo, esto se atribuye a que tuvimos un percance. Esta sería una interpretación externa. Pero si el retraso se atribuye a que nos paramos tarde es una interpretación interna.

La especificidad es el hecho de que un individuo muestre actitudes según la situación. Si todos afrontamos una situación similar respondemos igual. Entonces. Nuestro comportamiento muestra consenso.

Por último, el observados busca consistencia (congruencia) en las acciones del individuo. Por ejemplo, llegar tarde al trabajo satisface ese criterio, no se percibe del mismo modo cuando nunca lo hacemos, que cuando lo hacemos siempre.

Es importante aclarar que no todos los comportamientos semejantes se perciben de forma similar. Vemos las acciones y las evaluamos según el contexto en que se dan.

La teoría de la atribución es importante en extremos cuando consideramos cómo juzgamos a los demás. Las percepciones influyen en procesos como la entrevista a los empleados o las evaluaciones sobre el desempeño (rendimiento)

La teoría de la atribución es importante porque las interpretaciones sobre las acciones por el individuo influirán en sus respuestas conductuales ante estos actos y serán el fundamento de la predicción de actos futuros.

En nuestro trabajo, constantemente juzgamos a otros, los jefes nos juzgan y nosotros a nuestros compañeros.

Cualquier cualidad que haga destacar a una persona, objeto o suceso, será objeto de percepción, ya que no poseemos la virtud de asimilar todo lo que vemos; solo podemos captar ciertos estímulos. Entonces, como no podemos asimilar todo, simplemente captamos fragmentos y aspectos parciales. Pero no los escogemos al azar, sino que se seleccionan conforme a los intereses, formación, experiencia y actitudes del observador.

La percepción selectiva nos permite hacer una lectura veloz de los otros, pero con el riesgo de formarnos una idea equivocada de ello, ya que vemos únicamente lo que queremos ver, existe la posibilidad de extraer conclusiones injustificadas a partir de una situación ambigua.

**“Es fácil juzgar a otros si suponemos que se parecen a nosotros. La semejanza supuesta, algunas veces llamada el efecto de SEMEJANTE A MI, significa, por ejemplo, que si alguien quiere un trabajo diferente e interesante y de responsabilidad, supone que otros desean lo mismo. La suposición oscurece los juicios emitidos por otros.” (50)**

Si nosotros evaluamos la responsabilidad de otro considerándolo más similar a él de los que en verdad es, la distorsionaremos para que se parezca más a la nuestra.

Cuando juzgamos a alguien basándonos en nuestra percepción del grupo al que pertenece, estamos aplicando el método de estereotipia, es decir, generalizamos en base a estereotipos, lo cual ofrece algunas ventajas tales como las de facilitar la asimilación de cosas; lo que quiere decir que conserva la consistencia. No obstante, el problema es que los estereotipos son demasiado generales y, a veces, falsos o irrelevantes.

Cuando nos formamos una impresión general sobre alguien basándonos en una sola característica (inteligencia, sociabilidad o aspecto físico) entra en juego un efecto de halo. Este fenómeno se da seguido cuando evaluamos a algún profesor. Por ejemplo, a veces aislamos un solo rasgo como el mejor entusiasmo y dejamos que nuestra evaluación global se influya por nuestra manera de juzgar al profesor en él. Así si es conocedor, tranquilo, capaz, pero su entusiasmo es poco, no será bien juzgado.



## FORMACIÓN DE IMPRESIONES.

Con frecuencia se pide a un individuo, que haga juicios inmediatos sobre personas que no conoce y en base a una información limitada.

Podríamos mencionar 3 procesos llamados de inferencia, los cuales son útiles para la formación de impresiones. La extensión temporal, la inferencia a través de la analogía y la categorización son procesos uniformes. El primero de los ejemplos se refiere a la tendencia que tenemos de ver las características de una persona que son momentáneas como si fueran permanentes, es decir, si la vemos reír, pensamos que es una persona muy alegre y que es fácil llevarse bien con ella; si la vemos sin afeitado, pensamos que es una persona descuidada en su apariencia. Este proceso nos lleva a profundas discrepancias.

El segundo de los procesos de inferencia es cuando juzgamos la personalidad basándonos en el vestido, el rostro, y el modo de hablar de la persona, o sea, si ésta es de piel rugosa, debe ser bastante insensible; si alguien tiene la barba cerrada lo catalogamos como peleador; si su ropa es barata, es rústico. Lo anterior implica que clasifiquemos características de las personas dentro de categorías que no son familiares. Del acento de la persona, decimos su gentilicio, esto puede inducirnos al error a causa de estereotipos equivocados o nos puede ayudar a acatar si éstos son correctos.

Muchas veces nos basamos en características físicas para emitir nuestros juicios sobre las personas. Por ejemplo, los rostros con arrugas en las esquinas de los ojos los vemos como amistosos, de buen humor y de fácil convivencia. La gente que usa anteojos la vemos como trabajadora y estudiosa (por estudiar a acabado con sus ojos). Los de frente ancha son vistos como gente inteligente. A las mujeres de labios gruesos las catalogamos como sensuales, las de boca delicada o delgada como asexuales. La expresión facial o los gestos, la posición de sentarse o de pie, y aún la firmeza o debilidad de un apretón de manos, dan información para hacer generalizaciones. Los rostros alargados denotan tristeza, los sonrientes como alegres o inteligentes. Un par de ojos grandes, inteligentes "nos ayudan de alguna manera a conseguir trabajo". las cualidades de la voz tales como el timbre, de inflexión y la fuerza, son característicos de un estado de confianza o de nerviosismo del hablante. Las personas que tienen la voz alta, poderosa, tienen facilidad de persuadir.

Los estereotipos se basan en una o dos experiencias desafortunadas con miembros no representativos del grupo, o como es el caso generalmente, son aprendidos por contacto con la creencia que prevalece acerca del grupo. Aunque la expresión de un estereotipo negativo está asociada con actitudes de prejuicio, la tendencia a usarlos al juzgar a la gente es general y muy común y no es necesariamente un signo de actitudes prejuiciadas. Tener estereotipos sobre grupos permite al individuo encajar un gran número de personas en categorías conceptuales simples y responderles de un modo constante y uniforme.

Las personas difieren en sus teorías o supuestos acerca de la conducta humana. La creencia de que la gente de baja estatura tiene complejos de inferioridad es un ejemplo de "teoría" de la personalidad inexacta. El supuesto de que los individuos pelirrojos son agresivos es otro ejemplo de "teoría implícita de la personalidad, otra fuente de error es la tendencia a generalizar hacia una persona extraña a partir de una que nos es conocida, en base a algún parecido. En este sentido, una persona puede encontrar a alguien que le recuerde a otra gente que sí conoce (un tío, por ejemplo) y atribuir las características indeseables del tío al extraño. Otra generalización errónea se da de la categoría de juicio conocida como efecto "halo". La impresión general de una persona hace que se le atribuyan otras características. Porque acaba de mostrar unas cuantas características favorables, se le atribuyen otras más agradables, lo mismo sucede con las desfavorables.

Al juzgar a la gente se juntan y se unen muchos ítems de información para llegar a una evaluación. Hay 3 tipos de pensamientos acerca del modo en que se construyen las impresiones. El primero sostiene que la impresión total es la resultante de la adición simple de los rasgos. Cuando la información que se recibe acerca de la persona posee un rasgo desfavorable, disminuye la impresión favorable. Un segundo punto de vista sostiene que se realiza una ponderación rápida inconsciente que permite la combinación de signos múltiples en la percepción de la gente. El tercero afirma que las características de una persona no se suman ni se reducen a un promedio, sino que más bien forman un modelo, patrón o configuración compleja. Se dice que algunos rasgos son centrales y tienen un gran impacto sobre la impresión general, mientras que otros

son periféricos y tienen, relativamente, poca influencia. Por ejemplo, la información de que una persona es "cálida" o "fría" da una coloración a la mayoría de los demás rasgos. "Cálido" transmite la impresión de que la persona es, además, prudente, alegre, imaginativa, de buen humor y agraciada.

Estos puntos de vista no se adaptan bien a todas las personas, es posible que cambiemos de uno a otro, según la información que tengamos de la persona. También influye el contexto social en la impresión.

"Las impresiones sobre una persona cambian a medida que se recibe nueva información, pero las impresiones primeras tienden a ser resistentes al cambio." (51)

la gente trata de causar buena impresión mostrando sus cualidades positivas y esconde sus defectos en presencia de aquellos cuya opinión se considera de valor. Por lo tanto, la persona percibida manipula deliberadamente su imagen pública con el fin de aumentar su atractivo ante la persona que juzga o que es el blando o diana de su conducta. Esto puede realizarse por medio de alabanzas, mostrando acuerdo con los valores y creencias del juez o presentando el propio yo en la perspectiva posible. La persona de bajo estatus que se sirve de alabanzas y cumplimientos para lograr que otra gente tenga una buena opinión de ella, se arriesga a que sus esfuerzos hagan el efecto contrario si son interpretados como pretensiones o falsedades. Para lograr impresiones favorables, lo indicado sería que el individuo expresará opiniones similares a las de la persona de preferencia antes de que ésta las aclare.

## TEMA VI.1. LOS VALORES Y ACTITUDES.

### LA IMPORTANCIA DE LOS VALORES.

Los valores son importantes al estudiar el comportamiento, ya que suponen los cimientos de la comprensión de las actitudes y la motivación, además de que influyen en la percepción. También influyen en las actitudes y el comportamiento.

### FUENTES DE LOS SISTEMAS DE VALORES.

Los valores a los que nos adherimos se establecen en los primeros años de nuestra vida (en el hogar, en la escuela, con los amigos y en las relaciones con la gente).

#### TIPOS DE VALORES.

**TEÓRICOS.** Estos valores dan mucha importancia al descubrimiento de la verdad mediante un enfoque crítico y racional.

**ECONÓMICOS.** Se refieren a lo útil y lo práctico.

**ESTÉTICOS.** Atribuyen el máximo valor a la forma y a la armonía.

**SOCIALES.** Para éstos, el amor entre las personas vale mucho.

**POLÍTICOS.** Se refiere a la adquisición del poder e influencia.

**RELIGIOSOS.** Se ocupan de la unidad de la experiencia y el conocimiento del cosmos como un todo.

Existen 7 niveles que describen los valores personales y los estilos de vida, son:

**REACTIVO.** Estas personas no tienen conciencia de sí mismos ni de otros como seres humanos y reaccionan ante las necesidades fisiológicas básicas. Son los recién nacidos.

**TRIBALÍSTICO.** Estos individuos son muy dependientes, tradicionalistas y se dejan influir por la autoridad.

**EGOCENTRISTAS.** Personas individualistas, agresivas y egoístas. Solo les preocupa el poder.

**CONFORMISMO.** Gente que no tolera la ambigüedad, no acepta personas contrarias a ellas y desean que otros acepten sus valores.

**MANIPULATIVO.** Estos individuos alcanzan sus objetivos manipulando a la gente. Son materialistas y buscan un estatus superior y reconocimiento.

**SOCIOCÉNTRICO.** Les gusta relacionarse con la gente más que progresar en la vida. No son materialistas, manipuladores ni conformistas.

**EXISTENCIAL.** Son tolerantes con la ambigüedad y con los valores distintos a los suyos. Atacan los sistemas inflexibles las políticas de restricción, los símbolos de estatus y el empleo arbitrario de la autoridad.

#### LA ESTRUCTURA DE LAS ACTITUDES.

Tradicionalmente se hace una distinción entre tres componentes de las actitudes: El Cognoscitivo; el Afectivo y el Comportamental.

**COGNOSCITIVO.** Consiste en las percepciones del individuo, sus creencias y estereotipos, es decir, sus ideas sobre el sujeto y el objeto, es como la opinión importante con respecto a un problema.

**AFFECTIVO.** Son los sentimientos de una persona con respecto al objeto.

**COMPORTAMENTAL.** Es la tendencia a actuar o a reaccionar de cierto modo con respecto al asunto.

Las actitudes, a diferencia de los valores, se adquieren de los padres, maestros y miembros del grupo de la misma edad. En los primeros años de nuestra vida comenzamos a moldear nuestras actitudes imitando a quienes amamos, respetamos e, incluso tememos más.

#### LA FUNCIÓN DE LAS ACTITUDES.

**"Las actitudes son el fundamento de los modos de conducta seguidos con respecto a objetos sociales, sucesos y problemas en un lapso de tiempo." (52)**

El mantenimiento y la modificación de las actitudes sociales cumplen 4 funciones diferentes en la personalidad: Adaptación, expresión de valores, conocimiento y defensa del yo. Por su función "adaptativa". Las actitudes proporcionan gratificaciones y alejan de los castigos. A esta función se le conoce también con el nombre de instrumental o utilitaria y se refiere a la motivación sobre la cual se construyó el modelo del hombre. Éste trata de hacer más grande la recompensa o gratificación y mínimo el sufrimiento o el castigo. Por lo tanto, está motivado para adoptar las actitudes que le proporcionen la aprobación y la estima de su familia, de sus amigos y compañeros. Se desarrollan las actitudes favorables con respecto a objetos que, que en sí mismos, proporcionan gratificación de necesidades; se adaptan actitudes desfavorables sobre objetos que llevan intrínsecamente al castigo o impiden y frustran la satisfacción de las necesidades.

Por la función "expresiva de valores", el individuo obtiene satisfacción mediante la expresión de actitudes apropiadas a sus valores personales y a su concepto de sí mismos.

La función de "conocimiento" se basa en la necesidad de comprender, dar sentido y dotar de una estructura adecuada al universo. Se mantienen las actitudes que cuadran adecuadamente como las situaciones y que estructuran de un modo significativo la

experiencia. Un Aspecto muy importante de esta función son las necesidades de una organización que tenga sentido, coherencia y claridad cognoscitivas.

Las actitudes tienen también una función de "ego-defensa", la cual proporciona protección impidiendo el conocimiento de las verdades básicas, pero desagradables, acerca de las vulnerabilidad a la enfermedad y a la muerte, de las debilidades, inseguridades y, sobre todo, realidades del mundo exterior que son terribles tales como la enfermedad, el desempleo, el crimen y la guerra. Los mecanismos mediante los cuales el individuo protege a si mismo de las tensiones y angustias asociadas a motivos inaceptables y, amenazas atemorizantes, se conocen como mecanismos de defensa.

#### IMPORTANCIA DE LAS TRES COMPONENTES DE LAS ACTITUDES.

Ordinariamente, se supone que, puesto que las actitudes son predisposiciones evaluativas, determinan y dirigen la conducta de la persona. Sin embargo, la gente no siempre actúa de acuerdo con lo que cree; las actitudes y la conducta muestra a menudo grandes discrepancias.

Las actitudes y la conducta tienen esta característica por que hay muchas posiciones diferentes que tienen relación con un mismo acto de conducta. En consecuencia, la incoherencia entre la conducta y la actitud puede ser en función de una orientación hacia la actitud.

**"La modificación de la actitud es un problema más difícil que el cambio de las creencias, porque los hábitos adquiridos son difíciles de sustituir. Se necesita tomar en cuenta el área de actitud y los recursos sociales para modificar la conducta. Esta situación se debe a que las actitudes generalmente son privadas, mientras que la conducta es pública." (53)**

#### ACTITUDES Y CONGRUENCIA.

En ocasiones la gente cambia o que dice para no contradecir lo que hace. Las investigaciones señalan que el hombre busca congruencia entre sus actitudes y su conducta. Lo cual significa que procura las conductas divergentes y hacer que concuerden con el comportamiento, de manera que sean racionales y coherentes. Cuando se da una congruencia, aparecen fuerzas tendientes a recobrar un estado de equilibrio, donde las actitudes y las conductas son congruentes otra

vez. Esto puede hacerse alternando actitudes y la conducta, o bien, logrando racionalizar la discrepancia.

### TEORÍA DE LA DISONANCIA COGNOSCITIVA.

La disonancia significa incongruencia (inconsistencia). La disonancia cognoscitiva denota cualquier incompatibilidad que alguien puede percibir entre dos o más de sus actitudes, o entre su conducta y sus actitudes. El deseo de recibirla depende de la importancia de los elementos que la originan, el grado de influencia que el individuo tiene sobre los elementos que la originan, el grado de influencia que el individuo tiene sobre los elementos y los premios que intervienen en la disonancia.

El grado que las personas piensas tener sobre los elementos incidirá en cómo reaccionaría ante la inconsistencia. También los premios influyen en el grado en que los individuos se sienten motivados a reducir la disonancia. Una gran inconsistencia, si se acompaña de un universo de grandes premios, tiende a atenuar la tensión inherente de la disonancia. El premio viene a reducirla al aumentar ésta en la evaluación de la persona.

Si la persona tiene conocimientos sobre sí misma o sobre el medio, incoherentes unos con otros; es decir, si un conocimiento implica lo opuesto del otro, un estado de disonancia cognoscitiva es lo que hay. Se dan 4 casos de ésta que se origina en cada una de las fuentes de inconsistencia.

- A. Incoherencia lógica. Afirmar algo y no creer en ello.
- B. Norma y costumbres culturales. Negar algo y hacerlo.
- C. Opiniones incoherentes con la acción. Negar algo y apoyarlo a la vez.
- D. Experiencia pasada. Vivir una experiencia pasada y negarla.

El estado de disonancia cognoscitiva es molesto porque trae tensiones psicológicas y, en consecuencia, se hacen intentos para reducirla cambiando uno a dos conocimientos o añadiendo algunos nuevos.

Un modo de reducir la disonancia es modificando las actitudes con respecto a la tarea, de manera que se vuelvan acordes con el acto, es decir, comenzar a pensar que el trabajo es en realidad muy interesante.

La balanza, la congruencia y la disonancia son 3 versiones del principio de coherencia. Las 3 participan del supuesto de que las percepciones, las acciones y las actitudes mantienen relaciones estrechas y armoniosas unas con otras.

#### EL PREJUICIO COMO ACTITUD EGO-DEFENSA.

La gente prejuiciada se vuelve aún más prejuiciosa en sus actitudes después de leer propaganda contra el prejuicio. La gente tiene la tendencia a adherirse a sus creencias.

#### LA INFLUENCIA SOCIAL: EL PROCESO DE CAMBIO DE ACTITUD.

Este problema tiene 3 diferentes formas de abordarse:

- A. La influencia social sobre los juicios y opiniones que resultan a las presiones a la conformidad.
- B. La influencia social que resulta de la interacción en grupos pequeños primarios tales como la familia y el grupo de pares.
- C. La influencia social que se deriva de las comunicaciones persuasivas provenientes de fuentes prestigiosas.

En primer lugar, el proceso de consentimiento es cuando el individuo acepta la influencia porque espera tener una reacción favorable de otra persona o grupo. En las situaciones cara a cara en las que el individuo sufre la presión grupal para que se acepte una opinión o un juicio contrario a lo que cree. El acomodarse a la influencia se basa en un deseo de conformarse a las expectativas de los demás para recibir gratificaciones o evitar sanciones. Se trata de un consentimiento en el que se adopta públicamente la opinión o aceptación real interna. Tan pronto como se desaparece la presión del grupo sobre el individuo, éste vuelve a su primera opinión.

El segundo proceso, de identificación, ocurre cuando un individuo acepta las actitudes de un grupo por que sus relaciones con la persona o el grupo le producen satisfacción y forma parte de su auto-imagen. El adherirse a las normas de grupo también produce seguridad y la satisfacción de saber que no se está solo, que no es la única persona que si sostiene tal actitud.

El tercer proceso de influencia social es la internalización, en el cual se acepta la influencia porque los aportes persuasivos cuadran con el sistema de valor del individuo y producen satisfacción intrínseca.



El modo en el que se expresa se presenta y se organiza una comunicación persuasiva es un determinante importante de su percepción. Si una percepción tiene 2 opciones posibles, una comunicación que presente los pros y los contras de las dos opciones será más eficaz que una comunicación en la que solo se considera una de las dos opciones, puesto que la primera inmuniza al receptor contra la propaganda contraria. Si, como es el caso en un debate, se tiene que comunicar dos puntos de vista opuestos, la comunicación más eficaz será la primera. Si los problemas son tan complejos que el auditorio no está en posibilidad de sacar por sí solo la conclusión más adecuada, la comunicación será más si se saca, en su lugar, la conclusión. En general, las mujeres son más fáciles de persuadir que los hombres; los individuos socialmente aislados y la gente que sufre sentimientos de baja estima propia, son también muy sensibles a la persuasión.

En acuerdo con la idea del principio de la coherencia cognoscitiva, la actitud se vuelve redundante y se descarta rápidamente si ella o algunos elementos suyos se vuelven incoherentes con los valores fundamentales relativos a la cuestión.

## TEMA VII. HABILIDAD Y MOTIVACIÓN.

### HABILIDADES INTELECTUALES Y FÍSICAS.

Podríamos empezar por dar el concepto de habilidad, que es la capacidad individual de efectuar las tareas de un puesto o trabajo en general. Es una evaluación actual de lo que podemos hacer. Las habilidades globales de un individuo están en esencia, compuestas de dos conjuntos de destrezas: Intelectuales y físicas.

Las habilidades intelectuales son necesarias para realizar trabajos mentales. Por eso existen los test, que miden el coeficiente intelectual, los exámenes de admisión para todo tipo de escuelas, etc.

**"Los trabajos difieren de las exigencias que imponen a los que los desempeñan para que se usen habilidades intelectuales. Generalmente, cuanto más alto asciende un individuo en la jerarquía de la organización, más requerirá de esa inteligencia general y las capacidades verbales para alcanzar el éxito. Por tanto, no en todos los puestos se requieren fuertes habilidades intelectuales." (54)**

Dado que un trabajo exige ciertas habilidades mentales, las gerencias se basan en los test para medir las capacidades del individuo.

Los trabajos en los que se requiere habilidad manual, energía o fuerza en las piernas o talentos similares, se necesita que la gerencia identifique las habilidades físicas del empleado.

### ¿QUÉ ES MOTIVACIÓN?

La motivación es el resultado de la interacción del sujeto y de la situación. Un poco más entendible, diremos que la motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

Nos podemos dar cuenta de que la motivación exige 3 elementos básicos: Esfuerzo, metas y necesidades.

El elemento ESFUERZO es una medida de la intensidad. Es decir, cuando alguien está motivado pone su mayor esfuerzo. Asimismo una necesidad es algún estado que hace atractivos ciertos resultados; cuando es satisfecha, crea tensión, la cual estimula impulsos en el interior de nosotros.

Por lo tanto, los empleados motivados están tensos. Para evitarlo, toman algunas medidas. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el esfuerzo.

### TEORÍAS ANTIGUAS SOBRE MOTIVACIÓN

A. JERARQUÍA DE NECESIDADES. La teoría más conocida de la motivación es la de

Maslow, quien habla de 5 necesidades básicas:

1. FISIOLÓGICAS. Hambre, sed, vivienda, sexo y otras necesidades corporales.
2. SEGURIDAD. Seguridad y protección contra el daño físico y emocional.
3. AMOR. Amor, afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. ESTIMA. Factores internos de estimación, respeto a sí mismo, autonomía y logro; status, reconocimiento y atención.
5. AUTORREALIZACIÓN. Llegar a ser lo que se puede ser, crecimiento, realización del propio potencial y la autorrealización.

B. **TEORÍA ERC.** Esta teoría afirma que hay 3 tipos de necesidades primordiales: Existencia, relación y crecimiento. El tipo de **EXISTENCIA** es el que satisface necesidades o exigencias materiales básicas de la existencia. El segundo tipo es el la **RELACIÓN**, es decir el deseo de mantener importantes relaciones interpersonales. Estos deseos sociales y de status exigen interacción con otras personas para quedar satisfechos y corresponden a la necesidad de amor propuesto por Maslow. Por último, las necesidades de **CRECIMIENTO**, o sea, un deseo intrínseco de alcanzar el desarrollo social personal.

C. **TEORÍA DE LAS 3 NECESIDADES.** Las 3 necesidades son las de **LOGRO, PODER y AFILIACIÓN.**

La **NECESIDAD** de logro es el deseo de sobresalir, de alcanzar el triunfo en relación con los conjuntos de niveles, de luchar por tener éxito.

La necesidad de **PODER** es aquella de hacer que otros realicen una conducta que de lo contrario no había observado.

La necesidad de **AFILIACIÓN** es el deseo de establecer relaciones interpersonales amistosas y estrechas.

D. **EVALUACIÓN COGNOSCITIVA.** Esta teoría se refiere a los premios para los individuos por hacer lo que realmente les gusta, aunque merma su interés por ella, ya que pierde control sobre su comportamiento y, por consiguiente, su motivación.

**"TEORÍA DE ESTABLECIMIENTO DE METAS. En 1960 se afirmó que las intenciones de luchar por una meta son la fuente principal de la motivación para el trabajo, que las metas específicas mejoran el desempeño, que las metas difíciles, si se aceptan, producen un rendimiento más adecuado que las fáciles y que la retroalimentación favorece un rendimiento superior a la retroalimentación." (55)**

Nosotros damos mejores resultados cuando tenemos retroalimentación sobre nuestro progreso en la culminación de un objetivo ya que ésta ayuda a descubrir las diferencias entre lo que ha hecho y lo que quiere hacer. Una gran ventaja de la participación radica en una mayor aceptación de las metas como algo que vale la pena conseguir. Si nosotros participamos en el establecimiento de metas, es más fácil que si las autoridades las impusieran de un modo arbitrario, ya que nos sentimos más comprometidos con las decisiones en que intervenimos.

F. **TEORÍA DEL REFORZAMIENTO.** Esta teoría nos dice que nuestra intención dirige nuestras actividades. El reforzamiento condiciona nuestra conducta.

G. **TEORÍA DE EQUIDAD.** Nosotros comparamos el esfuerzo y los resultados profesionales que obtienen con los que consiguen otros. Percibimos lo que nos da una situación de trabajo en relación con lo que aportamos y después comparamos la razón de ambas cosas en el caso de personas percibidas y conocidas.

H. **TEORÍA DE EXPECTATIVAS.** Esta teoría tiene 3 puntos fundamentales:

1. **ATRACCIÓN.** Importancia que concedemos a un resultado o premio potencial que podemos conseguir en el trabajo. Esto mantiene nuestras necesidades insatisfechas.
2. **NEXO ENTRE DESEMPEÑO Y PREMIO.** Grado en que creemos que dar cierto nivel de rendimiento nos llevará a la obtención de los resultados deseados.
3. **NEXO ENTRE ESFUERZO Y DESEMPEÑO.** Percepción de la probabilidad de que poner cierto grado de esfuerzo favorecerá el desempeño. Además afirma que la intensidad de la motivación de nosotros para actuar (esforzarnos) depende de la fuerza con que creemos poder alcanzar lo que deseamos.

## TEMA VIII. TOMA DE DECISIÓN.

### LOS GRUPOS FRENTE AL INDIVIDUO.

Las decisiones individuales y colectivas tienen sus propias ventajas:

1. **INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO MAS COMPLETOS.** Al acumular los recursos de varios individuos, contamos con más elementos en el proceso de la decisión.
2. **AUMENTO DE LA DIVERSIDAD DE LOS PUNTOS DE VISTA.** A parte de dar más elementos, los grupos dan heterogeneidad al proceso de decisión. Esto nos permite tener más enfoques y disponer de más alternativas.
3. **MAYOR ACEPTACIÓN DE UNA SOLUCIÓN.** Muchas decisiones fracasan después de la elección definitiva porque la gente no la acepta del todo. Pero, sin ella participan los que serán afectados y deberán intervenir en la realización, habrá más posibilidades de que la acepten y provoquen la aprobación de los demás, lo que

redundará en un apoyo más firme de la decisión y mayor satisfacción entre los que la implantarán.

4. **MAYOR LEGITIMIDAD.** El proceso de la toma de decisiones en grupo es democrático y, por consiguiente, es el más legítimo.

No obstante, como en todo también existen desventajas:

- A. **LENTITUD.** La reunión de todo el grupo tarda mucho tiempo. No siempre es eficiente su interacción. Por todo esto, se retrasa más la decisión.
- B. **PRESIONES DE CONFORMISMO.** El deseo de los miembros de querer ser aceptados positivamente provoca el resentimiento, con lo que se favorece el conformismo entre sus perspectivas.
- C. **DOMINIO DE UNOS CUANTOS.** Uno o varios miembros dominan la discusión del grupo.
- D. **AMBIGUA RESPONSABILIDAD.** Los integrantes del grupo no comparten la responsabilidad y la diluyen.

La mayor eficacia de los grupos depende de los criterios que la definen. Si atiende a la exactitud será más preciso en sus decisiones; si es rápido es superior; si es creativo, serán mejores; si la solución que toma es aceptable, el grupo será más adecuado.

#### **PENSAMIENTO Y TENDENCIA INICIAL DEL GRUPO.**

Existen dos fenómenos que afectan la capacidad del grupo:

Por un lado, el primer fenómeno se llama **PENSAMIENTO DE GRUPO** y trata situaciones en las que las presiones para lograr el conformismo impiden al grupo juzgar críticamente las opiniones originales, poco populares etc. Es una enfermedad que ataca a muchos grupos y que dificulta en gran forma el desempeño, ya que se presenta cuando los miembros quieren lograr la unanimidad, ya que la norma del consenso se sobrepone a la evaluación realista de otros cursos de acción y a la expresión de opiniones desviadas. Minoritarias o poco populares. Los síntomas más notorios de esta situación son:

1. Los miembros del grupo racionalizan la resistencia y la ajustan a sus suposiciones. Aún cuando la evidencia contradiga sus posiciones fundamentales, su conducta las refuerza constantemente.
2. Los integrantes aplican presiones directas a los que, por momentos, tienen dudas sobre algunas de las opiniones del

grupo o desconfían de la validez de los argumentos que favorecen las opiniones sostenidas por la mayoría.

3. Los individuos que dudan en el grupo o que opinan diferente, intentan no desviarse del consenso del grupo. Mantienen sus dudas en silencio, minimizando para sí la importancia de éstas.
4. Existe la ilusión de unanimidad. Si alguien calla, se sobreentiende que está de acuerdo. Es decir, la abstención es un voto a favor de esa situación.

Por otro lado, LA TENDENCIA INICIAL DE GRUPO indica que al discutir una serie de alternativas, los miembros tienden a exagerar las posiciones iniciales. La discusión origina un cambio significativo en las actitudes de los miembros hacia una postura más extremista en una dirección a la que ya tendrían antes del diálogo. El debate grupal tiende a exagerar la posición inicial. Además, crea familiaridad entre los integrantes, es decir, al sentirse más cómodos, también se sienten atrevidos y menos cohibidos.

Es innegable que las decisiones colectivas liberen a los elementos de la responsabilidad de la decisión final.

### ETAPAS EN LA TOMA DE DECISIÓN.

Una persona o grupo toma miles de decisiones rápidamente y sin problemas casi siempre porque la elección es rutinaria e insignificante, es decir, pedir café, estudiar o asistir al cine, regresar a casa por el periférico y no por el centro de la ciudad, implica decisiones simples y claras.

Tomar una decisión implica estar conscientes de los pros y los contras de todas las alternativas posibles. Por consiguiente, no es un fenómeno comúnmente observado.

La primera etapa que son los procesos anteriores a la decisión comienza cuando la persona se da cuenta de que debe elegir una opción de varias posibles. Entonces, considerará las ventajas y las desventajas de cada una de las soluciones.

Sin embargo, tendemos a alterar las alternativas mediante la exageración de los valores de una o la devaluación de la otra para hacer más fácil la elección. En otras palabras, al enfrentarse a un problema sin solución posible, comienza a pensar casi siempre en términos subjetivos y falseamos las alternativas objetivos,

sencillamente porque debemos tomar una decisión en base a la información limitada.

Es natural, por otro lado, que cuando no es difícil una determinación estemos tensos y agitados, ya que sabemos que elegir erróneamente nos puede traer un conflicto peor. Así pues, seremos muy precavidos al escoger.

En ocasiones, damos un mayor paso a una de las alternativas por deshacernos del problema y no medimos las consecuencias negativas de haber pensado un poco más de la decisión.

La segunda etapa, la de la decisión, es toda acción verbal manifestada, definida como un compromiso para realizar una tarea específica o adoptar una línea de conducta en el futuro. Se supone que ya hemos sobrepasado las alternativas (todas y cada una de ellas por separado) en función de sus ventajas y desventajas. Entonces, estamos listos para la elección.

La tercera, por último, es la posterior a la decisión. Debe destacarse que existen fuentes de incoherencia que nos motivan a cambiar nuestras creencias o ideas sobre el mundo. Una de ellas es la disonancia que sigue a la decisión importante. Es un estado de tensión que ocurre porque la alternativa que elegimos presenta ciertos factores negativos, en tanto que la otra es todo lo contrario.

Siempre pasa que tenemos molestia por la elección debido a la crítica o imprevistos, si nosotros creemos que decidimos acertadamente y alguien a quién estimamos nos dice que no pensamos bien nuestra decisión, experimentamos demasiada disonancia en forma de sentimiento y de remordimientos y de disminución de la autoestima.

Otra consecuencia de nuestra elección es cuando tenemos la reactancia, es decir, cuando se elimina o se rechaza una opción. La reactancia la sentimos en forma de pesadumbre y se deriva del darnos cuenta de que la elección de una alternativa imposibilita todas la demás; obviamente, se manifiesta parcialmente cuando una opción se hace cada vez más atractiva.

Por eso pasa que tengamos conflictos de decisión cuando las alternativas son igual de atractivas, aunque opuestas. Sin embargo, la mayoría de los seres humanos nos decidimos por la primera. Este conflicto, entonces, produce un estado de tensión creciente que se caracteriza por dudas, fatiga, vacilaciones, y que finaliza en una total imposibilidad de actuar.

Los casos anteriores se clasifican como conflictos múltiples de atracción o repulsión, porque las dos alternativas poseen características que atraen y otras que la repelen, este tipo de conflictos ocasionan una cantidad de tensión y emotividad. Las actitudes respecto a cuestiones importantes, pero complicadas, se ven a menudo marcadas por la ambivalencia y la incertidumbre.

La tendencia a vacilar la decisión o dilatarla y, finalmente, negarse a escoger, son síntomas de conflicto en todas las áreas de la dinámica de las actitudes.

Nosotros, comúnmente, nos defendemos después de haber tomado una decisión. Algunas defensas para falsear la seriedad y el significado del conflicto, incluyen la tendencia que tenemos a minimizar la responsabilidad en la toma de decisión ("escojo esto porque estoy obligado, no porque realmente lo quiera"), la negación de las implicaciones de la decisión ("tengo una cierta preferencia por esta alternativa, pero ello no significa que me importe") y la exageración de la distancia en el tiempo del evento que plantea el conflicto, con el fin de sentir menos urgencia la necesidad de tomar una decisión ("no tengo nada que hacer ahora, muchas cosas pueden cambiar de aquí allá"). Todas estas defensas cognoscitivas son mecanismos por los cuales eliminamos gran parte del peso emocional que suponen los conflictos de decisión.

### TÉCNICAS DE LA TOMA DE DECISIONES.

La forma más común de tomar decisiones en grupo tiene cabida en grupos que interactúan directamente. Nosotros podemos decidir en 3 formas distintas: a) Tormenta (lluvia de ideas), b) Técnica del grupo nominal y c) Técnica Delfhos o Delfhi.

La primera técnica, LLUVIA DE IDEAS, consiste en una sesión entre 6 o 12 personas que se sientan en torno a una mesa. El líder del grupo menciona el problema con claridad para que todos los participantes lo entiendan. Entonces, con toda libertad, proponen todas las alternativas que se les ocurra en un tiempo determinado. No se admiten críticas y todas las propuestas deben anotarse para ser analizadas posteriormente. Por lo tanto, esta técnica nos sirve para originar ideas.

La segunda, la de GRUPO NOMINAL, limita la discusión o comunicación interpersonal durante el proceso de la toma de decisión;



de ahí el adjetivo NOMINAL. Los miembros del grupo están presentes físicamente, se formula el problema y se siguen los 4 pasos siguientes:

1. Los participantes se agrupan, previamente ellos ya tienen que haber escrito sus ideas sobre el problema.
2. Todos toman su turno y exponen una sola idea. Hasta que todas han sido expuestas y anotadas, empieza la discusión.
3. El grupo discute la claridad de las ideas y las evalúa.
4. Cada miembro clasifica las ideas en silencio y de manera independiente. La decisión final se toma después de saber cuál es la que más votos ha logrado.

Una de las ventajas de esta técnica es que reúne al grupo formalmente, pero sin limitar el pensamiento independiente, tanto como lo hace el grupo de interacción.

La última técnica y la más lenta, la DELFHOS, se asemeja a la del grupo nominal, aunque no es necesario que los miembros estén presentes, se siguen los siguientes pasos:

- a) Se identifica el problema y se piden sugerencias mediante un cuestionario elaborado previamente.
- b) Dicho cuestionario es anónimo e independiente.
- c) Los resultados del cuestionario se recopilan, transcriben y reproducen en una oficina central.
- d) Cada miembro recibe una copia de los resultados.
- e) Después de verlos, se les pide a los miembros otra vez la solución. Los resultados originan nuevas soluciones o modificaciones en la postura inicial.
- f) Los pasos "d" y "e" se repiten hasta alcanzar el consenso. Esta técnica evita que los individuos sean influenciados.

### EL ACTO DE LA DECISIÓN.

Una decisión "es toda acción verbal manifiesta, socialmente definida como un compromiso a realizar una tarea específica o a adaptar una línea de conducta determinada en el futuro". Se supone que nosotros hemos considerado y superado cada alternativa en función de sus ventajas y desventajas, lo cual nos ha llevado a la selección y el anuncio de aquella que satisface nuestras necesidades. Esto es la toma de decisión racional y el proceso sigue varias reglas. La base más probable de la selección en la toma de decisión utilitaria es la fórmula tendiente a hacer máxima la ganancia.

Si nosotros estamos en una situación difícil en la cual tenemos que tomar una decisión, pero no hemos superado el conflicto entre las alternativas, podemos seguir varias estrategias de evasión. Podemos incluir a una persona autoritaria para que decida por nosotros o hacer el lanzamiento de una moneda ( el típico VOLADO) u otros procesos aleatorios que decidan la alternativa a escoger o, en fin, dejar que las cosas sigan su curso y encuentren naturalmente la solución.

### PROCESOS POSTERIORES A LA DECISIÓN.

Existen varias fuentes de incoherencia que nos obligan a cambiar nuestras ideas o creencias sobre el mundo. Una de ellas es la disonancia que sigue a la decisión, la cual sigue invariablemente a toda decisión importante. Es un estado de tensión que se da porque la alternativa elegida tiene rasgos negativos y la elección rechazada positivos.

Frecuentemente hay molestia por la decisión tomada, se debe a las críticas que nos hacen por la elección o en las informaciones que nos llegan sobre las desventajas imprevistas y compromisos extra.

Redundando, si nosotros creemos haber elegido bien y alguien a quien estimamos nos reprocha el no haber pensado sensatamente, sentimos remordimiento y nos menospreciamos.

Un proceso muy común posteriormente a nuestra elección es la reactancia psicológica, que es la que resentimos en forma de pesadumbre al darnos cuenta de que nuestra elección impide la realización de otra alternativa.

Es importante destacar que en nuestra sociedad el hecho de tomar una decisión y después cambiarla es faltar a nuestra palabra lo único que podemos esperar es una sanción severa.

### DECISIONES EN GRUPO. EL RIESGO.

La toma de decisión en grupo es el procedimiento por el cual las decisiones grupales controlan las opiniones y la conducta de los miembros. Este procedimiento no sólo ejerce una presión con respecto al compromiso social, sino que influye en las elecciones de los individuos.

Un fenómeno característico de estos procesos es el llamado AUMENTO DE RIESGO que se refiere a que al participar en discusiones en las que se tiene que elegir alternativas arriesgadas, las personas

tienden a ser aún más arriesgados al decidir, de lo que hubieran sido si se les hubiera dejado solos en la elección. Lo cual quiere decir que nos arriesgamos más en grupo que solos porque las consecuencias de la elección serán para todos. Además, otro factor de riesgo es el intercambio de información en la discusión de grupo.

Concretando, los estilos de toma de decisión y sus consecuencias están influenciados por variables de personalidad tales como la propensión a arriesgarse, la tolerancia de la incertidumbre y de la antigüedad, la habilidad para proponer soluciones creativas y la necesidad de aprobación social y de poder.

## BIBLIOGRAFÍA.

ALBRECHT, KARL. La excelencia en el servicio. Legis, Bogotá Colombia 1991.

DUHALT, KRAUSS MIGUEL F. Técnicas de comunicación administrativa. UNAM FCPyS, México 1970.

GOLDHABER, GERALD M. Comunicación organizacional. Diana, México 1989.

JENNINGS, MARIE. Comunicación corporativa. Legis, Bogotá Colombia, 1991.

LÓPEZ, PRADO LUCIA. Las relaciones humanas en el servicio de Urgencias del Hospital Centro Médico Nacional. Tesis UNAM, México 1966.

MANN, LEÓN. Elementos de psicología social. Limusa, México 1983.

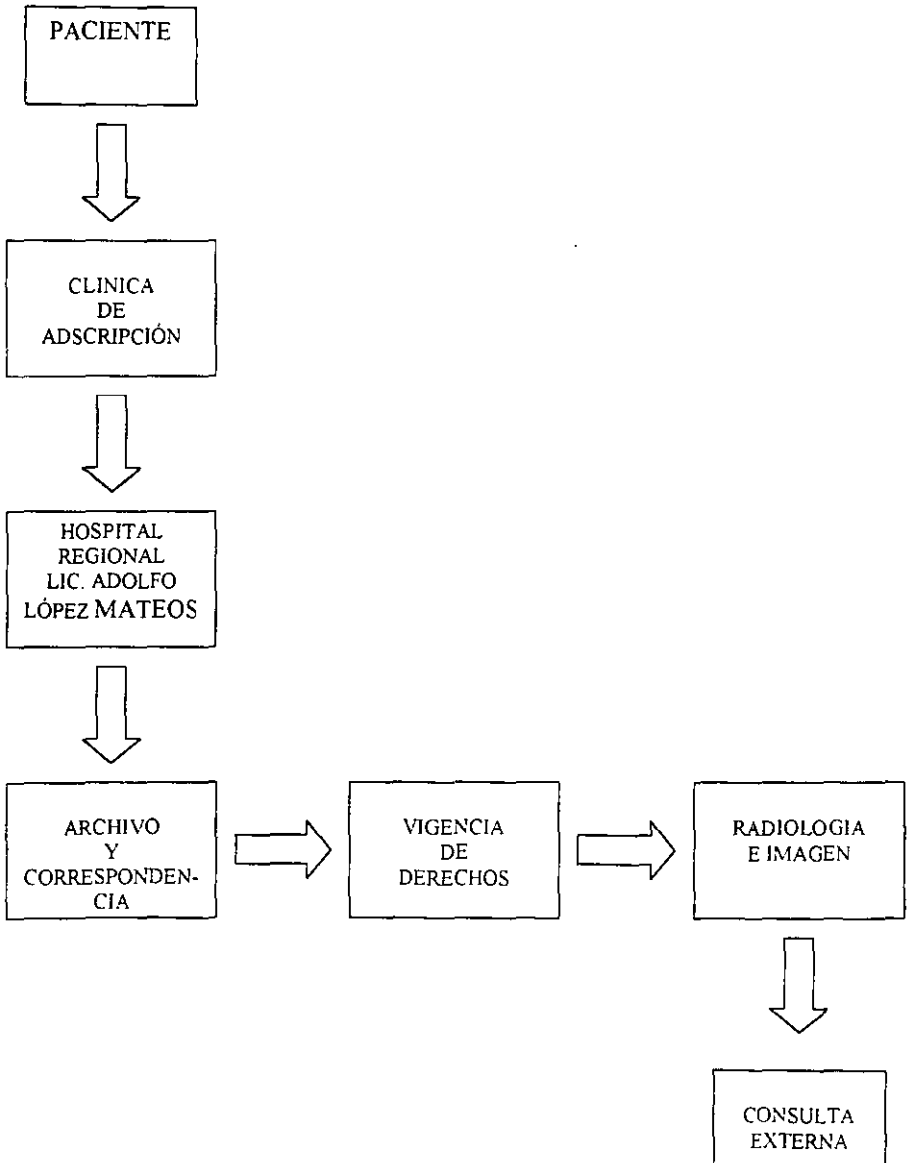
ROBBINS, STEPHEN P. Comportamiento organizacional. 3ª. Ed., Pentice-Hall, México 1987.

ROGGERO, G. A. Relaciones públicas. Tomo II 2ª. Ed. Deusto, Bilbao España 1973.

ANEXO II

DIAGRAMAS DE PROCESOS DE ATENCIÓN  
AL DERECHOHABIENTE.

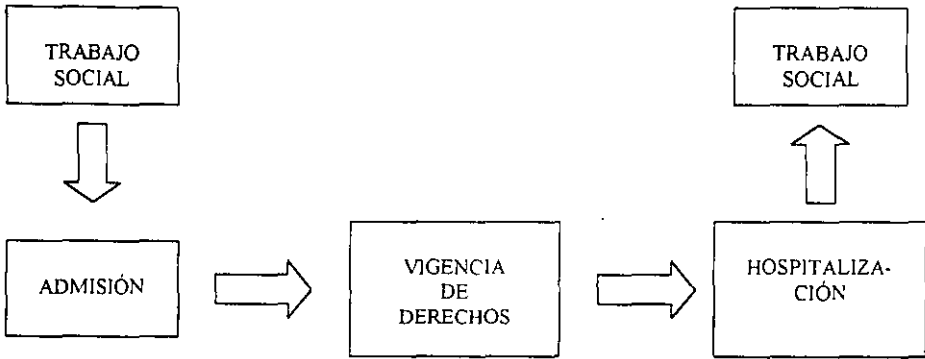
PARA ATENCIÓN MÉDICA



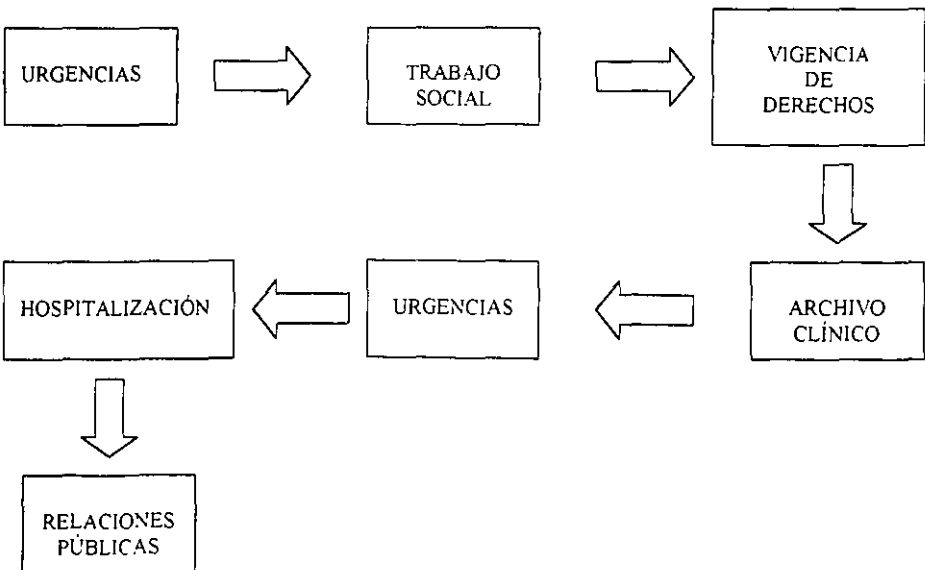
## DIAGRAMAS DE PROCESOS DE ATENCIÓN AL DERECHOHABIENTE.

### PARA INTERNAMIENTO

#### A) POR ADMISIÓN.

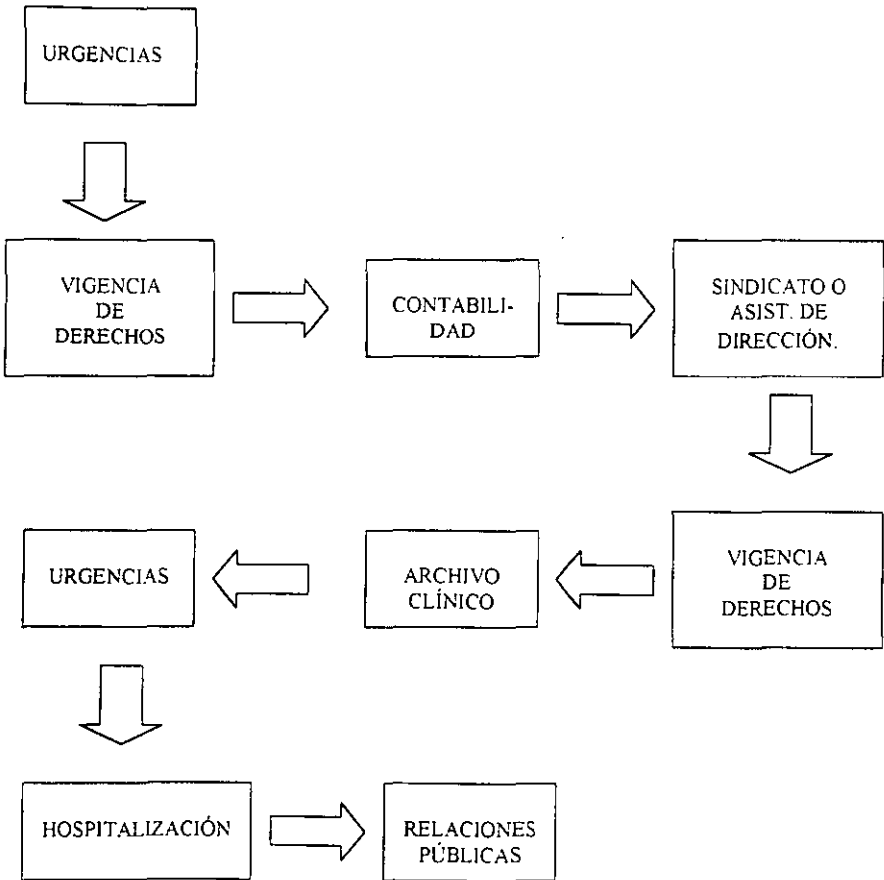


#### B) POR URGENCIAS



DIAGRAMAS DE PROCESOS DE ATENCIÓN  
AL DERECHOHABIENTE.

III. PARA PASE DE





## D. DERECHOHABIENTE.

Con el fin de ofrecerle un mejor servicio hemos elaborado este cuestionario para que Usted nos dé su opinión. Su respuesta es muy útil para nosotros. Es prioridad fundamental el servirle mejor.

## CUESTIONARIO

EDAD \_\_\_\_\_ SEXO \_\_\_\_\_ OCUPACIÓN \_\_\_\_\_

Marque con una X la respuesta de su elección.

1.- ¿Sabe Usted si le corresponde este Hospital?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2.- ¿Sabe que servicios brinda este Hospital?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3.- ¿Sabe Usted que trámites seguir para ser atendido en este Hospital?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

4.- ¿En que servicios se atiende regularmente en este Hospital?

- a) Urgencias (Pediatria, Adultos, Tocoquirurgico o Maternidad)  
 b) Vigencia de Derechos.  
 c) Otro indique la especialidad. \_\_\_\_\_

5.- ¿Cómo cataloga Usted el servicio que recibe por parte del Médico?

a) Bueno                      b) Regular                      c) Malo ¿Porqué? \_\_\_\_\_

Enfermería:

a) Bueno                      b) Regular                      c) Malo ¿Porqué? \_\_\_\_\_

Administrativo:

a) Bueno                      b) Regular                      c) Malo ¿Porqué? \_\_\_\_\_

6.- ¿Ha tenido algún problema con el personal del Hospital?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿De quién, Médico, Enfermera o Administrativo?.

7.- ¿Se ha quejado alguna vez del trato recibido por el personal del Hospital?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿De quién, Médico, Enfermera o Administrativo?.

8.- ¿Qué recomendaciones le haría al personal que le atiende?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

CUESTIONARIO PARA MÉDICOS

## C.MÉDICO

Con la finalidad de ofrecer un mejor servicio y así enaltecer a este Hospital, se ha planteado la necesidad de buscar nuevas formas óptimas para el trato con el derechohabiente.

Nos permitimos distraerle de sus finas ocupaciones para suplicarle responda este cuestionario. Su respuesta es infinitamente importante.

Gracias.

EDAD \_\_\_\_\_ SEXO \_\_\_\_\_ ESPECIALIDAD \_\_\_\_\_

Marque con una X la respuesta correspondiente.

1.- ¿Qué antigüedad tiene en el Hospital?

- a) 1 a 5 años.
- b) 6 a 10 años.
- c) 11 a 15 años.
- d) 16 años o más.

2.- ¿Cuánto tiempo tiene atendiendo al derechohabiente?

- a) 1 a 5 años.
- b) 6 a 10 años.
- c) 11 a 15 años.
- d) 16 años o más.

3.- ¿Cuántos derechohabientes atiende Usted aproximadamente al día?

4.- ¿Cuántas horas dedica (en tiempo aproximado) a la atención de derechohabientes? \_\_\_\_\_

5.- ¿Es difícil tratar con el derechohabiente?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Porqué? \_\_\_\_\_

6.- ¿Cómo cataloga el trato que recibe por parte del derechohabiente?

a) Bueno                      b) Malo                      c) Regular                      ¿Porqué? \_\_\_\_\_

7.- ¿Ha tenido algún problema con el derechohabiente?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

8.- ¿Se ha quejado el derechohabiente de Usted?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿De qué? \_\_\_\_\_

9.- ¿Ha recibido algún estímulo por parte del derechohabiente?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

10.- ¿Hay alguna diferencia entre el trato del derechohabiente y el del No derechohabiente?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

11.- ¿Recibió Usted alguna capacitación para atender al derechohabiente?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

12.- ¿Le gustaría recibirla?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Porqué? \_\_\_\_\_

13.- ¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir? \_\_\_\_\_

14.- Comentarios. \_\_\_\_\_

INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SEVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO  
 REGIONALIZACIÓN POR HOSPITALES Y CLÍNICAS  
 HOSPITAL REGIONAL "LIC. ADOLFO LÓPEZ MATEOS"  
 Unidad de Orientación, Información y Relaciones Públicas.

CENTRO MEDICO NACIONAL \*20 DE NOVIEMBRE\*

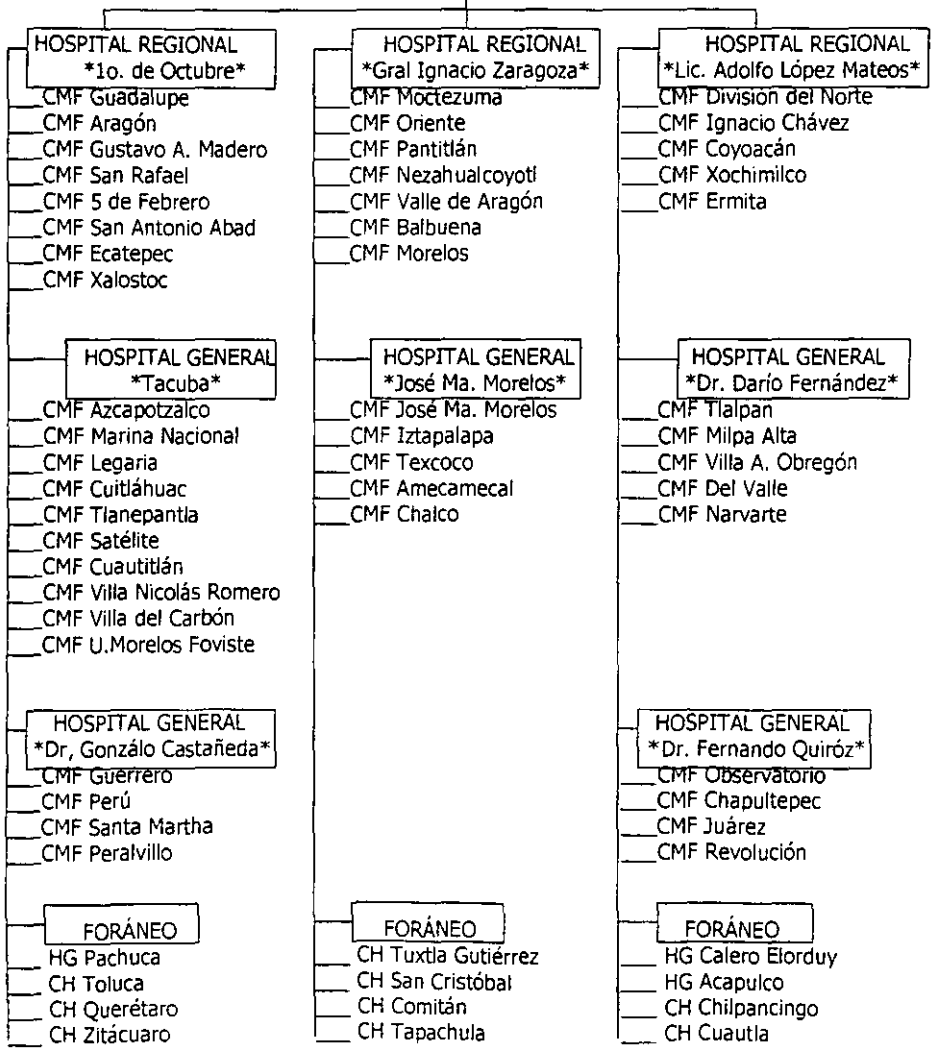
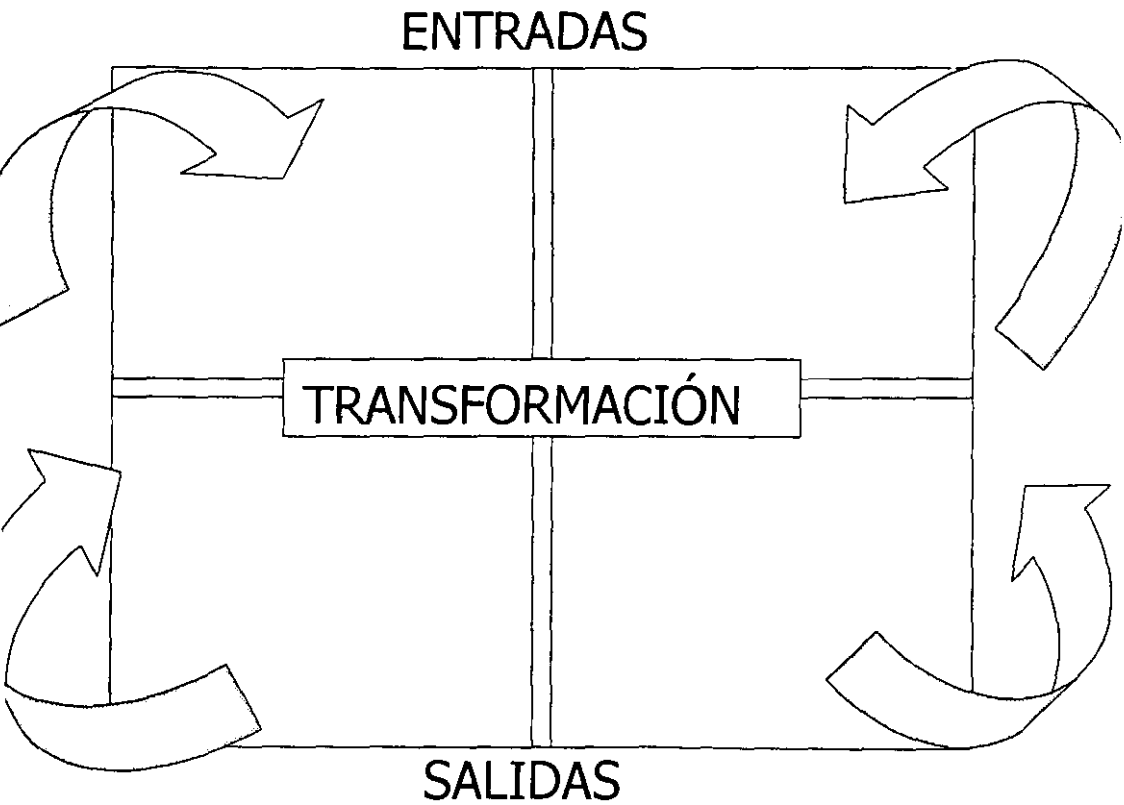




FIGURA 2.1

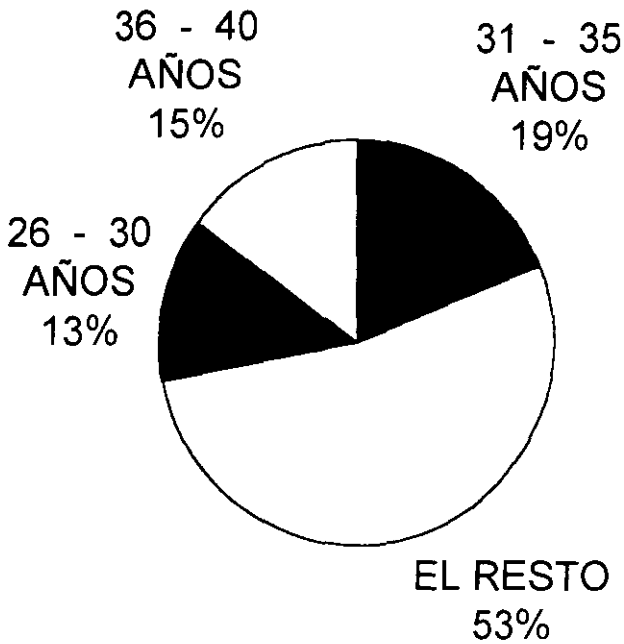
# SISTEMA ABIERTO

---



GRÁFICA 1

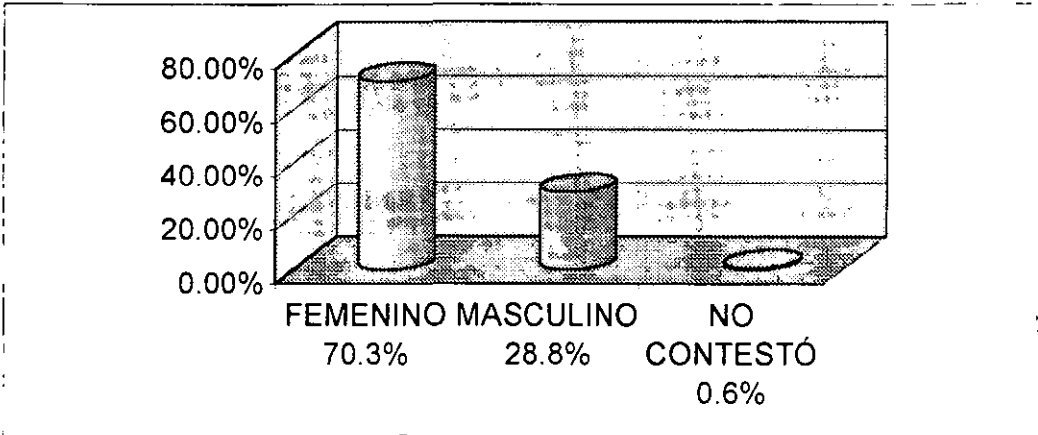
DERECHOHABIENTE  
EDAD



GRÁFICA 2

DERECHOHABIENTE

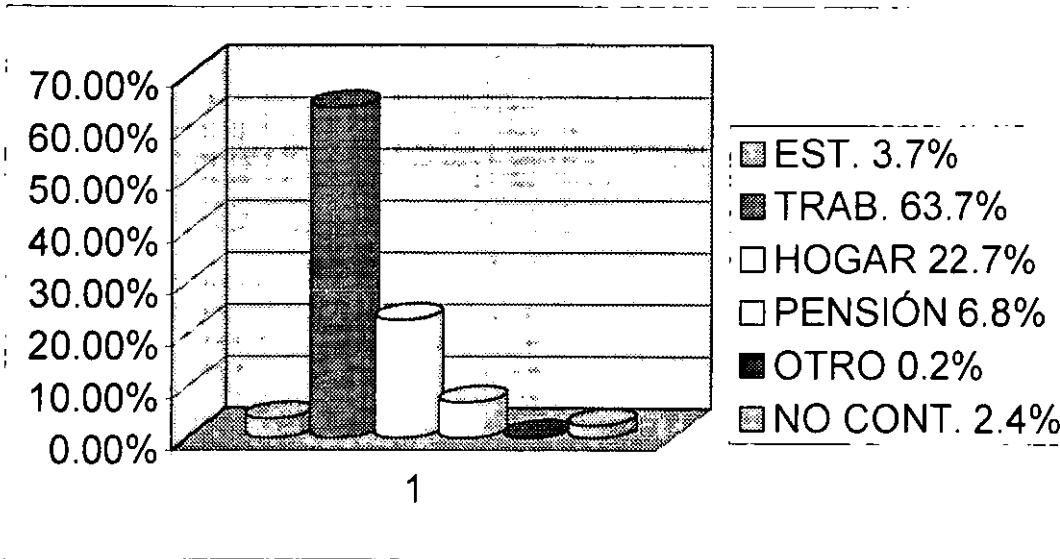
SEXO





GRÁFICA 3

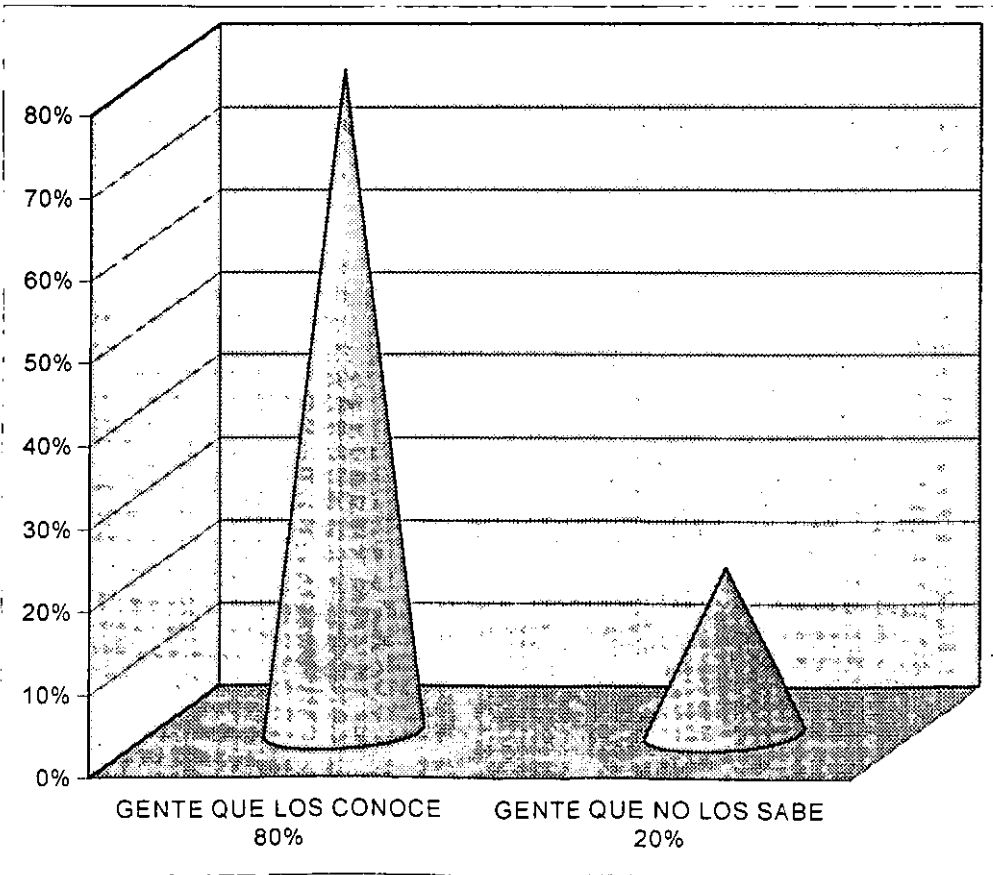
DERECHO HABIENTE  
OCUPACIÓN



GRÁFICA 4

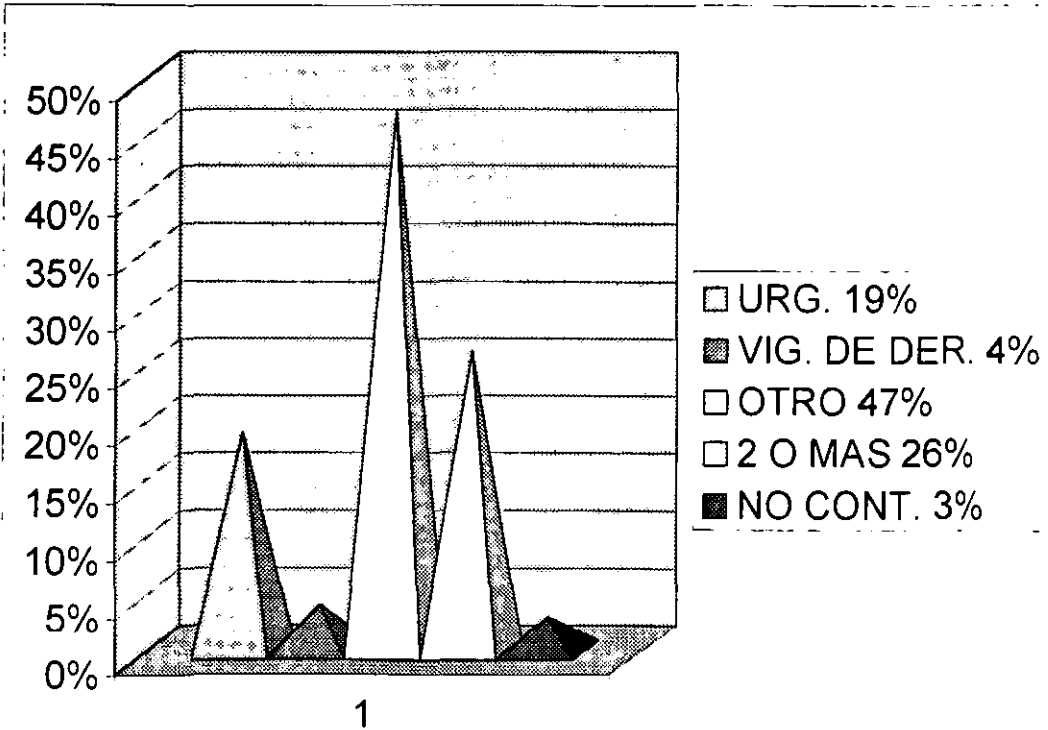
# DERECHOHABIENTE

## CONOCIMIENTO DE LOS TRÁMITES



GRÁFICA 5

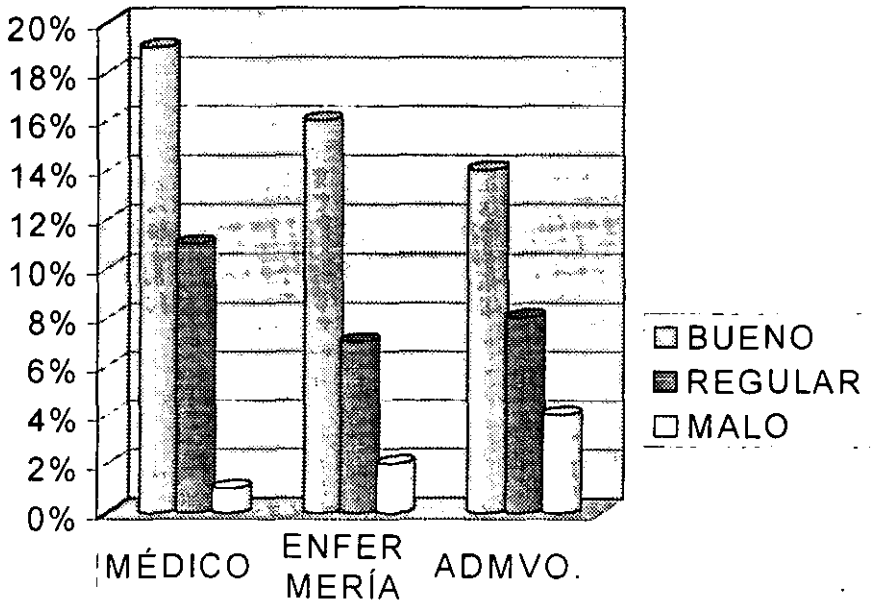
DERECHOHABIENTE  
LUGARES VISITADOS



GRÁFICA 6

## DERECHOHABIENTE

OPINIÓN SOBRE MÉDICO, ENFERMERÍA Y ADMVO.  
DE 2 O MÁS SERVICIOS

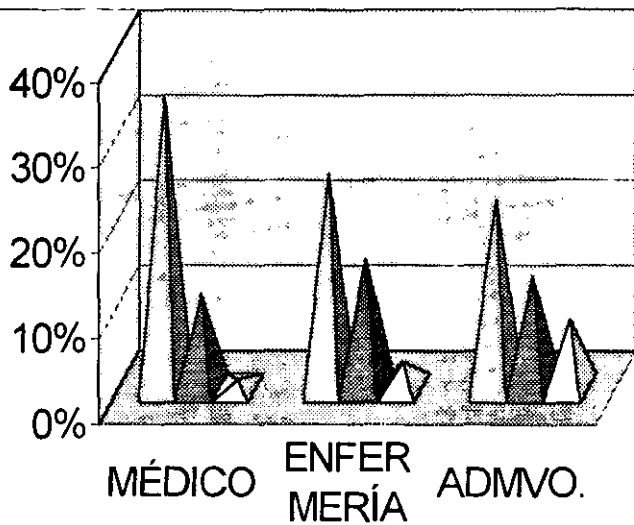


BUENO	19%	16%	14%
REGULAR	11%	7%	8%
MALO	1%	2%	4%

GRÁFICA 7

## DERECHOHABIENTE

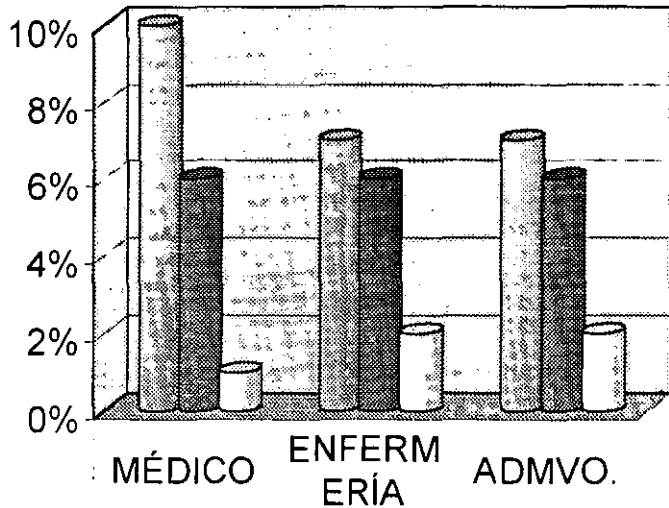
OPINIÓN SOBRE MÉDICO, ENFERMERÍA Y ADMVO.  
CONSULTA EXTERNA



■ BUENO	34%	25%	22%
■ REGULAR	11%	15%	13%
□ MALO	1%	3%	8%

GRÁFICA 8

## DERECHOHABIENTE

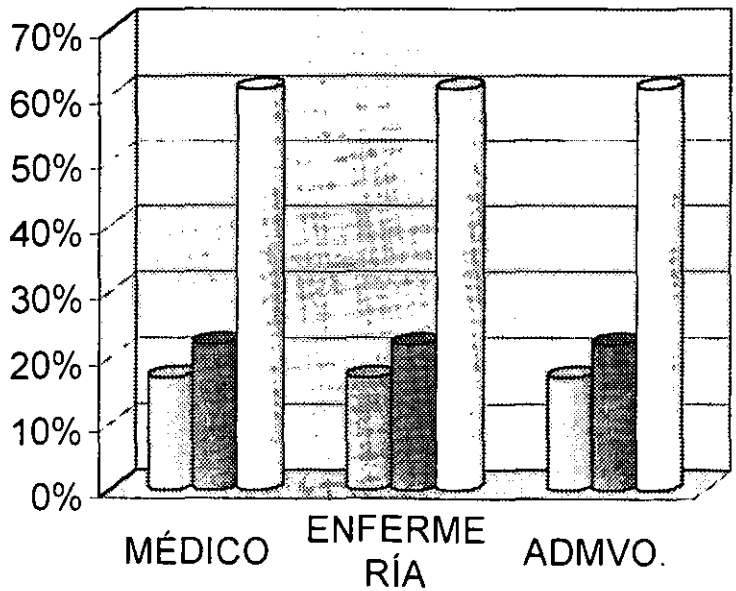
OPINIÓN SOBRE MÉDICO, ENFERMERÍA Y ADMVO.  
URGENCIAS

□ BUENO	10%	7%	7%
▒ REGULAR	6%	6%	6%
□ MALO	1%	2%	2%

GRÁFICA 9

## DERECHOHABIENTE

OPINIÓN DE LAS ÁMAS DE CASA SOBRE EL TRATO DEL MÉDICO, ENFERMERÍA Y EL ADMINISTRATIVO

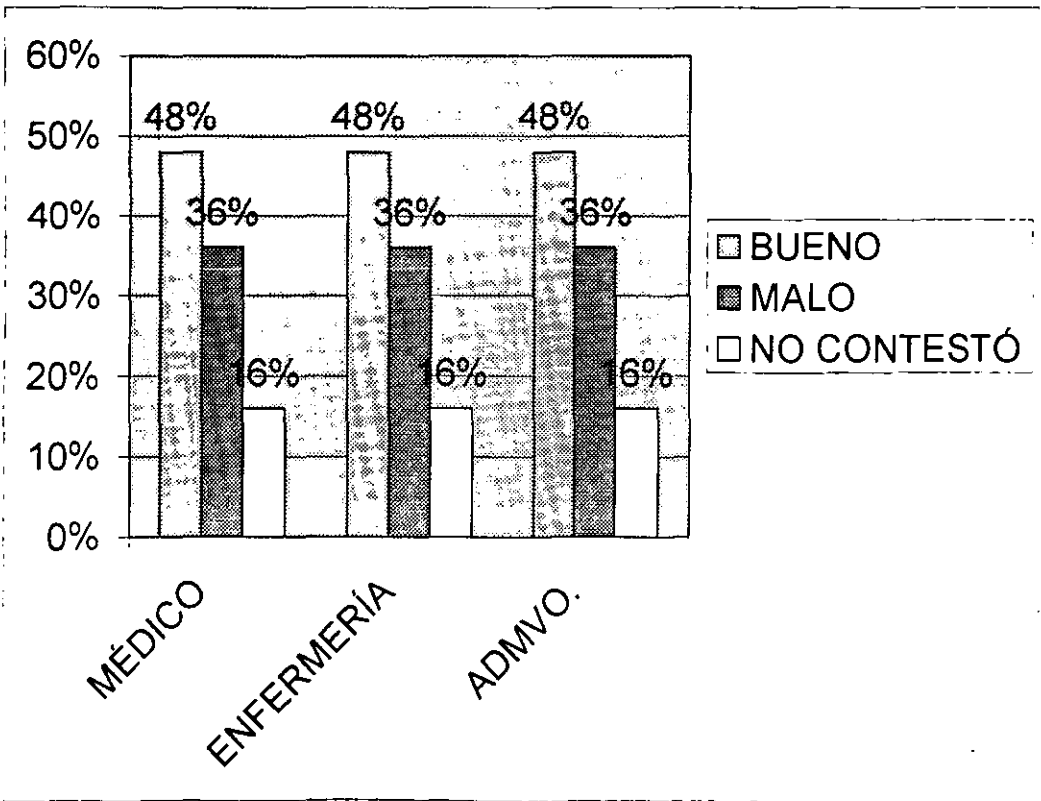


□ BUENO	17%	17%	17%
■ MALO	22%	22%	22%
□ NO CONTESTÓ	61%	61%	61%

GRÁFICA 10

## DERECHOHABIENTE

OPINIÓN DE LOS PROFESIONISTAS SOBRE EL ADMINISTRATIVO, ENFERMERÍA Y MÉDICO.

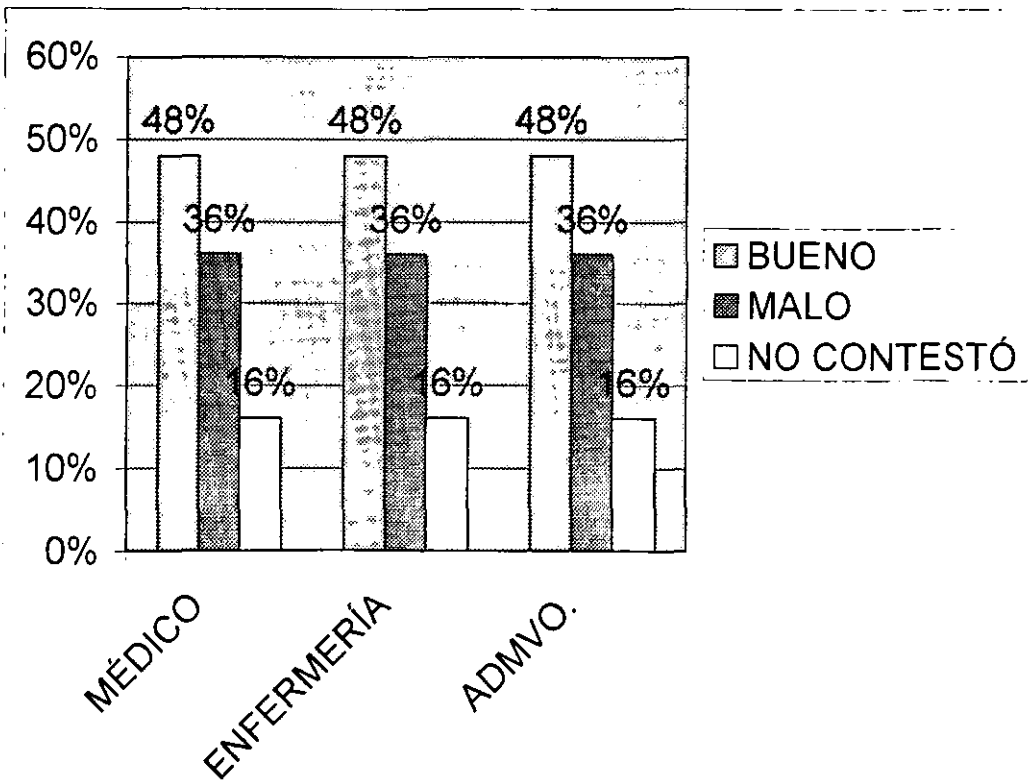




GRÁFICA 11

## DERECHOHABIENTE

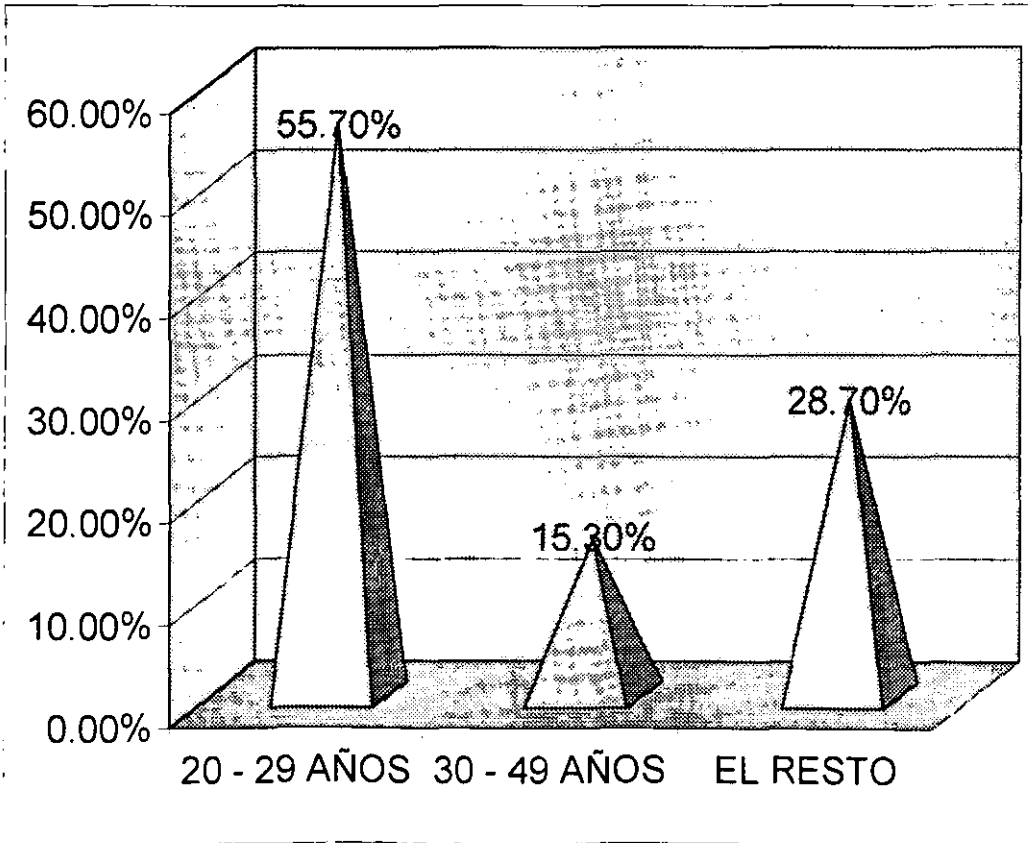
OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS FEDERALES SOBRE  
EL TRATO DEL MÉDICO, DE LA ENFERMERÍA Y EL  
ADMINISTRATIVO



GRÁFICA 13

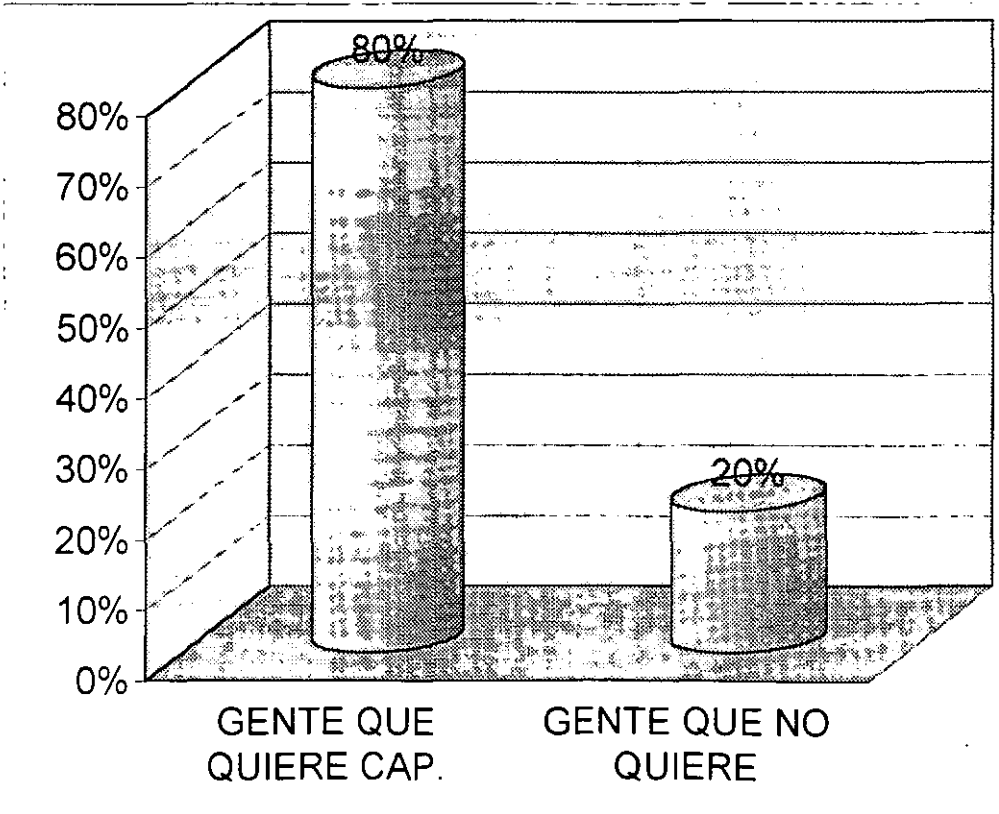
## TRABAJADORES

### EDAD



GRÁFICA 14

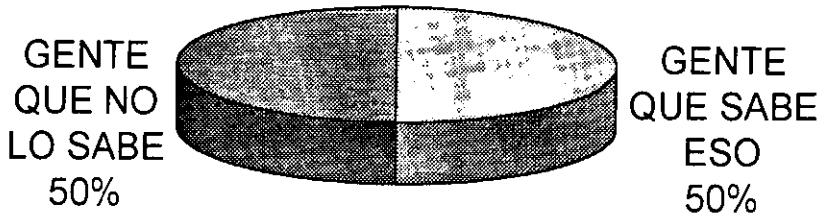
## TRABAJADORES CAPACITACIÓN



GRÁFICA 15

TRABAJADORES

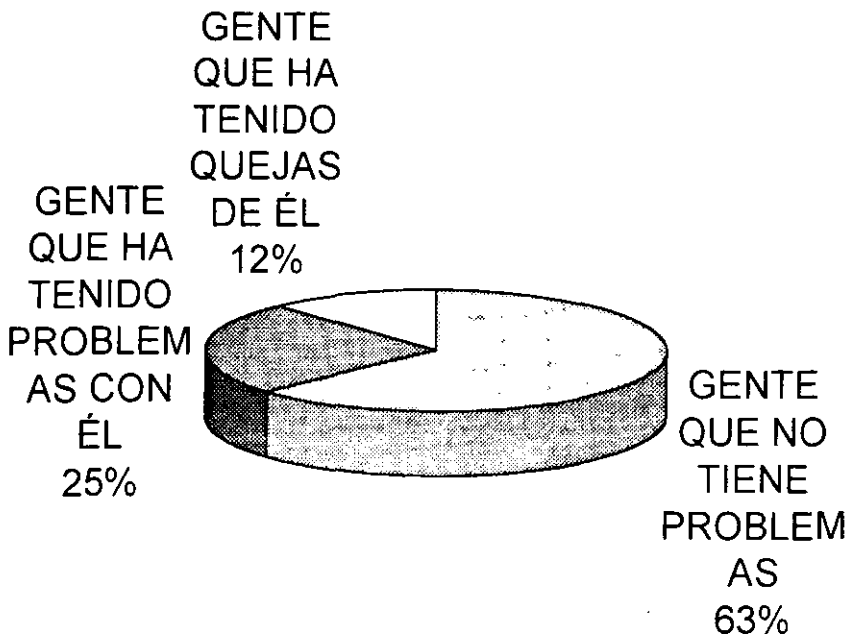
¿QUÉ ES UN DERECHOHABIENTE?



GRÁFICA 16

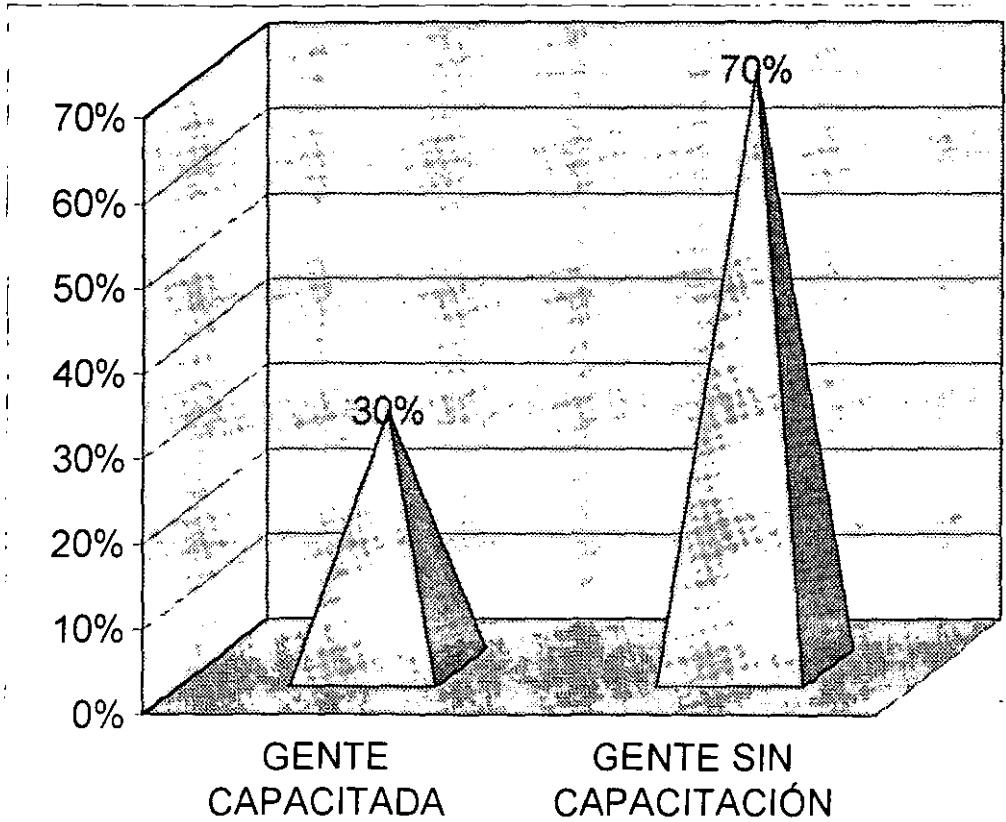
TRABAJADORES

DERECHOHABIENTE:  
PROBLEMAS Y QUEJAS SOBRE ÉL



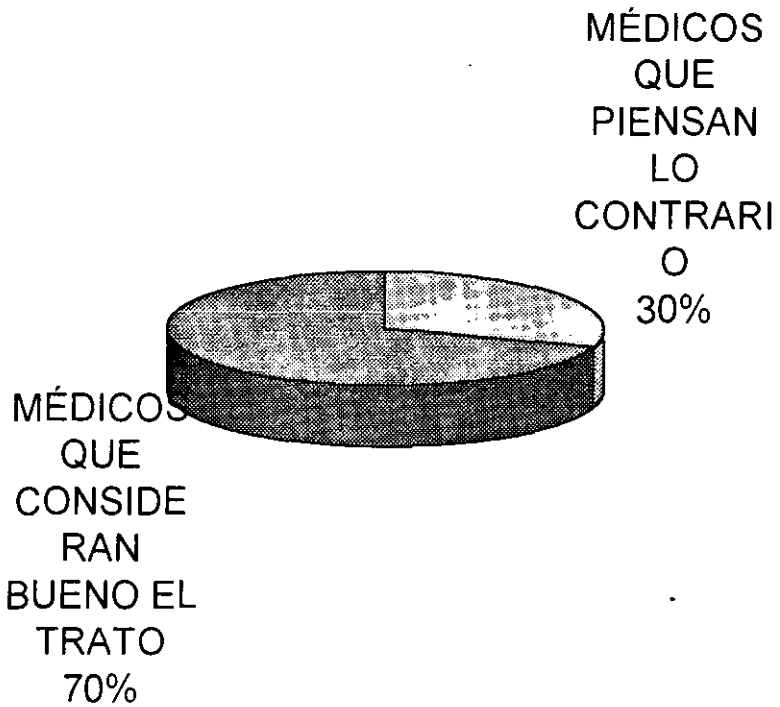
GRÁFICA 17

## TRABAJADORES CAPACITACIÓN



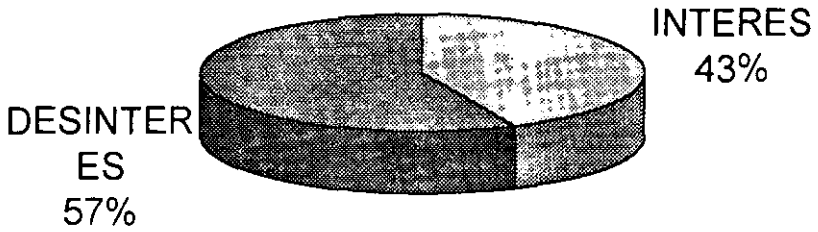
GRÁFICA 18

MÉDICOS Y SU TRATO CON EL DERECHOHABIENTE



GRÁFICA 19

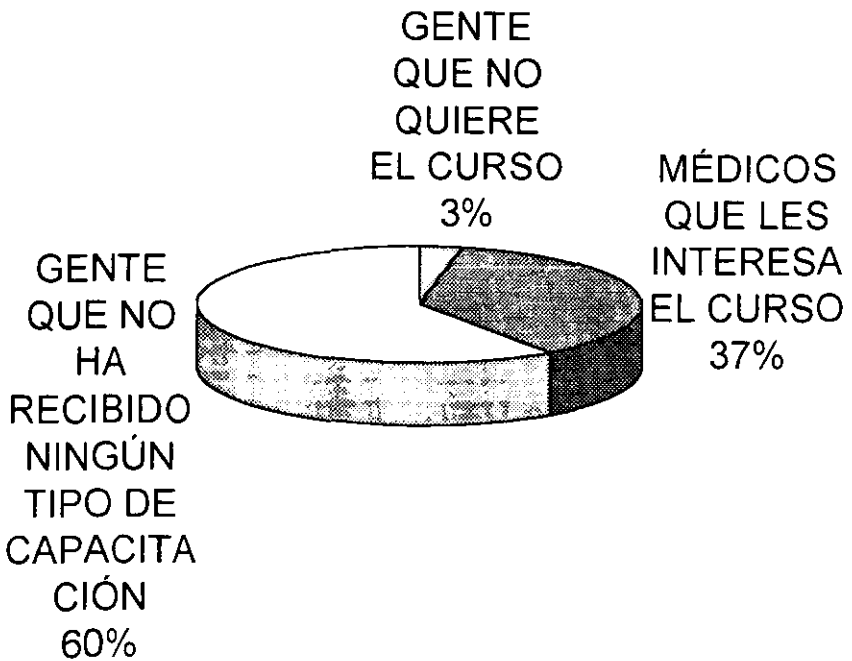
INTERES POR EL CURSO





GRÁFICA 20

### CAPACITACIÓN A TRAVÉS DEL VIDEO



TALLER: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

Pretendemos conocer su opinión con respecto al taller que esta finalizando, a fin de introducir en él las mejoras que se requieran. En base a lo que usted responda, estaremos en posibilidad de brindar un mejor servicio educativo, por lo que le rogamos objetividad y honestidad en sus respuestas.

Por favor asigne un número de la siguiente escala y anótelos en los espacios en la derecha, de cada uno de los conceptos que evaluamos.

1. EXCELENTE
2. BUENO
3. REGULAR
4. MALO
5. PÉSIMO

INDICADOR

CALIFICACIÓN

1.- VIGENCIA DE LOS CONCEPTOS EXPUESTOS .....	
2.- UTILIDAD DE LOS CONCEPTOS EXPUESTOS .....	
3.- SECUENCIA DE LOS CONCEPTOS EXPUESTOS .....	
4.- INTEGRACIÓN DE LOS CONCEPTOS .....	
5.- UTILIZACIÓN DEL TIEMPO DESTINADO A LOS TEMAS .....	
6 - NIVELES DE LOS CONTENIDOS SEGÚN SU PARTICULAR EXPECTATIVA.....	
7.- AULA DE REALIZACIÓN DEL TALLER .....	
8.- MOBILIARIO .....	
9.- MATERIAL UTILIZADO .....	
10 - RECURSOS DIDÁCTICOS (VIDEOCASSETTE) .....	
11.- DOMINIO DE CONCEPTOS .....	
12.- MANEJO Y USO DE TÉCNICAS DIDÁCTICAS .....	
13.- CUMPLIMIENTO DE LO ANOTADO EN PROGRAMAS .....	
14.- CUMPLIMIENTO DEL HORARIO ESTABLECIDO .....	
15.- AISTENCIA Y PUNTUALIDAD DE LOS PROFESORES .....	
16.- OTROS COMENTARIOS	

Cualquier comentario que usted considere importante para mejorar la calidad de este curso será bienvenida en la Coordinación de Capacitación y Desarrollo e Investigación, Unidad de Cursos y Eventos Especiales.

FIGURA 2

VIGENCIA DE LOS CONCEPTOS

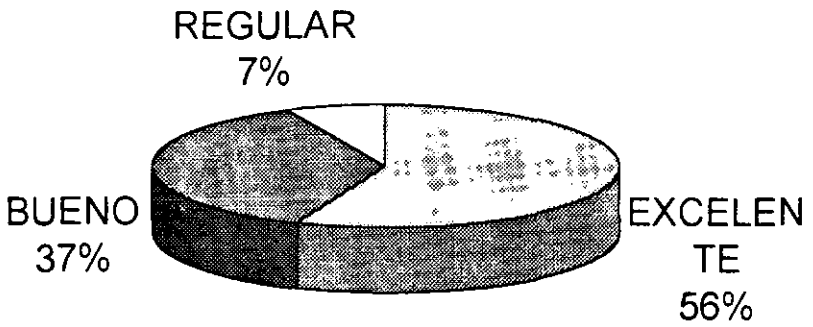


FIGURA 3

UTILIDAD DE LOS TEMAS

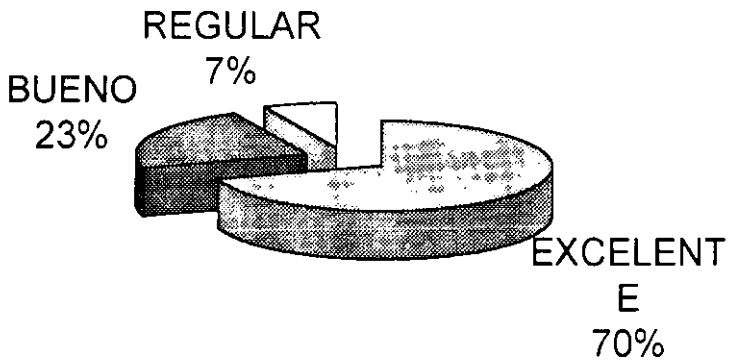


FIGURA 5

INTEGRACIÓN DE LOS TEMAS

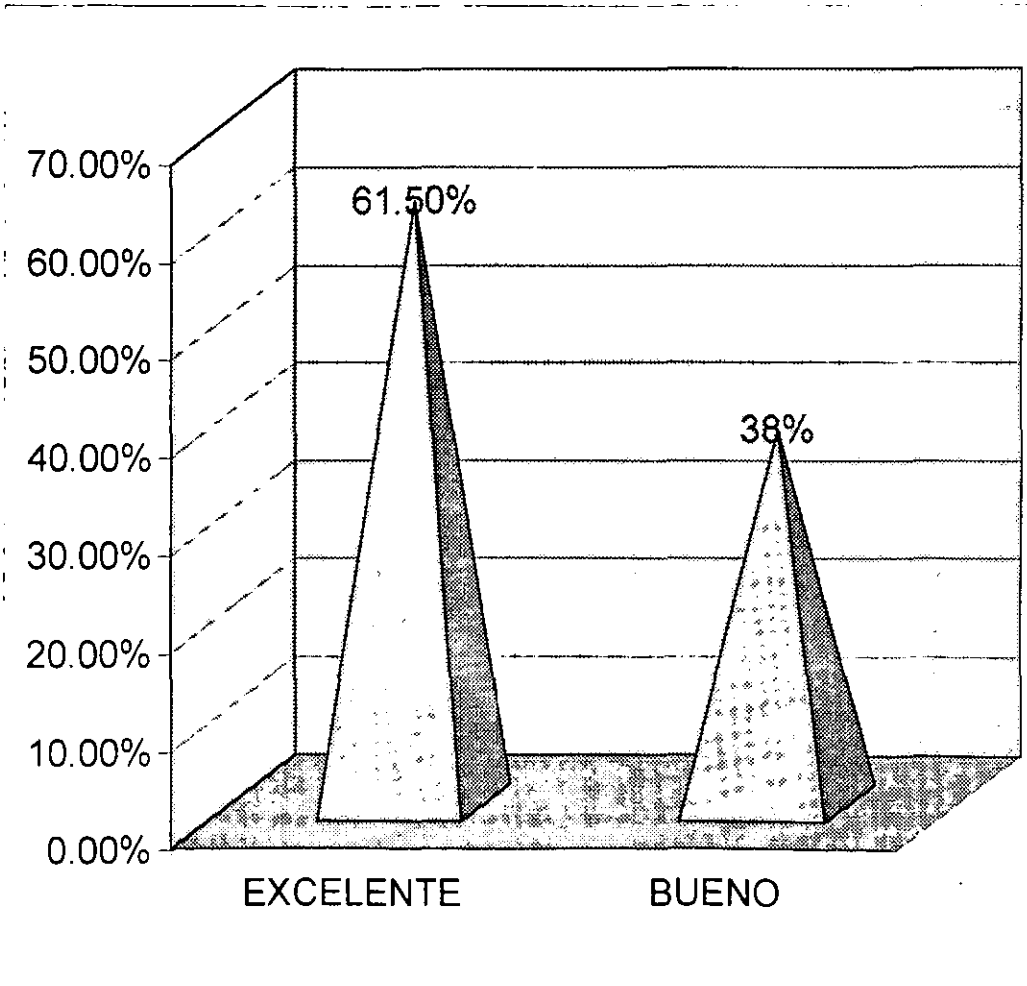


FIGURA 6

TIEMPO DEDICADO A LOS TEMAS

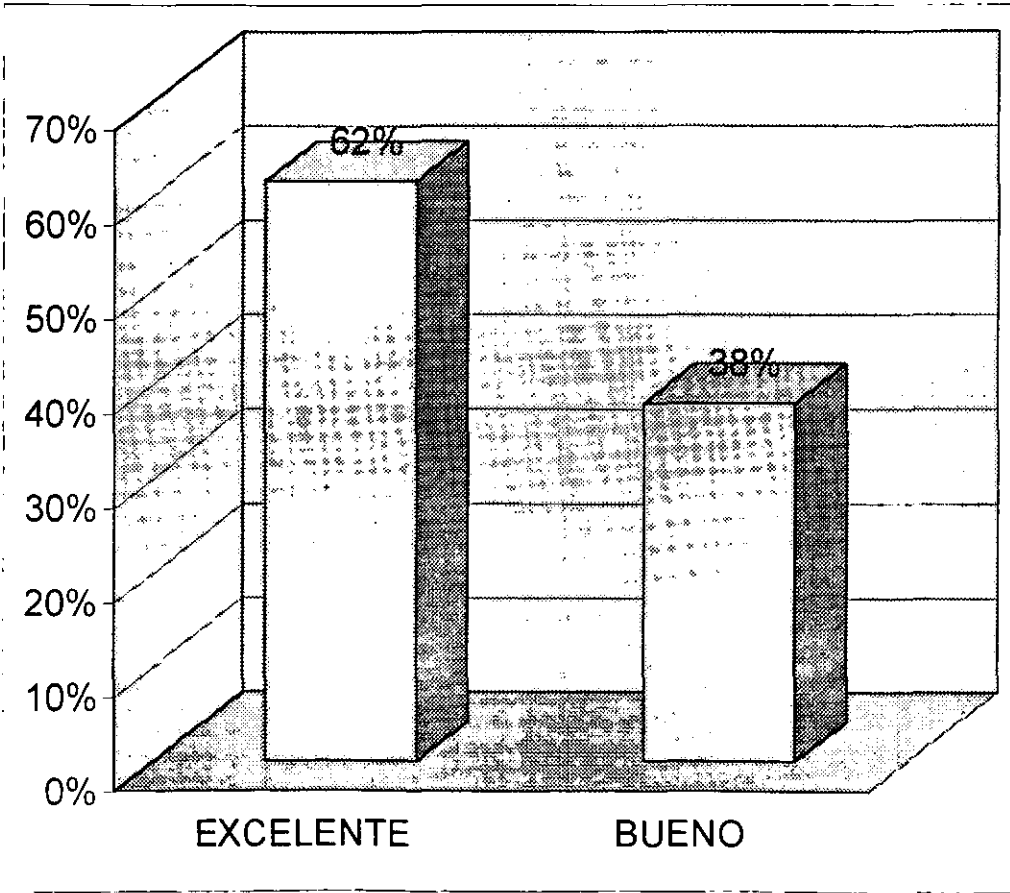


FIGURA 7

## NIVEL DE LOS CONTENIDOS

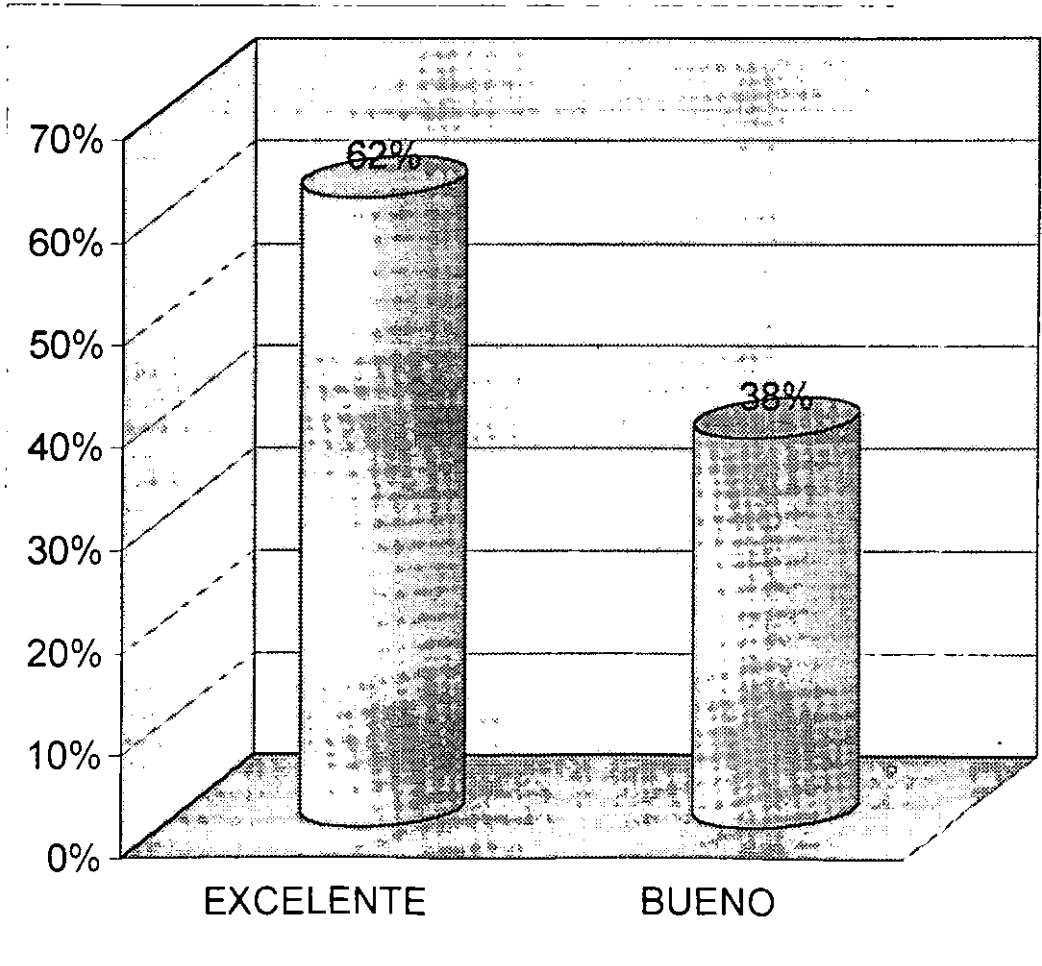


FIGURA 8

AULA

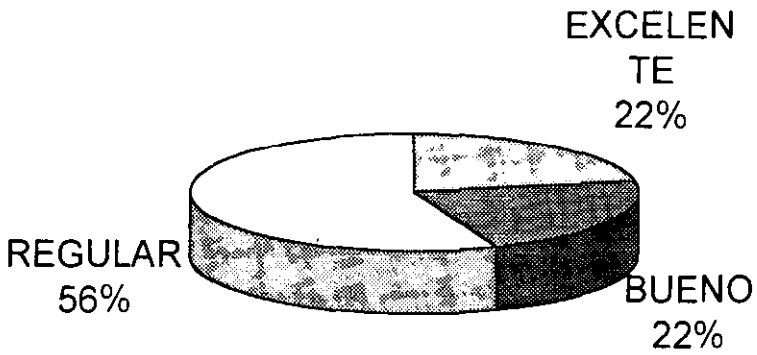




FIGURA 9

MOBILIARIO

---

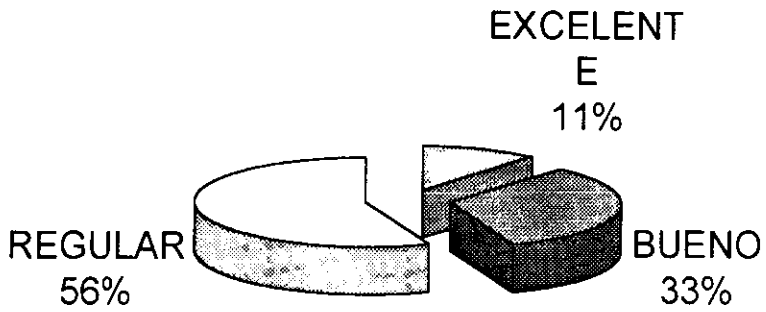


FIGURA 10

## MATERIAL DIDÁCTICO Y RECURSOS DIDÁCTICOS VIDEOCASSETTE

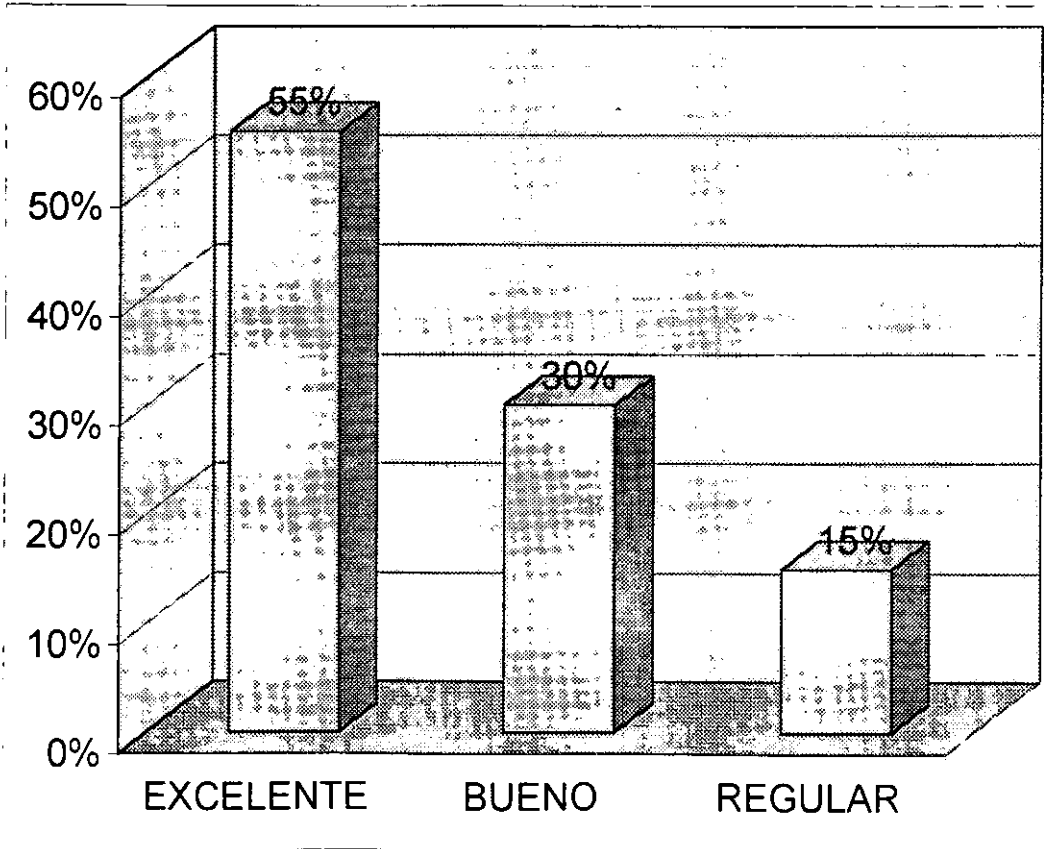


FIGURA 11

## DOMINIO DE LOS CONCEPTOS

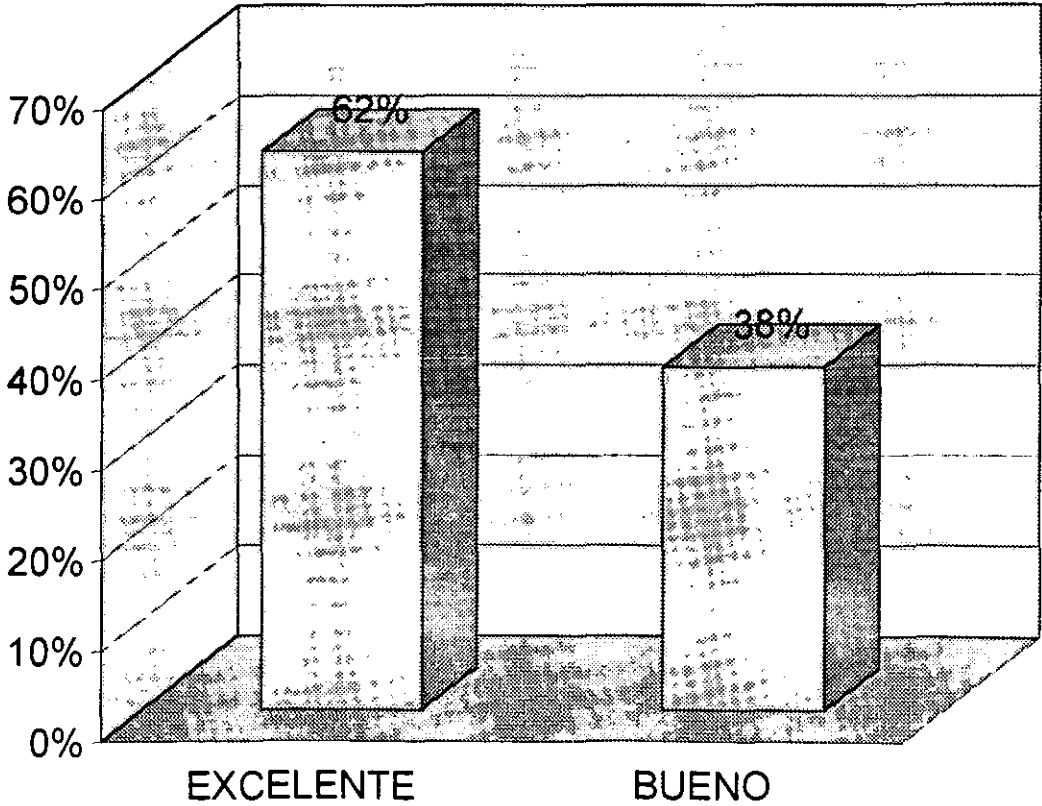


FIGURA 12

## TÉCNICAS DIDÁCTICAS

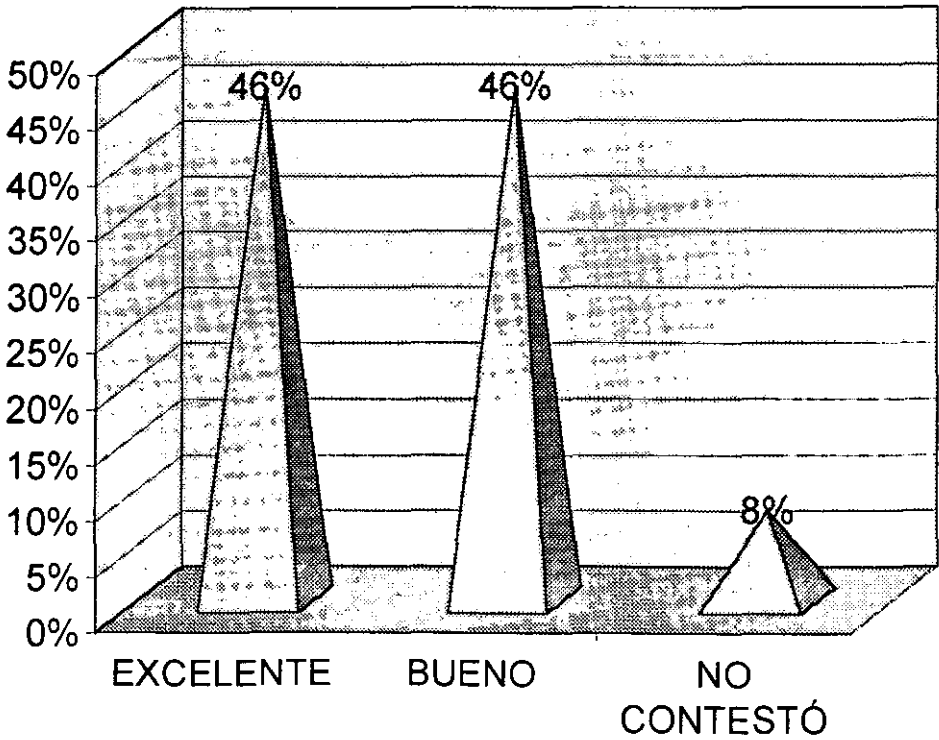


FIGURA 13

### CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA

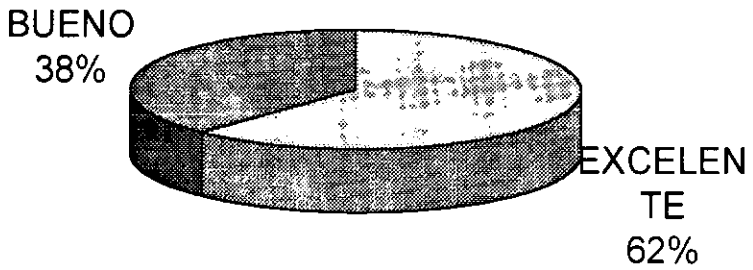


FIGURA 14

## HORARIO ESTABLECIDO

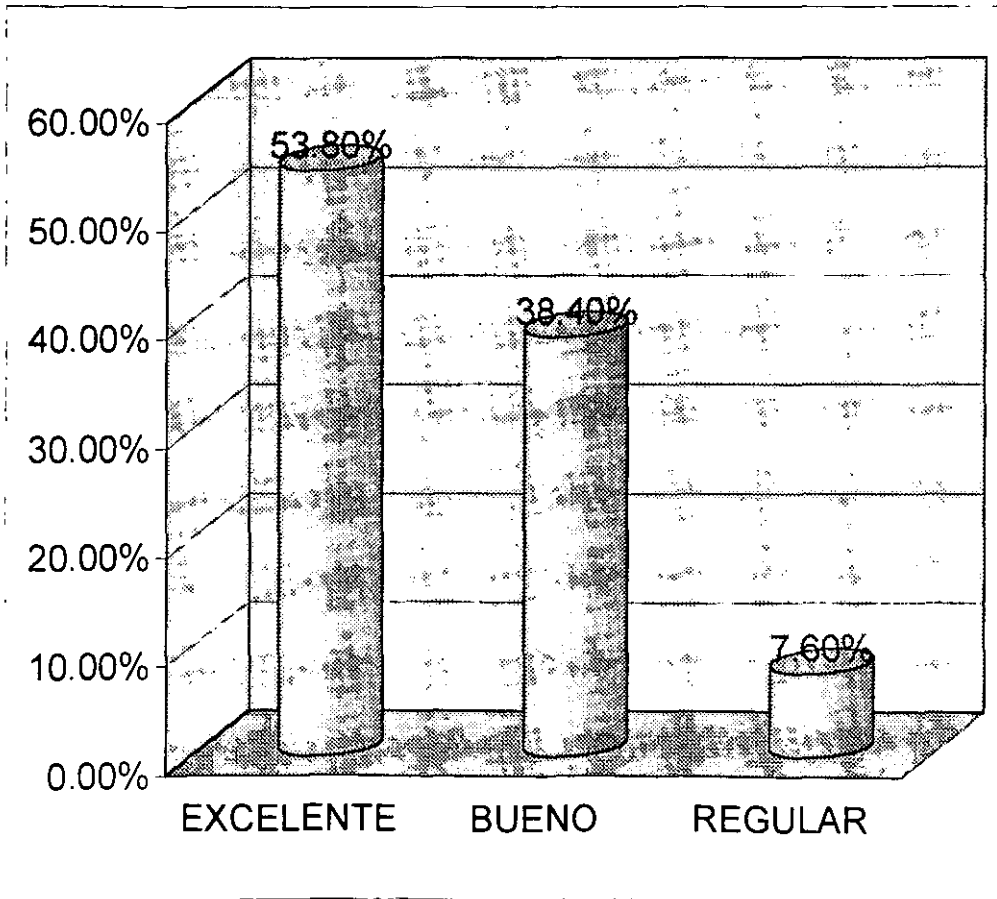


FIGURA 15

## ASISTENCIA DE LOS PROFESORES

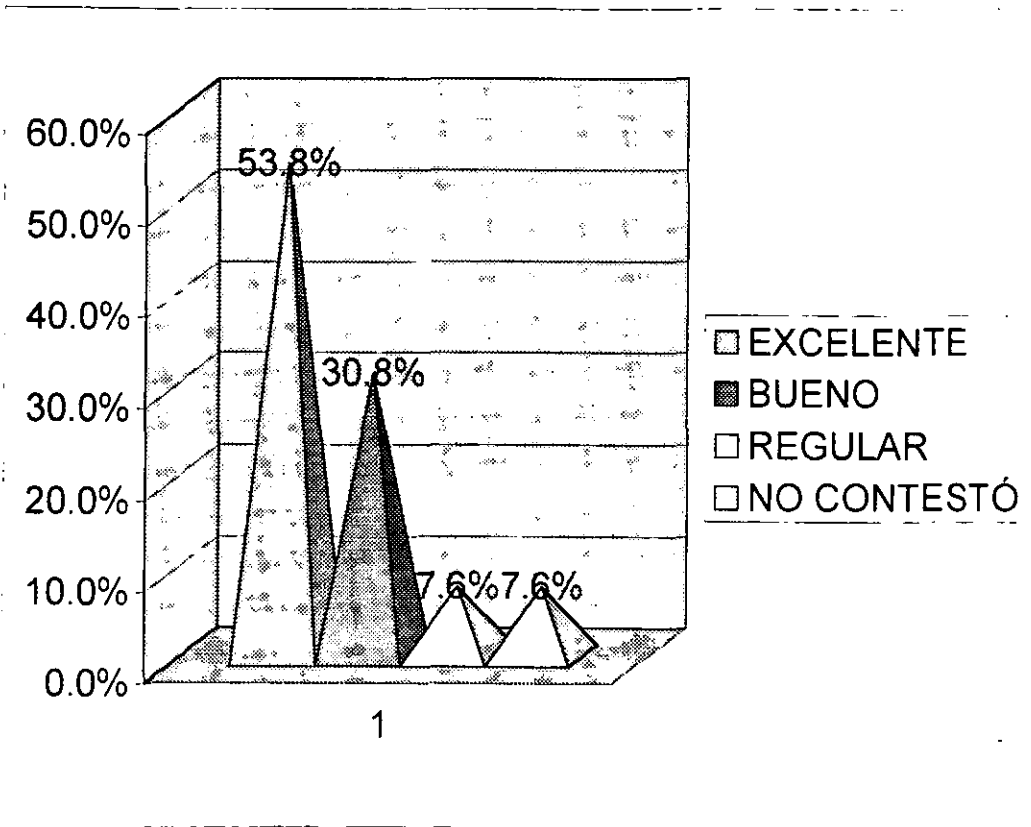


FIGURA 16

VIGENCIA DE LOS CONCEPTOS

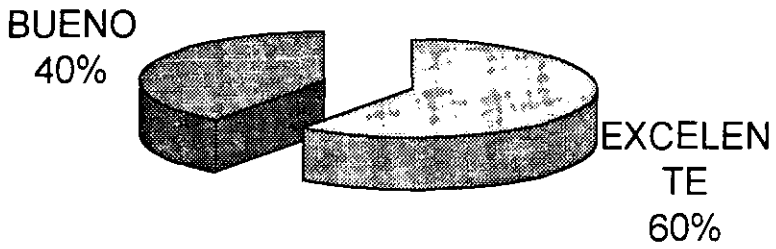




FIGURA 17

UTILIDAD DE LOS TEMAS

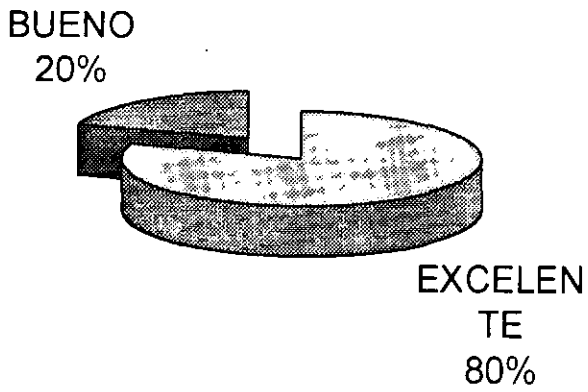


FIGURA 18

SECUENCIA DE LOS TEMAS

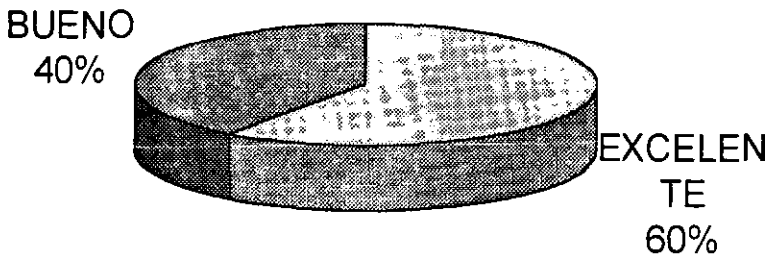


FIGURA 19

## INTEGRACIÓN DE LOS CONCEPTOS

---

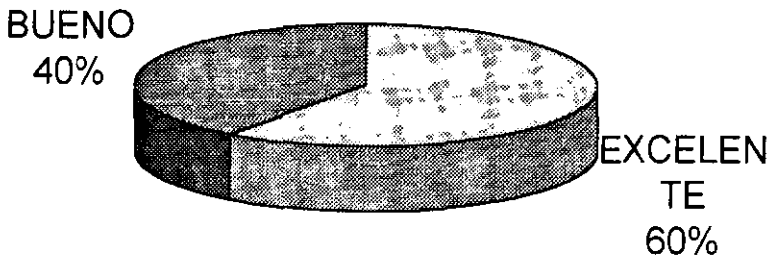


FIGURA 20

TIEMPO DEDICADO A LOS TEMAS

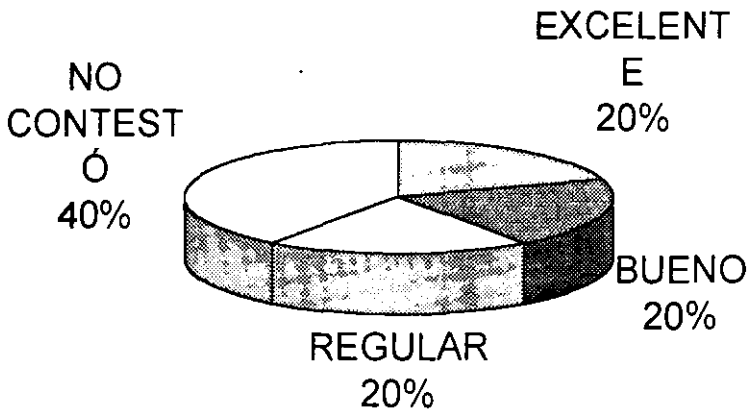
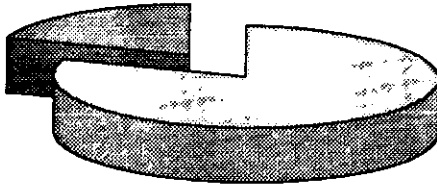


FIGURA 21

# NIVEL DE LOS CONTENIDOS

---

BUENO  
20%



EXCELEN  
TE  
80%

FIGURA 22

LUGAR DE TRABAJO

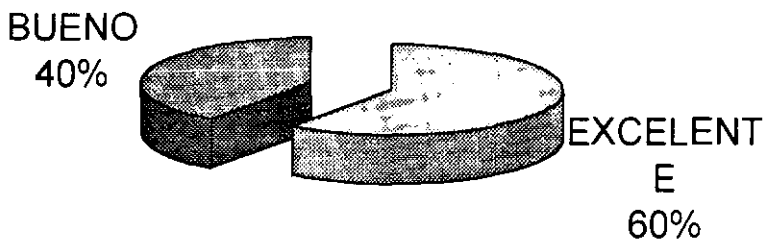


FIGURA 23

MOBILIARIO

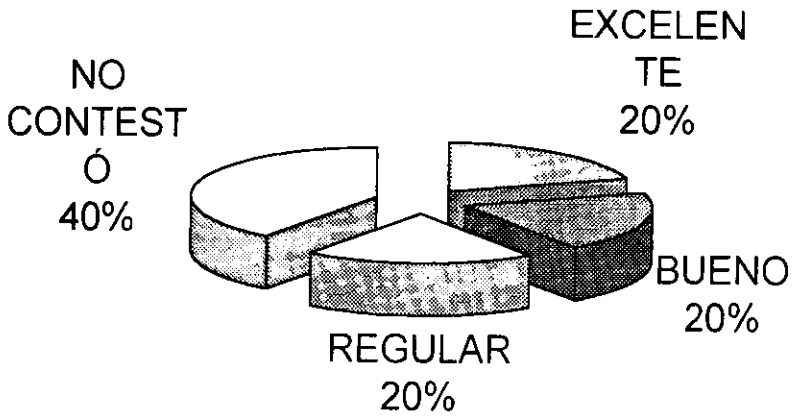


FIGURA 24

MATERIAL DE TRABAJO

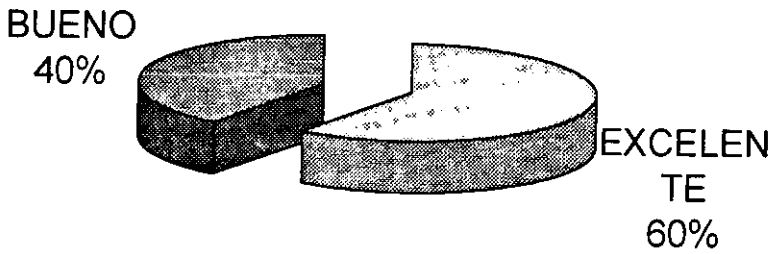




FIGURA 25

### NIVEL DE LOS CONCEPTOS

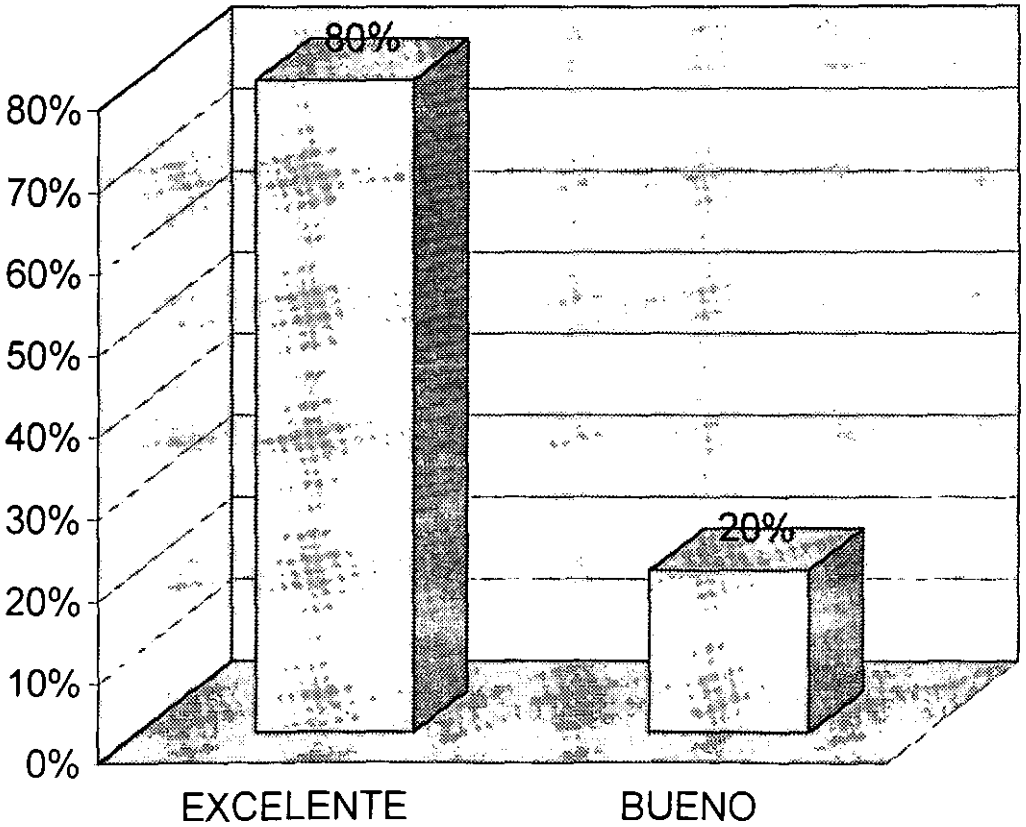


FIGURA 26

# MANEJO DE LAS TÉCNICAS

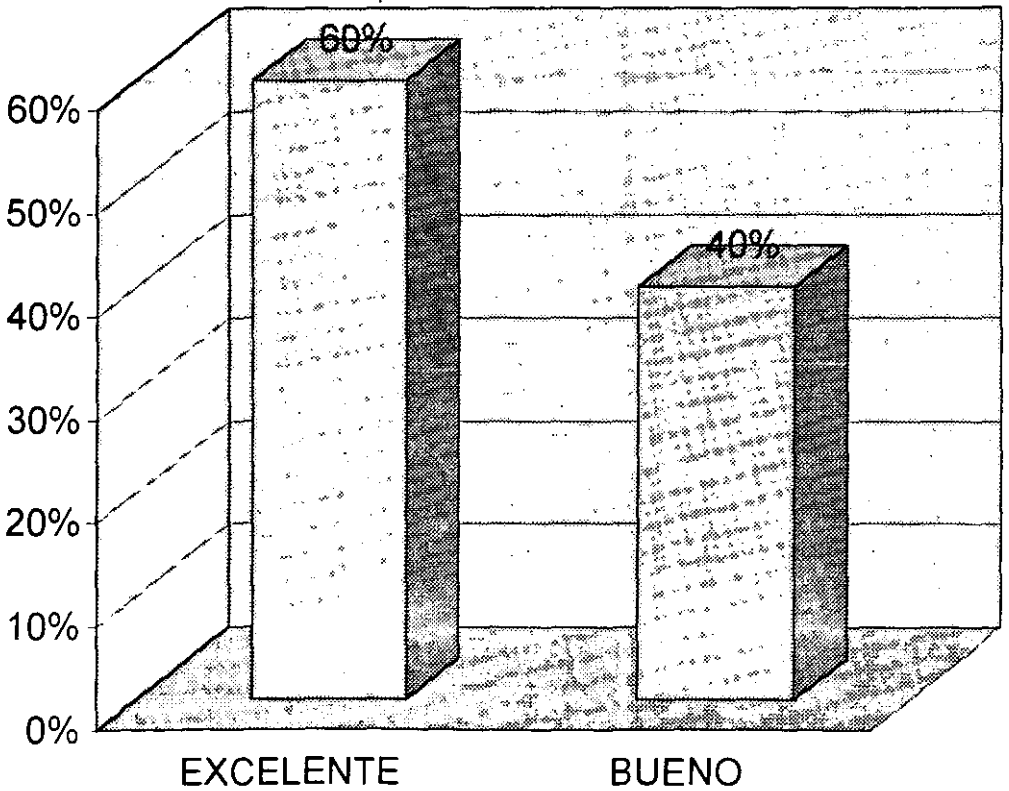


FIGURA 27

PROGRAMA ELABORADO

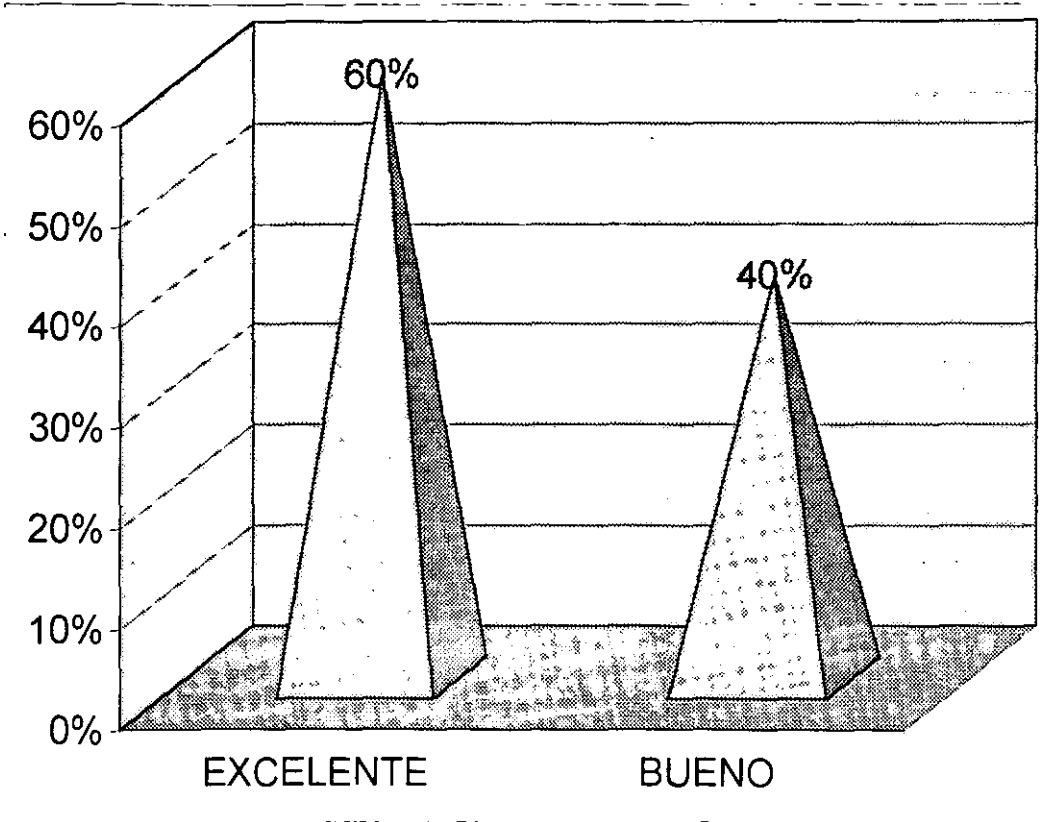


FIGURA 28

ASISTENCIA DE LOS PROFESORES

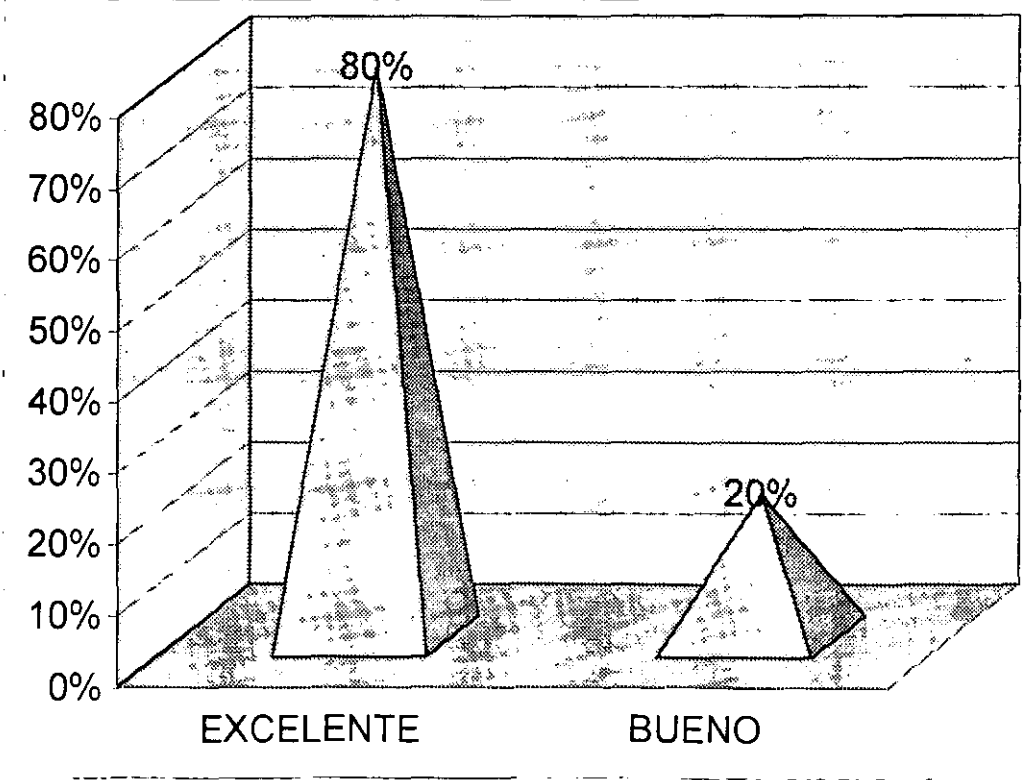


FIGURA 29

COMENTARIOS

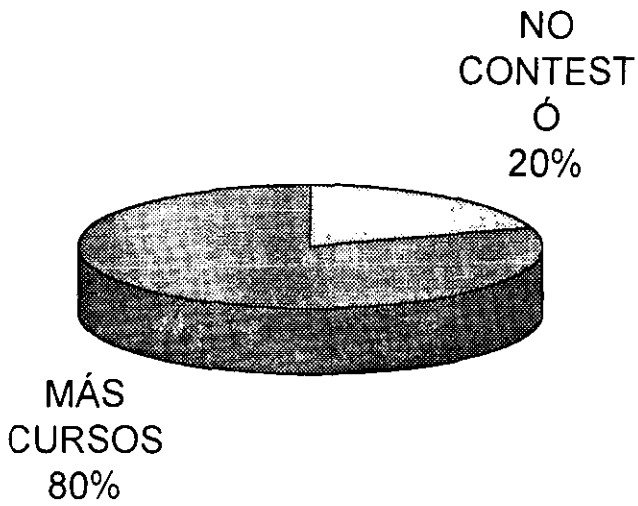
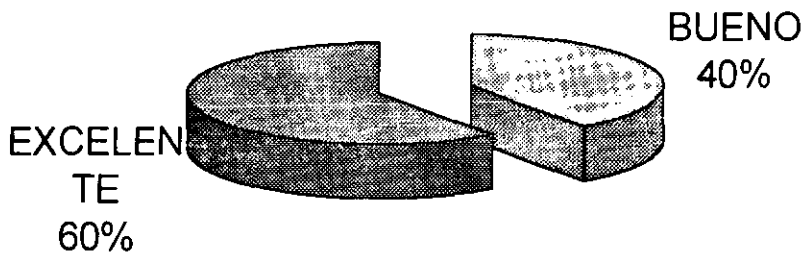


FIGURA 30

HORARIO ESTABLECIDO

---



## NOTAS

1. ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional. 3ª. Ed. Pentice-Hall. México. 1987. pp.210.
2. Idem.
3. DUHALT KRAUSS, Miguel F. Técnicas de comunicación administrativa. UNAM. FCPYS. México. 1970. pp.27.
4. Idem.
5. ROBBINS, Stephen P. Op. Cit. pp.229.
6. Ibid. pp.219.
7. DUHALT KRAUSS, Miguel F. Op. Cit. pp.29
8. GOLDBERGER, Gerald M. Comunicación organizacional. Diana. México. 1989. pp.154.
9. DUHALT KRAUSS, Miguel F. Op. Cit. pp.29.
10. Ibid. pp.11.
11. Ibid. pp.17.
12. Idem.
13. Idem.
14. ROBBIN, Stephen P. Op. Cit. pp.106.
15. Ibid. pp.107.
16. Idem.
17. Ibid. pp.94.
18. Ibid. pp.97.
19. Ibid. pp.99.
20. MANN, León. Elementos de Psicología social. Limusa. México. 1983. pp.159.
21. ROBBINS, Stephen P. Op. Cit. pp.366.
22. Ibid. pp.369.
23. Ibid. pp.390.
24. ROGGERO, G. A. Relaciones públicas. Tomo II 2ª. Ed. Deusto. España. pp.300.
25. ALBRECHT, Karl. La excelencia en el servicio. Legis. Colombia. 1991. pp.18.
26. Ibid. pp.18.
27. LÓPEZ PRADO, Lucia. Relaciones humanas en el servicio de Urgencias del Hospital Centro Médico Nacional. Tesis UNAM. México. 1966. pp.180.

28. Idem.
29. ALBRECHT, Karl. Op. Cit. pp.224.
30. Ibid. pp.79
31. ROBBINS, Stephen P. Op. Cit. pp.353.
32. GOLDHABER, Gerald M. Op. Cit. pp.353
33. Ibid. pp.154.
34. Ibid. pp.174.
35. MANN, León. Op. Cit. pp.15.
36. Ibid. pp.18.
37. ROBBINS, Stephen P. Op. Cit. pp.180.
38. Ibid. pp.186.
39. MANN, León. Op. Cit. pp. 69.
40. ROBBINS, Stephen P. Op. Cit. pp.197.
41. Idem.
42. MANN, León. Op. Cit. pp.72.
43. Ibid. pp.75.
44. Ibid. pp.95.
45. Ibid. pp.106.
46. Ibid. pp.116.
47. Ibid. pp.117.
48. Idem.
49. Ibid. pp. 119.
50. ROBBINS, Stephen P. Op. Cit. pp.73.
51. MANN, León. Op. Cit. pp.125.
52. Ibid. pp.143.
53. Ibid. pp.142.
54. ROBBINS, Stephen P. Op. Cit. pp.120.
55. Ibid. pp.135.
56. ROGGERO, G. A. Op. Cit. pp.301.
57. Ibid. pp.302.



## BIBLIOGRAFÍA

ALBRECHT, Karl. La excelencia en el servicio. Legis. Bogotá. 1991.

DUHALT KRAUSS, Miguel F. Técnicas de comunicación administrativa. UNAM. FCPYS. México. 1970.

GOLDHABER, Gerald M. Comunicación organizacional. Diana. México. 1989.

JENNINGS, Marie. Comunicación corporativa. Legis bogotá. 1991.

LÓPEZ PRADO, Lucia. Las relaciones humanas en el servicio de urgencias del Hospital Centro Médico Nacional. Tesis UNAM. México. 1966.

MANN, León. Elementos de psicología social. Limusa. México. 1983.

ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional. 3ª. Ed. Pentice-Hall. México. 1987.

ROGGERO, G. A. Relaciones públicas. Tomo II 2ª. Ed. Deusto. Bilbao. 1973.