



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE QUÍMICA**

**LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL COMO UN  
FACTOR PARA LOGRAR MAYOR PRODUCTIVIDAD  
EN UNA EMPRESA**

**TESIS**

**PRESENTA**

**ANGEL LORENZO RAMOS VILLAGOMEZ**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

**INGENIERO QUÍMICO METALÚRGICO**



**MÉXICO, D.F.**

**2009**



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.

Jurado asignado:

Presidente                      Prof. Roberto Johnson Bundy

Vocal                              Prof. León Carlos Coronado Mendoza

Secretario                      Prof. Alejandro León Iñiguez Hernández

1er. Suplente                      Prof. María Eugenia Baz Ibarra

2do. Suplente                      Prof. José Sabino Samano Castillo

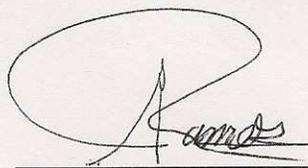
Sitio donde se desarrollo el tema:

Facultad de Química, Ciudad Universitaria.

ASESOR DEL TEMA

SUSTENTANTE

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Roberto Johnson Bundy

  
\_\_\_\_\_  
Ángel Lorenzo Ramos Villagomez

## **AGRADECIMIENTOS**

Facultad de Química de la Universidad Nacional Autónoma de México  
**(UNAM)**

### **A mis padres:**

Miguel de la Cruz Ramos Gonzáles y Ofelia Georgina Villagomez Reyes por darme la vida, instruirme en los valores humanos y por su esfuerzo en toda su vida.

### **A mis hermanos:**

Isabel Ramos Villagomez

Caritina Ramos Villagomez

Omar Palacios Zuñiga

Villabaldo Ramos Villagomez

Gracias por tu infinito apoyo en todo momento

**Gracias a mi asesor de Tesis**, Dr. Roberto Johnson Bundy por su ayuda a realizar y concluir este trabajo.

Ing. León Carlos Coronado Mendoza

Ing. Alejandro León Iñiguez Hernández

Ingeniero: Ernesto Fuentes Barajas

## ÍNDICE

	PAGINA
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULO PRIMERO

1 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.....	5
1.1 DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.....	6
1.2 PROCESO COMUNICATIVO.....	10
1.3 LA ACTITUD Y LAS CONDUCTAS COMUNICATIVAS EN LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.....	20
1.4 NORMATIVIDAD.....	22
1.5 VARIABLES.....	27
1.6 BARRERAS.....	28

### CAPÍTULO SEGUNDO

2 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	36
DEFINICIÓN	
FUNCIÓN	
ESTRUCTURA	
LOS COMPONENTES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	
2.1 COMUNICACIÓN INTERNA.....	41
DEFINICIÓN	
PROCESOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	
TIPOS DE COMUNICACIÓN-MENSAJE-FUNCIONES	
2.2 COMUNICACIÓN EXTERNA.....	47
2.3 COMUNICACIÓN FORMAL. NORMATIVA.....	48
2.4 COMUNICACIÓN INFORMAL.BARRERAS DE COMUNICACIÓN.....	50

2.5 LAS ACTITUDES Y LAS CONDUCTAS COMUNICATIVAS EN LAS ORGANIZACIONES. ....	55
2.6 MODELOS DE INTEGRACIÓN DE OBJETIVOS DE UNA ORGANIZACIÓN. ....	58
2.6.1 MODELOS DE INTERCAMBIO. ....	58
2.6.2 MODELOS DE SOCIALIZACIÓN. ....	60
2.6.3 MODELOS DE ACOMODACIÓN. ....	64
2.7 LIDERAZGO. ....	71

### **CAPÍTULO TERCERO**

3 LA TEORIA DEL CONSTRUCTO PERSONAL Y LA MEDICIÓN DE ACTITUDES Y DE CONDUCTAS. ....	75
3.1 TEORIA DEL CONSTRUCTO PERSONAL. ....	75
3.2 MEDICIÓN DE ACTITUD. ....	81
3.3 MEDICIÓN DE CONDUCTA. ....	90

### **CAPÍTULO CUARTO**

4 DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LA GERENCIA. ....	91
4.1 LA COMUNICACIÓN EN LA GERENCIA. ....	91
4.2 DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LAS DIFERENTES SECCIONES. ....	92
4.2.1 PROCESO. ....	94
4.2.2 NORMATIVIDAD. ....	95
4.2.3 VARIABLES. ....	96
4.2.4 BARRERAS. ....	96
CONCLUSIONES. ....	99
BIBLIOGRAFIA. ....	105

**LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL COMO UN FACTOR PARA  
LOGRAR MAYOR PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA**

## INTRODUCCIÓN

La carrera de Ingeniero Químico Metalúrgico es una de las más completas que existen; el campo de trabajo es muy variado, va desde el área de extracción de metales, así como la fabricación de aleaciones, la manufactura, protección y prevención de fallas de componentes metálicos. Para ello analiza, evalúa, controlará, modificará y diseñará componentes metálicos y sus procesos de producción, aplicará la relación estructura propiedades, comportamiento- procesamiento y las bases científicas de química, física, fisicoquímica, matemáticas.

Una de las áreas de trabajo a las que un Ingeniero Químico Metalúrgico está expuesto continuamente es la Administración, en las que interviene la Administración de recursos económicos y la administración de personal, está en contacto constantemente con equipos de trabajo de los que tiene que sacar el mejor rendimiento posible para la realización de diversas tareas que involucran tanto aspectos operativos como aspectos directivos. Para lograr que la organización logre sus objetivos dentro de un marco de eficiencia, el Ingeniero Químico Metalúrgico debe conocer aspectos de comunicaciones interpersonales y motivacionales para mejorar su personal.

Las organizaciones modernas enfrentan graves problemas financieros, técnicos y científicos por lo regular ninguno de ellos constituye un desafío mayor que la tarea, extraordinariamente compleja, de entender a los individuos relacionados con la organización y tratar con ellos interpersonalmente en forma tal que se logren, con efectividad, los objetivos de la empresa. Las personas son los recursos fundamentales de las empresas y los Ingenieros Químicos Metalúrgicos deben asegurar que sean bien utilizados.

Las partes medulares de la formación de un Ingeniero Químico Metalúrgico son las siguientes

- a) Un conjunto de conocimientos
- b) Una serie de habilidades

### c) Aptitudes y actitudes personales

Como ingenieros químicos metalúrgicos debemos actuar para poder estar dentro de estas competencias que se está dando en las empresas, es necesario estar actualizado con conocimientos actuales y estar a la vanguardia en nuevos campos del conocimiento.

Cada día se vive una competencia por sobresalir, ser innovador y creativo, estar mejor preparado siguiendo una educación continua como modelo esencial para los nuevos retos que surgen en la empresa, pero principalmente para poder tener un desarrollo profesional ascendente por parte de un profesionista ya que permitiría estar en una posición para alcanzar nuevos retos, mayor responsabilidad, aprender nuevas habilidades y alcanzar puestos en la alta dirección en un tiempo mucho menor que lo que antes era, un profesionista debe tener un espíritu innovador, creativo para poder ser competitivo, la educación continua proporciona herramientas necesarias para afrontar los cambios y lograr a nivel personal un ascenso en los puestos para la alta dirección, la actualización y superación profesional son parte de la vida de cualquier profesionista, ya que de ello depende poder alcanzar de manera satisfactoria un desarrollo profesional ascendente y poder ser competitivo en este mundo cambiante y lleno de oportunidades y además capaz de tomar la iniciativa y sostenerla.

Si bien en una sociedad moderna y avanzada la Ingeniería es vital, a pesar de ello, las personas que practican tal profesión no ocupan un lugar destacado en el quehacer público de los gobiernos así, hay una contradicción entre la gran trascendencia de la labor propia del Ingeniero en la sociedad y su casi nula participación en la toma de decisiones políticas en el ambiente gubernamental, muchas veces las personas que se han enfrentado desde un cargo público a los problemas que crea la organización del estado, no están capacitados intelectualmente para resolverlos. Es de desearse que el futuro ingeniero, mejor preparado no solamente en su campo profesional, sino también en materias de humanidades y sociales, sea quien, con criterio apropiado, se preocupe por dirigir mejor los esfuerzos de nuestro país, ya que, en una

sociedad en desarrollo las decisiones sociales, económicas y políticas involucran consideraciones científicas y de Ingeniería.

La comunicación para cualquier tienda de autoservicio como puede ser Walmart o Aurrera la comunicación interpersonal del gerente hacia los jefes de los departamentos no es vista con buena iniciativa y no se diga la comunicación de los jefes de departamento hacia los empleados en estas áreas es donde se detectan deficiencias en la comunicación interpersonal, por lo cual se investigó al respecto para dar a conocer las causas que las provocan, pues a pesar de que los empleados la consideran un factor esencial para la relación individual y de grupo, esta tiene sus deficiencias y lo más delicado es que en un grupo se tengan como resultados el incumplimiento de los objetivos fijados por la misma empresa. Uno de ellos los servicios de calidad.

En el capítulo uno se describe la comunicación interpersonal, la cual se refiere a la comunicación entre personas, los aspectos generales de la misma, las variables que intervienen, así como el proceso y barreras de dicha comunicación; los roles y reglas que se presentan en la interacción personal y la importancia de la comunicación no verbal.

En toda empresa el marco conceptual del tema a desarrollar es la comunicación organizacional pues en esta se encuentra incluidas tanto la interna como la externa; y de la primera se deriva la comunicación interpersonal. Como marco teórico es la persuasión por tratarse de actitudes y conductas del personal.

En el segundo capítulo me refiero a la comunicación organizacional, describiendo algunos conceptos de autores como Carlos Fernández Collado y Emilio Orozco. Así mismo se expresa la función, componentes y estructura de dicha comunicación organizacional. Se divide en cuatro ramas la comunicación interna, la cual se refiere a la transmisión de información entre empleados, jefes-jefes, jefes-empleados; Externa, la cual existe con instancias con las que tiene que ver la empresa para complementar su funcionamiento formal, la cual sigue redes de comunicación establecidas por

la misma empresa, siguiendo niveles jerárquicos o funcionales; y la informal, la cual surge entre las personas con independencia de la comunicación formal, un ejemplo de ellos son los rumores.

En el capítulo tres se presentan aspectos que intervienen en la comunicación organizacional y el comportamiento de las personas que se encuentran en la empresa, como son el constructo personal; el cual consiste en la interpretación de la realidad y como ser humano tendrá su manera muy particular de ver las cosas.

Esto implica que su actitud y conducta se vea reflejado en su manera de convivir con los demás. Entre las aportaciones más significativas es la de Kelly, quien presenta un postulado, general y los corolarios de la Teoría del constructo personal, de manera muy particular se considera importante esta aportación pues indica que los procesos de una persona están psicológicamente relacionados por el modo en que aprecia y anticipa los acontecimientos.

En el capítulo cuarto se plantea la situación de la comunicación de la gerencia, el diagnóstico que de la misma se hace.

Se debe aclarar que se obtendrán buenos resultados si se pone el esfuerzo, empeño y el uso de herramientas para que los empleados mejoren en sus actividades, mejorándose también la comunicación y en general creando un ambiente agradable y de confianza en la misma empresa.

El objetivo de este trabajo es proporcionar las herramientas necesarias para que el Ingeniero Químico Metalúrgico trate los problemas y las oportunidades que se presentan en el trabajo, desarrollando un clima de pensamiento positivo sobre la comunicación interpersonal, y el comportamiento de las personas que laboran en la empresa. Es una disciplina que ayudará al Ingeniero Químico Metalúrgico a predecir y controlar los aspectos de la comunicación interpersonal de los colaboradores que afectan el desempeño organizacional.

## **CAPÍTULO PRIMERO**

### **1 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL**

En el contexto de la organización, para lograr una comunicación interpersonal adecuada, es necesario distinguir entre lo que la empresa quiere que sepan los trabajadores y lo que estos quieren saber. Ambas cosas deberán ser comunicadas, aunque es más difícil comunicar a alguien algo que no se quiere saber. El compartir la información con los empleados, de modo que estén enterados de lo que deben y lo que quieren saber, es una forma de fomentar su participación y su inclusión dentro de la empresa; que la sientan como suya y los resultados de la administración, buenos o malos, como propios. Este es el ambiente más favorable para desarrollar su eficiencia en el trabajo.

En términos generales, las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros, sobre todo cuando el entorno cambia de manera imprevista y rápida. Los comentarios que se escuchan con frecuencia en las empresas acerca de los problemas de comunicación son prueba de su preponderancia en la vida laboral, pero si no fuera necesario coordinar las actividades, la comunicación sería relegada a una posición mucho más periférica en la operación de las organizaciones.

La trascendencia de la comunicación se debe manifestar en toda la pirámide organizacional, pues hay una relación directamente proporcional entre el nivel jerárquico y el tiempo que se dedica a interactuar con otros, esto determina el desarrollo de la empresa.

A continuación se define el concepto de comunicación Interpersonal, así como las variables que influyen en la misma. Además se mencionarán las reglas que existen en la interacción personal asimismo, se describe el proceso, las barreras y se presentan las posibles medidas para salvar los obstáculos y lograr con esto una mejora en la comunicación interpersonal.

## **1.1 DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL**

Si se interpreta el concepto en sentido literal, se trata de la comunicación entre personas.

Complementando la definición, se recurre a lo que señalan Haroldsen y Blake que la comunicación interpersonal tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas, y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata<sup>1</sup>. En otras palabras, cuando hablamos de comunicación interpersonal nos referimos a la comunicación cara a cara. Aunque también son el llamar por teléfono o mantener una relación por correspondencia.

Para tener mayor referencia de la comunicación interpersonal, a continuación se describen sus características<sup>2</sup>.

1.- Como condición inicial se requiere de un contacto previo entre dos o más personas físicamente próximas. El resultado de dicho contacto es la entrada de cada una de los involucrados en el marco perceptual de los otros.

2.- No hay un número preestablecido de participantes, más allá del cual la interacción deje de ser interpersonal, pero se requiere por lo menos de dos personas.

3.- El contacto previo permite entrar en sintonía, es decir, iniciar el intercambio de mensajes en torno a un punto focal de atención compartido (un tema en común).

4. Todas las personas que intervienen en la comunicación interpersonal son de una u otra manera, participantes activos. Se trata, entonces, de una relación de toma y da en la que los interlocutores asumen diferentes roles.

5.- La interacción se lleva a cabo mediante un intercambio de mensajes en el cual cada participante ofrece a los demás un conjunto de señales para ser interpersonales.

6.- Al tratarse de una interacción cara a cara los participantes pueden recurrir a todos sus sentidos, por tanto, es necesario que estén lo suficientemente cerca para conversar, la modalidad, el estilo y los matices personales de cada una serán percibidos por los demás.

7.- Aparentemente, el contexto interpersonal está poco estructurado por lo cual se suele pensar que la frecuencia, la forma o el contenido de los mensajes se rigen por pocas reglas, pero no siempre es así.

La comunicación interpersonal es una interacción de naturaleza convencional que implica el intercambio de información verbal y no verbal entre dos o más participantes, en un contexto cara a cara. Para lo cual se debe considerar cómo los comunicadores se relacionan, y la forma en que planean y regulan sus intercambios comunicativos.

Según la perspectiva de desarrollo, las relaciones entre las personas se conciben en un continuo que va de lo impersonal a lo interpersonal. Además propone como una actividad que elabora predicciones. Es decir, que los participantes interpretan los resultados de sus interacciones personales, en base a los datos que tienen cerca de los demás.

Tales predicciones se fundamentan en tres tipos de información: cultural (son los rasgos que identifican a las personas, como son: raza, clase social, nacionalidad, etcétera); sociológica ( rasgos que son de determinado grupo social al que pertenecen) y psicológica (los rasgos que distinguen la manera de pensar de cada uno).

---

<sup>1</sup> Blake Reed y Haroldsen Edwin o .. 1998. Una taxonomía de conceptos de la comunicación Ed. Nuevo Mar S.A., de C.V., México, Pág. 30

<sup>2</sup> Fernández Collado Carlos...1991. La comunicación en las organizaciones, ed. Trillas, Primera Ed. Pág.63

La información que se tenga disponible permitirá que se determine la ubicación en alguno.

De los tres niveles de conocimiento de los interlocutores, los cuales se describen a continuación<sup>3</sup>.

1.- Conocimiento descriptivo consiste en conocer las características físicas exteriores necesarias para diferenciarlos de los demás, para reconocerlos.

2.- Conocimiento predictivo se trata de poseer información válida sobre los valores, creencias y modos de comportarse de los otros, suficiente para pronosticar sus modos de actuación en determinadas situaciones.

3.- Conocimiento explicativo supone comprender las razones del comportamiento de los demás.

Como puede apreciarse, los niveles de conocimiento son fases sucesivas y acumulativas en el proceso de una relación interpersonal. Dichos niveles de conocimiento se pueden aplicar también en las empresas. En tales ocasiones, cuando no se alcanza el tercer nivel de conocimiento (explicativo), se muestra un cierto grado de insatisfacción por parte del personal dentro de una organización. Ahora, la administración lucha por lograr incrementos en la autonomía del personal en materia de decisiones y por un mayor acercamiento entre la gente. En la vida laboral existen relaciones entre jefes, subordinados, clientes, proveedores, amigos, etcétera. Sin embargo, estas se consideran dentro de los planos descriptivos y predictivo. Esto significa que normalmente no se establece una verdadera comunicación interpersonal con quienes nos rodean.

---

<sup>3</sup>Fernández Collado Carlos...1991. La comunicación en las organizaciones, edit. Trillas, Primera Ed. Pág.65

Se puede decir que los propósitos de la interacción suelen ser específicos: colaboración, amistad, consejo, compañía, poder, admiración, etcétera. Cada caso es diferente, pero hay resultados que son comunes a la mayoría de las situaciones de interacción, quizás por que son inherentes a la comunicación interpersonal. Estos resultados, casi siempre se convierten en objetivos aunque sea secundario de relación. Los más comunes son los que a continuación se proponen<sup>4</sup>.

1.- Placer. Para la mayoría de la gente, el aislamiento es desagradable, por eso busca la compañía de otras personas.

2.- Catarsis. Es un proceso liberador de tensiones emocionales perturbadoras mediante la expresión verbal y la manifestación de los sentimientos.

3.- Respuesta manifiesta. El propósito principal de la comunicación interpersonal es provocar una respuesta observable por parte del receptor. Esta puede ser inmediata o diferida, pero, en cualquier caso el emisor la espera y se muestra atento a las señales que pueden revelar su aparición.

4.- Respuestas encubiertas. Este tipo de respuesta no suele ser directamente observable y verificable, ya que tiene que ver con cambios sutiles como la modificación de actitudes o creencias.

Con este último punto, si un jefe de sector insta a sus subordinados a actuar con mayor compromiso y responsabilidad, seguramente no espera de inmediato cambios evidentes. Pues un buen comunicador deberá prever las respuestas encubiertas que puedan provocar sus mensajes. En varias ocasiones la interacción se dirige primordialmente al mantenimiento de las relaciones (las muestras de reconocimiento, los saludos, las demostraciones de interés personal, etcétera.) o la confirmación del auto concepto de los interactúales (las manifestaciones de poder, las expresiones de afecto, las muestras de simpatía, etcétera). La comunicación humana casi siempre persigue propósitos múltiples que en realidad aparecen entrelazados.

## 1.2 Proceso comunicativo

Duhalt Krauss<sup>5</sup>, señala que en el proceso de comunicación a nivel administrativo, intervienen cinco propósitos básicos:

a) La fuente de la información

b) El transmisor del mensaje.

c) Los símbolos que expresan el mensaje.

d) El receptor del mensaje.

e) La relación que produce el mensaje, que se relaciona con la efectividad de la comunicación, o sea que tan efectivamente el significado recibido afecta la conducta en la forma deseada.

Siguiendo el esquema anterior, la comunicación interpersonal es el proceso de transmitir información de una persona a otra con el fin de llegar a un entendimiento entre ambas. No obstante lo anterior, existen dos ramificaciones importantes de esta definición. Primera, debe haber un receptor si se pretende que haya comunicación. El papel del receptor por lo general pasa inadvertido o se da por un hecho. Quien comunica tiende a suponer que una vez que tiene el mensaje, el proceso queda ya consumado. Esto suele ocurrir en muy contadas ocasiones. Quien comunica se debe percatar del receptor tanto al momento de elaborar el mensaje desde un punto de vista técnico, como al momento de transmitirlo; de lo contrario no se obtendrán ni el interés ni los resultados deseados. Cuando no se toma en cuenta al receptor, puede ocurrir una de dos cosas: o no hay, respuesta alguna o hay una respuesta errónea.

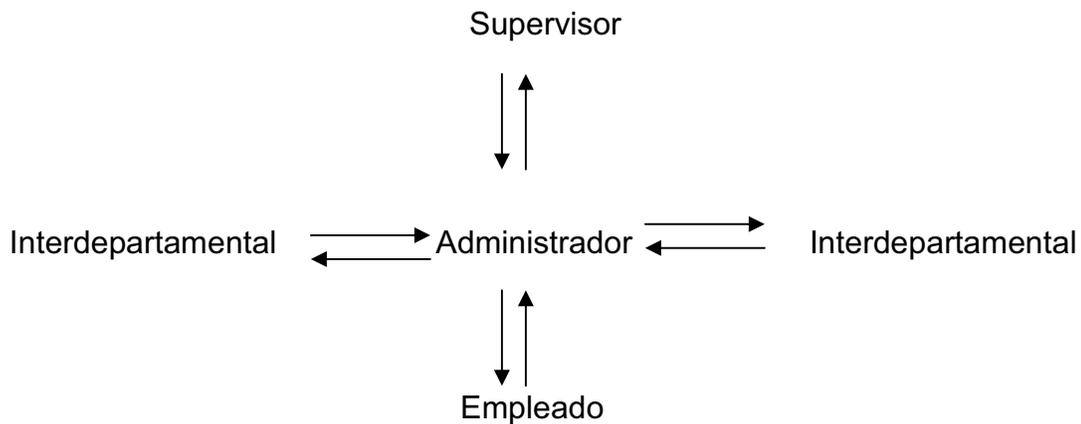
---

<sup>4</sup> Fernández Collado Carlos...1991. La comunicación en las organizaciones, ed. Trillas, Primera Ed. Pág.66

<sup>5</sup> Duhalt Krauss Miguel F...Técnicas de comunicación administrativas, UNAM, FCPyS.pág.33

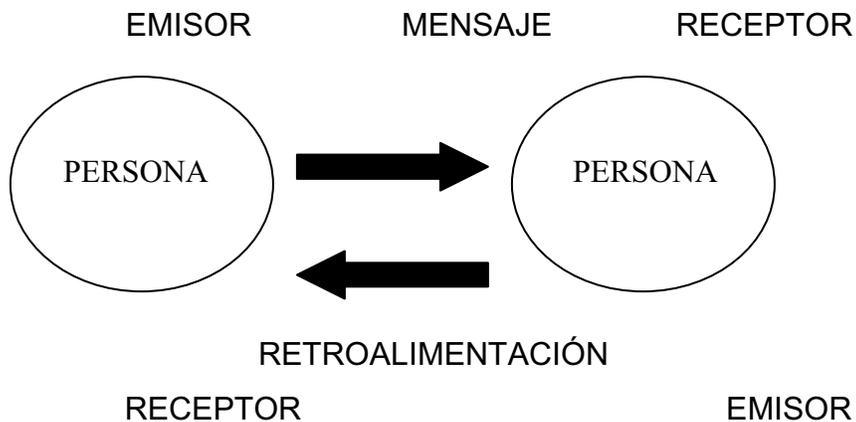
Segunda, la definición pone énfasis en la importancia de llegar a un entendimiento con el receptor. La comunicación no es un fin en si. Su objetivo es el de provocar una acción o respuesta positiva por parte del receptor y esto requiere de un buen entendimiento. Por lo que la comunicación es el medio por el cual el gerente interactúa con sus empleados en su carácter de líder. Entre más eficazmente logre comunicarse con ellos, mayor será la motivación que les brinde. El entendimiento requiere algo más que el uso de palabras que el receptor pueda comprender, requiere una actitud en que se desee responder de manera positiva en la comunicación, interviene tanto el aspecto técnico como el aspecto humano. De esta forma, todo gerente se desenvuelve dentro de lo que se podría considerar un ambiente (espacio) de comunicación bilateral y tridimensional. Se dice que es tridimensional puesto que independientemente del lugar que ocupa en la escala jerárquica el gerente participa en la comunicación con su superior, con el personal al cual supervisa y con los demás departamentos con los que mantiene una estrecha relación para lograr los resultados deseados. Entre estos departamentos se encuentran los que desempeñan funciones básicas y los que desempeñan funciones administrativas. Este es un proceso bilateral puesto que el gerente debe incrementar el flujo de comunicación ascendente y descendente.

## LA COMUNICACIÓN COMO UN PROCESO RECÍPROCO TRIDIMENSIONAL<sup>6</sup>



El esquema anterior indica que el gerente, en calidad de individuo, es el centro de toda comunicación eficaz, el es quien da los pasos iniciales para que haya comunicación si lo que desea es obtener información de su supervisor y este no se la proporciona, puede tomar la iniciativa solicitándola a la persona indicada, cuando hay un flujo de información que provenga directamente de los empleados, el gerente puede tomar medidas positivas para iniciarlo. Si la comunicación a nivel interdepartamental no tiene el impulso necesario, el gerente puede incrementarla de un modo u otro. Si el gerente no enfoca de este modo y con esta actitud el proceso y el problema de la comunicación eficaz, jamás logrará fomentar esta última. Es necesario enfatizar que en la relación interpersonal juega un papel fundamental la actividad denominada feedback o retroalimentación pues en una conversación por ejemplo, dos personas están actuando alternativamente como emisores y receptores; la retroalimentación permite que los receptores ofrezcan a los emisores una respuesta a la información recibida.

<sup>6</sup>Burt K Scanlan.1984. Principios de la dirección y conducta organizacional, Ed. Limusa. México. Pág. 471



Los emisores pueden corregir sus propias intervenciones para que los receptores las interpreten cada vez con más precisión. Feedback o retroalimentación ha recibido diversas denominaciones: escucha activa, cuando se aplica en general a los conocimientos y sentimientos, la paráfrasis versa específicamente sobre los conocimientos, y la verificación de impresiones sobre los sentimientos. Para concretar un proceso de comunicación es necesario compartir un código, valores, intereses, objetivos, experiencias y establecer la credibilidad e intercambiar la información necesaria para la organización<sup>7</sup>.

Como resultado de la aplicación adecuada del proceso de comunicación interpersonal en las organizaciones deberá ser la integración de la misma, y lo que habrá de lograrse a como de lugar es una comunicación eficaz. Una comunicación efectiva, contribuirá a evitar el riesgo de la destrucción; pero, además de superar el periodo de conflicto, responde a la naturaleza misma del hombre por que desde siempre, a partir de la congregación más rudimentaria, la comunicación ha constituido y es el elemento básico generador de la sociedad, a través de ella que el hombre se nutre y preserva su carácter como ser arduamente social, es condición de existencia.

---

<sup>7</sup>Ciamberlani Lilia y Steinberg Lorena. 1999. Comunicación para la transferencia (Manual de Gestión Empresarial) Ed. Granica S.A. Buenos Aires Argentina. Pág.34

La comunicación en suma, es la forma más plausible de lograr nuestra “estricta necesidad de convivencia”, la cual no es asunto privativo de una época.

Se identifica con el hombre donde quiera que se halle: en el pasado, en el presente, en lo futuro. En síntesis, hombre, sociedad, cultura, civilización y progreso son conceptos que recíprocamente se convalidan en una proximidad indisoluble, pero la interacción, la fuerza que pone en movimiento estos procesos, a partir del hecho fundamental de la existencia, tal y como el, fluido sanguíneo permite la vida en el hombre.

<sup>8</sup>La comunicación influimos a otros y a su vez recibimos influencia de aquellos a través de la comunicación, los inventos y descubrimientos dependen de la acumulación de información y de la transmisión de conceptos en forma gradual, la habilidad de los hombres para comunicarse condiciona también la solidaridad social y el espíritu cooperativo entre los grupos.

En caso de total incomunicación, sin mensaje de ninguna especie, ni sentimientos de pertenencia, sin poder servir, ni ser servidos, el hombre deja de ser hombre, no existe, de los demás seres humanos, recibimos en primer término el lenguaje, como manifestación cultural primaria que comprende una síntesis interpretativa del mundo sobre cosas materiales, ideas, artefactos, conceptos morales, creencias y representaciones sobre mutuas relaciones con, los demás. Constituye, el lenguaje, una especie de estructura unitaria y total que comunica, recíprocamente entre si, al hombre, las cosas y el mundo, por medio de la palabra se expresan y comunican los hombres, respecto de las cosas expresándolas unos a otros, el hablar es un fenómeno acústico y arbitrario, esto es, meramente convencional, cuyos sonido guardan muy poca relación con los sonidos naturales, en fin, la conducta social es una acción dirigida a otros, el intercambio de estímulos y respuestas entre actores humanos es la trama misma de la existencia, misma que se conoce como interacción social, unidos por un sistema común de símbolos verbales, la expresión consciente está estructurada por unos, contenidos una forma, lo que se quiere expresar es el contenido, y el medio que se emplea para

manifestarlo se denomina forma, si tratamos el tema de la paz, el contenido se constituirá por las ideas que manifestamos y la forma, por el lenguaje que usamos para desarrollar esas ideas.

<sup>9</sup>El lenguaje es una forma de expresión que busca adecuarse perfectamente (verdad, objetividad) entre el contenido y la manera de manifestarlo, una de las definiciones más recientes, concibe al lenguaje como todo sistema de signos que pueda servir de comunicación entre los seres vivos.

La primera definición habla de "expresión de ideas" Expresar significa dar salida a algo, dejarlo en libertad así, esta definición nos indica que el lenguaje es el vehículo, el medio que nos permite dar salida, poner en libertad nuestras ideas (pensamientos, sentimientos, emociones). Sin embargo, podríamos discutir esta primera definición si pensamos que un individuo puede expresar ideas sin que sea escuchado y, en consecuencia, sin que obtenga una respuesta, falta entonces, hacer mención del carácter comunicativo del lenguaje que las otras definiciones señalan. La segunda definición sobre el lenguaje se refiere al medio del cual se apoya el hombre para tener interacción con otras personas y se logre una ayuda mutua, se comparta experiencias y se logre el rompimiento de la soledad, el contenido de nuestro lenguaje se presenta en las ideas que manifestamos; la forma, en las palabras que les sirven de vehículo, entendernos por el lenguaje significa conocer las ideas que expresamos, asociándolas a las palabras que les sirven para concretarse, por ejemplo, cuando fijamos la vista en un letrero que dice "no fume" reconocemos la reunión de letras del alfabeto que estructura la frase recordatoria de no desatender dicha advertencia, nos entendemos unos con otros, en la convivencia social, por medio del lenguaje oral. Nadie escribe como habla, y es que son pocos los que saben expresar sus ideas por escrito y, sobre todo, los que manejan bien el lenguaje literario, sentimos menos responsabilidad al hablar que al escribir.

---

<sup>8</sup>Fernández Collado Carlos...1991. La comunicación en las organizaciones, ed. Trillas, Primera Ed.

Pág.45, 68

<sup>9</sup>Ángeles Reynoso, Ma Eugenia y otros .1998 .Técnicas de expresión, SUA. Facultad de Derecho 3a. Edición Ciudad Universitaria. Pág. 45,46

Al escribir, tenemos un gran compromiso ante la mayor objetividad (se destina a mayor número de personas durante más tiempo), debemos utilizar un lenguaje más culto, bello y correcto, el papel en blanco y la pluma nos cohibe, en tanto no dominemos una técnica adecuada para expresar nuestros conceptos y vivencias.

El lenguaje oral está limitado por el tiempo y por el espacio, llega a pocos, es inestable, cambia con las épocas; tiene como gran cualidad su enorme poder persuasivo, el lenguaje escrito es prácticamente ilimitado; es herencia para futuras generaciones; llega a muchos durante mucho tiempo; es pensado con mayor cuidado. Estas dos formas de lenguaje no deben oponerse, sino complementarse, las dos manifiestan al hombre, la escrita sin la oral se convierte en lengua muerta; la oral sin la escrita reduce su alcance y relativiza su valor, ya se menciona la importancia del lenguaje, tanto escrito como oral, en las relaciones interpersonales, ahora me referiré a la comunicación no verbal que es un elemento primordial en la comunicación interpersonal.

## DEFINICIÓN

Comunicación interpersonal es el intercambio de información basado en los movimientos del cuerpo, de la cara, de las manos, el lugar que los interlocutores ocupan en el espacio, los elementos que conforman la apariencia personal, la entonación de la voz, el ritmo y las inflexiones del discurso.

## FUNCIONES BÁSICAS

1.- Expresar emociones, las manifestaciones más directas y espontáneas del estado emocional como reír, llorar fruncir el ceño, apretar los labios, etc.

2.- Comunicar actitudes interpersonales, los comportamientos no verbales son la principal fuente de información acerca del tipo, la calidad y la

intensidad de las actitudes y sentimientos de una persona en relación con otra.

3.- Apoyar a la comunicación verbal. Las conductas comunicativas no verbales complementan los mensajes transmitidos por el canal verbal, los buenos comunicadores incluyen en su discurso elementos de este tipo, enfatizan, definen o matizan lo dicho a través de las palabras.

4.- Sustituir el lenguaje cuando hablar resulta imposible o indeseable, se recurre a conductas no verbales (señales) como medio de comunicaciones

#### TIPOS DE SEÑALES UTILIZADAS COMUNMENTE

1.- El espacio. Este apartado abarca desde el espacio físico de que disponen las personas con características de tamaño, calidad y arreglo (decoración), hasta la forma en que se ubican en relación con los demás durante los eventos de comunicación, en el ámbito organizacional, es importante pues casi siempre refleja el estatus del individuo.

2.- La conducta táctil, abarca las posibilidades de comunicación a través del contacto físico desde un apretón de manos impersonal, hasta una caricia que representa afecto y es muy significativa.

3.- La apariencia física y el vestido, comprende todas las señales que se emiten con la simple presencia, aun antes de actuar, incluye el atractivo, la cara, la configuración física, la estatura, el color, el olor, el pelo, la ropa, los accesorios y el maquillaje.

4.- El movimiento del cuerpo y la postura, se define a lo que el individuo expresa a través del manejo de su cuerpo, en términos de movilidad, o las posturas que asume cuando se relaciona con otros.

5.- Las expresiones faciales; la cara posee un gran potencial comunicativo, es una de las partes más expresivas del cuerpo, a tal grado que junto con el habla, se le considera la principal fuente de información.

#### SEÑALES UTILIZADAS COMUNMENTE

1.- La conducta visual; el comportamiento ocular es determinante en los encuentros interpersonales, proporciona retroalimentación, expresa emociones y es útil para definir la naturaleza de la relación.

2.- Los aspectos no lingüísticos del discurso, esta categoría tiene que ver con la envoltura de las palabras al hablar, incluye variables tales como ritmo y melodía, velocidad, pausas volumen, claridad y acento.

Tipos de información dentro del proceso de comunicación

#### COMUNICACIÓN DESCENDENTE

##### GERENTE A EMPLEADOS

Áreas claves en las que él es responsable y cuales son los resultados específicos que debe obtener en cada área, información periódica sobre su desarrollo en términos cuantitativos, información con respecto al desarrollo y a los logros del departamento en general, qué actividad desempeña el departamento en la operación total y cuál es la importancia de la función que desempeña, información sobre los cambios y el desarrollo a corto y largo plazo en relación a administrador y la forma en que esto puede afectarle tanto en el presente como en el futuro.

## COMUNICACIÓN ASCENDENTE

DIRECTOR

GERENTE

PERSONAL

Problemas y dificultades que resultan al tratar de cumplir con los objetivos de su trabajo su opinión y actitud hacia la compañía en general, el departamento y su propia supervisión ideas y sugerencias para mejorar las operaciones en general o una labor o proceso en particular información anticipada sobre su progreso en el trabajo en relación al programa o a normas establecidas.

## COMUNICACIÓN HORIZONTAL

GERENTE

GERENTE

Dificultades en áreas que consideran que están perjudicando la cooperación interdepartamental y su eficiencia, datos específicos sobre la producción de su departamento, que podría afectar posteriormente al resto de los departamentos, ideas y sugerencias sobre cómo colaborar en equipo para resolver los problemas comunes, informe anticipado sobre el desarrollo del potencial y la forma en que éste repercutirá en las demás áreas

La naturaleza interdependiente de la comunicación crea una circunstancia en todos y cada uno de los elementos que integran la empresa deben estar conscientes de lo importante que es comunicarse entre sí y tener una visión clara de aquello que deben comunicar, además de que es una cadena continua y que cualquier ruptura en la cadena es capaz de provocar enormes

perjuicios se requiere todo el empeño y dedicación de los elementos que integran la empresa para que el proceso sea verdaderamente eficaz.

### **1.3 ACTITUD Y LAS CONDUCTAS COMUNICATIVAS EN LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL**

En la comunicación interpersonal se deben identificar pautas de interacción indicativas del predominio de la norma, por lo general, el grado de predominio de la norma es mayor en la comunicación interpersonal que en la no interpersonal, aunque más no sea por que en retroalimentación son más accesibles las oportunidades de explicar ligeras desviaciones mediante acciones verbales o no verbales, cuando existen pocas oportunidades de modificar potencialmente atribuciones negativas, es más probable que la gente se aferre a la seguridad que otorgan las prescripciones de rol.

La comunicación interpersonal permite a quienes participan en ella compartir modificar y crear normas en el curso de la relación, en la medida en que una persona desea ejercer influencia sobre otra para que acepte su propia versión de una norma, existe la posibilidad de la persuasión, la persuasión interpersonal es un intento de poner de acuerdo las normas del otro u otros participantes con las propias, como tal, es una forma de manejo coordinado del significado, pero su objetivo original es conseguir esa coordinación sin tener que abandonar ni modificar la serie de normas del persuasor. Los teóricos de las normas, citados en la obra de Kathleen Reardon<sup>10</sup>, perciben a los sujetos de la comunicación como dueños de expectativas, intenciones y de la capacidad de elegir entre alternativas de conducta. Berger describió este punto de vista como creador de un modelo de seres humanos que supone que la gente prefiere el consenso y el acuerdo en materia de normas. Sin embargo Miller y Steinber admitieron la posibilidad de que un sujeto rompa las normas con el objetivo de ganar ventajas.

---

<sup>10</sup>Reardon Kathleen Kelley.1991. La persuasión en la comunicación. Edit.Barcelona: Paidós . Pág.160

Pearce afirma que la gente pacta una con otra para generar episodios determinados de comunicación. Esto significa, que cada persona supone que comparte con los demás participantes del acto de comunicación una comprensión de lo que previsiblemente puede ocurrir y un acuerdo tácito en cuanto a la trasgresión de esas expectativas. El persuasor que sabe lo que puede esperar del sujeto a persuadir puede controlar la conversación, y con una destreza adicional orientarla hacia sus propios fines, para dar a los enfoques sobre las normas una posibilidad de combatir, es importante prestar atención a las reglas para explicar las formas de comunicación primordialmente interpersonales, un rol consiste en una serie de normas, algunas de esas normas son decisivas para las definiciones del rol, mientras que otras son secundarias, las normas decisivas gozan de un mayor grado de consenso entre los miembros de un medio social determinado, aun en las interacciones interpersonales la gente puede usar un rol para orientar su aplicación de la norma, este es un enfoque de lógica deductiva que resulta en un uso predominante de las normas centrales. En la persuasión interpersonal, el persuasor y los persuadidos han establecido una relación que se funda primordialmente en las normas creadas durante su desarrollo, la creación de las normas no excluye la posibilidad de que una persona renuncie a toda una serie de normas, pero en la mayoría de las relaciones el orden natural de las cosas es ajustar y reajustar las normas conforme la relación se desarrolla, cuando las normas son inaccesibles a un episodio determinado es nuevo para los individuos implicados en el, pueden invocar series de normas socialmente prescritas (roles) en realidad los roles son grupos de normas de aceptación general, que resultan modificadas o abandonadas en el proceso de desarrollo de la relación. La perspectiva de Mllers y Cols, sugiere que los persuasores pueden emplear las expectativas de rol como un punto de partida respecto del cual se espera que el sujeto a persuadir se desvíe, esta desviación es gobernada por ciertas normas de relaciones y ciertas normas de idiosincrasia, de las cuales el sujeto puede no tener conciencia.

## 1.4 NORMATIVIDAD

La comunicación interpersonal esta gobernada por reglas culturales desarrolladas, las reglas que rigen las interacciones pueden definirse como declaraciones que expresan consenso compartidas a niveles variables de generalidad, concernientes a la estructura procedimientos y contenido de las relaciones comunicativas, la definición anterior, la frase “expresan consenso” quiere decir que es necesario cierto grado de acuerdo en cuanto al significado de la regla, a sus aplicaciones y la pertinencia de su acatamiento en determinadas circunstancias. Niveles variables de generalidad implica que hay reglas que guían la conducta de millones de personas (ciertas formas de saludo, por ejemplo, son comunes para la mayoría de la gente, mientras otras son exclusivas de una pareja, o un grupo pequeño) estructura se refiere a diferencias en la posición que cada uno ocupa en un grupo específico, es decir, a factores como el estatus o el poder, procedimientos tienen que ver con cuestiones como el inicio, la frecuencia o la terminación del intercambio comunicativo; contenido se refiere al contenido real de los mensajes, tanto en el plano verbal como en el no verbal. La función de las reglas es reducir la incertidumbre frente a determinadas situaciones, ofrecer principios normativos de la percepción, del pensamiento, de la interacción, y de casi cualquier otra forma de conducta humana, las reglas indican “que hacer” en cada caso.

### VENTAJAS DE ESTABLECER REGLAS EN LA ORGANIZACIÓN<sup>11</sup>

#### ECONÓMICAS

Se ahorra tiempo que se transformaría en gastos, pues sería muy costoso decidir que hacer en todo momento. Un ejemplo: Algún encargado de alguna área no delimita bien las reglas de comportamiento en la oficina, implica que el personal a su cargo depende siempre de sus instrucciones.

---

<sup>11</sup> Fernández Collado Carlos...1991. La comunicación en las organizaciones, edit. Trillas, Primera Ed. Pág.72, 143, 145, 150

## ORDEN

Sabemos que podemos esperar de los demás en distintas circunstancias, sería importante conocer cuáles son las posibles respuestas a ciertas actitudes y/o problemas que se presentan en la organización.

## PSICOLÓGICAS

Estas reglas confieren cierta estabilidad a la realidad, cuando sabemos qué situaciones se pueden presentar y cómo podemos afrontarlas, nos brindará mayor seguridad.

Que las reglas implantadas no lleguen a ser una forma de control social y con limitaciones muy serias a la iniciativa, creatividad y posibilidad de acción de individuos y grupos, ya que la negociación también se puede dar con un marcado desequilibrio de fuerzas, esto significa que quien tiene el poder establece las reglas del juego.

Dicha actividad a realizar, es aquí cuando las reglas están relacionadas con los roles de la organización, las que describimos a continuación.

## **NIVEL**

### DIRECTIVO

### FUNCIONES

Personas con cargos de presidente, Vicepresidente, director o gerente.

### JEFE DE DEPARTAMENTO JEFES DE AREA

Personas que sin pertenecer al nivel directivo, tienen a su cargo personal que les reporta directamente.

## EMPLEADOS (COLABORADORES)

Personal que ejecuta las instrucciones de su jefe inmediato y que no tiene personal a su cargo.

De todo lo anterior, dependerá que al momento de desarrollar una relación interpersonal, los sujetos muestren interdependencia, es decir, negocien una serie de reglas no impuestas por la cultura, organizacional.

Reglas que rigen las interacciones en la vida organizacional pueden especificarse como formales- informales.

## FORMALES

Se enseñan a los nuevos miembros a través de programas de inducción y es común que se encuentren registradas en reglamentos y manuales de políticas, son parte de la cultura ideal de la organización, y representan líneas generales de acción.

## INFORMALES

Interesantes por que aun que no consten por escrito, son las que gobiernan la interacción, al matizar, actualizar y, a veces, contravenir a las oficiales, forman parte de la cultura real de la organización y casi siempre se aprenden por ensayo y error.

En la comunicación interpersonal, se expresan en el caso de la interacción jefe- subordinado.

### 1.- ¿Quién inicia la interacción?

Determinar quien propicia la interacción (quien busca a quien), bajo que condiciones (cuando) y quien toma la iniciativa de la comunicación (quien habla primero), en las organizaciones mexicanas, cuando la interacción no esta programada de antemano (en forma de acuerdo), el subalterno puede promoverla siempre que lo considere necesario, pero debe estar preparado

para sortear las innumerables barreras que guardan la ruta de acceso al superior y justificar plenamente su atrevimiento, en cualquier caso, el jefe decide quien inicia el intercambio, también existe la política de puertas abiertas o de visitas a las áreas de trabajo, como la que se presenta, en ocasiones, en la gerencia.

## 2.- ¿Puede demostrarse el encuentro?

Iniciada la interacción, no siempre continua normalmente a veces es necesario retrasar el intercambio, hay reglas para definir quién puede posponerlo, qué tan larga puede ser la demora, cuántos retrasos puede haber sin afectar la relación y cual es el protocolo para solicitar el receso una vez iniciada la conversación, la disponibilidad del subordinado es una virtud, este no puede demorar la interacción a menos que tenga razones muy fuertes, que este seguro de que su jefe las comprenderá, que se disculpe adecuadamente y que, con todo, se arriesgue a enfrentar una reacción negativa, por su parte, el jefe puede retrasar la interacción cada vez que le plazca y no tiene más que dar una breve disculpa

## 3.- ¿Que temas habrán de analizarse?

Se tiene que considerar quien debe traer el punto de colación, es lo suficientemente relevante como para incluirse en el diálogo, así como cuales son los temas preliminares y como se efectúa la transición de los temas principales, se debe ir directamente al grano. En las organizaciones el superior guía la comunicación interpersonal. en ocasiones, ir al grano puede considerarse una falta de delicadeza, es recomendable dedicar unos momentos a charlar acerca de asuntos neutros (el clima, el tránsito, etc.) siempre es mejor que platicar sobre asuntos personales (la salud, las preocupaciones etc.)

4.- ¿Que temas tiene prioridad?

Los jefes son quienes determinan los asuntos a tratar, es importante que en las reuniones con sus colaboradores las marque desde un principio.

5.- ¿Quien decide cuando un tema ha sido tratado suficientemente?, por lo general siempre es el jefe.

6.- ¿Como se manejan las interrupciones?

Las reglas mas claras en las organizaciones mexicanas, las interrupciones son intolerables cuando se trata de un interlocutor importante, el subordinado deberá evitar llamadas, visitas o cualquier otra acción que distraiga la atención cuando se encuentra ante su jefe, quien puede llegar a considerar ofensiva la pausa, este en cambio, puede permitirse el lujo de admitir interrupciones (a pesar de muy probable disgusto del colaborador).

7.- ¿Quien finaliza la interacción?

Si no hay tiempo de interacción previamente acordado por ambas partes, suele ser la persona de más alto rango quien pone punto final a la conversación, en algunos casos, el individuo de menor jerarquía puede llegar a poner la terminación (por mi parte es todo), esto no ocurre hasta que el jefe de su visto bueno.

8.- ¿Que determina la frecuencia y la duración de las interacciones?

Se debe establecer la diferencia entre las conversaciones formales (los acuerdos), con una frecuencia y duración establecidas previamente por el jefe, así como los encuentros informales o circunstanciales que también estarán sujetos a la voluntad del jefe, por lo regular aquí en nuestra cultura quien fija las reglas es quien tiene el poder. Algunas organizaciones se ha propuesto fomentar la participación de sus miembros en la toma de decisiones, esto los obliga a modificar el manejo del poder para implantar estructuras democráticas en las que, entre otras cosas, sea posible el diálogo.

## **1.5 VARIABLES**

Con lo que toca esta parte se revisarán las variables que más influyen en el inicio y el mantenimiento de las relaciones interpersonales, sobre todo en el contexto organizacional.

### **NECESIDADES DE LA COMUNICACIÓN**

Coordinarse eficientemente con el resto de los miembros de la organización, cada uno de sus integrantes debe contar con una cierta información.

- 1.- Instrucciones de trabajo.
- 2.- Retroalimentación sobre el desempeño.
- 3.- Información de carácter personal.

### **PROXIMIDAD**

La proximidad física juega un papel fundamental en establecimiento de las relaciones, y su seguimiento

### **SIMILITUD DE ACTITUDES**

La gente, suele encontrar atractivos a aquellos con quienes comparte puntos de vista similares respecto de lo social, lo político, económico y lo religioso, en cambio, cuando hay desacuerdos en las actitudes en relación con aspectos fundamentales de la vida, será visto como menos atractivo.

### **COMPLEMENTARIEDAD DE NECESIDADES**

Se aplica a situaciones donde alguna necesidad personal se complementa con cierta necesidad de otra; ejemplo, se supone que la sumisión resulta atractiva para los dominantes en tanto que la dominación puede ser irresistible para los sumisos, es lógico que un sujeto con fuertes necesidades de afecto tienda a relacionarse con afectuosos, y viceversa, la similitud y la complementariedad operan conjuntamente.

## DIFERENCIAS DE ESTATUS

La diferencia de estatus en la comunicación depende de la posición relativa de los interlocutores. Para quien tiene un estatus inferior, las muestras de importancia y los símbolos de poder del otro pueden resultar hasta cierto grado intimidante e inhibitorio; es común que personas de cualquier nivel en las jerarquías organizacionales admitan su inseguridad o nerviosismo cuando se dirigen a su jefe o al gerente de la compañía. Esto no debe existir por el bien de todas las empresas, por ejemplo si algún colaborador (empleado) tiene en lo general alguna iniciativa para mejorar y por que no hay esa suficiente confianza de poder expresarlo.

## AUTORREVELACIÓN

Es el hecho de compartir información personalmente privada, esto es información que permanece oculta y la persona que la puede revelar se niega a hacerlo indiscriminadamente, cuando la autorrevelación se maneja de manera sincera y honestamente, fomenta la confianza entre las partes y les permite llegar a conocerse entre si a nivel explicativo; es decir, introduce cambios cualitativos fundamentales en la relación que conducen a una mayor interpersonalidad.

## EMPATIA

Capacidad de inferir los sentimientos y el estado de ánimo del interlocutor (casi siempre a partir de señales no verbales) además la empatía debe incluir la comprensión de la relación entre el estado de ánimo o los sentimientos, y la conducta del otro.

## **1.6 BARRERAS**

Algo natural entre los elementos del proceso es que surjan obstáculos, como pueden ser barreras, que es necesario salvar para que la comunicación sea efectiva, estas barreras pueden ser de distintas clases según Duhalt Krauss<sup>12</sup>.

### Barreras semánticas

Consiste en que los símbolos transmitidos transporten el significado deseado, la palabra, ya sea hablada o escrita, es generalmente el símbolo usado en la comunicación administrativa, el hecho de que cada palabra tenga varias acepciones oficialmente reconocidas y algunas otras sancionadas por el uso común, lo cual ya es un obstáculo para lograr una comunicación efectiva, no se puede explicar en que sentido se esta usando cada palabra. Deformación del contenido del símbolo (o sea del significado de la palabra) puede no deberse al significado en sí, sino a la interpretación que le da el receptor debido a sus características psicológicas transitorias o permanentes.

### Barreras físicas

A las diferencias de los medios físicos empleados en la transmisión y recepción del mensaje, estas pueden ser de naturaleza, magnética, electrónica, según el medio transmisor o receptor que se use.

### Barreras psicológicas

Por lo regular todos los seres humanos son distintos, tienen diferente personalidad, porque nacen con distintas potencialidades que constituyen su temperamento, y en su vida tienen diferentes experiencias que conforman su carácter, esta diferente personalidad da lugar a una manera individual de percibir los fenómenos, llamado marco de referencia o filtro individual, que va deformando el contenido de la comunicación en cada una de las etapas del proceso.

---

<sup>12</sup>Duhalt Krauss Miguel F. 1974. Técnicas de comunicación administrativa, UNAM, FCPyS. Pág. 34

### Barreras fisiológicas

Independientemente de que el mensaje se transmita por la parte que lo emite a través de un aparato (telefónico, telégrafo, radio, televisión, cinta magnética etc.) o indirectamente, los defectos de pronunciación de quien habla, del oído de quien escucha; de atención visual en quien lee, son motivos de equívocos que deforman la comunicación.

### Principales barreras psicológicas que deforman un mensaje;

Las necesidades y las experiencias del receptor tienden a dar una interpretación no siempre fiel de lo que ve y oye, ciertos mensajes que no se quieren aceptar, son reprimidos; otros, ampliados, algunos otros surgen de la nada, como los defectos que se encuentran en las personas que no nos son gratas, la tendencia a valorar, a aprobar o desaprobar los juicios del transmisor, según el propio cuadro de valores del receptor, obstaculiza una comunicación efectiva, porque provoca resistencia a aceptar información que contradice lo que se sabe; los valores emocionales, bloquean a los racionales y comprensibles.

### BARRERAS ADMINISTRATIVAS

La organización y el funcionamiento de las organizaciones administrativas provocan la aparición de algunas barreras que deforman la comunicación, las cuales son.

#### Comunicación horizontal

Competencia desleal, es la competencia mal entendida para ganar prestigio ante sus jefes. Algunos jefes ocultan información a otro jefe de su mismo nivel, para que la actuación de este desmerezca, cuando son posibles candidatos a un mismo puesto superior, en caso de que haya uno vacante hay un dilema entre ellos de cooperación o competencia desleal.

### Comunicación ascendente

El deseo de agradar y el temor al castigo; el deseo natural de agradar o el temor al castigo, hacen que se oculte o se deforme información sobre faltas o hechos desagradables al gerente, problemas de rango, en un esfuerzo por mantener su posición superior y para reaccionar es su escaso tiempo, el gerente puede aislarse de sus subordinados levantando barreras, hasta llegar a un límite que para hablarle se haya de conseguir anticipadamente una cita, que se lleve la ropa adecuada o que se tenga que pasar por el escrutinio de una secretaria, solo para hacerle unas preguntas sencillas al jefe.

### En la comunicación descendente

El gerente, debido a sus obligaciones con otros subordinados o con su superior, no está libre de comunicar a sus subordinados todo lo que sabe acerca de un asunto particular, quedar bien, el deseo de quedar bien con el jefe puede llevar al subordinado a exagerar el contenido de la comunicación descendente, algunos subordinados son muy sensibles a todo lo que el jefe diga y buscan anticiparse a sus deseos, incluso antes de que los mismos sean expresados. Si el jefe declara me gustaría ver en orden la oficina, el subordinado manda lavar los pisos. Restar importancia a las órdenes de formación descendente es la tendencia a restar importancia a las órdenes, y esto provoca que los niveles inferiores de la dirección ejecuten las órdenes con desgano, o bien se atengan a letra y no al espíritu.

### Barreras que se pueden presentar en cualquier dirección

Tiempo. Se presenta generalmente en las empresas que trabajan en turnos, los colaboradores (empleados) de los diversos turnos tienen poca oportunidad de contacto, que entre ellos no se producen comunicaciones ni tipo formal ni informal. No pueden avisarse las condiciones en que dejan la máquina, o recomendaciones para concluir un trabajo de oficina, y no se da el intercambio de experiencias del trabajo.

Lugar. Si las diferentes unidades de una institución se encuentran en diferentes lugares, a veces distantes, la comunicación entre sus miembros tropieza.

Divisiones de la estructura, distintas divisiones estructura orgánica, también surgen obstáculos de comunicación entre órganos cuyas actividades no son afines, como en el caso de órganos asesores y de línea etc., o entre diferentes niveles de la organización lineal, o entre los grupos informales compuestos de individuos, de profesiones u ocupaciones que tienen diferentes sistemas de valores, los diferentes valores crean barreras para la comunicación que por lo regular son imposibles de traspasar.

Diferencias en experiencias y en el desarrollo de las personalidades ocupacionales pueden en esta forma tener profundos efectos sobre la comunicación dentro de la organización.

## MEDIDAS PARA LAS BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Utilizar la retroalimentación, o sea, comprobar su propia actuación.

Las comunicaciones humanas emplean este principio de retroalimentación sin darse cuentas de ello. Incluso en las conversaciones intrascendentes se está constantemente al tanto de cualquier indicio que muestre si esta siendo comprendido. Un buen maestro está siempre interesado por la reacción del grupo. Si están confundidos sabe que sus explicaciones no están siendo claras. El buen jefe se da cuenta de la necesidad de determinar las reacciones de sus subordinados respecto a lo que esta intentando comunicarles.

Se puede utilizar lo siguiente

- 1) La observación, en una situación cara a cara se observa al interlocutor y juzgar su respuesta por el conjunto de su comportamiento: postura, expresión facial, signos de asombro, disgusto o comprensión, etc.

2) Comprobación de la recepción, el transmisor del mensaje. Debe cerciorarse que el mensaje que transmite es el que está siendo realmente recibido, simplemente responda comprendido, aunque esto no garantiza la recepción fiel del mensaje.

3) La comunicación cara a cara tienen la ventaja de proporcionar una retroacción inmediata, cuando sea necesario, puede confirmarse el mensaje por escrito.

Para el caso de actas de reuniones, que son comunicaciones cara a cara, y queda constancia de los acuerdos.

Sea sensible al mundo que recibe el mensaje, si la interpretación del mensaje esta influida por el “marco de referencia” personal de quien lo recibe, conviene tener presente ese marco desde el momento de emitirlo, especialmente cuando la retroalimentación no puede ser inmediata o fácil

#### Utilizar

1) El ajuste de la forma de expresar el mensaje a la personalidad del receptor y refiéralo a las necesidades de este. Algún colaborador (empleado), se conoce su manera de pensar y las actitudes que tiene, esto nos permitirá saber como expresarle nuestras ideas.

2) Presente la información de manera que interese al receptor, o mezcle información que a él interese, es la razón por la que las publicaciones destinadas a los empleados contienen secciones que se refieren a su propio mundo de actividades e intereses.

3) Considerando si las palabras pueden tener algún significado especialmente deformado en el receptor, como las palabras con prejuicio o con significado

ocupacional vocabulario de cada uno de los diferentes medios de las personas.

Oportuno al enviar el mensaje, tiene analogía con el concepto de “ruido” en ingeniería de las comunicaciones, la mente del receptor esta distraída por ruidos psicológicos, se puede desfigurar el mensaje, una de las maneras de limitar la cantidad de ruido o deformación es comunicar el mensaje antes de que entren en juego otras creencias o actitudes.

Use símbolos, el mensaje se expresa en símbolos, que pueden ser palabras habladas, escritas o señales, estos deben ser fáciles de entender, lenguaje sencillo y directo. Adecuada redundancia, que la información esta contenida de tal manera en el mensaje, que si alguna de las palabras o alguna frase son mal entendidas, hay en la comunicación elementos que pueden expresar la idea completa. Emplear canales múltiples, las barreras administrativas se refieren a la obstrucción de los canales. Sin tener que romper las estructuras de las líneas de mando o pasar por alto los conductos formales, se puede utilizar distintos canales para transmitir información.

Se emplean

1) Comunicación masiva, existe cierto tipo de información que además de ser transmitida por los conductos jerárquicos normales, puede serlo por la publicación de la empresa, a través del tablero o de avisos, de circulares, de magnovoces, de folleto.

Comunicación masiva, se recomienda:

Avisar a los jefes de rango más elevado antes de dirigir cualquier mensaje a los niveles más bajos.

Invitar al jefe inmediato a que añada unas cuantas palabras al mensaje formal, para completarlo.

Alentar a los empleados a que hagan preguntas a su jefe inmediato.

Estas alternativas conservan las ventajas de la uniformidad del mensaje, al mismo tiempo mantienen el rango del gerente y alientan la retroalimentación por parte de los empleados.

2) Contactos personales, los gerentes de los niveles superiores deben crear y aprovechar las ocasiones de tener contacto personal con los empleados, asistiendo de algún evento en especial, competencias deportivas internas. Los grupos informales pueden ser aprovechados como conducto adicional para transmitir información.

Cuando un jefe recurre a un empleado para transmitir una idea o mensaje a otro jefe, es posible que el empleado utilice otras palabras, omita de manera intencional o no información que debiera ser importante, o que lo expresado no haya sido comprendido por el empleado y el jefe receptor tenga otra visión de lo que se le esta transmitiendo y cuando responde al jefe emisor es algo totalmente diferente a lo que se esperaba de él. Por lo que se recomienda otros medios tales como, vía telefónica, por medios escritos ya sea circulares, memorándums, oficios, o hacer uso de la tecnología, Intranet y/o el correo electrónico.

Jefe – empleado y viceversa, debe haber buena disposición y confianza para transmitir de manera recíproca lo que se espera en ambos, lo que es agradable y desagradable. Utilizar un lenguaje sencillo y concreto.

Empleado- Empleado. Existe mayor confianza para transmitir algo que puede ser de interés general o particular, cuando se logra filtrar información o datos se conoce de manera casi inmediata y es mas rápido utilizar el rumor que la información generada por otra fuente mas formal. En este caso se utiliza cien por ciento la información informal.

## CAPÍTULO SEGUNDO

### 2 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

#### Definición

El concepto de organización, se considera como tal a partir del momento en que el hombre se une con otros para desarrollarse y diferenciar roles, funciones en beneficio mutuo.

La perspectiva de la administración de empresas, la organización se define como la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social para lograr su máxima eficiencia dentro de los objetivos propuestos<sup>13</sup>.

La comunicación organizacional como el procedimiento que permite la coordinación de las actividades de una empresa para lograr cierto objetivo.

En la comunicación organizacional están comprendidas la comunicación interna, las relaciones públicas y la publicidad, señalarlas como actividades aisladas, es poco efectivo. Si cada una de ellas tiene sus propias funciones, algún elemento que las une y las puede hacer interdependientes. Este elemento es la estrategia comunicativa global de la organización.

Si tres áreas dependen de una sola persona reportando directamente a la dirección general, se logran los objetivos y son verdaderamente útiles. Así habrá congruencia en los programas, uniformidad en la imagen, aprovechamiento máximo de recursos y desarrollo pleno de una auténtica comunicación organizacional.

---

<sup>13</sup>Goldhaber Gerald.1990. Comunicación Organizacional. México. Edit. Diana 4ª.Ed. Pág.293

Fernández Collado Carlos<sup>14</sup>, las acepciones del término comunicación organizacional son:

1.- Una disciplina que estudia la manera en que se da el fenómeno de la comunicación en las organizaciones, y en su medio ambiente

2.- Es un fenómeno inherente a toda organización

3.- Conjunto de técnicas y actividades que buscan facilitar el proceso de la comunicación en las organizaciones.

- a) comunicación interna
- b) comunicación externa
- c) relaciones públicas
- d) publicidad
- e) publicación institucional

## FUNCIÓN

Comunicación Organizacional es integrar las actividades de la empresa. Los programas y actividades de comunicación que se realizan en la organización independientemente del público al que se dirijan, los objetivos específicos por cumplir, la finalidad será ayudar a la organización a alcanzar sus metas, por lo cual es necesario definir claramente la estrategia, a partir de la imagen que la organización desea evocar hacia adentro y hacia fuera, de acuerdo a su propia cultura.

---

<sup>14</sup>Fernández Collado Carlos...1991. La comunicación en las organizaciones, edit. Trillas, Primera Ed.  
Pág.76

Las funciones de las comunicaciones en las organizaciones Katz y Khan<sup>15</sup> quienes sugieren que las funciones se analizan en dos niveles diferentes.

1.- El nivel de la organización total, la comunicación puede estudiarse en términos de cuatro funciones: producción, mantenimiento, adaptación y dirección

2.- Un nivel más específico, las funciones de la comunicación se examinan dentro de un contexto diádico (relación superior-subordinado) por lo cual las funciones específicas son: instrucciones de trabajo, razones fundamentales de trabajo, procedimientos organizacionales e información.

### **ESTRUCTURA**

Comunicación Organizacional implica lo que a continuación se describe.

#### **INTERNAS**

INTERPERSONAL

FORMA

ASCENDENTE

DESCENDENTE

HORIZONTAL

#### **EXTERNAS**

RELACIONES PÚBLICAS

VENTAS

PUBLICIDAD

#### **FORMAL**

SIGUE EL ORDEN JERÁRQUICO

#### **INFORMAL**

SE DA INDEPENDIENTEMENTE DEL ORDEN JERÁRQUICO

---

<sup>15</sup>Katz Daniel y Khan Robert L.1992.La psicología social de las organizaciones. México, Edit. Trillas.Pág.52

La organización está determinada por el medio ambiente, implica las circunstancias de la economía, innovaciones tecnológicas, leyes federales estatales y locales, y las condiciones políticas, sociales y culturales.

## COMPONENTES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Descritas según Gordon Judith R<sup>16</sup>

### La codificación

La persona que quiere transmitir una idea, primero debe determinar cómo la expresa. El emisor usa su propio marco de referencia para codificar la información, influye la visión personal de la organización o la situación que está en función de la educación personal, las relaciones interpersonales, las actitudes, los conocimientos y la experiencia. Codificar el mensaje; el emisor tiene que evaluar cuál será la forma mas eficaz para transmitir la información, como puede ser de manera formal o informal y si va a ser de manera personal o por algún medio electrónico.

### Transmisión

Al haber codificado el mensaje, el emisor lo transmite, puede llevarse acabo por un canal formal o informal de comunicación; llevándose acabo frente a frente, o por algún otro medio.

### Decodificación

Es la interpretación que se hace al recibir la información que el emisor le está haciendo llegar al receptor (decodificador). Como la decodificación y la codificación se llevan dentro de los marcos de referencia de los comunicadores, esto da una visión de la situación que es consecuencia de la interacción del nivel educativo, las relaciones interpersonales, las aptitudes, los conocimientos y la experiencia, un receptor que tiene un marco de referencia similar al del emisor tiene menos problemas para decodificar, que otra persona cuyo marco de referencia es diferente. Por lo tanto uno de los principales retos de la

comunicación radica en elaborar marcos de referencia comunes o de encontrar algún medio para salvar las diferentes culturas.

### Retroalimentación

Referido al receptor de que ha recibido el mensaje, la retroalimentación da al emisor información de que el receptor comprendió el mensaje enviado. Así que una buena retroalimentación indicará si se cometieron errores al codificar o decodificar el comunicado, señalando también los problemas o distorsiones que se dan durante la transmisión, por tanto, la retroalimentación limitará los errores y las imprecisiones que se presentan durante la transmisión. Si la comunicación se vuelve de un solo sentido, significa que no hay retroalimentación entre los administradores y sus empleados, los empleados. Ante la diferencia de poder, la falta de tiempo y el hecho de no querer transmitir información negativa, no brindan a sus administradores (jefes) cierta retroalimentación necesaria.

### Ruido

Referido a las interferencias que se da el proceso de comunicación, como las que se presentan en el entorno, ya sea gritos y sonidos de alguna maquina, incluyendo los marcos de referencia de los comunicadores, como su educación, valores y experiencias, que distorsionan los mensajes transmitidos.

En el presente capítulo se toma como marco conceptual la comunicación organizacional para conocer su estructura y dar por hecho de donde proviene la comunicación interpersonal, en lo particular poco se escucha al respecto, plantearlo representa un reto.

---

<sup>16</sup>Gordon Judith R.1997. Comportamiento organizacional, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, Pág. 52, 262

## 2.1 COMUNICACIÓN INTERNA

### DEFINICIÓN

Flores de Gortari Sergio y Orozco Gutiérrez Emiliano<sup>17</sup>. Comenta que en lo que se refiere al ámbito en que se desarrollan las comunicaciones, se dan dos grandes áreas, comunicación interna y comunicación externa, la primera son los mensajes que ocurren dentro de la vasta red de la estructura de la institución.

a) Realizar funciones normales del organismo del que se trata, o asumir tareas relacionadas directa o indirectamente con la marcha de las operaciones.

b) El transmisor y el emisor pertenecen al grupo de trabajo de la propia institución.

c) Ejercicio de los puestos.

Comunicaciones internas son aquellas que se produzcan entre los miembros de un mismo organismo o empresa, como puede ser una orden de trabajo, reunión del comité directivo.

La comunicación interna se da cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directores, gerencia, jefes, colaboradores), de acuerdo a las actividades que les competen, se avocan tanto a la preparación como la presentación del mismo ante los diferentes niveles de mando.

---

<sup>17</sup>Flores de Gortari Sergio y Orozco Gutiérrez Emiliano. 1977. Hacia una comunicación Administrativa integral. Ed. Trillas  
México. Pág. 62

## PROCESO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA<sup>18</sup>

Las organizaciones están formadas por individuos que ocupan ciertas posiciones y representan determinados roles, el flujo de mensaje entre estas personas sigue redes de comunicación. Hay un Canal de comunicación, del individuo  $x_1$  hacia el individuo  $x_2$ . Se llama red de comunicación al conjunto de canales existentes entre individuos, grupos y en toda organización.

### TIPOS DE COMUNICACIÓN – MENSAJES- FUNCIONES

Comunicación descendente: La cual se da a partir de los altos niveles hacia la base descendente, e incluye información de lo que se debe saber y lo que desean saber los trabajadores, son aquellas que influyen desde los jefes hasta los subordinados, implican mensajes relacionados con los objetivos, disciplina, preguntas, políticas, ordenes etcétera.

Los directores o jefes de área usan la comunicación descendente para dar información, girar ordenes y establecer el rumbo para los empleados, teniendo que buscar formas comunes de compartir información, ideas buenas y malas, para esto se propicia la comunicación frente a frente con sus dependientes directos programando juntas frecuentes con su personal o por vía telefónica o correo electrónico para enviar información que no requiere respuesta inmediata.

Comunicación ascendente: Se da de los subordinados hacia los niveles jerárquicos superiores, se deben abrir los canales y así posibilitar que además de la información relativa directamente al trabajo, fluyan constantemente las noticias sobre éxitos, acontecimientos fuera de rutina, problemas que se presentan en la convivencia diaria, dudas, actitudes, consultas, sugerencias, quejas y la posibilidad de discusiones.

---

<sup>18</sup>Flament Claude. 1997. Redes de comunicación y estructuras de grupo, Buenos Aires. Nueva Visión. Pág.15

Aquellos mensajes que fluyen de los empleados hasta los supervisores o gerencia, con el objetivo de formular preguntas, hacer sugerencias, quejas y comentarios, proporcionar información de respuesta.

Comunicación horizontal: Fomenta y asegura la comunicación, tiene lugar entre personas que desempeñan cargos del mismo rango en la organización, superar diferencias y multiplicar el producto de los esfuerzos. A través de esto se definen objetivos, políticas, procedimientos, intercambio de ideas, y consecuentemente se fomenta el desarrollo de interés mutuo. Expuesto lo anterior se evita que la organización basada en la división por funciones, cada jefe, especialista en su área, menosprecie el trabajo de las otras áreas y exagere la importancia de la suya. Pensando que los éxitos o fracasos de sugestión se miden por los logros de su unidad, y que su máximo interés radique en obtener resultados con la mayor eficiencia posible, sin inmiscuirse en otros departamentos.

Nosnik Abraham y Martínez de Velasco Alberto<sup>19</sup>, destaca dos ámbitos alrededor de los cuales se desarrolla la vida de las organizaciones: estructura y funciones. Lo estructural de las organizaciones incluye desde el aspecto físico donde trabaja la gente la situación laboral hasta los nexos formales que la propia empresa ha establecido entre las personas que laboran en ellas.

El estudio funcional de las organizaciones destaca su aspecto humano, este ámbito define y evalúa la conducta de los integrantes de la organización, teniendo que ver con la situación en la que se interactúa con otros integrantes de la organización y la influencia que la conducta, actitudes y opiniones de unos tiene sobre la conducta, actitudes y opiniones de otros.

En lo funcional destaca la interacción humana que es lo que hace funcionar la organización, la cual involucra aspectos de comunicación y motivación, examinando la idea de que el desempeño de una persona es una combinación de la relación entre los diversos aspectos del individuo y el clima o medio ambiente en el cual se desempeña.

Con la motivación cada individuo ha de reconocer que actividades debe de realizar para lograr lo que la organización espera de el, y así encontrar en dicha actividad respuesta a sus necesidades individuales.

Identificando dos factores para motivar a los colaboradores, un factor llamado higiene, que surge del medio ambiente, y el otro llamado motivador, que se deriva del mismo trabajo, el factor higiene se ve influido por las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las condiciones laborales, el salario, la posición y la seguridad. El desarrollo de los motivadores se ve influido por los logros conseguidos, el reconocimiento, el trabajo, la responsabilidad, promociones y desarrollo, el papel de la comunicación, en cuanto a manejo de información como generadora de motivos, el cual el mensaje se perciba con sus verdaderos alcances e intenciones, se acepte su contenido y orientaciones a fin de invitar a la acción. En consecuencia el especialista en comunicación debe investigar, descubrir y aprovechar los intereses existentes entre los miembros de la organización para tratar de satisfacerlos, estimularlos en caso de que no existan o no se encuentren definidos o comprendidos. Las organizaciones con un sistema de relaciones entre personas, la forma de analizar organizaciones es observar como interactúan las personas en el trabajo, determinando en que punto entran en contacto, en que orden, a través de que medios, por cuanto tiempo y con que propósito.<sup>20</sup> Cuando dos o más personas, cada uno con su propia personalidad, interactúan, o cuando diversos grupos, organizaciones o sociedades cada una con su cultura respectiva intercambian situaciones, la conducta resultante intersistemas.

---

<sup>19</sup>Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik, Abraham.1991.Comunicación organizacional practica. México, Edit. Trillas,Pág.51

<sup>20</sup>Johansen Bertoglio Oscar 1975. La comunicación y la conducta de la organización. México. Edit. Diana, México, Pág. 60

La forma que cada uno tiene de afectar a los demás son: la información que produce un cambio en cualquiera de las probabilidades de elección del receptor, la instrucción la cual produce un cambio en las eficiencias de cualquiera de las vías de acción del receptor y la motivación que produce un cambio en alguno de los valores relativos que el receptor conoce a los posibles resultados de su elección.

El intercambio de información en la comunicación puede realizarse mediante signos lingüísticos y signos no lingüísticos, esto es la comunicación verbal y la no verbal respectivamente, cualquier acción que alguien pueda ejecutar para influir en la situación de elección de otro u otros tendrá que efectuar a la conducta de este, produciendo un cambio en uno o mas de los componentes de la situación de elección, o en uno o varios de los parámetros de elección que este tiene. Existen dos elementos que afectan la comunicación, la desinformación y la sobre información, la primera se refiere a que no se ha recibido información completa para poder cumplir con alguna tarea concreta o entender la situación que enfrenta. La insuficiencia de información se suele presentar cuando el emisor no tiene grandes deseos de comunicarse, cuando la persona funciona aislada de otros miembros de la organización o cuando una amplia distancia física impide la comunicación frecuente.

En cambio la sobreinformación sucede cuando las personas envían una gran cantidad de datos o referencias y la persona que la recibe tiene problemas para entenderlo por la saturación de datos, esto se da cuando el tiempo es limitado, cuando las exigencias de un trabajo son demasiadas o cuando el trabajo requiere de mucha coordinación con personas de otros puestos. Se confunde la forma de comunicación con su contenido, nos ocupamos de los recursos para comunicar y damos poca importancia al objetivo de la comunicación y a su parte medular, o se prefieren las comunicaciones, que en este caso pueden ser publicadas para empleados, periódicos murales, boletines y otras especies similares, en perjuicio de la comunicación esencial, que implica una acción reciproca, compleja, activa y dinámica, cuya necesidad surge a cada instante en el curso del desempeño de labores. Hay una tendencia generalizada de la

administración para comunicar en sentido descendente u horizontal y proporcionar instrucciones e información sobre los temas mas variados y al mismo tiempo, apenas escuchar en sentido inverso. La comunicación es la fuerza que dota de cohesión a los grupos para darles solidez, además garantiza su permanencia, posee un carácter activo, tiende a evitar los conflictos entre los individuos, estimula y motiva a los colaboradores y evita oportunamente las desviaciones. Aporta toda la información que sea necesaria, a fin de que la toma de decisiones no responda a la inspiración. La cooperación y la coordinación, está última considera que el jefe del trabajo administrativo, jamás logra acciones unificadas y armónicas hacia el objetivo establecido sin servirse de las técnicas de comunicación. Puede existir el ánimo de cooperar para cierto propósito: pero la falta de comunicación, traducida en falla de coordinación, arroja resultados negativos.

Las relaciones humanas dentro de cualquier organismo social, en áreas de trabajo. La necesidad de comunicación es primordial relevancia. La cadena de mando proporciona canales de comunicación que se extienden a toda la estructura y son medulares para el funcionamiento correcto de la organización. Se trata de relaciones entre cada persona y su trabajo, y entre cada persona y su jefe, si por algún motivo se interrumpe la comunicación respecto de la información que el trabajador necesita conocer acerca de sus labores, no se logran resultados, si la comunicación con su superior no tiene lugar, o es pobre, se atenta contra la eficiencia, por falta de colaboración, la carencia de comunicación tiene por objeto una participación pasiva, es también un medio de poner a prueba las ideas y los prejuicios, compararlos con la práctica, para hacer que cada colaborador perteneciente al grupo conozca la manera real de las cosas que le rodean, y los motivos que impulsen a cada uno.

## 2.2 COMUNICACIÓN EXTERNA

Flores de Gortari Sergio y Orozco Gutiérrez Emiliano<sup>21</sup>. Dan la definición de comunicación externa. Es la que tiene lugar hacia fuera de la organización, en su doble sentido de salida y recepción, se originan con motivo de las operaciones normales de la misma; intercambio de correspondencia, documentación, especificaciones, cotizaciones y responder a requerimientos indirectos que favorecen las operaciones ordinarias. Serán comunicaciones externas las que se originan entre uno o varios de los miembros de una empresa y personas que no pertenecen a ella, en este aspecto quedarían consideradas en una amplia gama de actividades tales como conocer los gustos, exigencias y necesidades del público, usuario y consumidor, adelantos técnicos, legislación, el mercado de materias primas y el grado de aceptación y la actitud en relación con ciertos bienes o servicios, el mantenimiento de la imagen corporativa de las instituciones, de sus políticas, sus planes su desarrollo, sus realizaciones, la forma en que se cumplen sus objetivos sociales en lo cual se elaboran encuestas de opinión o de actitudes, investigaciones de mercado, consulta de revistas especificaciones, intercambio de información y conocimientos útiles, cursos de adiestramiento, capacitación y desarrollo con especialistas, propaganda, promoción publicitaria y relaciones publicas, entre otras actividades, una carta a un proveedor , una solicitud a una oficina de gobierno, una entrevista con un cliente, son consideradas comunicación externa. Cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización, accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación. <sup>22</sup>A su vez, la comunicación externa comprenderá las relaciones públicas y la publicidad.

---

<sup>21</sup>Flores de Gortari Sergio y Orozco Gutiérrez.1977. Hacia una comunicación Administrativa Integral.Ed.Trillas.Pàg.27

<sup>22</sup>Duhalt Krauss Miguel F.1974. Técnicas de comunicación administrativa, UNAM, FCPyS.Pàg.42

El contexto administrativo a lo que el contenido se refiere, deberá reservarse a la información sólo cuando haya una buena razón para guardarla. Conferir participación a las personas que confluyen en un grupo de trabajo propicia su actitud positiva para desarrollar sus capacidades potenciales e inclinarse hacia sus quehaceres, sus compañeros y su institución, considerarse el trabajo como una parte esencial de la vida humana, que confiere condición y vincula a la sociedad; cuando el hombre esta seguro de que se oyen y se aprecian sus intereses y motivos, empeña en el trabajo lo mejor de sus sentimientos afectivos y energías, hallándose muy cerca de un estado de felicidad. La llave que libera tan valiosas perspectivas es la comunicación en todas direcciones. Teniéndose en cuenta que la técnica señala seguir necesariamente los canales y direcciones establecidos en la organización, y lograr la fluidez o claridad de la comunicación para la fácil comprensión del mensaje y el respeto a las normas existentes, y evitar a toda costa que se presente algún conflicto. Al estudiar la comunicación en las organizaciones, necesitamos analizar el comportamiento del mensaje a nivel individual, grupal y organizacional, así como las características y propiedades del ambiente de cada organización. Lo más interesante, más que las clasificaciones, es el conocimiento de las posibilidades que brindan los medios verbales, escritos (oficios, carteles, trípticos), electrónicos (teléfono) y la consideración de que la comunicación sigue una escala de continuidad en la cual, ciertos medios alcanzan su mejor utilización, sin que esto signifique que no pueden introducirse tantas variaciones como las necesidades determinen, no basta confiar en los esquemas generalmente aceptados, es conveniente planear con todo cuidado la comunicación y elegir el medio o los medios que relacionan al transmisor con el receptor.

### **2.3 COMUNICACIÓN FORMAL. NORMATIVIDAD**

Goldhaber<sup>23</sup>. Especifica; cuando los mensajes fluyen por una red de comunicación prescrita por procesos escalares y/o funcionales, el rol formal de las relaciones determinado por la cadena de mando y por los trabajos

realizados afectará el flujo de los mensajes, a esto se le considera como un flujo por redes formales, este tipo de comunicación se relaciona con el sistema de normas que rigen el comportamiento dentro del grupo organizado.

Por lo tanto es necesario establecer un sistema de división del trabajo, para que las distintas labores que se deban realizar, puedan asignarse a individuos especializados que las desempeñan eficientemente, la comunicación formal tiene lugar entre el personal, de acuerdo con las líneas de comunicación señaladas y los procedimientos establecidos en la organización formal, además, está constituida por el conjunto de vías por donde circula el flujo de información con datos relativos al trabajo, entre las diversas unidades administrativas. Teniendo por objeto lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización formal. Se considera como estructura formal el agrupamiento de los individuos que trabajan en una institución de acuerdo con las labores que tienen asignadas y el grado de autoridad de que goza. Es el resultado de la distribución escalonada en niveles jerárquicos con distintos grados de autoridad, y en grupos afines, de las actividades que tiene que realizar un organismo administrativo para alcanzar sus objetivos, donde la autoridad tiene la facultad de actuar, mandar o decir lo que otras personas deben o no hacer. El nivel jerárquico es el escalón de estructura formal que está constituido por los órganos o puestos que tienen autoridad equivalente, aunque realicen actividades distintas. Un ejemplo jefes de departamento, gerente, director.

La comunicación formal como la informal solo describen aspectos diferentes del comportamiento de las personas y, por lo mismo, se explica que una misma persona intervenga, a la vez, en las comunicaciones formales y enlazadas en comunicaciones de naturaleza informal, como uno o varios grupos respecto de los cuales se siente atraída y halla coincidencia de intereses físicos o emotivos.

---

<sup>23</sup>Goldhaber Gerald.1990. Comunicación Organizacional. México. Edit. Diana 4ª.Ed. Pág.32

La comunicación formal puede usar medios orales o escritos, las juntas de personal y los memorándum son los medios mas usados para la comunicación formal, pero los líderes de las organizaciones siempre están buscando nuevas formas de promover formalmente la comunicación en toda la organización.

## **2.4 COMUNICACIÓN INFORMAL BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN**

La comunicación informal es el intercambio de información que se establece entre las personas por una relación independiente de los puestos que ocupan, sin seguir los canales ni los procedimientos establecidos en la organización formal, mientras que las comunicaciones formales están previstas y reguladas en las cartas y manuales de organización, las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en las preferencias de los empleados, independientemente del cargo que ocupan<sup>24</sup>. En la informal, la información transmitida puede tener relación con las actividades de la institución, o puede no tenerla, una orden del jefe para que su secretaria tome un dictado es una comunicación formal. Una invitación que hace el jefe para que su secretaria lo acompañe al teatro es una comunicación informal. En la comunicación informal el flujo de información circula por canales abiertos por la organización informal, ajenos a la estructura formal. Otros mensajes pueden divorciarse totalmente de la estructura y fluir a su propia velocidad siguiendo la dirección que ellos mismos determine, por la naturaleza informal de los individuos que se comunican. Se refiere a normas tácitas que de hecho modifican la estructura formal al ser puestas en práctica. La organización informal se configura con las relaciones que surgen entre las personas, con independencia del desempeño de las labores propias de su cargo dentro de la estructura.

---

<sup>24</sup>Fernández Collado Carlos...1991. La comunicación en las organizaciones, edit. Trillas, Primera Ed. Pág.27

Organización formal “se configura con el conjunto de relaciones teóricas y abstractas que existen entre los puestos, se identifican como unidades de trabajo, específicas e impersonales, asignados con un conjunto de actividades que deben realizarse con la asunción de la autoridad y responsabilidades consiguientes, y suponen ciertos conocimientos, capacidades, aptitudes en el sujeto que ocupa el puesto”. Una comunicación formal es el intercambio de información que se establece entre las personas en razón de los puestos que ocupan, con motivo de las actividades a ellas asignadas.

El termino “Grapevine” (enredadera), ha sido utilizado por los estudiosos de la comunicación organizacional como sinónimo de la relaciones informales en la empresas. “No siguen los canales de comunicación formales y son mas personales en la transmisión, el mensaje se mueve a la velocidad deseada por el remitente y los receptores. Son rápidos, exactos y con mucha información, su atributo negativo es la infiltración de posibles rumores”<sup>25</sup>, el rumor es una información diseminada que proviene de fuente desconocida, una transmisión colectiva cuyos componentes consisten en actividad intelectual y comunicativa. Esto surge cuando las personas atrapadas conjuntamente en una situación ambigua intenta dar a ella, reuniendo sus recursos intelectuales, una interpretación con sentido, el rumor es un esfuerzo colectivo para lograr una definición, el proceso del rumor, son elementos importantes tanto los canales formales como los informales de comunicación, el rumor surge en los canales informales y dichos canales, por donde viaja, pueden describirse como huidizos por que no se sabe de donde se generó. Las sendas parecen eludirnos cuando intentamos rastrear el origen de un rumor, aun si el contenido llega a ser denominado publico y desplaza o suplanta a la información oficial, los canales propiamente dichos no son nunca públicos u oficiales, su transmisión se realiza mediante canales informales, el rumor surge de información insuficiente de los canales oficiales o formales, el rumor es un sustituto de las noticias “verificadas”; son en rigor, noticias que no surgen de canales institucionales, la demanda no satisfecha de noticias la discrepancia entre la información

necesaria para acomodarse a un ambiente cambiante y la que los canales formales de noticias proporcionan- constituye la condición crucial para la formación del rumor<sup>26</sup>.

Se entiende por organización informal el agrupamiento más o menos espontáneo de los individuos que trabajan en una institución. Por motivos diferentes de las actividades de trabajo, los grupos informales se forman por afinidades entre los individuos, tales como edad, sexo, clase social, grado de educación, etcétera, la murmuración al igual que el rumor, consiste en noticias no verificadas que se transmiten por canales interpersonales. La diferencia básica entre los dos es que las noticias que constituyen la murmuración tienen interés dentro de los límites de una "vecindad", en tanto que el interés de las que constituyen el rumor las supera. La murmuración se limita a grupos pequeños, locales, cuyos miembros están unidos por contactos personales y atañe a detalles íntimos de los rasgos y conducta de individuos específicos, el rumor puede ser cierto o falso cuando mas se propaga mas se deforma el contenido inicial. Los canales de comunicación informal son más rápidos y de más alcance que los formales, entre los individuos de enlace, figuran principalmente los "empleados problema" y los líderes informales que moldean su opinión".<sup>27</sup>

El rumor viaja cuando: La historia tiene importancia para el que la dice y el que la oye, los hechos verdaderos acerca de ella están envueltos en alguna especie de ambigüedad.

Por que : Todos los trabajadores desean saber todo aquello que en alguna forma se relaciona con ellos en su trabajo, representa una válvula de escape para tensiones emocionales ocultas, producidas por el ambiente de trabajo u otros motivos de desequilibrio emocional.

---

<sup>25</sup>Goldhaber Gerald.1990. Comunicación Organizacional. México. Edit. Diana 4ª.Ed. Pág.34

<sup>26</sup> Blake Reed y Harolds en Edwin o .. 1998. Una taxonomía de conceptos de la comunicación Ed. Nuevo Mar S.A., de C.V., México, Pág. 34

<sup>27</sup>Duhalt Krauss Miguel F.1974. Técnicas de comunicación administrativa, UNAM, FCPyS.Pág.109, 111

Cualquier situación humana puede provocar un rumor, pero el temor, la esperanza y la hostilidad, son fuerzas poderosas para difundirlo. Por ejemplo en rumores basados en temores infundados (Cuando consigan la nueva computadora no van a necesitar mas personal de oficinas) pueden hacer que los empleados comiencen a buscar nuevos empleos. Los rumores basados en deseos que uno quisiera ver realizados (¿Has oído? La gratificación de navidad va ser mayor este año) originan que la moral se desplome cuando resulte que son totalmente infundadas, los rumores basados en la parcialidad y el odio (¿Tú sabes por que tuvo que abandonar su ultimo empleo?), puede minar la autoridad y destruir reputaciones. Ambas categorías ( redes formales e informales ) solo describen aspectos diferentes en el comportamiento de las personas, y por lo mismo, se explica que una misma persona intervenga a la vez. En las comunicaciones formales y este enlazada en procesos de naturaleza informal con uno o varios grupos, respecto a los cuales se siente atraída y halla conciencia de intereses ( materiales, físicos, emotivos, laborales etc.) se relacionan con otros factores como edad, sexo, tipo de trabajo, profesión etc.

No se puede hablar de una clara división, pero dada la impersonalidad y lentitud puede funcionar la comunicación formal, la comunicación informal provee llenar algunas deficiencias, cubrir demoras y agilizar el flujo comunicativo, permite la proyección individual y la comprensión mutua<sup>28</sup>. Existen al mismo tiempo los canales de comunicación formal e informal, hay en la organización un canal llamado implícito, el cual se sustenta y desarrolla en los mitos, las creencias, las tradiciones de los sujetos que pertenecen al grupo de trabajo, y solo se filtra la parte de información que estos consideran razonable y de ser aceptada.

Duhalt Krauss<sup>29</sup>, describe que de acuerdo al medio empleado para transmitir mensajes, se dividen las comunicaciones en tres grupos: las que utilizan la palabra hablada, u orales; las que utilizan la palabra escrita: y las que utilizan símbolos convencionales. La palabra hablada es el testimonio que exterioriza el pensamiento, los sentimientos y el mundo interior del hombre; tal vez más que

ningún otro medio, a través de las relaciones vivas que suscita entre las personas, para valorar la reacción del oyente, y la posibilidad de proporcionarle orientación para corregir cualquier error de interpretación, el proceso de retroalimentación es inmediato y continuo; se puede aplicar, dialogar, intercambiar ideas, cuando es posible hacer partícipes a otros, de los estados de ánimo y actitudes propias, como acontece en la comunicación personal, no hay mejor forma para motivar, para resolver problemas de relaciones interpersonales; la expresión oral puede ser directa, de persona a persona, de persona a grupo, intergrupala o masiva, se puede efectuar mediante el uso de aparatos electrónicos. Aunque físicamente el sujeto no este colocado frente a su interlocutor, puede emplear la voz como medio de comunicación, la cual produce efectos. La palabra escrita constituye el medio para dejar huella y registro de mensajes que puede estar referidos al pasado cercano o remoto, a sucesos actuales o construir reflexiones a futuro. El mensaje escrito es fuente de consulta, se puede volver a el reintegradamente, y es un instrumento de constatación, impide que se desfigure los hechos, las afirmaciones, las ordenes. Los niveles en que se presenta la comunicación por escrito pueden ser individuales, grupales, intergrupales y a nivel organizacional. La comunicación organizacional escrita se apoya en medios como carta, circulares, manuales, carteles, etc., la comunicación mixta engloba los medios más complejos de expresión, combinada según la oportunidad y los factores circunstanciales, los recursos materiales y humanos que convienen al propósito de la comunicación en especial. La selección de medios o recursos de comunicación debe de ser una actitud reflexiva del emisor, tomándose en cuenta los objetivos del mensaje, las circunstancias físicas y de oportunidad, así como el conocimiento y prevención de barreras que puedan surgir en la comunicación, a medida que el tamaño de la audiencia y la distancia física entre el emisor y sus receptores hace mas difícil la confrontación personal, y es optar por otros medios y , sobre todo, por las combinaciones, procurando conservar ciertas características de la situación personal o que relativamente no sean afectadas.

## **2.5 LAS ACTITUDES Y LAS CONDUCTAS COMUNICATIVAS EN LAS ORGANIZACIONES**

Se entiende que la persuasión es una forma de comunicación en la que debe participar toda persona que se arriesga a entrar en relación con los demás, la persuasión es necesaria por el hecho de que todos diferimos en nuestros objetivos y en los medios que los conseguimos. El resultado inevitable es que con frecuencia nos interponemos en el camino de otro, la conducta de una persona en busca de su objetivo entra en conflicto con la de otra. Cuando se logran los objetivos de una persona resulta bloqueado por las conductas de otra en busca de su objetivo, la persuasión es para convencer al ofensor para que redefina su objetivo o modifique los medios y así lograrlos y la gente cuente con la aprobación ajena se requiere que encuentre los medios para hacer que su conducta de búsqueda de un objetivo resulte razonable para los demás. Nuestro estilo de vida es que somos seres sociales necesitados de la compañía y la aprobación de los otros, estas necesidades no encontrarían satisfacción si las conductas entraran siempre en conflicto, mediante la persuasión, una actividad por la cual intentamos cambiar la conducta de aquellos cuyos objetivos se convierten en impedimento de los nuestros. Reducimos las condiciones naturales que nos separan, y estimulamos el desarrollo que conocemos como organización.

La organización implica cierto nivel de acuerdo entre sus miembros respecto de los cuales son las conductas apropiadas, y el acuerdo de una organización respecto de la conducta apropiada nunca es total, y los medios de comunicación de masas, la comunicación interpersonal y la persuasión estimulan el consenso en torno de puntos que amenazan la existencia de la misma, si fuera suficiente para crear condiciones de acuerdo total, la persuasión se emplearía poco, sin embargo, las organizaciones asimismo alientan la división del trabajo para mantenerse intactas. Las personas tienen objetivos similares forman subgrupos que, sirviendo a las necesidades de la organización, también al estimular a sus miembros a que centren sus esfuerzos en objetivos que muchas veces entran en conflicto, así es como las

organizaciones crean simultáneamente condiciones para incluir y excluir a sus miembros. El hecho de participar en un grupo o de una relación implica la exclusión de otro. Prevenir desacuerdos entre miembros del grupo que puedan transformarse en amenazas para la organización y la sociedad, se generan normas de conducta implícitas y explícitas, y se introducen sanciones que aseguran la cohesión, los desacuerdos internos también se controlan mediante la creación de roles de status variados. Los roles son conjunto de normas de conducta bien definidos y compartidos de común acuerdo y caracterizados por promociones, ascensos y cambios de actividad, que sirven para indicar con claridad cuando y en que medida uno puede alterar estos conjuntos de normas, la organización proporciona normas de conducta, la naturaleza racional del pensamiento humano permite a los individuos criticar esas reglas y otorga oportunidades de modificarlas y transgredirlas, las normas coaccionan las conductas de la gente, no las determinan, aun en el interior de los grupos, la gente critica sus propias normas y provoca cambios la existencia de la organización no garantiza por si sola la armonía entre sus miembros, siempre empujados adoptar ciertas modalidades de conducta y rechazar otras, este movimiento de impulso y rechazo se realiza mediante la comunicación y la persuasión, existiendo cuatro medios por los cuales la gente aprende modos de conducta apropiados: asociación, imitación, comunicación y persuasión<sup>30</sup>, la asociación y la imitación son actividades de aprendizaje.

La comunicación y la persuasión requieren niveles altos de funcionamiento cognitivos y de conciencia, mediante estas dos actividades la gente aprende. Los seres humanos son responsables de sus conductas, necesitan saber que se espera de ellos, además dado el potencial de variaciones de las experiencias de aprendizaje, la gente necesita saber por que se espera de ella una conducta determinada, con el fin de defender sus opciones, las normas y su lógica no se aprende exclusivamente por medio de la asociación y la imitación. Saber que determinada conducta es la adecuada requiere de una forma de aprendizaje que ha de realizarse por medio de la interacción, si las conductas humanas fueran producto de la asociación y la imitación, la

persuasión se limitaría a alentar nuevas asociaciones y a proporcionar oportunidades de imitaciones nuevas, alguna parte de la conducta humana es resultado del aprendizaje de asociaciones entre fenómenos, la enseñanza de las normas de conducta y su lógica se cumple mediante la comunicación y la persuasión. Estas dos actividades son los medios a través de los cuales se crean y modifican las reglas de la conducta humana, El encubrimiento de las intenciones es una conducta predominante entre las conductas comunicativas de nuestra sociedad, es aceptada y a menudo esperada de evitar conflictos, hasta los niños pequeños aprenden decir lo que uno piensa a veces el modo mas seguro de no conseguir lo que se desea, puede ser perturbador reconocer el predominio del engaño en la comunicación, salvo que consideremos que seria la vida si todos dijieran lo que piensan. Se puede apreciar, la relación que existe entre comunicación y la persuasión son medios de aprendizaje de conductas pertinentes, y una distinción entre ellas es que la persuasión se considera como una actividad consciente, las organizaciones se tornan predecible la conducta colectiva y las manifestaciones de muchos individuos. Farece y Cols, citados por Reardon<sup>31</sup> añaden que la predictibilidad de la conducta humana se cumple mediante la comunicación además consideran que la comunicación es efectiva cuando se puede predecir con exactitud el resultado de un mensaje, en la medida en que la predicción sea incorrecta, la comunicación de que se trate será inefectiva.

---

<sup>28</sup>Flores de Gortari Sergio y Orozco Gutiérrez Emiliano.1977. Hacia una comunicación Administrativa Integral.Ed.Trillas.Pàg.65

<sup>29</sup>Duhalt Krauss Miguel F.1974. Técnicas de comunicación administrativa, UNAM, FCPyS.Pàg.49

<sup>30</sup>Reardon Kathleen Kelley.1991. La persuasión en la comunicación. Edit. Barcelona; Paidós. Pág.27

<sup>31</sup>Reardon Kathleen Kelley.1991. La persuasión en la comunicación. Edit. Barcelona: Paidós. Pág.35

## **2.6 MODELOS DE INTEGRACIÓN DE OBJETIVOS DE UNA ORGANIZACIÓN**

Las organizaciones entablan con sus empleados relaciones que se caracterizan por tener varios niveles de integración de objetivos. Existe una alta integración de objetivos cuando una organización crea las condiciones que permiten a sus miembros encontrar objetivos tanto personales como de la organización, de esto se deduce que mientras el individuo se sienta identificado con los objetivos de la empresa, tendrá mayor disponibilidad y la persuasión será recíproca, los individuos influirán sobre la organización y viceversa. Para poder implantar un adecuado sistema de comunicación, se tiene que analizar las interacciones que se presentan por área y la vinculación que se tiene con las demás, tanto de manera particular como general.

Tres modelos son los siguientes

### **2.6.1 MODELO DE INTERCAMBIO**

Las organizaciones que funcionan de acuerdo con este medio promocionan a los empleados incentivos para acrecentar la productividad, dan dinero y salidas sociales a cambio de trabajo, además explica que este es un modelo de recompensa extrínseca que se caracteriza por una integración de objetivos mínima. Lo que la empresa hace por el empleado no es una contribución directa a sí misma, y lo que el empleado hace por la organización no es una contribución directa a sí mismo/o. El tipo de persuasión que se genera en estos ambientes es la aquiescencia (consentimiento), el empleado abandona sus normas personales a favor de las normas de la organización al menos durante 8 horas por día, tiene pocos estímulos para cuestionar el statu quo. Los intentos de cambiar los objetivos de la organización serían muy mal recibidos; predomina una relación de tolerancia mutua con una persuasión unidireccional, la segunda está valorada por encima de la creatividad, y la autonomía del yo queda sumergida en el predominio del contexto<sup>32</sup>.

Las organizaciones que aplican este modelo, los empleados pueden adoptar lo que Mckelvey llama idealismo pasivo o cinismo pasivo. Merton describe la

pasividad como una preferencia por cambiar las propias expectativas sobre la organización y no viceversa. El idealismo se caracteriza por sentimientos positivos hacia la organización y por la sensación de controlar el propio progreso. El cinismo se caracteriza por sentimientos negativos hacia la empresa y la creencia de que ella es la que controla el progreso personal.

Si las normas personales son importantes para el individuo, el hecho de tener que renunciar a ellas durante cuarenta horas semanales puede crear una incoherencia cognitiva, salvo que el empleado asuma alguna forma de racionalización.

Si la organización que opera según el modelo de intercambio ofrecería al empleado alguna esperanza de participación en el establecimiento de las normas de la organización, esa racionalización sería innecesaria, entonces los empleados se inclinan por justificar el abandono de sus normas personales mediante una profunda aversión a la empresa, con el razonamiento de que el puesto les asegura el dinero que necesitan para disfrutar de los fines de semana, ejemplo de cinismo pasivo.

Otra posible racionalización toma la forma de un sentimiento de lealtad a la organización, los incentivos pueden interpretarse como señales de que es posible la promoción si el empleado desea trabajar. Esto es idealismo pasivo.

---

<sup>32</sup>Reardon Kathleen Kelley.1991. La persuasión en la comunicación. Edit.Barcelona: Paidòs . Pág.160.

## MODELO DE BARRET

### **2.6.2 MODELO DE SOCIALIZACIÓN**

Las organizaciones operan a partir de la premisa de que la gente puede ser persuadida y que valore las actividades que ayudan a la organización a lograr sus objetivos, apartándose un poco de la perspectiva de Barret, se puede interpretar que se espera de los empleados que abandonen o revisen las normas personales incompatibles con las normas de la organización, las formas de persuasión características de este modelo son la aquiescencia y la acomodación, lo mismo que en el caso del modelo de intercambio, la persuasión es unidireccional. La organización es el persuador, el empleado el persuadido, esto significa que la aquiescencia o la acomodación del empleado carezcan del poder de persuadir a sus superiores y que merece ser promovido en atención a su interés por la organización, de lo contrario, la investigación indica de la influencia sobre la comunicación de estar relacionada con la percepción de homofilia. Esto es, que si el empleado desea ser promovido, es probable que le ayude la emulación (imitación) de los superiores leales a la organización, Barrett explica que el modelo de socialización implica el liderazgo por ejemplo. El superior que pone el acenso sobre la importancia de los objetivos de la organización, y llama con convicción a que se les persiga con diligencia, puede acelerar el proceso de socialización, en la medida en que los superiores logren estimular la aceptación intima por parte de los empleados de las normas de la organización, también pueden persuadirse unos a otros para adoptar las normas de la organización, de manera que la socialización de los empleados se convierte en un proceso vertical ( superior-subordinado) y horizontal (par-par). Fairhurst y Rearcon-Boynton indican que al menos en las organizaciones formales existen normas que orientan la elección de conductas. Sin embargo, el hecho de centrarse en las normas oscurece en cierta medida la diferencia entre normas y roles, el uso del rango como variable hasta cierto punto del rol, no esta claro en que medida exacta contribuye a la elección de una conducta. En suma, una pregunta que nunca o muy pocas veces se ha

formulado en el estudio de organizaciones es la medida en que los roles y normas se interpretan para ejercer influencia sobre el desarrollo del repertorio de conductas y la elección de conductas a partir de ese repertorio.

La noción de interpretarse se usa de un modo similar a como la conciben Pearce y Cronen. Quienes sostienen en la medida que se interpretan las series de normas de dos personas ( en el sentido de ensamblarse), resulta facilitando el manejo coordinado del significado, es probable que las expectativas del rol y norma también se interpenetren en el contexto de un puesto de trabajo, para facilitar o inhibir la satisfacción que el trabajo puede proporcionar, si las normas personales de la gente entran en conflicto con las expectativas del rol que tienen sobre ellos las empresas que pertenecen, es probable que surjan problemas. La mayoría de la gente modifica su repertorio de normas al menos en cierta medida, para acomodarse a las demandas del trabajo, la medida de esa modificación define el grado de interpenetración entre el rol y la norma, organizaciones que facilitan la fase de acomodación de las normas mediante sesiones de entrenamiento, y otras son menos formales en su advertencia de la importancia de la conformidad, aquí la persuasión implica vender la idea de que el empleo esta primero y las consideraciones personales después. Inicialmente, esto puede generar alguna disonancia cognitiva, la existencia de gratificaciones por una opción bien hecha puede ayudar a “endulzar el trabajo “. Si una persona reacciona ante la disonancia negando su existencia, puede abandonar por entero la norma personal, volviéndose “un hombre de la organización”.

La literatura sobre el auto atribución da fundamento a esta conceptualización de una reducción gradual de normas personales a favor de las expectativas del rol. Cuando los empleados se ven actuando de modo coherente con las expectativas de su puesto de trabajo, pueden decidir que esa conducta refleja sus propias normas en lugar de ser las de la empresa. En medida en que un individuo hace esto, no existe un limite preciso entre el yo que conoce en el trabajo y el yo que conoce en otros contextos, así se logra una interpenetración perfecta entre el rol y norma, y el individuo se vuelve muy predecible, además de vulnerable a la persuasión por quienes conocen los mensajes que creará en

su mente la percepción de la no pertinencia o de la ineficacia, aunque la mayoría de los individuos no sacrifica por entero sus normas al bien de la organización, lo cierto es que los empleados les gusta saber lo que se espera de ellos. La literatura y la investigación sobre la ambigüedad del rol y sobre el rol conflictivo señalan que la satisfacción en el trabajo depende tanto de saber lo que los demás esperan (ambigüedad del rol) como del acuerdo entre los demás (rol conflictivo). Cols y Reardon proponen un modelo teórico de invalidación, condición exacerbada por la ambigüedad del rol y el rol conflictivo, sostienen que un nuevo puesto de trabajo crea una situación de incertidumbre en la cual pueden resultar inadecuadas las antiguas series de normas. Explican que la gente utiliza sus sistemas de constructo y/o las series de normas son incompatibles con el nuevo contexto el empleado se encuentra, tal vez haya que generar nuevos constructos y nuevas normas, una clara comprensión de lo que se espera facilita esta tarea. La gente que no sabe lo que se espera de ella es vulnerable a la persuasión, puesto que no tiene un punto de referencia para confrontar la información, además esta gente no ha establecido lo que Cols y Reardon. Describen como el umbral de invalidación de la norma, la gente que ha estado en un puesto determinado por un tiempo establece series de normas cómodas, la invalidación de esas normas requiere mayores pruebas que la invalidación de las normas recientemente desarrolladas, en los términos de Toulmin, los datos, la justificación y el fundamento empleados en la creación de discrepancias entre el rol y la norma deben ser sustanciales cuando existen bajos niveles de ambigüedad y de conflictividad del rol, y cuando los umbrales de tolerancia están establecidos. En estas condiciones la gente esta relativamente segura de lo que se espera de ellos, convencerlos de que existe una discrepancia entre el rol y la norma no es tarea fácil, de esta exposición acerca de las expectativas del rol y las normas se desprende que uno de los modos de determinar la efectividad de una campaña para acrecentar la motivación de un empleado tal vez sea, primero determinar la medida en que los empleados perciben que sus normas personales y sus normas laborales son compatibles; el segundo paso seria estrechar la brecha entre norma y rol

mediante (a) el suministro de razones de su existencia ( ejemplo, para hacer el trabajo bien a veces tenemos que hacer a un lado nuestras preferencias personales); (b) el aumento de incentivos destinados a una conducta coherente con el rol; (c) desarrollar un programa de trabajos de taller y seminarios en los cuales las preferencias entre norma y rol disminuyen gracias a una acomodación de las expectativas del rol del empleador a las expectativas de normas personales del empleado, las relaciones entre normas y roles se hacen mas estrechas conforme se logra la socialización de los empleados para plegarse a las normas de la compañía parece muy practica, después de todo, en las organizaciones se valora cierto grado de seguridad, cuya verdadera existencia desalienta la autonomía del yo. Sin embargo Anderson y Alpert advierten que un exceso de asimilación puede ser disfuncional para los objetivos de la organización. Consideran que ciertas disimilitudes acrecientan la persuasión, e introducen entonces el concepto de óptima disimilitud a “optima heterofilia”. El hecho de preferir cierto grado de disimilitud a una hemofilia total, sugiere que las organizaciones que alientan solo la aquiescencia y la acomodación característica de los modelos de intercambio y de socialización pueden en realidad inhibir el progreso. Tal vez estos modelos se apliquen mejor en algunos niveles de la jerarquía de la organización, pero no en todos, las organizaciones deben establecer su propio balance de flexibilidad o rigidez, deben descubrir el nivel optimo de autonomía del yo del empleado que pueden o deben permitir para funcionar con eficiencia. El dilema consiste en equilibrar la rigidez con la flexibilidad para alentar la innovación, un objetivo que el concepto de organización desalienta. La conclusión a la que se puede llegar en cuanto al modelo de socialización es muy útil para establecer la homogeneidad que las organizaciones se caracterizan por valorar, pero llevado al extremo puede conspirar contra la innovación, alimentar la seguridad y por lo tanto la predicción no siempre coincide con los intereses de la organización. En cambio las organizaciones pueden alentar altos niveles de idoneidad comunicativa, de modo tal que puedan afrontar constructivamente la inseguridad. Farece y Cols, describen la pericia en la idoneidad como relacionada con “la comprensión que

el empleado tenga de las normas comunicativas de la organización, y su capacidad de trabajar sobre ellas”. Añaden que “los individuos competentes saben como resolver los formalismos”.

### **2.6.3 MODELOS DE ACOMODACIÓN**

Tercer modelo de Barret va mas allá de la perspectiva unidireccional de la persuasión de los dos modelos anteriores para dar a los empleados (colaboradores) cierta participación en la configuración de las normas y objetivos de la organización, es el modelo de acomodación, una organización que adopta este modelo funciona como sigue: “ Se toman en cuenta las necesidades y motivaciones del individuo<sup>33</sup>, y la organización esta estructurada y funciona de modo que la prosecución de los objetivos de la organización será intrínsecamente gratificante y proveerá la consecución simultanea de los objetivos del individuo, este modelo alienta un mayor grado de autonomía del yo que los demás, el cual genera un clima conducente a la cooperación y al compromiso, los empleados están involucrados en la solución de los problemas, en el planteamiento de objetivos y en la toma de decisiones de la organización, se estimula abiertamente la revisión de las normas reciprocas (persuasión por compromiso ) y la generación de nuevas normas satisfactorias (colaboración). Difícil concebir una organización eficiente que funcione de acuerdo con este modelo en todos los niveles y en todos los momentos, las organizaciones pueden responder a las necesidades personales de sus empleados Herzberg aboga por proyectar roles laborales que contemplarán las necesidades del individuo. Argyris sugirió el uso de la teoría de la personalidad en la determinación del proyecto del puesto de trabajo.

Este alto nivel de integración del objetivo genera cierta inseguridad pero desalienta el estancamiento, aquí el riesgo aparente es que la inseguridad genera comunicación acrecentando el potencial de conflictos, sin embargo, Weick sugiere que la inseguridad motiva a las personas a adoptar conductas organizativas, al parecer la gente tiende a la seguridad cuando se ve confrontada con altos niveles de inseguridad, y se moviliza hacia la inseguridad

cuando se ve inmersa en un exceso de seguridad. Esta perspectiva sugiere que las grandes organizaciones que estimulan la manipulación mediante confrontación entre ejecutivos de alto nivel a partir de cada subsidiario pueden en realidad generar conductas organizativas al alentar inseguridades conflictivas. Barret señala que la integración de objetivos de las organizaciones que aplican modelos de socialización y de acomodación generan resultados positivos, las unidades de organización que tienen un alto nivel de integración tienden a un alto nivel en el grado de comunicación que tiene lugar dentro de ellas, el grado de influencia que ejercen todos los niveles de empleados sobre las actividades de la unidad, la adecuación de la coordinación dentro de la unidad y entre ella y otras unidades y la cantidad de ideas innovadoras que se generan para resolver los problemas de trabajo, además, los individuos que consideran que sus objetivos personales están integrados en gran medida con los objetivos de la organización tienden a poseer un alto nivel de motivación para ir a trabajar duramente, así como un alto nivel de satisfacción con la organización y con el puesto que el ella ocupan, también en su sentimiento de lealtad a la organización y de compromiso con sus logros.

Resultados de la investigación a la que aludimos tienen algunas implicaciones de gran alcance para el desarrollo de programas de incentivo y de enfrentamiento, ejemplo, si bien es cierto que niveles bajos de inseguridad y una sumisión total a los objetivos de la empresa, Mckelvey denomina "idealismo de cruzada", son disfuncionales para la creatividad, las organizaciones que pretenden hacer del trabajo el meollo y el fruto de la vida de los empleados pueden estarse perjudicando. Robert Dubin apuntó este problema. Concluyó que los intentos de centrar las relaciones humanas primordiales en el trabajo son ajenos a la realidad social, se inclina a la posición de Weber, según la cual la impersonalidad y la eficiencia pueden coexistir, siempre que haya en la sociedad otros sitios donde pueden experimentarse las relaciones sociales básicas.

---

<sup>33</sup>Reardon Kathleen Kelley.1991. La persuasión en la comunicación. Edit. Barcelona: Paidós Pág.161

Sugiere que las organizaciones podrían invertir menos tiempo en tratar de persuadir a los empleados de que se conviertan en participantes de tiempo completo en equipo de la empresa. Argyris considera que la competencia personal es el mejor factor de predicción de la comunicación de los logros de la empresa, muchos empleados de alto nivel carecen de entrenamiento con quienes a entrado en contacto se ha dicho que desalientan toda manifestación emocional. Esta preferencia por la conducta "racional" puede ser en realidad el resultado de la incapacidad para vérselas con las emociones. Claro que nuestras empresas no podrían funcionar eficazmente si los empleados fueran estimulados a gritar y llorar a su trabajo, esos estallidos emocionales suelen ser el resultado del sistemático rechazo a aceptar las propias emociones como una señal natural y profundamente positiva de nuestra condición humana.

En mucho tiempo la empresa ha sido el campo de actividad del hombre, y nuestra sociedad espera del hombre que elimine sus emociones de trabajo; factor responsable en parte, tal vez, de que las mujeres vivan mas tiempo, algunas organizaciones han comenzado a responder a las necesidades emocionales de sus empleados mediante la incorporación de consejeros, en realidad son pocas las empresas que enseñan a sus empleados a aceptar las emociones como un modo natural de los seres humanos de indicar la existencia de un problema, y no como una amenaza contra la eficiencia de la organización. Si Maguire acierta en su creencia de que "advertimos cualquier aspecto (o dimensión) de nosotros mismos en la medida en que nuestra característica en esa dimensión es peculiar en nuestro medio social", es probable que los empleados que perciben sus propias emociones como "peculiares" en el ambiente laboral inviertan un tiempo precioso en prestarles atención y encontrarlas. Si fueran libres de aceptarlas, si se les permitiera afrontarlas, e incluso se les ayudara hacerlo, la productividad podría aumentar. Son pocos los estudios que fundamentan la perspectiva de que las emociones debieran ser encaradas para evitar lapsus en la productividad. La emergencia de mujeres ejecutivas, que probablemente no fueron entrenadas desde su nacimiento para considerar las emociones como un signo de su menguante

femineidad, puede abrir este camino a la investigación futura. La investigación indica que las mujeres líderes ponen el acento en las relaciones interpersonales, son más receptivas a las ideas de los otros, y estimulan el esfuerzo en mayor grado que sus colegas varones, algunos empresarios han considerado la sensibilidad femenina como una ventaja a capitalizar. Marion Woods concluyó que los empresarios varones están descubriendo que las mujeres poseen, una sensibilidad exclusiva, que cabe aprovechar en su trabajo con clientes importantes. Todavía por resolverse si la sensibilidad y otros rasgos femeninos son realmente exclusivos de las mujeres, si las diferencias entre varones y mujeres son innatas, inmutables, o resultado del aprendizaje social y si esas diferencias pueden ser tenidas en cuenta para su aprovechamiento en las organizaciones, considerando que la cantidad de mujeres que se incorporan a la fuerza de trabajo va en aumento, y en las organizaciones tienen probabilidad de tratar con ellas como empleadas o como clientes, no podemos dedicar demasiado tiempo a las investigaciones que se alientan a decirnos que los empresarios tienen dificultades para comunicarse con las mujeres. Sería de sorprenderse que no las tuvieran, las preguntas referidas a la organización que los investigadores pueden responder a los empresarios son: ¿cómo puede utilizar la organización las cualidades exclusivamente masculinas o femeninas para lograr sus objetivos? ¿Cómo puede la organización ayudar a varones y mujeres a tratar con los estereotipos que interfieren en su potencial productividad?

Los modelos anteriores explicados varían según el grado de potencial de la autonomía del yo y según el nivel de reciprocidad en la persuasión. Por su parte, Starbuck el término organización "implica la conjunción de varios fenómenos relacionados entre el si pero con una correlación imperfecta". La forma y límite de las organizaciones varían de acuerdo con los fenómenos que uno desee observar. Toda especificación de límites es necesariamente una invención arbitraria del sujeto que percibe. Starbuck proporciona una metáfora útil:

Una organización presenta algunas de las propiedades de una nube o de un campo magnético, cuando uno está lo suficientemente dentro puede ver a su alrededor sus características y efectos; y cuando está lo suficientemente fuera, puede ver que ocupa una franja discernible en el espacio social. Pero conforme uno se aproxima al límite, el límite se borra en la ambigüedad, y se convierte en una zona de transición gradual que se extiende desde el centro mismo de la organización hacia el espacio que la rodea. Uno puede a veces decir "Ahora estoy dentro" o "Ahora estoy fuera", pero nunca puede decir a ciencia cierta "Este es el límite". Tampoco los roles que la gente asume dentro de la organización tienen límites claros, el empleado puede decir "Esto es interno", o "Esto es externo" a referirse a sus expectativas de rol, es difícil que pueda especificar límites nítidos, esto se debe a que los roles, como las organizaciones, no pueden ser identificados en virtud de la presencia de un fenómeno aislado. Ellos son el resultado de una conjunción entre "fenómenos relacionados entre sí en correlación imperfecta". Mas allá de eso, como señala Graen, no son fijos sino cambiantes, condición, añade, que se aceleró en los últimos años debido a la índole transicional de nuestra sociedad.

Cuando no podemos establecer los límites de los roles, la investigación ha dedicado mucha atención a identificar el fenómeno que constituye el rol, esta aproximación por la puerta lateral ha generado una cantidad de estudios, cuyos resultados señalan que los miembros de la organización experimentan a menudo grandes dificultades para definir sus roles, las dificultades surgen por que el individuo controla solo una porción de esta definición. Cuando intenta otorgar sentido a un rol, el miembro de una organización se encontrará por lo menos con tres problemas, que implican acuerdo, ambigüedad y/o sobrecarga. Graen describe el acuerdo como la medida en que superiores, comparten las mismas expectativas de rol, en la medida en que existan diferencias, el sujeto experimenta su rol como conflictivo. La ambigüedad se refiere al grado y calidad de la realimentación al alcance del sujeto referida a su conducta dentro y fuera del rol. La sobrecarga se refiere al problema de vérselas con un exceso de información o de requerimientos coherentes de cambio. La capacidad de la

gente para adquirir nueva información es limitada, si las situaciones desbordan los límites de los miembros de la organización, esos en el futuro evitaran esas situaciones, además, como apunta Cols y Reardon, los empleados nuevos necesitan tiempo para generar nuevas normas cuando las expectativas del rol son extrañas, la perspectiva sobre los roles sugiere que es preciso rechazar los primeros modelos burocráticos de los roles dentro de las organizaciones. Estos modelos se fundaban en la suposición de que existe un modo que es el mejor para desempeñar una función. El resultado fue un modelo fijo de rol que prescriba un proyecto a priori e inflexible de rol sin tener en cuenta las diferencias entre los empleados. Graen considera que este modelo fijo es responsable de muchas insatisfacciones de los empleados y de muchos cambios de personal. Se puede también efectuar un cambio de política para hacer mas flexibles los roles, el resultado es una notoria reducción en la frecuencia de cambios de personal, el modelo de intercambio que se expuso describe la situación en la cual se espera de un empleado que “cumpla su rol” y no que participe en su creación y modificación, el modelo de socialización permite un mayor grado de intervención del empleado pero solo el modelo de acomodación concibe al rol como el resultado de una comunicación y persuasión reciprocas. Graen sugiere que los modelos interpersonales de evolución del rol son por lo general más exactos que los modelos fijos. Kahn y Cols, propusieron un modelo así. Describieron a los miembros de la organización como independientes unos de otros en su serie de roles. Explican que la serie de roles da forma a la conducta focal de la persona mediante la comunicación. Kahn y Katz propusieron un modelo interpersonal de formación de roles, de acuerdo con este modelo, un líder transmite expectativas al sujeto a través de canales diferentes. El empleado recibe e interpreta, esos mensajes, el líder determina el logro de su acto comunicativo observando la conducta de rol del empleado.

Reconociendo el valor del modelo de Kahn y Katz, Graen critica su negligencia en cuanto a las capacidades de negociación del empleado, el empleado puede hacer algo más que rechazar la opinión del líder; intentar modificar sus

expectativas. Graen se refiere a este intercambio recíproco de expectativas con la denominación de proceso de configuración de roles. La configuración de roles no es una actividad solitaria, configuran y moldean el rol (a) las demandas de la organización o la situación (b) las demandas sociales o de rol (c) las demandas personales o de la personalidad. Estas tres fuentes de presión pueden compararse con las normas del contexto, sociales y personales, en la medida en que las opciones que favorezcan normas personales no lleven al castigo o la expulsión, podemos suponer que la autonomía del yo es una conducta aceptable dentro del rol. Como se propuso antes en este mismo capítulo, esa independencia hace que la forma de persuasión consistente en compromiso o colaboración sea más frecuente que la aquiescencia y la acomodación, rara vez la autonomía absoluta del yo se convierte en norma, los empleados suelen verse confrontados con la tarea de integrar las expectativas del rol de dos o más fuentes de presión. Graen propone que las opciones de los empleados dependen (a) de su percepción del valor de los efectos del rol, y (b) de la probabilidad de que al esforzarse por una determinada clasificación ejemplo ganador, contratado, perdedor, lleguen a obtenerla. En la medida en que el empleado tenga como criterio los efectos, hará que estas dos consideraciones gobiernen sus opciones. Y mediante conductas ajenas al rol de a la empresa gratificaciones positivas e inesperadas, acrecentará la reputación de su peculiaridad, y podrá usarla para negociar una mayor autonomía de su yo, en la medida en que el mismo rol llega a identificarse con altos niveles de independencia, el empleado ha modificado con éxito las normas, que previamente lo identifican, en este sentido, ha persuadido a la organización para que cambiara.

La gente se ve a menudo contratada para cubrir puestos o desempeñar roles que entran en conflicto con alguna de sus normas personales. Aceptan el trabajo por que necesitan dinero o experiencia, con lo que se colocan en una situación potencialmente incómoda de discrepancia entre rol y norma, el estudio sobre la actitud contraria indica que cuando a la gente se le ofrece una justificación para conducirse de un modo que genera inconformidad, disminuye

la posibilidad de un cambio de actitud. En estos casos los empleados justifican sus conductas discordantes con sus normas personales diciendo que necesitan dinero, asimismo, si un individuo percibe que no tiene otra opción que la de asumir ese rol que entra en conflicto con sus normas, otra justificación vuelve improbable el cambio. Cols y Bodaken ofrecen una interpretación alternativa, y que en cierto modo reduce el enigma, de la defensa de la actitud contraria, que puede ser de utilidad para los empresarios interesados en convencer a sus empleados de que asuman roles que entran en conflicto con sus normas. Basados en Berger, plantean que el compromiso con el rol, la autopercepción de la idoneidad en el desempeño del rol, y la dosis de información sobre el rol, influyen sobre el grado de cambio que resulte de la actitud contraria.

## **2.7 LIDERAZGO**

La empresa se debiera considerar como un todo: cada acción que se realice en un área afecta a las demás, y el director general no puede permitirse pasar su tiempo pacificando a las facciones internas cuando el verdadero enemigo esta fuera y se llama COMPETENCIA.

La tecnología moderna permite, con la ayuda de la computadora, integrar las diferentes áreas en un solo sistema.

Se llevan acabo cinco recursos

Recursos humanos = Personas

Recursos físicos = planta, equipos, productos

Recursos financieros = dinero

Recursos tecnológicos = tecnología

Tiempo

El director general reúne en su modo de pensar y actuar los tres ejes de la gerencia integral: estrategia, organización y cultura, es a la vez estrategia, organizador y líder. El empresario debe desempeñar tres funciones básicas.

La primera es preservar su empresa; la segunda es controlar las reacciones de la organización cuando los eventos que habían sido previstos no ocurren y los objetivos que habían sido fijados no se logran; la tercera es concebir el futuro y proponer los objetivos que hay que lograr. Estas tareas se requieren las cualidades personales de un líder.

#### EL DIRECTOR ESTRATEGA

Un estratega es alguien que tiene la osadía de pensar que puede controlar su futuro, en cierta medida, el director general estratega forja el porvenir de su empresa, manejando y no contemplando las relaciones entre la empresa y su entorno. Lo primero que tiene que hacer, es formular un marco conceptual de esas relaciones, trazar un mapa mental de la situación actual de la empresa en relación con la competencia, e imaginar su futuro, dadas las tendencias del mercado, de la tecnología, etcétera, y las capacidades humanas, financieras y técnicas de la empresa. No acepta el futuro si no que lo diseña adquiere una visión de lo que podría ser la empresa del mañana.

#### EL GERENTE ORGANIZADOR

La función de la organización no es controlar desde el tope; es darle un grupo de personas los medios para llevar a cabo una tarea, y define las tareas de cada uno y diseña un organigrama con líneas de autoridad y responsabilidad.

#### EL GERENTE LIDER

Para que logre alcanzar el éxito, deberá hacer uso de las cualidades de comunicador y líder para lograr la cooperación tanto del personal como de los clientes, proveedores, accionistas, banqueros, como líder el gerente integral influye en el comportamiento de sus colaboradores con miras a lograr los objetivos de la organización en una forma más eficaz.

La realidad de las empresas nos enseña que no existe un tipo ideal de líder, sino una variedad de estilos de liderazgo cada uno de los cuales se adapta a la situación del momento. Es una persona abierta que une el sentido de lo humano al sentido de sus responsabilidades organizacionales.

El liderazgo no puede concebirse en forma totalmente separada de la organización o de la estrategia. Se han distinguido tres aspectos de la personalidad del gerente integral pero, en cierto modo, es una distinción ficticia. Un líder que no sea estratega no sabría donde liderar. Un líder que desconozca la estructura formal de su empresa no sería capaz de medir las fuerzas de que dispone. Y un líder que no entienda la cultura de su empresa no sabría hasta donde puede empujar a la gente ni como hacerlo.

GERENTE INTEGRAL. Sus funciones

**Interpersonal**

Asegurar la representación de la empresa en el exterior

Dirigir a los subalternos

Asegurar el enlace entre públicos

**Informacional**

Actuar como vocero

Comunicar los objetivos de la organización

Controlar la implementación de la estrategia

**Decisional**

Iniciar el cambio en la organización

Resolver los problemas cuando se presentan

Asignar los recursos de la empresa

Negociar

Requisitos de un gerente integral

Saber. Tener un conocimiento mínimo de las ciencias administrativas en cada función de la empresa.

Entender. Tener una visión global de la Acción Empresarial.

Habilidades. En el campo de la comunicación y la negociación etcétera.

### Los sesgos cognitivos

Mecanismos que usamos cuando interpretamos la información bruta, deformándola a veces, a menudo inconscientemente, para edificar nuestra realidad construida, podemos clasificarlo en tres categorías a nivel de la percepción de la información, a nivel de la atribución de una causa a los eventos que observamos o a nivel de la representación formal de la realidad.

### Los sesgos de percepción

Intervienen en la fase de adquisición de la información, de modo tal que finalmente veamos lo que queremos ver.

### Sesgo de simplificación

La realidad es demasiado complicada, hagamos de esta un modelo sencillo que nos permita estructurar y entender los problemas.

### Sesgo de impresión

Rara vez se perciben los eventos de manera neutral, hay acontecimientos que nos impresionan más que otros.

## CAPÍTULO TERCERO

### 3 LA TEORÍA DEL CONSTRUCTO PERSONAL Y LA MEDICIÓN DE ACTITUDES Y DE CONDUCTAS

La gente interpreta los acontecimientos nunca puede vivir directamente la realidad, debe crear su propia realidad mediante la aplicación de esquemas cognitivos que son a la vez producto y fundamento de la comunicación y la persuasión. Estas asociaciones cognitivas toman la forma de constructos y de normas de conducta.

#### 3.1. TEORIA DEL CONSTRUCTO PERSONAL

George Kelly, quien está citado en el libro de Reardon Kathleen Kelley<sup>34</sup>, la gente se esfuerza por hacer predecibles sus mundos, desarrolla constructos con el objetivo de interpretar fenómenos para medir el significado de un objeto, de una acción o de un contexto, operan como series bipolares de adjetivos. Considerar, por ejemplo, las características que hay que tener para ser amigo. Kelly afirma que cada adjetivo que usamos para describir a una persona, un objeto o un acontecimiento, tiene un puesto bipolar. De manera que aquella serie de constructos. Refleja la siguiente serie de opuestos: salud/enfermedad, alegre/serio, considerado/desconsiderado, puntual/impuntual, hablador/callado. Los individuos desarrollan constructos para ayudarse en su interpretación del mundo, estos constructos difieren de una persona a otra por que experiencias diferentes generan constructos diferentes. Pero en todos los casos operan y de hacer más predecibles los hechos de relación, el grado de predictibilidad necesario para el bienestar es una cuestión personal, se sabe que la mente humana necesita cierta dosis de novedad para mantenerse alerta.

---

<sup>34</sup>Reardon Kathleen Kelley.1991. La persuasión en la comunicación. Edit. Barcelona: Paidós . Pág.42.

Un exceso de novedad es difusional para el pensamiento y la conducta producida, el mundo en que vivimos proporciona muchas oportunidades de experiencias nuevas, la gente consume gran parte de su energía mental en la búsqueda y mantenimiento del orden y predictibilidad, no son solamente los motivos e impulsos los que llevan a una persona a actuar, Kelly presenta un postulado general y los corolarios que constituyen los principios básicos de la teoría del constructo personal, y los procesos de una persona están psicológicamente encauzados por el modo como anticipa los acontecimientos. Este postulado indica que el objetivo principal en la vida de una persona es dar sentido al mundo y ensayar conclusiones sobre la base de sus capacidades predictivas. Lo mismo que los científicos, todas las personas construyen hipótesis sobre la base de experiencias vividas y luego proceden a ensayar esas hipótesis aplicándolas en el mundo. Este postulado se elabora a través de once corolarios

**Corolario de construcción:** una persona anticipa los acontecimientos construyendo sus replicas.

La gente no vive en un mundo de sucesos sistemáticamente diferentes, por el contrario, gran parte de lo que se hace en un día ha de repetirse al día siguiente. Fransella y Bannister interpretan que el corolario de construcción de Kelly significa que para darle sentido al mundo y a nuestra vida es especial nuestro continuo descubrimiento de temas repetidos, nuestra categorización de esos temas y nuestra segmentación del mundo en términos de esos temas.

**Corolario de la individualidad :** cada persona difiere de otra en su reconstrucción de los acontecimientos, no hay dos personas que vean un acontecimiento singular exactamente de la misma manera, como en nuestro pasado el que da sentido al presente y al futuro, nuestras interpretaciones y anticipaciones nunca son idénticas a las de otro, hecho que exacerba los problemas de comunicación.

**Corolario de organización:** cada persona desarrolla a su modo, por conveniencia para anticipar los hechos, un sistema de construcción que

contiene las relaciones de orden entre los constructos. Esta interrelación consiste en que los constructos más abstractos subsumen a los más concretos, para algunas personas, la “persuasión” es un constructo que puede ser subsumido por el constructo “comunicación”. La subordinación de unos constructos por otros formula en la mente un sistema lógico que se emplea para anticipar el futuro.

**Corolario de dicotomía:** el sistema de construcción de una persona está compuesto de un número finito de constructos dicotómicos. Kelly considera este corolario que permite concebir constructos bipolares, con un polo afirmativo y otro negativo. Para cada término positivo de descripción en el repertorio de una persona, existe una contraparte negativa, como explica Kelly, aun cuando seamos incapaces de proporcionar un término opuesto, no afirmamos sin negar implícitamente, dicho de otro modo, afirmar que una persona es atractiva implica afirmar que no es desagradable.

**Corolario de elección:** en un constructor dicotómico, una persona elige para sí la alternativa mediante la cual anticipa mayores posibilidades de elaborar su propio sistema, la gente no llega a estar aprisionada de modo permanente por un sistema de constructos. A lo largo de la vida se producen evoluciones y cambios revolucionarios del esquema valorativo. Contrariamente a los freudianos, que interpretan a la gente como víctima de su infancia, Kelly sostiene que una persona no es víctima de su pasado, aunque puede esclavizarse adhiriendo a visiones inalterables de lo que significa el pasado, y fijando por consiguiente el presente. De manera que el cambio de un sistema de constructos es cuestión de elección, es una acción antes que una reacción.

**Corolario de amplitud:** un constructor es adecuado para anticipar solo una serie finita de acontecimientos, amplitud de adecuación de un constructor consistente en todas aquellas cosas a las que eventualmente podría aplicarse ese constructo. Por ejemplo se emplea hembra para referirse tanto a los animales como a las personas de sexo femenino, el individuo sensibilizado a las disparidades inherentes a nuestro lenguaje podrá utilizar niña como el par

femenino infantil de niño, y mujer como el par femenino adulto de varón, limitado así la amplitud de adecuación de cada constructor.

**Corolario de experiencia:** el sistema de construcción de una persona varía conforme el o ella construye sucesivamente la réplica de los acontecimientos, esta relacionado con el corolario de elección en el sentido de que implica cambios, pero va más allá de aquel corolario al plantear que ese cambio es el resultado de una confirmación positiva o no de los constructos. Los constructos son predictivos, no solamente medios de clasificar los objetos y acontecimientos de nuestro mundo. Si las predicciones demuestran ser exactas, es probable que el constructo perdure. Pero si un constructo lleva sistemáticamente a predicciones inexactas, podemos sentirnos impulsados a prescindir de él, o a modificar la totalidad del subsistema de constructos en que reside.

**Corolario de modulación:** la variación en el sistema de construcción de una persona está limitada por la permeabilidad de los constructos dentro de cuya amplitud de adecuación están las variantes.

Kelly da por supuesto que cada persona tiene un sistema de constructos más o menos rígidos, es probable que la rigidez de las construcciones lleve a invalidar con más frecuencia las predicciones, requiriendo así cambios más frecuentes. La persona cuyo sistema de constructos permeables asimila con comodidad lo ligeramente inesperado como una variación antes que como invalidación del constructo. El constructor permeable/impermeable en su amplitud de adecuación, generando nuevas implicaciones, es probable que la complejidad cognitiva sea en gran medida una función de la propia amplitud de adecuación y la de permeabilidad del constructor.

**Corolario de fragmentación:** una persona puede emplear sucesivamente una variedad de subsistemas de construcción que por inferencia son incompatibles entre sí, se limita a indicar que los acontecimientos es una cuestión personal. El uso de un constructor o de un sistema de constructos para explicar un acontecimiento y generar una conducta no garantiza que en el futuro la misma

construcción de lugar a ese tipo de acontecimientos, el grado de coherencia que un individuo demuestre es asunto de elección personal.

**Corolario de comunidad:** en la medida en que una persona emplea una construcción de experiencias similar a la empleada por otra, sus procesos son psicológicamente similares a las de la otra persona, las personas se asemejan unas a otras en la medida en que construyen acontecimientos de manera parecida, facilitando la comunicación, y las diferencias la inhiben. El último corolario nos indica que no necesitamos poseer los mismos sistemas de constructos para comprendernos mutuamente.

**Corolario de socialización:** en la medida en que una persona construye los procesos de construcción de otra, puede desempeñar un rol en un proceso social que involucre a la otra persona, nuestra interpretación de los sistemas de constructos de los demás proporcionan el fundamento de nuestra influencia sobre ellos, las personas reconocen que son iguales entre si. Con mayor o menor éxito, intentan comprender” de donde viene” exactamente el otro individuo, el logro o el fracaso en el intento de persuadir a otro depende en gran parte de la exactitud con que uno pueda reconstruir el sistema de constructos de otro quien es capaz de hacerlo afortunadamente, es un persuasor que comprende lo que los sujetos a persuadir esperan de el. La adopción de este punto de vista social es una habilidad inapreciable en el campo de la comunicación, siendo una actividad mediante la cual descubrimos y demostramos la pertinencia de nuestra selección de conductas. Implica que la gente aplica al mundo sus esquemas de interpretación de un modo consciente, mediante la comunicación diaria con los demás, el persuasor ha acumulado en su mente normas de conducta que se ajustan a ciertos conjuntos de constructos. Las interpretaciones son insuficientes por si solas para conducir la acción, los efectos deseados en el contexto específico y las construcciones de condiciones previas están vinculadas a conductas bajo la forma de esquema cognitivos que se conocen como normas. Una vez que se han establecido los constructos para interpretar un contexto dado, hay que determinar las

conductas que les corresponde, traducir las impresiones a conductas requiere normas de regulación. Teniendo cuatro componentes que son lo siguiente: Las condiciones previas aquellos aspectos de la situación actual a los que atiende el individuo y todos sus recuerdos de logros y fracasos anteriores en situaciones semejantes. Las opciones de conducta son aquellas conductas particulares entre las cuales puede elegir el comunicante individual. El nivel de fuerza de conducta que se asigna a cada una de las opciones indica cuán necesaria es para la aprobación del episodio, dados los efectos deseados son el objetivo del comunicante. Si una persona desea convencer a un amigo que le ayude a subir a su apartamento un equipo pesado, se verá beneficiada por ciertos modos de pedir; como por ejemplo: agregar “un por favor”. Un comunicante considera las consecuencias a la luz de las condiciones previas antes de elegir entre las opciones de conducta. Nadie formula normas exclusivamente sobre la base del logro de un efecto. Entran en consideración el contexto en que se produce la conversación, y los anteriores logros y fracasos para alcanzar los mismos o similares efectos. Las normas de regulación pueden proporcionar varias opciones de conducta entre las cuales una persona puede elegir las normas constitutivas que pueden aportar diversas impresiones del contexto, la correspondencia entre la realidad y las condiciones previas de una norma, la cual no es perfecta, por que la realidad nunca se experimenta directamente sino que es interpretada cuando la gente percibe ciertos componentes del contexto que resultan familiares y observa conductas reconocibles, puede inferir que se está produciendo una actividad de cierto tipo por ejemplo: El solo hecho de que dos personas se den la mano puede ser interpretado por quien la observa que se trata de un saludo. Las normas constitutivas nos transmiten como hemos de considerar ciertas acciones en determinados contextos. También especifican las relaciones entre los componentes de un nivel de abstracción que constituyen a otro. La observación de un individuo que sigue un conjunto de normas constituye la existencia de un rol determinado. El saber cuál es el rol que determina la conducta de una persona proporciona parte de la información sobre el contexto, que unida a

otros elementos de ese mismo contexto puede corresponder a las condiciones previas de una norma de regulación determinada; por ejemplo: Alguna conducta referida a la vestimenta o al porte pueden indicar que alguien es policía ó alumno de la escuela preparatoria. La gente prefiere desarrollar lógicas que consistan en altos niveles de abstracción para poder así predecir conductas. El hecho de observar una conducta en una persona puede informarme acerca de si esta siguiendo una norma dada, el saber que ese individuo sigue una norma no me dice que otras normas puede seguir. En cambio si observo una cantidad de conductas de esa misma persona, y deduzco de ellas una serie de normas, puedo imponer a esas normas una lógica que tome la forma de un rol; una vez que conozco el rol de una persona, puedo hacer predicciones acerca de otras normas que es probable que siga, suponiendo que no haya tenido experiencias anteriores que sumen ese rol. Las normas constitutivas son lógicas que informan al individuo acerca de cuales son las combinaciones de componentes en un nivel de abstracción que constituyen a otro, a diferencia de las normas de regulación no prescriben acciones, sino que se emplean para interpretarlas. Una vez que un individuo sabe lo que significa una acción puede emplear esa información para activar o aplicar normas de regulación. La norma constitutiva es un concepto útil en el estudio de la persuasión y es importante que un persuasor sepa no solamente las normas que existen en un repertorio individual, sino también cual es la lógica que hace razonable su activación o aplicación.

### **3.2 MEDICIÓN DE LA ACTITUD**

Investigado los fenómenos, los especialistas trabajan constantemente en dos niveles: El conceptual y el operativo. En el nivel conceptual, el investigador busca la definición y el significado de los fenómenos. Mientras que el nivel operativo, la preocupación central es la medición del fenómeno en términos concretos. La teoría de los datos generada, la cual especula sobre la naturaleza de la información empleada para deducir determinados fenómenos,

es en realidad una teoría dentro de la “teoría”: Una teoría de la medición dentro de una teoría de la conducta social, como lo es la persuasión.

La información puede llegar de muchas maneras. La teoría de los datos es crucial; por ejemplo: Un investigador puede medir la actitud en algunos de los siguientes enunciados:

(a) Por favor, enuncie su posición sobre el punto z.

(b) Por favor, de acuerdo con lo que usted sienta respecto de los siguientes enunciados sobre el punto z responda: muy de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, muy en desacuerdo. Los enunciados se proponen suscitar una actitud, pero los dos darían clases de información sustancialmente diferente, incluso contradictoria.

¿Pueden ambos enunciados suscitar la misma actitud? ¿Uno de los modos de medición de la actitud es mejor que el otro?, ¿Por qué?. La respuesta a estas preguntas y otras semejantes constituyen una teoría de los datos, así como la necesidad de una buena teoría de la persuasión esta determinada por su capacidad para explicar un fenómeno persuasivo determinado.

Así como una buena teoría de persuasión puede predecir instancias futuras, una buena teoría de datos puede establecer los tipos de influencia que probablemente afectaran un determinado proyecto de medición.

También la teoría de los datos explica porque un instrumento de medición aprehende la esencia de ese fenómeno. Teorías acerca del funcionamiento del fenómeno y las teorías de datos están tan entrelazadas que su verificación es simultánea. Simon y Ericson<sup>35</sup>, sugieren que las teorías de datos, validas o no, están presentes donde quiera que los investigadores manejan los datos como si fueran verídicos. Considerar al emisor y al receptor participantes de este proceso en la medida en que adaptan sus construcciones del contexto y sus conductas dentro de él para acordar o entrar en conflicto con las expectativas del otro y de si mismos, este punto de vista aparece especialmente adecuado en la persuasión interpersonal, donde la reciprocidad facilita el cambio mutuo en la perspectiva y/o en la conducta. Lapiere Richard considera que las actitudes se adquieren en la experiencia social y proporcionan al organismo de

cada individuo cierto grado de preparación para ajustarse de manera precisa a determinados tipos de situaciones sociales en caso de que estas se presenten. Además agregó que el método de integración consistente en provocar actitudes e ignorar la natural ausencia de una correlación necesaria entre la conducta simbólica (el lenguaje) y la simbólica (la acción). Llegando a la conclusión de que cuando se estudia el efecto de la actitud sobre la conducta hay que tener en cuenta elementos de la situación: Si las actitudes sociales han de conceptualizarse como series de hábitos parcialmente integrados que llegan a ser operativos bajo ciertas circunstancias específicas, y conducirán a un determinado patrón de adaptación, deben desprenderse fundamentalmente de un estudio de la conducta humana en situaciones sociales reales. Las actitudes, la cual considero que es una respuesta, implican generación de impulsos y se considera socialmente significativa en la sociedad del individuo.

a) La respuesta implica que se produce dentro del individuo, es una respuesta interpersonal que los demás no pueden observar. Este punto de vista sobre la actitud llevó a muchos a considerar que su principal función era predisponer al individuo de cierta manera una respuesta inmediata a un modelo de estímulo que establece el tono para respuestas ulteriores.

b) Al mismo tiempo una anticipación y una mediación respecto de los patrones de respuestas explícitas. Esta perspectiva viene de una conceptualización de la actitud como probabilidad. A la actitud se le atribuye la recurrencia de conductas de cierto tipo ó dirección, además se espera cierto grado de organización. La actitud es consecuencia como variable oculta o hipotética, que dan forma, actúa sobre ó media la conducta pasible de observación, está perspectiva ha tenido mas aceptación que las concepciones de la actitud como probabilidad.

---

<sup>35</sup>Reardon Kathleen Kelley.1991. La persuasión en la comunicación. Edit. Barcelona: Paidós.  
Erickson Y Simon. Citados en la obra de Kathleen Kelley Reardon.Pág.43

La actitud no consiste en las respuestas mismas ó en su probabilidad, si no que es una variable interviniente, que se produce entre el estímulo y la respuesta, y que solo cabe inferir de la conducta que manifiesta. A diferencia del concepto de actitud y conducta basta para suponer que no existe una actitud sobre ese punto, el concepto de proceso latente implica que la actitud existe, pero que nuestras técnicas de medición no son lo suficientemente exactas para establecer cual es.

c) Evocada por una variedad de patrones de estímulo como resultado de un aprendizaje previo de grados de generalización y discriminación, el contexto de selección de conductas puede ser muy complejo. En ciertas condiciones es probable que la conducta sea determinada por la elección antes que por los condicionamientos. El sujeto que esta completamente condicionado en su comunicación es también capaz de comunicarse, la elección no es la excepción sino la norma, pues no excluye la posibilidad que la percepción selectiva, las conexiones que el sujeto haya aprendido a establecer entre las exigencias del contexto, la conducta y la gratificación influyan sobre la selección de conductas. Los constructos y las normas dependen en parte de los procesos de atención selectiva, la gente no puede desarrollar normas para cada situación en particular. Debe encontrar acontecimientos nuevos lo bastante similares al contexto conocido para que justifiquen la puesta en marcha de normas antiguas o de lo contrario enfrentar la tensa actividad de generar normas nuevas. En términos de grados de generalización y discriminación la naturaleza compleja de las respuestas a las exigencias del contexto (estímulos). Además no dice que la gente elija responder o no sobre la base de generalizaciones y discriminaciones, sino simplemente responde.

d) La misma generadora de señales e impulsos, las actitudes, tienen el valor de un estímulo, y la conducta que manifiesta es un tipo de respuesta suscitado por una actitud, la cual tiene el valor de una señal en el sentido de que actúa como estímulo para generar otra respuesta, diferente a la que la provoca pero también es un impulso en el sentido de que esa tensión se reduce mediante una conducta subsiguiente que lleve a una gratificación. Es factible considerar

tanto la frecuencia como las condiciones del suceso como factores que influyen sobre la relación entre actitud y conducta, en términos de constructos y de normas, podríamos considerar que la primera es más resistente a las presiones externas que la segunda.

e) Es considerada socialmente significativa por la sociedad a que pertenece el individuo, aunque en una situación dada sean posibles muchas conductas, algunas obligatorias, otras preferibles, permitidas o irrelevantes para aprobación de un episodio determinado.

### ESCALAS ESTANDAR DE MEDICIÓN DE ACTITUD

La escala de Thurstone, constituida por el método de los intervalos de igual aparición, fue uno de los primeros en introducir una escala en la medición de la actitud que dispone de una serie de enunciados a lo largo de un continuo y psicológico respecto del grado asignado de un atributo que cada uno de esos enunciados posee. Suponía que las diferentes afirmaciones reflejaban grados en la posición favorable o desfavorable respecto de un objeto y la actitud determinada. Se espera que la respuesta de una persona fuera indicativa de su actitud propuso una serie de vías por las cuales pudiera determinarse la posición a lo largo de una dimensión valorativa mediante la asignación de un valor, y mediante un procedimiento de juicio, para determinar la actitud de una persona se le pide que confronte su grado de acuerdo, la aceptación de uno de ellos no implica la aceptación de los demás. La actitud de la persona se refleja numéricamente en el promedio que ha confrontado. Se llega a los intervalos de igual apariencia mediante un procedimiento de juicio que emplea una muestra aparte de sujetos que habitualmente tienen algún conocimiento del tema, se pide que clasifiquen todas las enunciaciones no ambiguas. Definidos sumamente desfavorables, favorables y neutrales, es preciso que la estimación favorable respecto a una afirmación sobre una actitud, es diferente de la estimación de acuerdo con esa afirmación, los jueces se les pide solamente su estimación del grado de carácter favorable que posee una afirmación respecto de la actitud.

Thurstone: Actitudes en los viajes en un autobús.

**Valor por escala**

**Enunciado**

- |                 |     |   |
|-----------------|-----|---|
| Menos favorable | 8   | (a) Nadie debe ser obligado a ir a una escuela a la que no quiere asistir por que debe viajar en autobús.                           |
|                 | 1.6 | (b) Las leyes federales y las decisiones de la corte no deben obligar una Comunidad al uso de autobuses                             |
|                 | 2.4 | (c) Los gobiernos de cada estado tienen derecho a decir si en su estado son necesarios los autobuses y como se debe implementarlos. |
|                 | 3.2 | (d) Al recomendar la política de autobuses se deben tener en cuenta las finanzas municipales.                                       |
| Más favorables  | 4.0 | (e) Los autobuses deben implementarse mediante la acción concertada de la comunidad   |

La afirmación:” Nadie puede ser obligado a ir a una escuela a la que no quiere asistir a causa del autobús”, señala una actitud sumamente desfavorable hacia los viajes en autobús y por lo tanto pertenece a la categoría (a).

La clasificación por los jueces de las afirmaciones: El primero es el valor de cada una de las afirmaciones, constituido por el promedio de la distribución de los juicios sobre esa afirmación, el segundo es el grado de acuerdo de los sujetos en una categoría determinada. Empleando como criterio esos valores, los investigadores se esfuerzan por establecer 20 ó 22 afirmaciones de las que se hayan asignado valores equidistantes y que hayan sido objeto de altos acuerdos entre los jueces. Si dos ó más declaraciones tienen el mismo valor queda al final la que posea alto acuerdo entre los jueces, el método de intervalos de igual aparición supone que la estimación que haga un juez del grado del carácter favorable será independiente de su propia actitud, toda confusión entre los valores y las actividades individuales interfiere en la interpretación de las calificaciones de actitud que se desprenda de los valores. Esta suposición ha sido impugnada a un cuando se dispone de pruebas empíricas que sugieren que la mayoría de los casos esta justificada. El método de las clasificaciones sumadas de Likert, es de construcción mas fácil que la de Thurstone, porque no se necesita de jueces, en lugar de eso Likert supuso que un investigador podría emitir juicios a priori respecto a si una amplia serie de valores es favorable o desfavorable a una actitud. Una vez clasificada, las declaraciones se distribuyen en grupos de sujetos que indican su agrado de acuerdo con ellas. Se permite cinco respuestas alternativas (muy de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, muy en desacuerdo), se suman las clasificaciones que cada individuo hace de las declaraciones para sacar una clasificación única representativa. Al término clasificaciones sumadas.

Likert: Crímenes violentos contra las mujeres en nuestra sociedad.

### Valor de clasificación

A. Muy de acuerdo	1
B. De acuerdo	2
C. Indeciso	3
D. En desacuerdo	4
E. Muy en desacuerdo	5

Como ocurre con toda construcción de escalas, es preciso recurrir a algún medio para determinar el valor que una afirmación tiene en la escala. Likert empleo el criterio de la coherencia interna. Este criterio establece fundamentalmente que cuando más favorable es la actitud de una persona, más probable es que apoye declaraciones favorables a la actitud y rechace las desfavorables. Un análisis de valoraciones de actitud permite una verificación de este criterio por cada declaración. En primer lugar se recopila una distribución de frecuencias de valoraciones de actitud; en segundo lugar, se selecciona para un análisis ulterior el 25 por ciento de los sujetos con valoración más alta y el 25 por ciento con valoración más baja, se supone que uno y otro grupo tienen cierta homogeneidad en cuanto a sus respectivas actitudes; como último, las afirmaciones de actitud individual se juzgan de acuerdo con el grado en que discriminen los grupos altos de los bajos ( el valor promedio del grupo alto se confronta con el valor promedio de ese grupo bajo), las pruebas estadísticas están concebidos para medir el grado de diferencia. De modo que las declaraciones de actitud pueden disponerse de acuerdo con su capacidad discriminatoria, los análisis más recientes emplean técnicas correlativas para determinar la coherencia interna. Las valoraciones de actitud de toda la muestra pueden volver a calcularse solo respecto de las declaraciones que han considerado aceptables, o bien hay que reclutar una

nueva prueba. Para justificar la suma de las declaraciones de cada afirmación para llegar a una valoración de la actitud, Likert dio por supuesto que cada declaración está en función de la dimensión de la misma actitud. Están altamente correlacionados entre sí. A diferencia de Thurstone, la interpretación de la valoración de actitud no puede ser independiente de la distribución de valoraciones en un grupo determinado. También en oposición a Thurstone, no existe ninguna suposición cuanto a la distancia relativa entre los valores de escala. La distancia entre “muy en desacuerdo” y “en desacuerdo” puede ser mayor o menor que la distancia entre “en desacuerdo” e “indeciso”, no cabe hacer ninguna estimación precisa de la distancia que separa a las personas, sino solamente de ordenación relativa con respecto a una actitud.

Semántica de Osgood es una de las mediciones de actitud de uso más difundido en la actualidad, fue introducido como medición de significado, argumento que la actitud de una persona hacia un sujeto es equivalente a los significados evaluativos que la persona otorga a ese objeto. El significado de una palabra o concepto puede representarse en un hipotético espacio semántico de una cantidad de dimensiones desconocidas. El procedimiento es muy simple, un concepto es evaluado sobre una amplia cantidad de escalas de adjetivos bipolares con siete categorías y un punto medio de neutralidad, las respuestas a las escalas bipolares que Osgood interpreta como indicadores de fuerte convicción, están sometidas a un análisis de factor. El objetivo es descubrir las dimensiones subyacentes en función de las cuales pueden variar los conceptos, y reteniendo resultados altos en la dimensión de evaluación, por que la estructura del factor de evaluación puede cambiar de un grupo de sujetos a otro de un concepto a otro, y de uno a otro método y descomponer en factores. Las actitudes tienen su valor connotativo de la declaración por que las opiniones desempeñan una función en la determinación del valor afectivo de un mensaje.

### **3.3 MEDICIÓN DE CONDUCTA**

Los indicadores conductuales de la actitud pueden subdividirse en dos categorías.

La primera implica el registro de opciones de conducta hechas con coherencia, por ejemplo; con votar o ir a la iglesia. En conjunto, se trata de indicadores más bien toscos, un inconveniente importante para interpretar estas conductas como sintomáticas de una actitud es que hay una multitud de otros factores mas allá de las actitudes que pueden resultar en la misma conducta. Por Ejemplo, la asistencia regular a la iglesia puede ser menos indicativa de una actitud hacia la religión que de mera fuerza de la costumbre; Votar simplemente al partido en las elecciones puede ser menos indicativo de las propias actitudes políticas que suscribirse a una pauta de grupo que consolida esa conducta de las elecciones. Si tales conductas han de considerarse como medidas validas de actitud, es preciso un estricto control de todas las influencias extrañas. El segundo indicador conductual de las actitudes implica la intención, de modo que una intención favorable debiera suscitar una conducta favorable.

Fishbein y ajzen califican como criterios de acto aislado a las conductas cumplidas en un solo momento del tiempo, y como criterios de observación reiterada a las mediciones de una conducta única registrada en diferentes momentos del tiempo y como criterios de acto múltiples a una serie de conductas diferentes que se combinan sobre la base de una observación aislada o repetida. Asimismo consideran que las actitudes para con las conductas especificas son los mejores factores de predicción de los criterios de acto aislado, mientras que las actitudes para con las tendencias generales a adoptar en una conducta especifica son los mejores factores de predicción de los criterios de observación reiterada. Con la teoría del manejo de la impresión, la gente maniobra su comunicación para preservar una imagen positiva de si misma. Los estudios sobre las contra actitudes demuestran como reacciona la gente cuando el desempeño de una forma de conducta inaceptable amenaza la imagen que tiene de si, quienes creen que sus conductas darán lugar a que los demás los perciban negativamente, ofrecen excusas o justificaciones.

## **CAPÍTULO CUARTO**

### **4 DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LA GERENCIA**

La comunicación interpersonal dentro de la empresa seguirá siendo un asunto difícil, mientras no se tenga la intención de mejorarla, y existen muchas cosas que comunicar y muchas cosas que las personas quieren saber. También es difícil saber si las cosas que hay que comunicar se comprenden bien. Por otra parte, existen herramientas como la motivación y el cambio de cultura organizacional entre otras de las que podemos hacer uso para la mejora de dicha comunicación. Este capítulo presentare los tipos comunicación interpersonal que se dan en la gerencia.

#### **4.1 LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LA GERENCIA**

Los diferentes tipos de comunicación que intervienen en el desarrollo de las actividades de la gerencia.

Las de tipo informal se expresan como instrucciones, normas, políticas, reglamentos y órdenes que se dirigen a los empleados. Está se puede considerar como descendente porque no se puede dudar de lo que ha establecido el jefe o encargado de área. No hay manera de transformarla en ascendente, la cual seria muy importante para que los directivos estuvieran al tanto que es lo que los empleados piensan y esperan de él, de esta manera se transmiten sugerencias, preguntas, opiniones y estados de ánimo del personal con jerarquía inferior. Aunque se empieza a modificar está actitud en algunas personas y desafortunadamente no se ha generalizado entre las diferentes áreas. En La comunicación de tipo informal se generan, paralelamente, conversaciones y/o comentarios, que en determinado momento no tienen bases para ser sustentadas o se originan por falta de información, creando incertidumbre sobre una acción o situación relacionada con la gerencia.

Por ejemplo, el personal eventual de una empresa.

## **4.2 EL DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LAS DIFERENTES SECCIONES**

Se detecta que el individuo busca adherirse a algún grupo en el cual se sienta seguro y en determinado momento aceptado. Asumiendo las reglas implícitas de dicho grupo, habrá momentos en que se caiga en una relación perjudicial, porque las personas que integran el grupo se comunican en forma deficiente o se propicia el conflicto permanentemente, mientras que fuera de esa relación el comportamiento y la forma de comunicación cualquiera de ellos resultan adecuados, se tiene momentos en que la situación individual repercute en la situación de cada uno de los sistemas y dentro de estos se han establecido medidas concretas para mitigar el aislamiento en que se encuentran con respecto a los demás y la falta de comunicación en su interior entre sus miembros. Se debe contar con pizarrones en lugares estratégicos, constantemente el personal se queja de que no se entero de determinado asunto. Existe un ámbito microcomunicativo, el cual se da en las relaciones interpersonales entre amigos, compañeros de trabajo, familia y vecinos. Se desarrolla de acuerdo con pautas que provienen de una cierta comunidad entre las personas que lo realizan, conocimiento previo, afinidad, antecedentes familiares, educativos etcétera, si se lleva acabo en forma directa como a través de algún medio. En primer lugar se percibe un ambiente de trabajo un tanto hostil en cuanto a la relación directivos- personal y entre empleados con las otras gerencias. La información generada y requerida por cada área es insuficiente e inoportuna, no se transmite a todos los niveles involucrados, en general no hay control ni planeación al respecto. Existe duplicidad de ordenes no se sigue la estructura e inexistencia de un sistema de comunicación organizacional adecuada a la gerencia, no hay coordinación, resultado que algunos niveles jerárquicos sean omitidos. Se observa una falta de apoyo entre las diferentes áreas provocadas por la falta de comunicación firme y formal, llegando a momentos en que se llega a relaciones agresivas y problemáticas. No se fomenta actividades deportivas, sociales, solamente en eventos especiales con motivo de fin de año, hay deficiencias en el aspecto de trabajo,

en la toma de decisiones, en las actitudes en el trabajo de equipo, en los procedimientos de evaluación, en la dirección o liderazgo en cada área directiva, en atención al empleado y en general en las relaciones internas del personal que integra la organización. La falta de comunicación veraz y confiable se traduce en desmotivación y actitudes desfavorables para la gerencia bloqueando el logro de los objetivos e impidiendo la mejora en la productividad de la misma. Existen procedimientos para las diferentes actividades. Sin embargo, no se dan a conocer a las partes involucradas, esto es desinformación total, y se observan limitaciones, desde las administrativas como organización, delegación, forma de dirigirse al personal, hasta las propias emanadas del ser humano como tal, entre actitudes, personalidades, caracteres. Los problemas que regularmente se presentan son: actitudes negativas de los empleados hacia las empresas reflejada en la forma de expresarse de la organización en grupos informales, así como la forma de recibir ordenes del jefe inmediato, lo que se revierte en los resultados hacia la empresa reflejada en la forma de expresarse de la organización en grupos informales, así como en la forma de recibir las ordenes del jefe inmediato, lo que se revierte en los resultados favorables y/o desfavorables al cumplir la instrucción. No se permite una adecuada retroalimentación pues los jefes piensan que solo ellos tienen la razón y que los empleados solo deben obedecer y esperar a lo que el jefe dice, en ocasiones las decisiones están centralizadas en una sola persona por lo que se evita la realización de las actividades con rapidez y precisión. Conforme a lo que se ha observado, la comunicación tiene ciertas deficiencias, no cumple el objetivo de mantener informado al personal y se crean constantemente malos entendidos entre los diferentes niveles operativos de la empresa. La comunicación interpersonal es limitada estamos acostumbrados a trabajar de manera individualizada y solo expresamos lo que deseamos que sea del conocimiento de los demás. Aunque se han intentado difundir los objetivos, misión y visión de la gerencia.

Un método de investigación puede incluir el estudio de las teorías y conocimientos ya existentes y su relación con un hecho determinado, a partir de fuentes documentales.

Otro método consiste en apoyarse en la observación de la conducta de las personas con el fin de hacer predicciones con base en dichas conductas.

#### **4.2.1 PROCESO**

Depende de cada persona la comunicación que tenga con las demás personas que la rodean, ya sea en el trabajo, en la casa o donde quiera que se encuentre, todo depende de sus principios y criterios, es importante generalizar una adecuada comunicación y de un buen nivel porque existe solo a nivel departamental o área específica, no se da con la misma calidad entre las personas de distintas oficinas. Para que exista credibilidad en está, al momento de expresar la información se requiere de un ejemplo de actitud y conducta que los demás aceptan para no cuestionar nada. Cuidar aspectos que a continuación se describen.

Detalles en orden: La información organizada es más fácil de comprender y de recordar, elegir una secuencia (especial, deductiva, inductiva,) apropiada al contenido y ser consecuente con ella. Reducir la velocidad de las transmisiones orales, esto permite eliminar barreras fisiológicas de quien habla o de quien escucha y da mayor oportunidad de asumir la información. Simplificar el mensaje, si el que origina el mensaje lo simplifica, dará menos oportunidad de hacerlo al mediador. Usar medios duales cuando sea posible, repetir el mensaje por otro medio de comunicación es útil, confirmar por escrito la orden dada oralmente, escribir una carta confirmando una conversación telefónica, ayudas audiovisuales en las reuniones. Poner en relieve lo más importante, el que origina un mensaje, sabe que es lo más importante para asegurarse que los receptores le darán la misma importancia, y es recomendable destacar los puntos más importantes, las frases que atraen la atención al hablar.

Reducir el número de eslabones de la cadena cuando la comunicación sea formal debe tenerse cuidado al aplicar esta medida para no omitir conductos

formales sobre los símbolos que expresan el mensaje, no abusar de un solo tipo de símbolos, es bueno que sea el lenguaje oral en un principio y confirmar con el lenguaje escrito para evitar omisiones o incumplimientos del mismo.

El receptor del mensaje:

Debe tomar notas cuando no se toma en consideración de está sugerencia los resultados varían considerablemente. Las versiones finales son más completas y precisas, estar atento a la deformación pues el receptor no debe estar seguro de que lo que quiso decir el transmisor. Debe interrogar y aclarar.

Distinguir entre la inferencia y observación al transmitir el mensaje debe expresarse con claridad lo que es un hecho comprobado y lo que es una simple suposición, la reacción que produce el mensaje, o retroalimentación a dicho mensaje, se tiene que estar pendiente para saber la o las posibles respuestas que se pueden presentar con respecto al mensaje emitido, con esto se harán mas predecibles las actitudes y conductas del personal.

#### **4.2.2 NORMATIVIDAD**

Un documento que especifica los roles de los empleados, así como las condiciones de trabajo en el contrato colectivo, como en su momento lo indican, menos del 15% desconoce sus derechos y obligaciones que tienen con la empresa. Esto independientemente considerarse como desinformación, también puede representar una barrera semántica. No esta familiarizado con los términos que se utilizan en dicho contrato y, de esta manera, dificultad la comprensión del mismo, el estudio de los roles y la normatividad implican un mayor conocimiento sobre el papel que se va a desempeñar y además existen reglamentos que contienen derechos y obligaciones con respecto a la empresa y no se da mayor información o difusión dando lugar a que el ambiente sea hostil y provoqué un trato difícil entre los colaboradores de trabajo, por lo que prevalecerá las luchas de poder, envidias malos entendidos y se viciara la comunicación, provocando un desinterés por mantener o promover una comunicación que permita una mayor y sana convivencia. Propiciar que sea lo que se espera de todos los trabajadores.

### **4.2.3 VARIABLES**

Coordinarse con los demás miembros de la organización, cada uno de los integrantes requiere contar con cierta información y la manera en que se trabaja las funciones que se desempeña por área y el papel que nos corresponde realizar para lograr los objetivos. En determinado momento hacer llegar a los altos mandos, las posibles aportaciones o sugerencias para lograr mejores resultados, aunque esto requeriría de una amplia madurez y seguridad por parte de los jefes.

Existiendo actividades que no tengan vinculación con otra u otras áreas o se trate de solo una relación laboral esporádica está impide que se conozcan dichas áreas en toda organización, existen personas que comparten o rechazan los puntos de vista en los diferentes aspectos como el social, económico, político y religioso. Las diferencias de estatus se encuentran muy marcadas, no existe o se presenta en raras ocasiones una comunicación adecuada con los jefes, ya que no tienen la disponibilidad para intercambiar opiniones o son personas de trato difícil. La autorrevelación se presenta entre los empleados, estos comparten información personal y este resultado es el que predomina, ya que la gente habla de temas que quiere compartir con los demás. Por el hecho de trabajar de manera individualizada en ciertas áreas, aunque se tenga que reportar a alguna otra, no existe una vinculación y no se ha llegado a desarrollar la empatía que es importante por la comprensión hacia los sentimientos y estado de ánimo de nuestro receptor.

### **4.2.4 BARRERAS**

Existe una barrera de actitud negativa en donde es necesario ser más sutil y utilizar mensajes positivos, estímulos y preguntas. Es necesario hablar, pero no hay que olvidar que también se debe escuchar.

a) Conocer las funciones a realizar en cada área es el primer requisito para saber qué se va hacer y cómo. Implica compromiso por parte del encargado o jefe sobre las actividades en el área, propiciar que el empleado se sienta en

confianza de preguntar, conocer las funciones que corresponden a diferentes cargos. Es imprescindible para generar un ambiente relajado no se cae en la incertidumbre y en el desorden.

b) Satisfacción en el trabajo, es un factor importante para realizar cualquier actividad por más difícil que parezca.

La satisfacción e insatisfacción al realizar nuestras actividades representan barreras psicológicas, como son el agrado o desagrado, como lo comenta Miguel Duhalt esto implica que se tenga la tendencia a no aceptar o reprimir algunos mensajes, como seres humanos valoramos las situaciones de acuerdo a nuestro particular punto de vista y tenemos valores emocionales y prejuicios.

c) Todo el personal conoce las actividades a realizar en sus respectivas áreas y se debe evitar que la desinformación impere. Cuando un jefe indica que no y hace la observación de que no están definidas sus actividades, puede propiciar descontrol en las personas que dependen de ella.

d) Es determinante que se considera a la comunicación como un factor necesario para la realización de las actividades.

e) Si son excelentes las relaciones interpersonales de la gerencia seria conveniente trabajar para reforzar la excelencia en las relaciones jefe-empleado y empleados- empleados.

f) En este aspecto es indispensable pensar en los jefes de área y capacitarlos para ser buenos líderes dentro de su área y motivarlos para que intenten formar un buen equipo de trabajo.

g) Se requiere de una coordinación adecuada para lograr que las actividades que se efectúan tanto de manera individual como en equipo sean con la mayor participación de los jefes y los empleados. Mostrar al personal de la gerencia o

del área laboral las ventajas y desventajas de trabajar de manera individual como grupal.

h) Es bueno que se propicie y tener claro los objetivos, cuando uno va a colaborar y quiere realizarlo adecuadamente se obtendrán mejores resultados al darse las instrucciones y el tiempo en que debe entregar los resultados.

Seria conveniente sugerir algunos temas y actividades de interés común para el personal de la gerencia como son eventos especiales, torneos, concursos sobre proyectos que aplique al funcionamiento de la gerencia, pláticas sobre la salud del trabajador y oportunidades de progreso en la misma empresa.

## CONCLUSIONES

Las empresas están sujetas a un proceso de cambio continuo, pero predecible. El Ingeniero Químico Metalúrgico debe comprender dichos cambios ya que estos afectan a personas que trabajan en las organizaciones, en la actualidad las empresas existe una competencia tanto por precios como por servicio, el cliente ha ido tomando mas importancia esto se debe a que cada vez tiene mas bienes y servicios teniendo la posibilidad de donde escoger, lo hace hacia el producto que le ofrezca, mejores precios, garantía, servicios; es aquí donde el Ingeniero Químico Metalúrgico tiene que decidir para generar un valor económico agregado de los productos y de todos los colaboradores de dicha organización y así lograr una satisfacción en su trabajo, así como este tipo de factor tiene consecuencias se debe tener una buena comunicación interpersonal interna y externa para lograr una excelente productividad.

De forma directa de los comentarios expresados por el personal, se ve de forma clara que si no se propicia un ambiente adecuado en la empresa, donde debe existir confianza, credibilidad y motivación, aunque se intenten llevar a cabo los diferentes proyectos, no se logran resultados satisfactorios, por el tipo de liderazgo que impera es variable, los jefes llegan a ser muy autócratas. Los sesgos de percepción, se presentan cuando se percibe la información, cada quien verá lo que quiere ver, como personas, cada uno posee una percepción selectiva, se tienen prejuicios que permiten aceptar o rechazar la forma de expresar de los empleados (colaboradores) y se inclinan a la primera impresión, bloqueando cualquier otra opinión que surgiera. Imperando la ilusión de control, la cual lleva apropiarse de los éxitos y asignarles los fracasos a otras personas. Lo básico sería considerar el sesgo de simplificación, se sugiere, hacer de la realidad un modelo sencillo que permita estructurar y entender los problemas, de esta manera resolverlos con mayor facilidad. Teniendo un nivel alto de comunicación se logra una buena integración, mayor conocimiento sobre las actividades de la unidad, sobre los diferentes niveles y empleados, generando una lluvia de ideas innovadoras para resolver los problemas de trabajo.

Se debe considerar que el modelo a emplearse en la empresa, sería el de acomodación, los empleados se consideran más como parte de la empresa, del cual se obtendrían mayores resultados; es importante crear un programa de expresión libre que incluya buzones de sugerencias y recompensas, se disminuirían costos. Hoy en día la disponibilidad de los medios electrónicos puede aumentar las oportunidades para la comunicación formal. Los folletos informativos son muy útiles para difundir información, en forma regular, a los empleados.

Sería muy útil emplear dos tipos de información que deben darse al trabajador.

#### 1) Información introductoria; que es de dos tipos

Información sobre la empresa, su historia, políticas, productos, objetivos etcétera.

Información sobre los derechos y deberes de todo trabajador; reglamento de trabajo, política y procedimientos de personal, prestaciones y servicios a los empleados y forma de obtenerlos.

Información sobre lo que se espera del empleado, en que consiste su trabajo, como se medirá la calidad de su ejecución, medidas de protección y seguridad para la realización.

#### 2) Información permanente

Que tareas debe hacer, como deben hacerlas, cuando deben hacerlas, para que propósito deben hacerlas, a quien se ha de reportar el trabajo hecho.

Esta última la da el gerente en forma de órdenes, reglas, instrucciones.

La forma en que está desempeñando el trabajo el gerente debe guiar a los trabajadores en la ejecución de sus tareas, una excelente labor de trabajo merece un reconocimiento, una deficiente; una crítica constructiva para que mejore. Información sobre la especialidad, para cualquier trabajador son una base importante, nuevas técnicas, materiales, equipo y conocimientos relativos a su especialidad, para obtener una mayor eficiencia. El gerente debe proporcionarlos por medio de informes personalmente.

Información ascendente, que el gerente mantenga abiertos los canales de comunicación para conocer la actitud de los empleados y darles la oportunidad

de hacer consultas, presentar sugerencias, quejas. Esto permite al gerente conocer y proporcionar al empleado oportunamente la información adicional que necesite.

Temas que habrán de tomar en cuenta

Definir la comunicación y se describen los factores indispensables para una comunicación eficaz.

Se estudia el ambiente en que un gerente se desenvuelve en lo que concierne a la comunicación.

Se estudia el aspecto informativo del proceso de comunicación.

Analizar las barreras que impiden el buen entendimiento y la forma de eliminarlos.

Estudiar las bases para propiciar una buena información positiva.

Los medios de comunicación interna

Mantener un flujo adecuado de información, conservar el rumbo hacia el logro de los objetivos de la organización, evitar el rumor, apoyar el trabajo en equipo. Hoy se cuenta con tecnología avanzada y personal preparado solo hay que utilizarlos adecuadamente, de acuerdo a lo que hay que comunicar, habrá que escoger el medio mas idóneo. Invertir en la organización para propiciar el trabajo en equipo a través de la inducción, información, comunicación interna y así crear un ambiente de comunicación positiva y resultados en productividad y calidad.

La comunicación organizacional realiza lo siguiente

Ayuda a la dirección a cumplir sus objetivos

Define políticas de actuación para establecer la comunicación formal entre diversos niveles de la organización.

Apoya a la planeación estratégica, difundiendo misión, visión y valores.

Informa al personal sobre los acontecimientos más importantes de la empresa y así mantenerse informados.

Produce medios de comunicación interna que ayuda a difundir información formal o informal.

La comunicación organizacional se realiza con la participación de todos los empleados de forma abierta y bien definida, constante y formal.

Comunicación franca, significa dar una información a tiempo y confiable en todas sus interacciones con los empleados, ellos deben saber hacia donde se dirige la organización, que representa la compañía y como sus trabajos respectivos contribuyen al éxito de la operación.

Poder a los empleados, se le da cierto poder sobre sus respectivos trabajos, escuchar sus ideas y los incluye desde un principio en los proyectos, teniendo mayor compromiso, al incluir los empleados en el proceso de resolver los problemas sienten la necesidad de hacer contribuciones emprendedoras hacia la compañía. Se sienten con mayor solidaridad con la compañía y mayores oportunidades que les brinde a futuro, al unir sus propias aspiraciones con los objetivos de la organización, se contribuye con el juego de lealtades mutuas y duraderas que se esfuerzan entre sí. Al dar a los empleados su aprobación, elogios y reconocimiento, responden haciéndose mas cooperativos y dedicados. Las empresas han tenido que contar con niveles de calidad, productividad y servicio al cliente para sobrevivir en un ambiente de globalización y fuerte competencia, la ventaja competitiva mas importante que una empresa puede ofrecer es la calidad en el servicio que ofrece a sus clientes. Es necesario involucrar gradualmente el personal, hasta lograr que todos hayan vivido la experiencia compartida de un tema determinado para así tener un lenguaje y elementos comunes, se irá avanzando hacia nuevos módulos y se logran metas específicas en términos de cambio de conducta y mejoramiento del clima organizacional. Es importante implantar un sistema de comunicación adecuada, para evitar que imperen los rumores, porque las personas proporcionan información con omisiones y/o exageraciones. La comunicación es un factor fundamental que determina con cuanta eficiencia logra el personal trabajar en equipo y con que habilidad coordina sus esfuerzos para cumplir los objetivos de la empresa.

Los colaboradores suelen trabajar de manera positiva y con mayor entusiasmo cuando están familiarizados con la metas que ellos mismos deben alcanzar en su trabajo, y de la empresa en general, cuándo se pasa por alto la comunicación la empresa se priva de algunos beneficios mas importantes que se pudieran derivar de todo un programa de comunicaciones, para cumplir con tales objetivos debe haber una amplia comunicación entre los colaboradores de la empresa. La comunicación deficiente surge de las malas indicaciones del gerente a los subordinados con respecto al trabajo que deben realizar. Si el colaborador no se le informa de los requisitos de trabajo y de sus obligaciones, se crea malos entendidos y de lo cual el trabajo se desarrolle en forma incompleta o incorrecta, al no comunicar este tipo de información se daña el estado de ánimo, se limita el entusiasmo no tan solo de unos cuantos si no de toda la empresa en general. Es importante que la empresa este consciente de los beneficios que se pueden obtener si se comunica a los empleados la información que es importante para llevar acabo las funciones, se debe considerar que los colaboradores deben estar bien informados no tan solo lo relacionado con la empresa si no también de todo lo que puede influir en ellos dentro del ámbito de trabajo en que se desenvuelven. El gerente debe comunicar al empleado toda la información que repercute en la empresa y en la seguridad del trabajo del mismo, cuando se comunica de forma continua permite al empleado sentir que forma parte de la empresa, trabaja con la empresa y no para la empresa. Los conocimientos acerca de todo lo que la empresa ha hecho, lo que hace actualmente hacen que el colaborador se sienta orgulloso de pertenecer a la empresa.

La gerencia debe admitir que la comunicación interna es un factor importante en toda la organización y la influencia que esta tiene en la actitud del personal, es uno de los métodos eficientes para cumplir con los objetivos organizacionales, la actitud y el desarrollo del colaborador es superior cuando está consciente de todo lo relacionado con la empresa. Por lo regular los jefes de área tienden a culpar a los demás elementos que integran la compañía, cuando se debe tratar de identificar los problemas que se presentan en la

comunicación, que son los demás quienes fallan en el cumplimiento de sus responsabilidades en el área de la comunicación, hay ocasiones en que ellos omiten información para el área. La comunicación es factor importante en cualquier relación humana y más en la organización para lograr los objetivos planeados, objetivos e intereses de la gerencia, para que el personal se involucre y haga su mayor esfuerzo en la realización de su actividad. Existen en la empresa grupos de trabajo, de los cuales dependerá de los niveles directivos y de la buena disposición de los colaboradores de dicho grupo para implantar una comunicación sana evitando malos entendidos y rumores que afectan la relación interpersonal, al relacionarse con otras áreas es un poco difícil, por que no se ha podido propiciar una adecuada convivencia o solo se ha establecido una relación interpersonal en momentos difíciles y queda una mala impresión. El ambiente laboral es importante para que el personal se sienta a gusto y tenga la disposición de comunicar la información necesaria, si no, se seguirán propiciando rumores, malos entendidos u omisiones de información valiosa para el desempeño de las actividades. Evitar caer en el desconocimiento o desinformación, ya sea de nuevos integrantes, de proyectos o de situaciones, que afecten en general a la gerencia. Evitar que prevalezca mas el sentimiento que la razón en el comportamiento de los integrantes, si hay un sentimiento negativo se detectará de manera inmediata por su actitud ante los demás. Contrarrestar lo negativo; las luchas de poder que propician resultados no deseados, establecer relaciones de trabajo en la que se expongan objetivos, tiempo de realización y que exista compromiso con todas las áreas, dependerá mucho de la motivación y persuasión que se de a las personas para integrarse al área de trabajo. Las relaciones interpersonales son difíciles, es necesario que se quiera y se utilicen algunas herramientas como la atención al personal, informarle adecuadamente para lograr un ambiente de cordialidad en la gerencia, al promover que la comunicación es esencial y de lo cual se obtendrán beneficios mayores tanto como seres humanos como a nivel gerencial

## BIBLIOGRAFIA

1. Ángeles Reynoso, Ma. Eugenia, Y otros, Técnicas de expresión, SUA. Facultad de Derecho. 3ª. Edición, 1998. Ciudad Universitaria.
2. Berlo K, David, El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y practica, 16ª. Ed., México, El Ateneo, 1993.
3. Blake Reed H. Y Harddsen Edwin O. Una taxonomía de conceptos de la comunicación. Ed. Nuevo Mar , S.A. de C.V, México, 1989.
4. Bland, Michael y Jackson, Peter. Comunicación interna eficiente. Traducción de Eduardo Calado Noguera. Fondo editorial Legis. Colombia, 1992.
5. Burt K. Scanlan. Principios de la dirección y conducta organizacional, Ed. Limusa. México .1984.
6. Castilla del Pino, Carlos. La incomunicación, 19ª . Ed., Barcelona, Península, 1979.
7. Duhalt Krauss Miguel F, Técnicas de comunicación administrativas, UNAM, FCPyS.1974
8. Fernández Collado Carlos. La comunicación en las organizaciones, Ed. Trillas, Primera Ed.1991.
9. Flament, Claude. Redes de comunicación y estructuras de grupo. Buenos Aires, Nueva Visión, 1997.
10. Flores de Gortari Sergio y Orosco Gutiérrez Emiliano. Hacia una comunicación administrativa integral. Ed. Trillas, México, 1977.
11. Goldhaber, Gerard. Comunicación organizacional. México, Edit. Diana, 4ª. Ed., 1990.
12. Gordon, Judith R. Comportamiento organizacional. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A., México, 1997.
13. Helch, Maurice, Administración básica: Principios y aplicaciones, México, Edit. Limusa, 1984.
14. Johansen Bertoglio Oscar. La comunicación y la conducta de la organización, México, Edit. Diana, 1975.

15. Katz, Daniel; Khan, Robert L. La psicología social de las organizaciones. México, Edit. Trillas, 1992.
16. Lilia Ciamberline y Steinberg Lorena. Comunicación para la transferencia (manual de gestión empresarial), Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, Argentina, 1999.
17. Martínez de Velasco Alberto y Nosnik, Abraham. Comunicación organizacional practica. México, Edit. Trillas, 1991.
18. McLuhan, Marshall. La comprensión de los medios como las extensiones del hombre, México, Edit. Diana, 9ª. Ed., 1987.
19. Reardon Kathleer Kelley. La persuasión en la comunicación. Edit. Barcelona: Paidos .1991.
20. Rebeiro, Lair. La comunicación efectiva, Ediciones Urano, Barcelona, España, 1994.
21. Sallenave, Jean Paul. La gerencia integral, Grupo editorial norma, Colombia, 1994.
22. Scanlan Burt K. Principios de la dirección y conducta organizacional. Edit. Limusa, México, 1984.