

44
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO
FACULTAD DE PSICOLOGIA

"CLIMAS DE APOYO Y DE DEFENSA
EN LA COMUNICACION GERENCIAL"

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
PRESENTA :
IRMA CECILIA CHENG ALVARADO

DIRECTORA DE TESIS :
MAESTRA SILVIA GUADALUPE VITE SAN PEDRO



ASESORA DE ESTADISTICA :
MAESTRA MIRTA FLORES GALAZ



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

INTORDUCCION.	PAG.
I. ANTECEDENTES DE LA COMUNICACION.	
1.1 Importancia de la comunicación, esencia de la vida.	1
1.2 Definición de comunicación.	21
1.3 Elementos que intervienen en el proceso de la comunicación.	32
1.4 Facilitadores de la comunicación.	44
II. NATURALEZA DE LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES.	
2.1 Características importantes en el proceso de la comunicación.	50
2.2 Barreras y apoyo en la comunicación gerencial.	56
2.3 Importancia de las redes y flujos en la comunicación.	72
2.4 Comunicación interpersonal.	83
2.5 Investigaciones sobre la comunicación realizadas en el ambiente laboral.	102

III. METODO.

1. Objetivo.	107
2. Problema.	108
3. Hipótesis.	108
4. Variables.	108
Definición de Variables.	108
Control de Variables.	109
Sujetos.	111
Muestreo.	111
5. Tipo de estudio.	112
Procedimiento.	112
Instrumento :	113
a) Descripción.	113
b) Validez y Confiabilidad.	114
c) Aplicación y Calificación.	115
Diseño de investigación.	115
Análisis estadístico.	115
Resultados.	117

IV. DISCUSIONES, CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, SUGERENCIAS Y LIMITACIONES.

Apendice.	140
Glosario.	152
Bibliografía.	156

I N T R O D U C C I O N

El estudio de la comunicación, ha sido objeto de muchos enfoques y metodologías propias de las ciencias sociales y de la conducta, entre otras disciplinas, con respecto a ésto es importante mencionar que se debe utilizar un paradigma científico integral para analizar al ser humano como un todo, ya que son pocos los estudios que se han hecho sobre el tema de las comunicaciones administrativas y de la información formal e informal que se maneja en el ambiente laboral.

Para poder desarrollar éste trabajo es importante señalar que el lenguaje y el trabajo nacen a la par, por lo que es necesario remontarnos a las formas primitivas de comunicación humana, los orígenes del lenguaje y su interacción con la organización en las comunidades. Así pues, los medios de comunicación han sido de gran importancia en nuestra historia tanto para mantener una estructura social como un ambiente laboral. Por lo que desde hace varios años dicho tema ha interesado a intelectuales e investigadores, los cuales han realizado una serie de estudios sobre éste tópico y los efectos que tiene sobre los individuos.

Así como también se tienen a los sociólogos, antropólogos, psicólogos, políticos, científicos, historiadores y otras personas que han proporcionado importantes aportaciones para contribuir a una mejor comprensión de la comunicación tanto en la investigación como en la teoría.

Por otra parte, dentro de los procesos sociales, la comunicación es básica, ya que da a los hombres sus características de seres sociales y a través de ella, éstos se influyen unos a otros. Sin ella no sería posible la formación de grupos humanos, puesto que permite que los hombres realicen actividades socialmente útiles, y por medio de ella se evita el aislamiento y la soledad, satisfaciendo sus necesidades y deseos.

Se puede decir, que el lenguaje es la herramienta básica de la comunicación, ya que con él se dan las relaciones interpersonales donde el individuo controla su medio ambiente como: objetos físicos, relaciones con otros individuos y la sociedad a la que pertenece.

En el medio ambiente familiar, educacional, social y laboral los seres humanos se comunican entre sí, así como también en los medios de comunicación, los cuales son instrumentos de información y entretenimiento.

Por lo anteriormente dicho, la comunicación es básica para entender las interacciones humanas y la distorsión de la información, ya que ésta puede ser uno de los motivos de conflicto en la relación hombre-hombre, ya que el individuo influye en el éxito o fracaso de una organización. Así pues, la comunicación óptima, oportuna y de interés para el individuo, logrará que en el medio laboral se disminuyan los conflictos, y así propiciar vínculos de relación y participación entre el personal.

Para lograr mejor desempeño entre los miembros de

una organización se debe contar con información necesaria, clara, precisa y fluida que se les proporcione o se requiera para que así tengan mayor eficiencia en sus tareas a realizar y sus relaciones con los demás sean favorables dentro del ambiente laboral.

Ante tal panorama, los directivos y ejecutivos de una organización podrán percatarse de los aciertos y fallas que contiene la estructura de su sistema de comunicación, ya que al existir un sistema "Claro y Preciso" y contar, con la recepción y transmisión de mensajes claros, se reducen los problemas humanos y se obtienen informaciones y conclusiones verídicas, lográndose la coordinación y relaciones adecuadas entre los miembros.

Por lo tanto, es necesario que el hombre aprenda a comunicarse con sus semejantes, puesto que la organización necesita de individuos que sean capaces de expresarse con claridad para hacerla más productiva.

Este estudio pretende identificar las conductas que facilitan y obstaculizan la comunicación gerencial, para así lograr que se de una información suficiente, oportuna y significativa a los subordinados con el fin de conseguir un mejor aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, materiales y económicos de la organización.

Realmente los gerentes se interesan en que la comunicación sea eficaz hacia sus subordinados?

Esta pregunta es la base del trabajo, ya que la

comunicación eficiente o deficiente la genera en un 80% el factor humano, por lo que ésta debe de echar mano de todas las técnicas a su disposición para aportar al personal mayores beneficios en su desempeño.

Por consiguiente, la eficiencia de un ejecutivo se encuentra relacionada con la habilidad que tenga para comunicarse, lo cual le permitirá que sus instrucciones sean entendidas correctamente.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA COMUNICACION

1.1 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION, ESENCIA DE LA VIDA.

Existen pruebas irrefutables de la constante inquietud y esfuerzos que el hombre ha hecho para comunicarse con sus semejantes, en donde los niveles técnico, social y cultural que la humanidad ha alcanzado se deben, en su mayoría, al desarrollo que ha tenido la comunicación (Delgado, 1977). Así pues, la puerta que nos permite tener acceso al mundo de la cultura es dicho fenómeno, sin ésta, tendríamos que hacernos y comenzar cada vez nuestra existencia, bajo las mismas opciones de acción y circunstancias que probablemente mediaron cuando apareció la vida humana sobre la tierra, tal como viene aconteciendo desde siempre, con todas las demás especies, carentes de razón y de voluntad, e incapaces de comunicarse entre sí de manera intencional.

Por consiguiente, el hombre, la sociedad. La cultura, la civilización y el progreso son conceptos que recíprocamente se convalidan en una proximidad indisoluble, y por ello la fuerza que los pone en movimiento es la comunicación (Ornelas, 1981).

El hecho fundamental de la existencia humana, se explica únicamente cuando iniciamos y establecemos relaciones interpersonales con otros hombres en cualquiera de sus manifestaciones (Ornelas, 1981).

Partiendo de cuando el primer ser humano se dirigió a otro por necesidad para enseñarle el uso de nuevas técnicas de cacería, se establecieron dos procesos

importantísimos para la humanidad: La comunicación y el trabajo en equipo (Bravo, 1982). Para desarrollar tareas que requerían una fuerza mayor a la de un individuo, recurrió a la comunicación para coordinar actividades de varias personas. Por ejemplo.- La caza del gigantesco mamut constituye un esfuerzo de varios individuos para conseguir un propósito común. Si no hubiera existido comunicación en ese esfuerzo conjunto, no se habrían coordinado las actividades y seguramente el enfrentamiento de la fuerza.

Así, el hombre sedentario evoluciona y crea otro tipo de organizaciones, requiriendo de diferentes medios para comunicarse y coordinar sus actividades. En la medida en que las relaciones se tornan más complejas, surge la necesidad de contar con medios de comunicación adecuados para el nivel de desarrollo en esas relaciones (Bonilla, 1988).

El hombre, ser sociable por naturaleza, funciona con otros hombres, investiga, estudia, trabaja, etc. junto con otros hombres para llevar a cabo actividades. Por lo que primero debe de convencer a otros de sus intenciones y segundo trabajar con ellos para lograrlo. De hecho, la esencia de las relaciones humanas, es la comunicación y el trabajo en equipo (Bravo, 1982).

Por lo que sabemos a través de la historia que el hombre ha empleado métodos diversos para su protección y progreso. Es probable que, en sus inicios, éstos fueran

similares a los usados por los animales que lo rodeaban.

Evidentemente, mientras se mantuvo en la etapa de salvajismo, al hombre le bastaron medios rudimentarios para comunicarse, más cuando fué incrementándose su población, y por ende, las distancias, se vió en la imperiosa necesidad de crear medios más rápidos y eficientes de comunicación con el fin de mantenerse en contacto con el resto de la humanidad.

Entre las formas más conocidas de comunicación preventiva contra ataques de otras tribus, avisar la proximidad de incendios o fenómenos naturales, como las tormentas, se encuentran: Las señales de humo y los tambores que se hacían con las pieles de los animales cazados (Delgado, 1977).

Cabe mencionar que la comunicación se realiza a base de señales externas y cuando éstas son convencionales se les llama símbolos.

Los lenguajes son sistemas de señales y símbolos, y por supuesto que no solo símbolos verbales, con todo ello emitimos mensajes con nuestro rostro, posturas, voz, tacto, etc. (Rodríguez, 1988).

Mumford construyó un postulado que delimita lo propiamente hablado de la comunicación: Lo más sencillo y necesario que transmitiera el hombre primitivo. fué a través de gestos, por consiguiente, antes del habla ya existía un sistema particular de símbolos. Esto era el lenguaje vivo, el enorme repertorio de gestos estableció

el ritmo y los límites que conformaban las palabras habladas, y la gran abundancia de definiciones del vocabulario verdadero reemplazaba el arte de la gramática.

La palabra se convirtió en un signo (que ya no era una simple expresión o imitación), todavía éste signo abarcaba una multitud de conceptos: Sólo gradualmente se llegó a la pura abstracción.

Con base en lo anterior, el lenguaje debe ser articulado, es decir, ha de transformarse en un signo que solo tenga un parecido "convencional" con el objeto mismo, incluso en caso en que se imiten sonidos auténticos.

Así, el proceso colectivo de trabajo se volvió necesario para el lenguaje sistemático a través de señales primitivas, los gritos de las parejas y los gritos de temor constituyeron la materia prima de el lenguaje.

En el desarrollo técnico del hombre; la destreza mental, la capacidad de recordar, de aprender y de prever, fueron la parte de los logros humanos que cristalizaron los símbolos.

Gracias a su expresión vocal, el hombre abarcó bastante dentro de la jerarquía de la comunicación social. Finalmente alcanzó el nivel de el lenguaje inteligible, pudiendo crear así un mundo simbólico.

Como lo ha subrayado Leslie White, "La capacidad de simbolizar, primordialmente expresada en el lenguaje articulado, es la base y sustancia de todo el comportamiento humano. Tal capacidad fué el medio por el

que la cultura llegó a existir, y siguió siendo su modo de perpetuación desde el origen cultural del hombre".(1).

El sistema de señales garantiza primordialmente la comunicación, por lo que se tiene que se encuentra definida de dos maneras:

SISTEMA INNATO DE SEÑALES.— Se distingue al hombre de los animales por el hecho de que el sistema de señales de los animales es innato.

SISTEMA APRENDIDO DE SEÑALES.— En el hombre la recepción y emisión de señales son funciones de los sentidos, por lo tanto, se puede distinguir de manera significativa un sentido visual, auditivo, olfativo, gustativo, táctil, térmico, etc. Donde a su vez, cada uno de éstos sentidos pueden ser portadores de señales. Todos los factores de contenido de la comprensión humana son aprendidos. El repertorio humano de señales, es, por lo tanto, en lo esencial una función de la sociedad humana y mostrará sus propiedades según el contexto social e histórico en el que se investigue (Goded, 1976).

Como se dijo anteriormente, el lenguaje no es una función instintiva; es adquirida, es cultural y, fué quizá anterior a las manifestaciones más rudimentarias de la cultura material e hizo posible la propiedad de expresarse.

Con base a lo anterior, cabe decir, que el lenguaje es un conjunto de símbolos significantes.

(1) Goded J. Antología sobre la comunicación Humana. Edt.

(vocabulario), más los métodos significativos para su combinación (sintaxis), dichos símbolos fueron escogidos al azar en virtud de los principios de interpretación, respuesta y recompensa que norman todo aprendizaje. El hombre creó su lenguaje, gradualmente, para expresar su significado, adaptarlo a los demás y obtener que otros tuvieran iguales significados y pudieran externar respuestas. Lo cierto es que el hombre, capaz de emitir sonidos, del proceso de guturación inicial debió pasar a unirlos, componiendo fonemas en la etapa de fonación y así alcanzó la expresión del pensamiento, sentimientos, acciones y deseos, con lo cual comienza la historia de la comunicación. Por lo que el lenguaje es un sistema estructurado de símbolos arbitrarios con cuya ayuda actúan entre sí los miembros de un grupo social, porque un símbolo es una cosa que representa a otra y para ese efecto, basta que pueda ser percibida por los sentidos del hombre, como los símbolos del habla, los cuales son de tipo vocal. (Flores, 1981).

Así la gente llegó a hablar mucho entre sí antes de aprender a intercambiar sus ideas e informaciones a través de la lectura y de la escritura. Por eso, durante muchos miles de años antes de que el lenguaje llegara a ser escrito o impreso, la conversación fué el único medio de comunicación verbal, así como la cooperación entre los miembros del grupo se hacía cada vez más necesaria, los rudimentarios gritos y señas del hombre primitivo fueron

transformándose en un lenguaje más formal y útil.

Los hombres primitivos debieron poseer excelentes cualidades auditivas, puesto que sus vidas dependían del grito de alarma o advertencia de un amigo o compañero. Además la habilidad para oír los sonidos producidos por los pájaros e interpretarlos correctamente, era vital para nuestros antepasados. Si, la vida en la jungla primitiva estaba dirigida por el oído. También en la penumbra del bosque lluvioso, se dependía más del oído que del ojo como fuente de conocimiento, por lo que se confiaba mucho más en él. El caudillaje de la tribu recaía en el hombre de oídos más adiestrados (Bormann, 1974).

De tal manera, que la comunicación oral permitió durante siglos, la continuidad de las tradiciones y costumbres de los pueblos, siendo los juglares en la Edad Media los que difundían de ciudad en ciudad, las noticias y los acontecimientos de la época.

En nuestro país, las diferentes culturas que florecieron adiestraban hombres para recorrer grandes distancias, llevándo las buenas y las malas nuevas a sus emperadores o señores (Delgado, 1977).

Ya en ese entonces se practicaba la escritura por medio de jeroglíficos e inscripciones en pergaminos, edificios y monumentos como nos lo muestran las civilizaciones azteca, olmeca o maya.

También encontramos la comunicación mediante dibujos o ideografías, las cuales desempeñaron un papel muy

importante en su época. Gracias a ello pudimos conocer los adelantos de nuestros antepasados, el tamaño y la forma de los animales, los instrumentos que usaban para defenderse o para trabajar, así como la indumentaria de la gente.

La escritura establece un continuo desarrollo ante la lenta evolución de la comunicación oral. Aquí el alfabeto latino señaló los caminos a seguir (Delgado, 1977).

En el siglo XV, un impresor alemán llamado Juan Gutenberg cambió significativamente nuestro modo de vida, ya que dió uno de los pasos más importantes en la vida del hombre y en la génesis de la comunicación humana.

Antes de Gutenberg, el hombre vivía en una constante inquietud por comunicarse con sus semejantes a los niveles técnico, social y cultural, en donde él hablaba y oía a sus semejantes, queriendo tener la seguridad que otro hombre lo entendía y lo escuchaba también. Así los primeros instrumentos de trabajo y su cuerpo, dan al hombre un cierto poder sobre la naturaleza. Al ver transformado un pedazo de piedra en un artículo de utilidad que le facilitara el trabajo y que le ayudara a ejecutarlo con mayor rapidez, se originaron los medios explícitos para que el hombre comprendiera lo que quería dar a conocer y transmitir. Por consiguiente, la mayoría de nuestros conocimientos se encontraban almacenados en nuestras mentes y se transmitían a otro hombre por medio de símbolos orales (Bormann, 1974).

El éxito de la imprenta radica en que los conocimientos humanos ya pueden propagarse con mayor rapidéz. La multiplicación de obras traducidas a los idiomas que se desearan, facilitaron aún más la comunicación entre los hombres de todas las naciones. Gracias a éste medio, surge la prensa, es decir, los medios de información periódica o diaria, así como los libros (Delgado, 1977).

La palabra escrita había adquirido así su máxima expresión y penetración a los pueblos. Ahora los métodos modernos de impresión permiten tirajes impresionantes de miles de ejemplares por minuto.

El siguiente obstáculo a la inventiva del hombre, fué cómo llevar la palabra escrita a través de la distancia. Samuel Morse viene a solucionar éste problema con el telégrafo, éste aparato se convirtió en un nuevo vehículo de la palabra.

Otro sistema de comunicación se abrió a la humanidad cuando se logró llevar la voz a distancias remotas. Con la invención del teléfono, Graham Bell fue quien permitió que la voz se escuchara en todos los rincones del planeta. Hoy en día, el mundo ya se comunica cuando quiere a través del telégrafo gracias al perfeccionamiento que con el paso del tiempo han sufrido ambos medios de comunicación.

Sin embargo, el telégrafo y el teléfono distaban mucho de ser los medios idóneos de comunicación. Aún cuando satisfacían ciertas necesidades del hombre, no

llenaban todos los requisitos deseables.

Como una alternativa, surge el cine, el llamado séptimo arte, un medio donde la imagen en forma simultánea con el sonido, permite dar a conocer a los pueblos distintas costumbres y formas de vida. Así, el cine se convierte en el primer medio masivo de comunicación, al cual le seguirán mas tarde el radio y la televisión.

El radio surge de la necesidad que las sociedades tenían de enterarse, lo más rapido posible, de los hechos que podían afectarles de manera particular.

La televisión se convierte en el complemento de la radio, por lo que podemos saber, a través de la imagen y el sonido, lo que sucede en nuestro alrededor, en nuestro mundo. Esta se ha convertido en el medio de comunicación más importante y poderoso de nuestro tiempo.

También los medios de transporte juegan un papel decisivo en la evolución de la comunicación : primero, la carreta y el barco; luego, el ferrocarril, el autobus y el avión. Así, los inventos y descubrimientos dependen de la acumulación de información y de la transmisión de conceptos (Flores, 1979).

Por último, el adelanto en la comunicación en nuestros días, es el satélite, que con su ayuda, permite a la T.V. y al teléfono llegar al lugar más lejano dentro o fuera de nuestro planeta, en el momento que se desea (Flores, 1979).

El tema de comunicación es tan viejo como la humanidad misma, hay que pensar en el hombre primitivo, el cual necesita comunicar a otros individuos para obtener ayuda de los demás, ya que por experiencia ha visto que solo, no podrá realizarlo. Utiliza sonidos, signos, intentado explicar a otros su funcionamiento (Bravo, 1982).

Así pues, la mayor parte de la actividad humana se desarrolla a través de la comunicación en cualquiera de sus cuatro niveles: Intrapersonal, Interpersonal, grupal o colectiva, por lo que se puede decir que es el proceso más importante de la interacción del ser humano.

Es en realidad, una actitud frente a la vida. El concebirla únicamente como la transmisión y recepción de mensajes entre un emisor y un receptor, nos impide entender la esencia, profundidad y trascendencia de ésta.

A través de la comunicación hemos recibido nuestra herencia cultural como: Los valores en los que hacemos énfasis, los prejuicios y fantasmas que nos acompañan y los roles que debemos cumplir, la manera que nuestra sociedad espera que nos comportemos, etc. A través de ella hemos comprendido a concebirnos, tratarnos y valorarnos (Caseres F. y Siliceo A, 1987).

Clay (1972) menciona que todo el mundo se comunica o intenta hacerlo, algunos comprenden y otros no, y supone, además, que las personas se hablan porque tienen algo que

expresar a los demás como : Información, sentimientos, demandas, argumentos, etc.

Siendo lo esencial de la comunicación las relaciones sociales. Es lo que une a los individuos en sistemas sociales, grupos, culturas, comunidades, etc.

El hecho de que dos personas puedan comunicarse no sólo implica que ocupen posiciones en alguna clase de sistema social, sino también que existe entre ellas alguna clase de relación, puesto que emplean un lenguaje común o que disponen de una serie de símbolos comunes, lo cual significa que comparten algunas percepciones e incluso que pueden ser miembros del mismo grupo cultural o étnico (Goded, 1976).

Por consiguiente, la comunicación es un proceso que le permite al hombre relacionarse con los demás por medio de actitudes o comportamientos con una finalidad, la de transmitir conocimientos o ideas en forma escrita o verbal.

La comunicación es el proceso que relaciona personas, por lo tanto, el vivir en sociedad significa relacionarse con los demás, y la posibilidad de perfección (Flores, 1981).

En lo que respecta a nuestro modo de vivir, cada uno de nosotros es un individuo, en un marco de referencias muy particular, tenemos una manera de ver las cosas desde el momento de nacer y que continuará cambiando y desarrollándose hasta que nos murámos.

Cada persona tiene un distinto punto de vista y una manera individual de ver al mundo. Por lo que jamás se puede penetrar en el marco de referencia de otra persona, sin embargo, cada uno de nosotros tenemos la necesidad de comunicarnos con otras personas para compartir nuestra vida y pensamientos; de hecho, la comunicación es el único camino que puede seguirse para conocer a otra persona, como ha dicho Buckminster Fuller (1973) "Tan solo somos lo que comunicamos a los demás por medio de palabras, gestos, posturas y parpadeos de los ojos. No podemos vernos unos a los otros; tan solo podemos ver nuestros instrumentos de comunicación" (1).

La simple palabra comunicación sugiere sólo estructuras en formas de torres de control, mensajes inalámbricos o la imagen de un comentarista; sin embargo, significa mucho, más que todo esto. Es un proceso que tiene lugar, como señala Moshinsky (1972), por una parte sobre el eje del tiempo, y por otra, en el espacio, anulando la distancia.

Así, la comunicación ha constituido y es el elemento básico de la sociabilidad, y a través de ella el hombre se nutre y preserva su carácter como ser social. Es una condición de existencia. El hombre que vive aislado, decían los griegos, es "un dios o una bestia". Esto es la forma más plausible de nuestra "estricta necesidad de comunicación".

(1) Hybels S. y Richard L. "La Comunicación". Mex., 1974
Consejo Editorial S. A. P. 13.

El hombre que quiere conocerse, ha de sobreponerse a la tensión de la sociedad. Solo el hombre que realiza en toda su vida y con su ser entero, dice Buber (1957), las relaciones que le son posibles, pueden ayudarle al conocimiento del hombre. Una vida renovada con su mundo, pese a la soledad, es el punto de partida; y la meditación, conduce a destacar que si el individuo o la colectividad se reducen a simples abstracciones, el hecho fundamental de la existencia humana sólo se concibe en la medida de que el sujeto establece relaciones vivas con otros: Es el hombre con el hombre, un ser que busca a otro ser para comunicarse.

Por lo señalado anteriormente, se puede decir que la comunicación pone en movimiento, inyecta dinamismo a todas las estructuras sociales del más variado orden, ya sea que se trate de la familia, escuela, club, fábrica, taller, oficina, etc. No importa el tamaño o las funciones. Es la fuerza que dota de cohesión a los grupos para darles la solidez que garantiza su permanencia (Flores, 1979).

En el transcurso del tiempo, nuestra forma personal de acercarnos, ver, entender y comprender al mundo exterior tanto en las direcciones de nuestro pensamiento como en el concepto de sí mismo, son producto de los símbolos que nos procura la estructura del lenguaje, el cual es el vehículo de comunicación por excelencia (Flores, 1979). Con respecto a esto Ernest Fischer (1964).

menciona que éste hace posible el comunicarse cada vez más con libertad con el mundo exterior y además que es un proceso que el hombre comparte con todos los hombres (Goded, 1976).

La comunicación es la esencia de la vida a todos los niveles, ya que se encuentran diferencias existentes en éste proceso como: En un ser inanimado (una piedra, una barra de metal, un objeto de plástico, etc.) y en un ser vivo (una planta, un animal, etc.). El primero no posee ningún tipo de comunicación, es decir, su sistema de comunicación no es dinámico dentro de sí mismo y para con su medio ambiente. Por el contrario, el segundo, cuenta con un sistema activo. Por ejemplo.- La respiración y la nutrición.

Por otro lado, los animales disfrutan de comunicaciones más complejas como: Ver, Oír, gustar, oler, tocar, etc. Todas éstas características son modos de relacionarse con el medio. Y sus sistemas internos son demasiado sofisticados como: La circulación sanguínea, la digestión, los circuitos nerviosos y las actividades de las glándulas endócrinas.

En lo que respecta a los animales superiores, llegan a desarrollar sistemas de señales mutuas, siendo verdaderos lenguajes como: Los relinchos, ladridos, maúllos, amenazas mutuas, las manifestaciones de ira, simpatía y de acercamiento (Rodríguez, 1988).

Ernest Fischer (1964) señala que los animales tienen

poco que comunicarse, ya que su lenguaje es instintivo, el cual consiste: En un sistema rudimentario de signos para el peligro, aparearse, etc.

En el trabajo, en la familia, en la escuela, etc. los seres humanos tienen mucho que decirse, ya que se transmiten sentimientos, afectos y emociones.

Herder dice que : Aún cuando era animal, el hombre ya tenía un lenguaje, expresaba sus sensaciones salvajes, violentas y dolorosas de su cuerpo, así como las pasiones profundas de su alma con chillidos, gritos y sonidos salvajes e inarticulados.

Así el hombre se familiarizó poco a poco con los objetos y les dió nombres tomados de la naturaleza imitando a ésta en todo lo posible con sus sonidos. y en donde colaboraba el cuerpo o los gestos; El lenguaje se convertía en una unidad de palabras, entonaciones musicales (sonidos) y gestos imitativos y, por ende, se encontraba lleno de extrañas e indisciplinadas inversiones de palabras, de irregularidades y rodeos.

Esto era el lenguaje vivo, donde el repertorio de gestos estableció el ritmo y los límites que confinaban las palabras habladas, y la gran abundancia de definiciones del vocabulario verdadero.

Por consiguiente, mientras más experiencias acumule el hombre, conocerá diferentes cosas, teniendo puntos de vista distintos, y por ende, más rico ha de ser su vocabulario. De hecho, el hombre es hombre sólo por poseer lenguaje.

Pavlov escribió : No existe ningún estímulo en el mundo animal que pueda compararse con la palabra humana, ya sea cuantitativa o cualitativamente.

El lenguaje no solo hizo posible coordinar la actividad humana inteligentemente, describir y transmitir experiencias y, por tanto, mejorar la eficiencia en el trabajo; también separar objetos al definirlos con determinadas palabras, sacándolas del anonimato, protector de la naturaleza y poniéndolos bajo el control del hombre. Así el hombre fue el primer ser que se enfrentó a toda la naturaleza como sujeto activo y pensante (el hombre sufre la transformación de animal a hombre).

Wulf D. Hund (1972) señala que distinguimos al hombre de los animales por el hecho de que el sistema de señales de los animales es innato y todos los factores de contenido de la comprensión humana son aprendidos.

El repertorio humano de señales es esencialmente una función de la sociedad humana, el cual tiene sus propiedades según el contexto social e histórico en el que se investigue (Goded, 1976).

Finalmente se puede decir que la comunicación es de suma importancia, porque si no fuera por ella, el progreso estaría suspendido, ya que ninguna idea es trascendente mientras no se comunica (Flores G., 1981).

Biologicamente hablando, el hombre representa una etapa superior, y como tal se maneja en niveles más refinados de comunicación:

- Además de la conciencia simple, la cual consiste en darse cuenta de las cosas, y que nos es común con los animales superiores; Tenemos la conciencia refleja o reflexión, que es la comunicación intrapersonal (comunicación consigo mismo). Se sabe que a veces se bloquea por represiones, dando origen a la neurosis.
- La comunicación interpersonal, es el diálogo, el trato directo con nuestros semejantes y cobra dimensiones de profundidad en las relaciones de amistad y de amor.
- Por último, la comunicación social, que sólo en parte coincide con la interpersonal, siendo ésta la del orador con su auditorio, la del escritor con los lectores, la del actor con el público, la del profesor con el grupo de alumnos y la del gobierno con el pueblo.

Por otra parte, cuando falla la comunicación sobreviene la enfermedad tanto en el ser humano como organismo psíquico y como organismo social.

- Al no poder entendernos con alguien, al no poder expresarnos, al no sentirnos comprendidos y aceptados por ende nos sentimos mal.
- Al bloquearse la comunicación intrapersonal por obra de las represiones, nos neurotizamos.
- Al cortar la comunicación de un sujeto con su medio hasta el punto de ya no aceptar la realidad o de distorsionarla gravemente, sobreviene la psicosis.
- Al deteriorarse dentro de la empresa la comunicación de

unos departamentos con otros o de unos niveles con otros, sobreviene la ineficacia y, a la larga, la anarquía y el caos.

Por consiguiente, se puede diagramar el universo de la comunicación señalando niveles ascendentes:

NIVEL I Comunicación biológica (plantas, animales, hombres).

Externa: Respiración y nutrición.

Interna: Asimilación y otros procesos metabólicos.

NIVEL II Comunicación animal (animales y hombres).

Externa: Procesos sensoriales de relación :

Ver, oír, etc.

Interna: Procesos fisiológicos de circulación, digestión, renovación de los tejidos, etc.

NIVEL III Comunicación propiamente humana.

Externa: Relaciones interpersonales, comunicación organizacional, comunicación social a través de los medios masivos de comunicación (radio, prensa, T.V.).

Interna: Procesos de autoconciencia, autoconocimiento y autocrítica.

Referente a lo anterior, se puede contar un nivel cero, que sería la comunicación de infraestructura. En

este sentido son: Las carreteras, ferrocarriles, puentes, líneas aéreas, redes telegráficas y telefónicas, etc. que el hombre ha inventado para ampliar, intensificar y refinar sus relaciones con sus semejantes.

De éste modo queda claro que el ámbito de la comunicación es mucho más amplio que el de las relaciones humanas, ya que éstas cubren sólo parcialmente dos de los apartados de éste proceso: La interpersonal y la organizacional.

Vivimos en un mundo de comunicación, la vida se nos va en platicar, discutir, informar, persuadir, ser informados, ser persuadidos, ordenar, recibir órdenes, organizar, comprar, vender, educar, ser educados, etc.

Por lo que se acaba de mencionar, la calidad de nuestra vida depende, en su mayoría, de las comunicaciones y de la innata habilidad de comunicarnos, sin embargo, diversos son los obstáculos que nos hacen fracasar en ésta importantísima tarea (Rodríguez, 1988).

1.2 DEFINICION DE COMUNICACION.

Hay una multitud de ideas para explicar qué es la comunicación, existen por lo menos doce disciplinas especializadas e interesadas en este proceso; dentro de éstas especialidades se encuentran: La semántica, La lingüística, La dinámica de grupos, Las teorías de percepción, La cibernética, etc.

Dentro de la industria existe un amplio desarrollo en dos sentidos en lo que a comunicación se refiere: La comunicación entre la administración y el personal y del personal entre sí (Bravo, 1982).

Veremos algunas de las definiciones :

Aristóteles dejó asentado que la meta principal de la comunicación es el intento que el orador hace para llevar a los demás a tener un mismo punto de vista, dicho enfoque perduró hasta la segunda mitad del siglo XVIII. A fines de éste siglo apareció una nueva escuela de pensamiento, la psicología de las facultades, la cual interpreta el dualismo alma-mente para dos propósitos independientes: Uno de naturaleza intelectual y el otro emocional, siendo el objetivo el aspecto informativo, sin embargo, los psicólogos actuales no sostienen la teoría de esta escuela.

Los conductistas mantienen la posición de que la comunicación se explica a través del análisis del comportamiento humano.

Skinner (1957) señala que "La comunicación es una de

las más activas encrucijadas en el estudio del comportamiento humano, la comunicación es un proceso social básico fundamental". Define a la conducta social como "La que mantienen dos o más personas cuando interactúan en relación con un medio ambiente común", afirmando que "La conducta surge porque un organismo es importante para otro como parte de su medio ambiente" (1).

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

La persona que habla se convierte también en una persona que escucha y refuerza su propio comportamiento, es entonces que la función de mando aparece tempranamente en la conducta del niño.

Skinner (1957) define la comunicación como: "El medio por el cual los sujetos interactúan e influyen sobre otros y éstos a su vez son influidos" (2).

La definición de conducta verbal es "La conducta reforzada a través de la mediación de otras personas". Enfatiza al orador individual y especifica la conducta

(1) Artemiza S. "Un programa de mantenimiento para la comunicación formal". Tesis Profesional. Facultad de Psicología. UNAM. Mex. D.F. 1984. P. - 4

(2) Ob. cit. Artemiza S. "Un programa de mantenimiento para la comunicación formal". P. - 4

mantenida por las circunstancias.

Por otro lado, algunos autores afirman que: "El lenguaje es una característica exclusiva del hombre, siendo el mejor medio que posee para transmitir sus pensamientos, sus conocimientos y emociones". "El lenguaje establece la comunicación directa y mutua entre los hombres; implica el uso de símbolos, palabras, gestos". (1)

Con el paso del tiempo los hombre se oyeron a sí mismos emitiendo sonidos mientras trabajaban y manejaban determinados objetos, posterior a ello, éstas conductas se hicieron fijas y permanentes, obteniendo así una respuesta en los demás hombres, por lo que aumento su capacidad para influir en el medio ambiente y en sus congéneres; gradualmente los hombres comenzaron a responder a determinados conjuntos de sonidos en forma similar (Marínez, 1977).

Así, el hombre al imitar los sonidos que producían los animales y la naturaleza, como el movimiento de sus brazos y manos en la ejecución del trabajo, modificaron las cuerdas vocales hasta crearse un complejo sistema articulatorio.

El habla, acto en el que se concretiza el lenguaje, es una actividad humana que varía sin límites en los distintos grupos sociales y de individuo a individuo, sin embargo, es una herencia puramente histórica de grupo, producto de un hábito social mantenido durante largo tiempo.

(1) Ob. cit. Artemiza S. "Un programa de mantenimiento para la comunicación formal". P.-6

El lenguaje es el medio para comunicar ideas, emociones y deseos a través de un sistema de signos fónicos producidos deliberadamente.

Recientemente, algunos psicólogos han propuesto la definición del lenguaje como actividad humana.

Antoine Culioli (1974) afirma que "El lenguaje es una actividad" y ésta es observable (1).

James Goded (1967) señala que "El lenguaje surgió al mismo tiempo de los instrumentos de trabajo" (2).

El lenguaje es el medio de expresión, pero principalmente de comunicación, ya que permitió al hombre familiarizarse poco a poco con los objetos y dárles nombre.

Los primeros instrumentos de trabajo dan al hombre primitivo un cierto poder sobre la naturaleza.

El trabajo ha creado al hombre y por consiguiente sus propias formas de comunicación. Así fue formado gradualmente al lenguaje, eligiendo símbolos al azar con el fin de expresar hechos, experiencias y vivencias, de tal manera que para todos los miembros de la comunidad un sonido pudiera representar el mismo concepto o significado (Moiret y Cedillo, 1984).

El lenguaje más completo y elaborado de todos es el verbal, es decir, lo que llamamos lenguas o idiomas, de

(1) Moiret T. y Cedillo P. "Comunicación administrativa".
Tesis Profesional. Facultad de Psicología UNAM Mex.
D. F. 1984 P.-2

(2) Ob. cit. Moiret T. y Cedillo P.
"Comunicación administrativa". P.-2

tal manera que todos los lenguajes se refieren a los objetos del cosmos y a expresiones de nuestro mundo interno.

Así pues, el mundo del lenguaje no es una copia exacta del mundo real, por ejemplo.- Una fiesta platicada no coincide con la realidad de la fiesta. Sin embargo, nuestro lenguaje se va convirtiendo en un archivo de vivencias personales y que con las palabras guardamos no sólo representaciones (imágenes e ideas), sino también sentimientos, actitudes y valoraciones (Rodríguez, 1988).

Se puede decir que las personas con distintas experiencias y posiciones dentro de la sociedad tienen en común muchas palabras, sin embargo, varían en sus actitudes (Artemiza, 1984).

Katz y Kahn (1966) definen a la comunicación como: "El flujo de información, intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido dentro de la organización" (1).

Sayles (1969) define a la comunicación como: "El proceso que consiste a la vez en recibir y transmitir información" (2).

Lesikar (1972) percibe que "La comunicación es interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendente, descendente y horizontal), las comunicaciones externas (relaciones públicas y ventas) y en las comunicaciones personales, el intercambio de información y sentimientos entre los individuos de una organización" (2).

(1) Goldhaber G. Comunicación Organizacional. Logos
Consorcio Editorial. Mex. 1981 P. -21.
(2) Goldhaber G. Comunicación Organizacional P. -21,22,23.

Greembaun (1972) "Percebe el campo de la comunicación organizacional, incluyendo el flujo de comunicación formales e informales, la palabra exacta utilizada en la conversación" (1).

Heney (1973) define a la comunicación como "La coordinación de un cierto número de personas que están interdependientemente relacionadas" (1).

Pace y Boren (1973) se refieren a "Las situaciones en las que las comunicaciones se producen en una relación cara a cara e implican una interacción diádica, integración de dos individuos" (1).

Bartoglio (1975) "El proceso de la comunicación se define como la interacción entre una fuente y un receptor a través de un mensaje, que el primero envía al segundo y mediante el cual la fuente busca una determinada conducta en el receptor dentro de un medio, espacio, tiempo" (1). Es la acción la que ejecuta el receptor lo que determina si la fuente se comunicó o no con aquel. El propósito de la comunicación, afirma, es la de afectar, es decir, que nos comunicamos para influir en el medio que nos rodea y en nosotros mismos, y debe estar centrado y expresado en la conducta humana.

Arias Galicia (1987) define comunicación como: "El proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción " (2).

(1) Ob. cit. Goldhaber C. Comunicación Organizacional.
p.- 21, 22 y 31.

(2) Arias F. Administración de Recursos Humanos. Edit. Trillas
Max, 1987. P.- 387.

Goldhaber (1983) define la comunicación organizacional como: "El flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes" (1).

A lo largo del proceso de comunicación las personas serán emisores, productores de mensajes y receptores que interactúen en un contexto social dado (Artemiza, 1984).

George A Miller (1973) especifica la importancia y finalidad de la comunicación al decir que "Me complace que los psicólogos no hallan tardado mucho en reconocer el hecho obvio de que una gran parte de la conducta está relacionada con el envío, transmisión o recepción de mensajes. Para sobrevivir en un medio ambiente fluctuante, un organismo debe de tener alguna capacidad que le permita recoger, procesar y usar información. Esta capacidad es máxima en el hombre, que es capaz de aprender elaborados sistemas de codificación y de organizar su conducta social comunicándose con los otros seres humanos. Así la comunicación es un sector importante para la psicología" (2).

Berlo (1976) al mismo tiempo nos define lo que es la comunicación y su objetivo y analiza a la misma como resultado del desarrollo del organismo humano al decir que damos y obedecemos órdenes; por un lado solicitamos y por el otro accedemos a lo que se nos solicita. Vamos aprendiendo la forma en que se producen los hechos, la forma en que se encuentran las cosas y cómo éstas cambian

(1) ob. cit. Goldhaber G. Comunicación Organizacional p. 23

(2) Pedrote b. "Modelo de comunicación administrativa en una organización descentralizada" Tesis Profesional. Facultad de Psicología. UNAM Mex. D.F., 1970 P.-110

y se destruyen. A medida que maduramos empezamos a estudiar los sistemas de comunicación en sí mismos.

Simultáneamente intervenimos en forma activa en organizaciones humanas familia, grupos pares, iglesia y comunidad. Participamos de lo que ocurre en el ámbito público. Por ende, interactuamos en éstas relaciones hombre a hombre.

El fin básico que persigue la comunicación es convertirnos en agentes efectivos, es decir, influir en los demás, en el mundo físico que nos rodea y en nosotros mismos, de tal manera que podamos transformarnos en agentes determinantes y sentirnos capaces de tomar decisiones, llagado el caso. En conclusión nos comunicamos para influir y afectar intencionalmente.

Toda comunicación tiene su objetivo y meta, es decir, producir una respuesta.

Davis define la comunicación como "El intercambio de información de una persona a otra".(1).

Berelson y Steiner "Es la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras gráficas".(1).

Moles y Cois (1975) "La comunicación es la acción por la que se hace participar a un individuo o a un organismo situado en una época, en un punto R dado; en las

(1) Ob. cit. Pedrote B. "Modelo de comunicación administrativa en una organización descentralizada". p. -117 y 118.

experiencias y estímulos del entorno de otro individuo de otro sistema situado en otra época, en otro lugar E, utilizando los elementos de conocimientos que tienen en común (experiencia vicaria)".(1).

Cherry (1976) "Es lo que mantiene unido a cualquier organismo" (1).

Eugene L. Hartley y Ruth E. Hartley señalan que "La comunicación es un instrumento importante en la adaptación del individuo a su medio ambiente y por medio de ella controla los medios para satisfacer las necesidades básicas"(2).

El papel que juega la comunicación en el individuo es muy importante en lo que respecta a su adaptación a su medio ambiente, ya que si se compara a un ser humano aislado y por otro lado, a uno que está interactuando constantemente con otras personas, el primero mostrará un retardo en su desarrollo y el segundo mostrará grandes avances.

La existencia de la comunicación ha permitido la formación de los grupos humanos y sociedades, por lo que los estudios de comunicación han sido necesarios e indispensables para la comprensión del comportamiento humano y social (Martínez, 1977).

(1) Ob. cit. Pedrote B. "Modelo de comunicación administrativa en una organización descentralizada" P.-117 y 118.

(2) Martínez M. "La comunicación y la organización (caso práctico). Tesis Profesional. Facultad de Psicología. UNAM Mex D. F. 1977 P.-6

Por último Curtis (1973) establece que "La comunicación sirve de modelo científico, el cual integra las aportaciones orientadas fisiológica, social y culturalmente en el estudio de personalidades; diciendo así, que el concepto de comunicación sirve solo como una marca integradora que proporciona unas bases para referirse a:

- a) Procesos fisiológicos-Psicológicos (percepción, exterocepción y la "Psiche" integradora o centro de comunicación).
- b) Procesos sociales de interacción (madre-niño, jefe-empleado, escrito-lector).
- c) Sistemas culturales de normas y creencias (sistemas de cargo, sistemas de valores, etc. como canales de comunicación) (1).

Como se ha visto anteriormente, se ha definido desde distintos enfoques, lo que se entiende por comunicación, de lo cual se puede hacer un análisis relevante, mencionando que éstas diversas concepciones tienen entre sí mucho de relación, ya que tocan aspectos importantísimos como lo es el comportamiento humano, los procesos sociales, las interacciones tanto de persona a persona como con el medio ambiente además de la transmisión de información, pensamientos, actitudes, sentimientos, etc.

(1) Curtis J. "Psicología Social". Ediciones Martínez Rosa. Barcelona 1973. P. 40.

Concluyendo, todos en alguna forma u otra, se complementan, ya que cada uno de ellos habla de la comunicación como proceso dinámico y como un sistema de retroalimentación, lo cual es importantísimo para propiciar cambios en el medio ambiente y en la conducta como consecuencia de la interacción dada por el uso de sonidos, gestos, etc. y en la adaptación del individuo al medio, como consecuencia de ellos el hombre mostrará grandes progresos en su desarrollo humano, social y cultural y también en los procesos fisiológicos y psicológicos.

Todo lo anterior se complementa con lo que menciona Norbert Wiener (1948) y Claude Shannon (1948, 1951) en el esquema general para los estudios de la comunicación, el cual fue establecido hace más de 20 años, y constituyó la base de su teoría matemática de la comunicación. Si por consiguiente tratamos de expresar en los términos más generales qué es lo que tienen en común las diferentes clases de comunicación, diríamos que esto se produce cuando los sucesos que ocurren en un lugar o en un tiempo están estrechamente relacionados con los que acontecen en otro lugar o en otro tiempo, por ejemplo.- Los sonidos vocales que se efectúan al hablar están íntimamente vinculados a los sonidos que llegan a los oídos de el auditorio. (Silverstein, 1985).

1.3 ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE LA COMUNICACION.

Primeramente es necesario ver a la comunicación como un proceso, por lo cual es importante considerar lo siguiente:

- 1) Los acontecimientos y sus relaciones son dinámicas y continuas como el constante cambio.
- 2) Sus componentes sostienen entre ellos mismos una influencia recíproca debido a la interacción.

Berlo señala que al hablar del proceso de comunicación "Si tenemos el concepto de proceso bien identificado en nuestra mente, podemos sacar provecho de un análisis de los componentes de la comunicación, elementos que parecen necesitarse para que se produzca ésta. Debemos prestar atención a los elementos, tales como: Quién, Por qué, y con quién se está comunicando?. Queremos considerar las distintas formas de conducta en la comunicación: Los mensajes que se producen, y qué es lo que la gente está tratando de comunicar. Deseamos observar el estilo y cómo la gente trata sus mensajes. Debemos de examinar los medios de comunicación, es decir, los canales que utiliza la gente para hacer llegar sus mensajes a sus auditores, a sus lectores. En resumen, se quiere listar los elementos que intervienen en el proceso de la comunicación que hemos de tomar en cuenta cuando:

- a) Iniciamos la comunicación.
- b) Respondemos a ésta.
- c) Servimos como observadores o analistas de ella.
(Pedrote, 1979).

Los elementos básicos que intervienen en el proceso de la comunicación son los siguientes:

- a) **EMISOR.**
- b) **MENSAJE.**
- c) **CANAL.**
- d) **RECEPTOR.**

- a) **EL EMISOR o la FUENTE:** Es lo que va a originar el mensaje, es quien va a exteriorizar la comunicación (Arias, 1987). Por ejemplo puede ser un individuo o varios individuos que trabajen juntos, como un equipo noticioso de televisión. También la fuente puede ser una institución o una organización (Rogers, 1980).

Por lo que es importante tener en cuenta los siguientes detalles:

- 1) Presentar el contenido informativo lo más apegado a la realidad, separando hechos reales de las opiniones subjetivas.
- 2) Habilidad, recursos culturales, escolares, etc. y calidad de la persona que haga las veces de receptor.
- 3) El mensaje será transmitido con la mayor exactitud,

claridad y sencillez, de tal manera que la reacción producida por el impacto de ésta sea decisiva y liquide toda resistencia al cambio o a cualquier otro mecanismo de defensa por parte del receptor.

- b) **EL MENSAJE:** Una vez que se tiene el primer elemento, hay que definir con precisión lo que se tiene que decir, conocerlo a fondo, tan completamente que se esté en la posibilidad de transmitir la misma idea con diferentes palabras (Arias, 1987).

El mensaje es el estímulo que la fuente transmite al receptor, es decir, es la idea que se comunica.

Los mensajes están compuestos de símbolos que tienen cierto significado. La codificación es la traducción, hecha por la fuente o emisor, de una idea ya concebida, a un mensaje apropiado para su transmisión. Por otro lado, junto con esto tiene lugar lo que se denomina codificar, que es cambiar un significado por un símbolo y por último, descifrar es la traducción del estímulo recibido por un significado interpretado. Así es como los receptores descifran los mensajes cambiando el símbolo por un significado y para dar significado a los estímulos, los individuos clasifican los fenómenos en categorías para etiquetarlas (Con "CLAVES").

Muchos mensajes están expresados en símbolos del lenguaje, sin embargo, estos símbolos pueden ser no

orales, como ademanes o gestos, movimientos corporales o imágenes. Por lo tanto, el lenguaje distingue al hombre de otras culturas, por ejemplo, de los delfines y chimpancés, los cuales cuentan con sistemas primitivos de comunicación, por lo que carecen de un verdadero lenguaje.

Por consiguiente, los significados son referencias como ideas, imágenes y pensamientos que son expresados mediante símbolos (con lenguaje). Así para que la comunicación ocurra, la fuente y el receptor deben tener un grado mínimo de experiencia común, cierto nivel de significados compartidos. En otro extremo, no puede haber dos individuos que tengan las mismas experiencias; de ahí que el lenguaje usado tenga significados un tanto distintos para el receptor y la fuente. Además la experiencia de un individuo es continua, de tal manera que el significado de los mismos símbolos del mensaje cambiará con el tiempo.

Los significados son relativos y se encuentran abiertos a la interpretación subjetiva. Este hecho condujo a Berlo (1960) a manifestar: "Los significados están en la gente, no en el mensaje" (1), es decir, las palabras no tienen significado en sí; sus significados son asignados por la fuente y el receptor.

Algunos mensajes son nuevos para el receptor y por lo tanto, son un estímulo de una clase distinta al contenido en mensajes ordinarios. Una innovación es una

(1) Rogers Kvall, La Comunicación en las Organizaciones, McgrawHill, 1960. P. 12.

idea práctica u objeto percibido como nuevo en relación con el receptor. Cuando el mensaje es una innovación para el receptor, esto se denomina difusión: El proceso por el cual son comunicadas las innovaciones a los miembros de un sistema social a través del tiempo (Rogers, 1980).

Arias Galicia (1987) menciona que son seis los requisitos que debe contener un mensaje, con el fin de evitar toda posible deformación de lo que verdaderamente se desea transmitir:

- 1) **Credibilidad:** La comunicación establecida por el mensaje presentado al receptor, sea real y veráz, de tal manera que éste descubra fácilmente el objetivo de nuestra labor y elimine actitudes preconcebidas que deformarían la información.
- 2) **Utilidad:** Dar información útil que sirva a quien va dirigida.
- 3) **Claridad:** Para que el receptor entienda el contenido del mensaje, será necesario que la transmitamos con simplicidad y nitidez.
- 4) **Continuidad y consistencia:** Para que el mensaje sea captado, es necesario emplear la repetición de conceptos, de tal manera que a base de la continuidad y consistencia se pueda penetrar en la mente del receptor, para así vencer las posibles resistencias que éste establezca.
- 5) **Huecuación en el medio :** Para entablar comunicación con los receptores en una organización es necesario

emplear y aceptar los canales establecidos oficialmente, aún cuando éstos sean deficientes u obsoletos.

6) Disposición de auditorio: Cabe mencionar que se establece un principio muy importante: La comunicación tiene la máxima efectividad cuando menor es el esfuerzo que realiza el receptor para captar una comunicación accesible, de lo contrario una forma oscura, que implique grandes esfuerzos para el receptor, lo predispone negativamente a los mensajes.

C) CANAL: Es el vehículo o medio que transporta los mensajes: Memoranda, cartas, teléfono, radio, periódico, películas, revistas, conferencias, juntas, etc.

Se identifican en las líneas de autoridad y responsabilidad, lo cual se debe a que en las organizaciones tradicionales, la corriente de autoridad desciende desde la más alta jerarquía hasta el personal operativo.

Por lo que, en toda organización existe en menor o mayor grado la delegación de autoridad, lo cual implica complejidad en la estructura jerárquica, dichas circunstancias pueden ser controladas a través de una buena planeación administrativa, pero cuando ésta no existe, y los niveles y canales de comunicación se reproducen anárquicamente, trae como consecuencia que ésta,

tanto en su sentido ascendente como descendente se haga más lenta y por lo tanto pierde agilidad y efectividad.

En la actualidad, la administración se ha interesado no solo en que llegue la información al empleado (comunicación descendente) sino enviarla hacia afuera, a otras instituciones, de tal manera, que para llevar a cabo cualquier tipo de comunicación, se tienen que ocupar los medios específicos de que la organización dispone para ésta función: Los canales de comunicación, sujetos a las formas de relación interpersonal que se dan allí; es así como se estructuran los que pueden ser canales:

- Informales: Surgen espontáneamente en la organización, por lo que no son planeados y siguen las corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros de la organización. Pasan de una persona a otra y se deforman en cada transmisión. Entre éstos se tienen a los rumores, chismes, etc.
- Formales: Estos al contrario de los anteriores, se deben planear y estructurar adecuadamente, por lo que cabe mencionar que a mayor comunicación formal, se canaliza mejor la informal. Dentro de éstos canales se encuentran:
 - 1) Recibir y transmitir mensajes y retener información.
 - 2) Obtener conclusiones acertadas con base en informaciones verídicas.

- 3) Reconstruir el pasado y proveer ciertos eventos.
- 4) Influir y dirigir a otras personas y ciertos eventos externos.

Por su dirección los canales se dividen en:

- Verticales (descendentes): Se basan en la autoridad que tiene quien manda a otros, sobre lo que deben o no deben hacer; siempre proviene de un jefe, el cual se dirige a uno o varios empleados, por ejemplo, ordenes, circulares, boletines, etc.
- Verticales (ascendentes): Se basan en la doble urgencia que todo humano siente de expresarse, y de la necesidad de que el jefe obtenga información sobre intereses y labores del empleado, por ejemplo, informes, reportes, quejas, sugerencias, etc.

Con frecuencia se presta mayor atención a los canales descendentes y se descuidan los ascendentes.

- Horizontales o de coordinación: Se basan en la necesidad de transferir e intercambiar dentro de un mismo nivel jerárquico información sin deformación, ideas, puntos de vista, conocimientos, experiencias, etc.

Es obvio que éstos tipos de comunicación se complementan (Arias, 1987).

Según Rogers, los canales se pueden dividir en medios masivos y canales interpersonales.

- Los canales de medio masivo: Es la forma de transmitir mensajes, como los periódicos, revistas, películas, radio y televisión, que posibilitan que una fuente pueda llegar a muchos receptores.
- Los canales interpersonales: Implican un intercambio frente a frente entre una fuente y un receptor. (Rogers, 1980).

d) RECEPTOR: Es la persona que recibe y capta la información transmitida, por lo que se debe de tener en cuenta, que existe en toda recepción la tendencia a desarrollar mecanismos de defensa; sobre todo cuando la información o informaciones nos llevan a cabo alguna modificación de status en que se vive y se actúa; de ahí que todo lo que implica un cambio puede correr el riesgo de ser rechazado, produciéndose conciente o inconcientemente barreras que obstaculizan la verdadera información o bien que la modifican de manera que sea aceptable. En ésta situación, se puede hablar del receptor en términos de sus habilidades comunicativas, y si éste no posee la habilidad de escuchar, leer y pensar, no estará capacitado para recibir y comprender los mensajes que la fuente ha transmitido (VER FIG. 1).

Por otro lado, la cultura y la situación en el sistema social del receptor, su status y su conducta afectan la recepción e interpretación de

los mensajes.

Por lo que es de suma importancia la reacción o respuesta (o carencia de ella) del receptor ante la comunicación. Si no se efectúa ésta en el sentido planeado, pueden existir barreras o distorsiones (Arias, 1987).

Rogers nos menciona la existencia de otros elementos que intervienen en el proceso de la comunicación, los cuales son los siguientes:

- e) EFECTOS: Son los cambios en el comportamiento del receptor, que se producen como resultado de la transmisión de un mensaje. Por consiguiente, cuando hablamos de "Comunicación Efectiva" queremos referirnos a la comunicación que da como resultado cambios en el comportamiento del receptor, los cuales fueron intentados por la fuente. Por lo que existen tres tipos principales de efectos de la comunicación:
 - 1) Cambios en los conocimientos de los receptores.
 - 2) Cambios en las actitudes de los receptores. Esto es, una actitud que con frecuencia pronostica la acción que un individuo puede emprender.
 - 3) Cambios en la conducta de los receptores, como el voto, la compra de productos o llegar a tiempo al trabajo.

Estos tres cambios ocurren por lo general

en secuencia, pero no siempre; es decir, es común que un cambio de conocimientos anteceda a un cambio de actitud, el cual precede a un cambio de conducta.

Gran parte de la investigación de la comunicación parte de los sociólogos, busca estudiar los efectos de la comunicación, con el objeto de hacer posible una comunicación más efectiva.

- f) **RETROALIMENTACION:** Es una respuesta del receptor a la fuente del mensaje. La fuente puede tomar en cuenta la retroalimentación, modificando los mensajes posteriores, por lo que ésta hace que la comunicación sea un proceso dinámico bidireccional.

La retroalimentación puede considerarse como mensajes a la fuente que lleva el conocimiento de la efectividad de una comunicación previa.

Tenemos que hay dos tipos de retroalimentación:

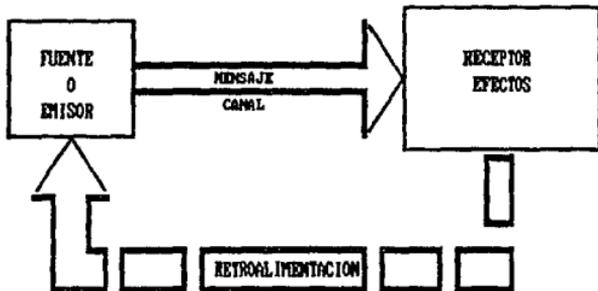
La retroalimentación positiva informa a la fuente que se logró el efecto intentado de un mensaje; y la retroalimentación negativa informa a la fuente que no se logró el efecto intentado de un mensaje. De tal manera, la retroalimentación negativa desorganiza la relación fuente-receptor, y así genera hostilidad entre ambos.

Desde el punto de vista del logro de una comunicación efectiva, la retroalimentación negativa tiene más importancia que la positiva.

En términos generales, cuanto más esté orientado un

proceso de comunicación a la retroalimentación, es más efectivo. La atención a dicho elemento, implica la orientación al receptor, es la preocupación porque el receptor está "entendiendo el mensaje". (Rogers, 1980).

**SISTEMA EN EL CUAL TIENE LUGAR
LA COMUNICACION FIG.1.**



1.4 FACILITADORES DE LA COMUNICACION.

En la comunicación se pueden considerar como facilitadores aquellos que van a permitir que el mensaje llegue al fin que se pretende y son:

- Que en la conversación deberá existir un ritmo de palabras.
- Evitar hacer pausas largas entre cada frase.
- No perder la atención del oyente (Artemiza, 1984).

En la comunicación "cara a cara" pueden observarse las personas, juzgando sus propias respuestas, en donde se advierten expresiones de acuerdo, impaciencia, ira, etc. que al ser comunicadas de viva voz proporcionan un feedback inmediato, permitiendo al emisor y receptor que se den cuenta si es necesario hacer alguna aclaración o bien si ha quedado claro lo que se está comunicando.

Al dar información muy compleja, conviene repetir de manera distinta y varias veces el mensaje al respecto.

Arias Galicia (1987) sugiere una forma de dar órdenes verbales, donde se deberá especificar: Qué, quién, cómo, por qué o para qué. Donde o cuando se deberá llevar a cabo cierta acción. El emisor debe tener la idea de qué va a comunicar al receptor y verificar si el mensaje se recibió o no y si la reacción del receptor es la esperada.

Al transmitir un mensaje se deberá utilizar un lenguaje sencillo y directo, para que entre el emisor y el

receptor se produzca el entendimiento y acuerdo común.

Para dicha investigación se considera a la comunicación como "El entendimiento verbal a través del intercambio de información "clara y precisa" en una relación cara a cara entre dos personas" (1).

Cabe mencionar cinco tipos de facilitadores:

Físicos, fisiológicos, psicológicos, semánticos y sociales, los cuales tienen el propósito de mejorar nuestra comunicación para que ello favorezca nuestro desarrollo como personas.

FISICOS.

Hay que cuidar y optimizar:

- La distancia entre el emisor y el receptor.
- La mutua orientación (la mejor: De frente; la peor: De espaldas).
- La luz (no nos gusta ni nos conviene oír a un conferencista en plena oscuridad).
- La comodidad del mobiliario.
- La decoración del recinto.
- La ausencia de ruidos y demás distractores, cuando sea el caso.
- Etc.

(1) Ob. cit. Artemiza S. "Un programa de mantenimiento para la comunicación formal". P. - 13.

FISIOLOGICOS.

Hay que encontrar el tono adecuado de voz, la modulación correcta, velocidad o lentitud que piden las circunstancias.

PSICOLOGICOS.

El dinamismo básico del crecimiento personal es el sentido de la vida: El administrarse a base de metas siempre renovadas y cada vez más ambiciosas.

Existen otros elementos que además de favorecer la comunicación, propician el desarrollo como:

- Las actitudes de benevolencia hacia el o los receptores.
- Interés y entusiasmo por el tema.
- Claridad de ideas: Ver bien claro lo que queremos comunicar.

La voluntad de dar confianza: De abrirse, quitándose las máscaras, de manifestar los propios sentimientos y de captar los de los interlocutores (para muchas personas es un imperativo urgente el cultivar la empatía).

y en lo que se refiere a tender puentes y hacer hasta lo imposible porque no se corten las vías de comunicación cuando surgen conflictos.

Si yo soy el del problema, expresarlo en "mensajes Yo" es decir, en primera persona, si el otro es el del problema hablarle y aclarar las cosas en " mensaje TÚ", es decir, en segunda persona.

SEMANTICOS.

Este facilitador consiste en perfeccionar el dominio de la lengua. Es la materia que estudia la relación de los signos con las cosas (Pedrote, 1979).

Hay que tener la atención y el cuidado de explicar el sentido que damos a las palabras que se presentan a varios sentidos. Y cuando tenemos que usar tecnicismos con quienes no son profesionales, hay que explicarlos en atención a nuestros interlocutores, teniendo en cuenta los diferentes contextos culturales.

SOCIALES.

Se optimizan cuando:

- Se definen los "roles" y las funciones de cada quien.
- Definir los compromisos, las obligaciones y los derechos.
- Quitar las barreras de los convencionalismos.

- Garantizar el mensaje a través de textos escritos.
- Definir las situaciones: Qué se pretende de una convivencia o de una entrevista, qué se quiere lograr en una reunión de trabajo, etc. (Rodríguez, 1988).

CAPITULO II.
NATURALEZA DE LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES.

2.1 CARACTERISTICAS IMPORTANTES EN EL PROCESO DE LA COMUNICACION

Dentro de las características más importantes del proceso de la comunicación se encuentran las siguientes:

- La comunicación es un proceso transaccional.
- La comunicación es un proceso personal y
- La comunicación es un proceso seriado.

LA COMUNICACION ES TRANSACCIONAL

Antes la comunicación era considerada de manera lineal con una serie de pasos, mediante los cuales una persona intentaba transmitirle algo a otra.

En 1960, David Berlo introduce la idea de que la comunicación es un proceso dinámico e interactivo.

Berlo refutó este punto de vista estático: Donde menciona que debemos considerar a los acontecimientos y a las relaciones como dinámicas, cambiantes y continuas y, cuando consideramos que algo es un proceso, se da a entender que no tiene un principio ni un fin, ni una serie fija de acontecimientos. Por lo tanto no es estático y no está en reposo, por el contrario, se encuentra en movimiento. Los ingredientes de un proceso interaccionan entre sí; cada uno de ellos afecta a los otros.

Un teórico de la comunicación, sostiene que no se puede hablar del principio o del fin de una comunicación, ni tampoco que una idea en particular provenga de una fuente específica, ni que la comunicación tenga lugar en

una sola dirección.

Lo que fue considerado como modelo estático y de una sola dirección, en la actualidad representa un proceso al que se añade el feedback. Sin embargo, se sigue sosteniendo que la comunicación se produce en una serie de acontecimientos.

Las ideas actuales de los investigadores y de los teóricos de la comunicación enfatizan lo que Berlo denominó un "Proceso dinámico".

Bernlund (1971), Mertensen (1972), y Wilmot y Wenburg (1973) definen a la comunicación como un proceso transaccional. Donde el prefijo " Trans" significa "mutuamente", "recíprocamente" (Dewey y Bentley, 1949) y se utiliza en lugar del prefijo "inter" que significa "entre". El uso del prefijo "Trans" (en transacción) indica que la comunicación es un proceso recíproco en el que ambas partes (orador y receptor) se afectan mutuamente al enviar y recibir mensajes. Según Wilmot y Wenburg, en un proceso transaccional: Todos los individuos están ocupados en enviar (encodificar) y recibir (decodificar) mensajes simultáneamente. Ambos individuos comparten el proceso de encodificar, y cada uno de ellos afecta al otro.

Inherente a esto, se encuentra la creencia de que nunca dos acontecimientos de comunicación son idénticos, nunca pueden vivirse de nuevo, no pueden ser aislados del medio ambiente y, por último no se presentan estáticos.

LA COMUNICACION ES PERSONAL.

Jamás dos personas son iguales. Todos somos producto de distintas familias y culturas, obviamente con distintos sistemas nerviosos. Debido a éstas diferencias ambientales y psicológicas, nuestras percepciones también serán distintas. Así pues, la percepción es el proceso mediante el cual recibimos y organizamos los datos sensoriales procedentes del medio ambiente; así podemos ver cómo un automóvil atropella a un peatón, oír el timbre de un teléfono, tocar la piel de un recién nacido, etc. En todos estos ejemplos recibimos información del medio ambiente y determinamos cómo podemos clasificarlos y dar una respuesta apropiada. Según nuestras necesidades, valores, sentimientos, apariencia física y las experiencias, responderemos o ignoraremos la información recibida. Así por ejemplo, si nuestra visión no es perfecta, es muy posible que no veamos al rápido automóvil. De igual manera, si estamos esperando una importante llamada telefónica, quizá corramos hasta el teléfono cuando escuchemos el timbre por primera vez; si jamás hemos tocado a un recién nacido, cabe la posibilidad de que no nos demos cuenta de la textura de su piel. En dichos ejemplos, se observa cómo nuestras experiencias pasadas y nuestra fisiología influyen en nuestra percepción. Debido a éstas diferencias, es necesario admitir que nuestra conducta de comunicación será distinta cuando nos enfrentemos con estímulos provenientes del medio ambiente.

Por lo que la percepción y la conducta serán distintas; se debe concluir diciendo que la comunicación es un proceso personal gobernado por interpretaciones únicas de los mensajes humanos.

Por otro lado, las organizaciones asumen que "Las comunicaciones serán buenas" siempre y cuando el lenguaje sea claro y simple; sin embargo, se sabe que son los individuos los que determinan el significado, no las palabras. Así las personas pueden asignar el significado que deseen a cualquier palabra o mensaje.

Por lo que la comunicación es un proceso personal, y jamás dos personas podrán ser iguales (Goldhaber, 1981).

LA COMUNICACION ES SERIADA.

El proceso de la comunicación persona-persona-persona se denomina reproducción "seriada" de mensajes, ya que implica una serie secuenciada de mensajes repetidos. Por lo que es fácil comprender que casi toda la comunicación humana fluye de ésta manera.

Existe muy poca diferencia entre el juego de los niños y unas cuantas amas de casa susurrándose el último escándalo del barrio, o varios empleados propagando rumores acerca de una nueva política de la compañía, o al jefe que da una orden a sus empleados utilizando varios canales, o el gerente que recuerda el mensaje que hace dos semanas le dió a su esposa.

Estos ejemplos indican el proceso de una o más personas

enviando y recibiendo mensajes a una o más personas, los cuales son reproducidos por medio de uno o más canales hasta que llegan a su destino final.

Pace y Boren (1973), después de reconocer las debilidades del proceso de la comunicación, afirman que, "Los mensajes reproducidos en serie, como el agua en un gran río, cambian debido a pérdidas, ganancias, absorciones y combinaciones a lo largo del camino recorrido desde sus fuentes hasta el destino final" (1).

Estos autores resumen varios de sus descubrimientos relacionados con la reproducción seriada de los mensajes:

- a) Se omiten detalles declinando rápidamente en número al principio de la serie continuando aunque a un ritmo ligeramente más lento (nivelación).
- b) Los detalles que son retenidos adquieren mayor importancia y significado (agudizamiento).
- c) Se añaden detalles con el propósito de embellecer la descripción del mensaje.
- d) Los detalles son modificados para encajar con la predisposición del intérprete (asimilación).
- e) Las declaraciones anteriormente calificadas se convierten en posteriores reproducciones, en declaraciones definitivas.

(1) Goldhaber G. "Comunicación Organizacional". Logos Comercio. Edil. Mex. 1981. P.-122.

- f) Los detalles tienden a combinarse en un solo concepto, por ejemplo, lo que comienza siendo tres individuos distintos, se convierte en posteriores reproducciones en un "grupo" (condensación).
- g) Los detalles o los acontecimientos son descritos siguiendo el orden que uno esperaría que siguiesen y no según el orden real.
- h) Los detalles son adaptados para que el mensaje o el acontecimiento sea más plausible.
- i) Ciertas frases son adaptadas para reflejar el estilo de expresión usado en el nivel social de los individuos colectivamente involucrados en la reproducción seriada del mensaje.

Por lo anteriormente mencionado, sabemos que debido a la naturaleza personal y transaccional de la comunicación, la reproducción de los mensajes está plagada de percepciones erróneas y de las malas interpretaciones. A medida que se incrementa el número de reproducciones de un mensaje más probabilidades tenemos de que hallan distorsiones, con lo cual, el problema empeora (Goldhaber 1981).

2.2 BARRERAS Y APOYO EN LA COMUNICACION GERENCIAL.

Todos en algunas ocasiones hemos experimentado la impresión de que las personas que nos escuchan están resueltas a dar la peor interpretación a lo que les decimos o bien, nosotros tenemos el deseo insano de poner en duda o dar un sentido confuso a lo que los demás nos manifiestan, y es así como se da la facultad de entendimiento entre las personas que desean comunicarse, provocando el distanciamiento entre ellos a causa de la barrera que conciente o inconcientemente se establece.

También la comunicación se frustra porque el orador o una persona al hablar con otra se conduce como si estuviera hablando consigo misma, es decir, cree que la persona que la oye deberá de pensar como él y por lo tanto no necesita dar explicaciones más de lo que es necesario, puesto que su oyente deberá saber el significado de lo que dice como si estuviera dentro de su mente (Bravo, 1982).

Quizás no resulte sorprendente la frecuencia con la que los administradores citan las fallas en la comunicación como uno de sus problemas más importantes, pero muchas veces, los problemas son de índole más profunda, por ejemplo, una mala planeación puede ser la causa de incertidumbre con respecto a la dirección de la empresa.

Así pues, una estructura de organización mal diseñada puede no permitir una comunicación clara de las relaciones de la organización, de tal manera los

administradores perceptivos buscan primero las causas de los problemas en la comunicación, en vez de solo manejar los síntomas.

Dichas barreras pueden existir tanto en el emisor, en la transmisión del mensaje como en el receptor (Koontz/O Donnell, 1988).

Por consiguiente, se entiende por barreras impuestas a la comunicación , todos aquellos factores que la impiden, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general de esta (Arias, 1987).

Algunas de las barreras son las siguientes:

- 1) **FALTA DE PLANEACION EN LAS COMUNICACIONES:** Es muy común que las personas comiencen a hablar y a escribir sin haber primero pensando, planeado y planteado el propósito del mensaje; por lo que hay que seleccionar el canal más apropiado y elegir el momento oportuno para mejorar la comprensión y reducir la oposición al cambio.
- 2) **SUPUESTOS NO ESCLARECIDOS:** Los supuestos tácitos en los que se basan determinados mensajes con frecuencia se pasan por alto y, no obstante, suelen ser muy importantes. Estos supuestos que no han sido aclarados pueden dar como resultado confusiones y con ello la pérdida de la buena voluntad.
- 3) **DISTORSION SEMANTICA:** Puede ser deliberada o accidental, por lo que las palabras pueden evocar respuestas distintas (Koontz/O Donnell, 1988).

Estas distorsiones se refieren a las palabras orales o escritas. Cuando no precisamos su sentido éstas se prestan a diferentes interpretaciones y así el receptor entiende no lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica, por ejemplo, si el emisor dice "carta blanca" significando confianza, crédito, puede originarse una barrera al entender al receptor "una cerveza" (Arias, 1987).

- 4) MENSAJES EXPRESADOS EN FORMA DEFICIENTE: Aunque la idea sea muy clara en la mente del emisor, existe la posibilidad de que la comunicación adolezca de palabras mal seleccionadas, omisiones, falta de coherencia, mala organización de ideas, estructura deficiente de las oraciones, trivialidades, jerga innecesaria y la falta de aclaración de las implicaciones del mensaje. Esta falta de claridad y precisión, que puede ser costosa, puede evitarse teniendo un mayor cuidado en la codificación del mensaje.
- 5) PERDIDAS POR TRANSMISION Y MALA RETENCION: En una serie de transmisiones de una persona a otra el mensaje se vuelve cada vez menos preciso. La mala retención de la información es otro problema serio. En lo que respecta a los estudios se encontró que los empleados retienen sólo el 50% de la información que reciben, y los supervisores sólo el 60%. Estos resultados hacen evidente la necesidad de repetir los mensajes y de utilizar los diferentes canales, por lo que es

frecuente que las compañías utilicen más de un canal para comunicar el mismo mensaje.

- 6) **MALOS OYENTES Y EVALUACION PREMATURA:** Hay muchas personas que hablan pero son pocos los que saben escuchar, por ejemplo, varias personas que participan en una discusión con comentarios que no tienen ninguna relación con el tema. Una razón puede ser que dichas personas ponderan sus propios problemas (como la protección de sus propios egos con la intención de lograr una buena impresión en otros miembros del grupo) en vez de escuchar la conversación.

Escuchar exige una atención completa y una autodisciplina. También evitar una evaluación prematura de lo que la otra persona tiene que decir. Existe una tendencia común a juzgar, aprobar o desaprobar lo que se dice, en vez de intentar comprender la estructura de referencia de quien habla. Así, escuchar sin juzgar puede hacer que la empresa en su totalidad sea más efectiva y eficiente. El escuchar con atención puede dar como resultado mejores relaciones obrero-patronales y una mayor comprensión entre administradores. En conclusión, escuchar, colocándose en la posición de quien habla, puede disminuir algunas de las frustraciones cotidianas que tienen lugar en la vida organizada y así permitir una mejor comunicación.

- 7) **COMUNICACION PERSONAL:** La comunicación efectiva es algo más que simplemente transmitir información a los

empleados. Se requiere de una comunicación cara a cara en un medio ambiente de apertura y confianza, por lo que se puede decir, que la eficiencia de la comunicación muchas veces no requiere de medios costosos y elaborados (e impersonales) sino la disposición de los superiores de participar en una comunicación cara a cara. Dichas reuniones informales, sin obstáculos de posiciones o bases de autoridad formal, pueden ser amenazadoras para un ejecutivo de primer nivel, sin embargo, puede ser valioso asumir el riesgo para lograr los beneficios de una mejor comunicación.

- 8) **FALTA DE CONFIANZA, AMENAZAS Y TEMORES:** Estos tres factores minan la comunicación. La falta de confianza puede ser resultado de una conducta inconsistente del superior o bien puede deberse a experiencias anteriores en las que se encuentran castigados a los subordinados por presentar al jefe, honestamente, informaciones desfavorables, pero ciertas.

Cuando se observan amenazas (reales o imaginarias) las personas tienden a cerrarse, defenderse y distorsionar la información. Lo que aquí se requiere es un clima de confianza que facilite una comunicación abierta y honesta.

- 9) **PERIODO INSUFICIENTE DE AJUSTE A LOS CAMBIOS:** El propósito de la comunicación es hacer cambios, los cuales pueden preocupar de manera seria a los empleados; cambios en el tiempo, lugar, tipo y orden del trabajo o cambios en el grupo o técnicas que deben utilizarse. Dichos cambios afectan a las personas de varias formas y ellas pueden necesitar de tiempo para captar el significado total del mensaje. Por lo que es importante para la eficiencia, no imponer los cambios antes de que las personas puedan ajustarse a sus implicaciones (Koontz/o Donnell, 1988).

Otro tipo de barreras son las siguientes:

- 1) **BARRERAS PSICOLOGICAS:** Son los factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea. Algunos de ellos son:
- a) No tener en cuenta el punto de vista de los demás.
 - b) Sospecha o aversión.
 - c) Preocupación o emociones ajenas al trabajo.
 - d) Timidez
 - e) Explicaciones insuficientes.
 - f) Sobrevaloración de sí mismo.

Estos factores influyen en la persona que escucha para que acepte o rechace las ideas que le han sido

comunicadas.

Para hacerse entender, es necesario saber bastante de las personas a quienes se habla: Cómo reaccionan? Cuales son las ideas que escapan de su mente? Uno puede lograr dar respuesta a estas preguntas si hay un entendimiento mutuo, si se es amable y accesible. De lo contrario, es como si se sostuviera una conversación telefónica sin llevarse el auricular al oído. Algunas de las causas que contribuyen a la formación de barreras psicológicas son:

- a) ALTO STATUS.
- b) PODER PARA EMPLEAR O DESPEDIR.
- c) USO DE SARCASMO.
- d) ACTITUD DESPOTICA.
- e) CRITICAS PUNZANTES.
- f) USO DE CONOCIMIENTOS PRECISOS Y DETALLADOS.
- g) FACILIDAD EN EL USO DEL LENGUAJE.
- h) MANERAS DEMASIADO FORMALES.
- i) APARIENCIA FISICA IMPONENTE.
- j) INTERRUMPIR A LOS DEMAS CUANDO HABLAN.

2) **BARRERAS FISIOLÓGICAS:** Impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje , debido a los defectos fisiológicos del emisor o del receptor. Tales defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos. Por ejemplo: Un ciego, un sordo , un tartamudo, etc.

- 3) **BARRERAS FISICAS:** La distancia y el exceso de ruido, así como las interferencias en el radio o en la vía telefónica.
- 4) **BARRERAS ADMINISTRATIVAS:** Causadas por la estructura de la organización, mala planeación y deficiente operación de los canales (Arias, 1987).

Rodríguez (1988) nos menciona otras barreras que impiden que la comunicación se de eficientemente , las cuales son las siguientes:

- 1) **LA DEFENSIVIDAD:** Recurrimos a innumerables máscaras ante nosotros mismos y ante los demás. Cuantas personas estan solas porque temen amar? Cuantas se cierran ante sus semejantes y condenan las relaciones al formalismo vacío y a la esterilidad? Cuantas reaccionan en las formas que han aprendido, en vez de decidirse a sentir lo que realmente sienten? Cuantas reacciones defensivas? Cuantas actitudes de suspicacia que son la antesala de la paranoia?
¡Cómo hay que aprender que al frenar la comunicación frenamos el crecimiento personal, y entramos por la vía de la neurosis!
- 2) **LA APATIA:** Es la alternativa fundamental de cultivar una apertura dinámica hacia el medio físico y humano para dominarlo, o bien, abandonarse a una apasividad acrítrica, que viene siendo la apatía, la cual toma las

formas de rutina, pereza, dependencia, resignación, fatalismo, miedo crónico a tomar riesgos y al cambio (Rodríguez, 1988).

Por otro lado se tiene que, el éxito en el trabajo de un gerente esta dado por la habilidad para comprender a las personas y hacer que otros lo entiendan.

Los pensamientos de un gerente y su aptitud para hacer juicios, crear y evaluarlos se facilitan por lo que comunica.

Lograr la aceptación de políticas, recibir la cooperación y hacer que las ideas y las instrucciones se entiendan con claridad y producir cambios necesarios en el trabajo, dependen de una comunicación eficaz.

La comunicación es un medio no un fin, lo cual ayuda para que la planeación y la organización administrativa sean ejecutadas de manera efectiva y además para que se aplique el control administrativo, también cabe mencionar que la buena comunicación debe de ser condicional a una administración adecuada.

Toda comunicación es bilateral, donde el gerente habla , informa y pide y, aunado a esto, para que esta sea efectiva, debe de escuchar, preguntar, leer, contestar e

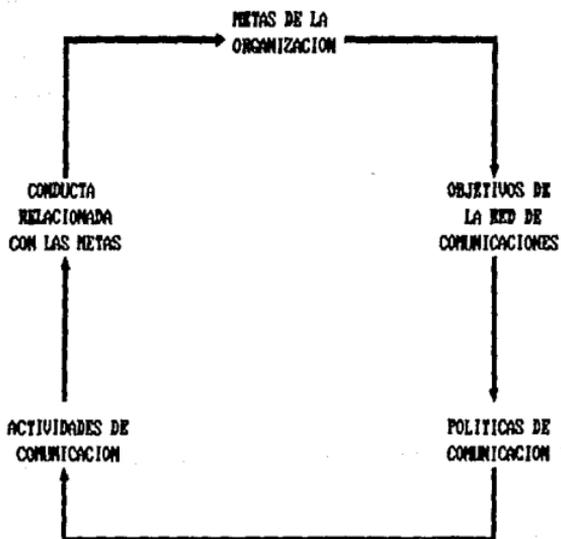
interpretar lo que se le presente, no tomarla a la ligera ni juzgarla como una actividad poco importante. Ya que es un ingrediente esencial en todo lo que haga el gerente y los subordinados, puesto que éste es responsable de que se mantenga una comunicación clara y adecuada con sus subordinados, si lo logra, su actividad principal de planeación podrá realizarse con mayor productividad, concentración y en menor tiempo.

Existen varias técnicas que pueden usarse para mejorar la comunicación, H. H. Greenbaun (1974) menciona la AUDITORIA DE LA COMUNICACION y el segundo método consiste en aplicar TECNICAS DE COMUNICACION, haciendo hincapié en las relaciones interpersonales en cuanto a la recepción de los mensajes.

- LA AUDITORIA DE LA COMUNICACION.

Es una forma de mejorar la comunicación de una empresa, el enfoque a nivel macro, es dicha auditoría, la cual es una herramienta para auditar las políticas, redes y actividades de comunicación. La comunicación en la organización se considera como un grupo de factores relacionados con las metas de la empresa (VER FIG. 2).

FIGURA -2-



Lo que resulta interesante de éste modelo, es que no se considera a la comunicación en sí misma, sino como medio para lograr las metas de la organización, hecho que en ocasiones olvidan las personas que sólo se ocupan de las relaciones interpersonales. En dicho modelo, el sistema de comunicación se encuentra formado por las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Con lo cual es importante mencionar que éste sistema comprende una función más: La de enlazar a la empresa con su medio ambiente.

Las cuatro principales redes de comunicación que es necesario auditar son:

- 1) LA RED REGULADORA U ORIENTADA A TAREAS: que se refiere a políticas, procedimientos, reglas y relaciones entre superiores y empleados.
- 2) LA RED DE INNOVACION: que incluye solución de problemas, reuniones y sugerencias de cambios.
- 3) LA RED DE INTEGRACION: Consiste en elogios, recompensas, promociones y los aspectos que relacionan las metas de la empresa con las necesidades personales.
- 4) RED DE INFORMACIONES E INSTRUCCIONES: Incluyen publicaciones de la compañía, tableros de boletines y los rumores.

Así pues, LA AUDITORIA DE LA COMUNICACION, es una herramienta para analizar la comunicación en lo referente a muchas actividades administrativas clave.

Se usa no sólo cuando surgen problemas, sino en primer lugar con la intención de evitarlos.

Su formato puede asumir varias formas, por lo cual puede incluir observaciones, cuestionarios, entrevistas y análisis de documentos escritos.

- GUIA Y TECNICAS DE COMUNICACION.

Pueden ocurrir fallas en cada etapa (en la codificación del mensaje por parte del emisor, en la transmisión y en el momento en que el receptor decodifica y comprende el mensaje), o bien, puede haber interferencias en cualquier parte del proceso.

La efectividad de la comunicación, exige que la codificación y la decodificación se realicen con símbolos que sean familiares tanto para el emisor como para el receptor.

Por lo anteriormente dicho, es importante señalar algunos lineamientos para mejorar la comunicación (Sugerencias de la AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION) (1).

- 1) ACLARE SUS IDEAS ANTES DE INTENTAR COMUNICARSE.
- 2) EXAMINE EL PROPOSITO DE LA COMUNICACION.

(1) Koontz/O Donnell. "Administracion". Mac-Grav-Hill.
1988. P. -000.

- 3) COMPRENDA EL MEDIO AMBIENTE FISICO Y HUMANO QUE SE PRESENTA CUANDO HAY COMUNICACION.
- 4) AL PLANEAR LA COMUNICACION, CONSULTE A OTRAS PERSONAS PARA OBTENER TANTO SU APOYO COMO DATOS REALES.
- 5) CONSIDERE EL CONTENIDO Y EL TONO DEL MENSAJE.
- 6) CUANDO SEA POSIBLE COMUNIQUE MENSAJES QUE AYUDEN AL RECEPTOR O QUE LE RESULTEN VALIOSAS.
- 7) LA COMUNICACION, PARA SER EFECTIVA, NECESITA SEGUIMIENTO.
- 8) COMUNIQUE MENSAJES QUE TENGAN IMPORTANCIA TANTO A CORTO COMO A LARGO PLAZO.
- 9) LAS ACCIONES DEBEN SER CONGRUENTES CON LA COMUNICACION.
- 10) SEA UN BUEN OYENTE.

El último punto requiere de ser comentado, ya que escuchar es la clave para la comprensión. Los administradores apresurados y que nunca escuchan, rara vez tienen un panorama objetivo del funcionamiento de la organización.

Por otra parte, son prerequisites para la comprensión: El tiempo, la colocación de quien escucha en el lugar de quien comunica y la concentración en el mensaje del emisor. Las personas desean que se les escuche, que se les tome en serio y comprenda. Por lo cual, los administradores deben evitar interrumpir a los empleados y ponerlos a la defensiva, y con ello, proporcionar y solicitar retroalimentación, ya que sin

ella no es posible asegurarse de si se comprende el mensaje o no, por lo cual, es deseable una atmósfera de confianza y un estilo de apoyo en el liderazgo que haga poco hincapié en la posición (en lugar de protegerse detrás de un escritorio ejecutivo muy grande).

Escuchar es una habilidad que puede desarrollarse, y para ello Keith Davis (1981) propone 10 lineamientos para mejorar dicha habilidad:

- 1) DEJE HABLAR.
- 2) HAGA QUE QUIEN HABLE SE SIENTA COMODO.
- 3) MUESTRE A QUIEN HABLE QUE DESEA ESCUCHARLO.
- 4) ELIMINE LAS DISTRACCIONES.
- 5) COLOQUESE EN EL LUGAR DE QUIEN HABLE.
- 6) SEA PACIENTE.
- 7) MANTENGA LA CALMA.
- 8) SEA PRUDENTE CON SUS ARGUMENTOS Y CRITICAS.
- 9) HAGA PREGUNTAS.
- 10) ¡DEJE HABLAR!

El primer punto y el último, son los lineamientos más importantes: HAY QUE DEJAR DE HABLAR PARA PODER ESCUCHAR (Koontz/O Donnell, 1988).

Según Arias Galicia (1987) menciona que las barreras administrativas se pueden evitar siguiendo ocho puntos básicos, los cuales son los siguientes:

- 1) ACLARACION ANTICIPADA DE TODA IDEA, ANTES DE COMUNICARLA.
- 2) INTERES POR LA RETROALIMENTACION, ES DECIR, VERIFICAR SI EL MENSAJE SE RECIBIO BIEN O NO, O SI LA REACCION DEL RECEPTOR ES DESEADA.
- 3) PRECISAR LA VERDADERA FINALIDAD DE LA INFORMACION A COMUNICAR.
- 4) CONOCIMIENTOS DEL SIGNIFICADO PRECISO DE LOS CONCEPTOS, PARA ELIMINAR MALOS ENTENDIDOS.
- 5) UTILIZACION DE LENGUAJE SENCILLO Y DIRECTO.
- 6) EMPLEO DE VARIOS CANALES DE COMUNICACION, A FIN DE ASEGURARSE DE QUE LA INFORMACION LLEGUE HASTA DONDE NOS HEMOS PROPUESTO.
- 7) APROVECHAMIENTO DE SITUACIONES PARA TRANSMITIR EL MENSAJE, PUES LAS CIRCUNSTANCIAS EMOTIVAS EN QUE SE ENCUENTRE EL RECEPTOR PUEDEN ALTERAR EL CONTENIDO DEL MENSAJE.
- 8) REFORZAR LAS PALABRAS CON HECHOS.

2.3 IMPORTANCIA DE LAS REDES Y FLUJOS EN LA COMUNICACION.

Durante los últimos 20 años se han llevado a cabo investigaciones sobre redes de comunicación en grupos reducidos (Koontz/O Donnell, 1988).

Por lo que el propósito de éste punto, es describir qué se conoce como redes de comunicación en las organizaciones, siendo una red un agrupamiento de tamaño intermedio entre el individuo y la organización. También es intermedio en el grado de estructura que esté presente. Aquí la unidad de análisis son las relaciones de comunicación entre individuos, en vez de los individuos mismos.

Por otro lado, entre un gran número de individuos, en donde cada persona no puede hablar de manera fácil e igual con todas las demás, se desarrollan las redes de comunicación, existiendo una tendencia natural para que se formen estos subsistemas, de tal manera que los individuos dentro de ellos interactúen más con uno y otro que con los individuos fuera del subsistema; por lo que no es necesario mencionar que en una gran organización compuesta de miles de individuos existan muchas redes.

De hecho, una forma de pensar en la comunicación de una organización, es verla como un gran número de pequeñas redes, las cuales se traslapan porque se encuentran interconectadas para formar una red de redes (Goldhaber, 1981). Por lo tanto, el estudio de las redes es esencial

para lograr un entendimiento adecuado de la comunicación en las organizaciones.

En lo que respecta a el análisis de la red, se puede decir que es un tipo de microestudio que contribuye al entendimiento de la macronaturaleza de la comunicación organizacional, por lo que en la mayor parte de los análisis de las redes, el interés que va enfocado hacia la investigación de la comunicación con los efectos a nivel de individuo de un caso de comunicación fuente-receptor, se reemplaza por un método de investigación, en el cual no se puede hacer distinción precisa entre la fuente y el receptor. Los flujos ocurren entre los "transceptores" en la red, que son transmisores y receptores (Pool, 1973, pág 9). Así se tiene que, la comunicación, en la investigación, representa un intercambio mutuo.

El término "red" se relaciona con el concepto sociológico de grupo; pero "red" es diferente de "grupo" que se refiere a un número de individuos (o de otras unidades) que actúan persistentemente uno con otro de acuerdo con patrones establecidos.

Una red se encuentra formada por individuos interconectados por flujos que siguen un patrón. Cuando se habla de redes, se debe de poner interés por los agrupamientos informales de individuos dentro de un sistema formal. Siendo cada red un pequeño conjunto de personas que se comunican continuamente una con otra, las cuales se encuentran unidas por flujos.

La base de la asociación que mantiene unida a la red, puede ser el interés mutuo por un trabajo en común ("grupo de trabajo"), un gusto común, una atracción por uno y otro, una mutualidad de intereses por algún tema, etc. Cualquiera que sea la base para la interacción, la existencia de flujos regularizados de comunicación interpersonal da pronosticabilidad a la comunicación informal.

Así se observa, que parte del comportamiento de la comunicación informal también presenta un patrón y pronosticabilidad que se deriva de un patrón regularizado por parte de los flujos de la comunicación interpersonal. El hecho de que las redes existan, significa pensar en una "estructura de comunicación informal". Sin embargo, las redes son relativamente menos estructuradas con respecto a la comunicación formal, puesto que se presentan espontáneamente, se originan de la comunicación diaria de los individuos en una organización. Siempre están cambiando con el tiempo, por lo que ésta es una de las razones principales para que sean poco pronosticables como la estructura formal.

Así como la estructura formal, con el tiempo presta estabilidad a las relaciones de comunicación y, los flujos de la red, fortalecen dichas relaciones.

Charles Perrow (1972) encontró gran discrepancia entre la estructura formal y la informal, ya que en el organigrama sólo se ve un diagrama de las comunicaciones

ideales o esperadas en una organización, pero lo que en realidad pasa es distinto, como lo muestran muchas investigaciones. Por lo que el análisis de la red es uno de los mejores medios de que se dispone para descubrir la extensión y naturaleza de la discrepancia.

Con respecto a lo anterior, se concluye que, si bien el sistema de la comunicación formal (organigrama) es obligatorio para los miembros de una organización, las redes de la comunicación informal se presentan de manera espontánea, comparadas con el sistema formal, siendo las redes informales menos estructuradas y menos pronosticables (Rogers, 1980).

Se puede decir, que la comunicación organizacional "es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes". (1).

Las organizaciones están compuestas de personal que ocupa diferentes posiciones o representan distintos roles, así el flujo de mensajes entre éstos sigue un camino llamado red, dicha red se puede dar con la existencia de dos personas, unas cuantas, o bien toda una organización. Por lo que cabe mencionar que son muchos los factores que tienen influencia en la naturaleza y la extensión de la red, como por ejemplo, el rol de las relaciones, la dirección del flujo, la naturaleza de éste, y el contenido de los mensajes.

(1) Ob. cit. Goldhaber a. Comunicación Organizacional.

Por otra parte, las direcciones de la red se dividen en comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales; dependiendo de quien inicia el mensaje y quien lo recibe (o se supone que deba recibirlo), como se pudo ver anteriormente cuando se hizo mención de los elementos que intervienen en el proceso de la comunicación (en específico en el elemento que corresponde al CANAL).

Redding (1967) ha sugerido tres razones fundamentales para explicar el flujo de mensajes, los cuales son: Flujos de tarea, mantenimiento y humanos.

Thayer (1968) presentó cuatro funciones específicas con respecto al flujo de mensajes dentro de una organización: Para informar, persuadir, ordenar e instruir y para integrar.

Berlo (1971) identifica tres funciones: Producción (realizar un trabajo); innovación (explorar nuevas alternativas de conducta); y mantenimiento (conseguir que el sistema y sus componentes sigan operando).

Finalmente, Geenbaum (1973) sostiene que se dan cuatro funciones clave en la difusión de mensajes: Reguladores, innovadores, integradores e informadores/instruidores.

El sistema de Redding es el mejor para resumir el flujo de mensajes en la organización, los cuales serán explicados a continuación:

- MENSAJES DE TAREA: Son los relacionados con productos, servicios o actividades que son de especial interés para la organización, como: Mensajes sobre la mejora

del departamento de ventas, el mercado, la calidad del servicio o producto, etc.

Otros son los que tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos, incluyendo actividades como: Capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencias de ideas, etc.

Resumiendo, éstos mensajes se encuentran relacionados con la producción del sistema, por ejemplo, una conferencia para establecer objetivos del producto por año.

- MENSAJES DE MANTENIMIENTO: Ayudan a la organización con vida y a perpetuarse a sí misma. Incluyen: Ordenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización para así lograr los objetivos previstos. Además de que se encuentran relacionados con la realización de la producción. Por ejemplo.- "El comité x se reunirá semanalmente durante dos horas como mínimo".
- MENSAJES HUMANOS: Dirigidos a los individuos de la organización, considerándo actitudes, satisfacción y su realización. También se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismos. Por ejemplo.- Los elogios del superior al empleado (caricias).

Así, las organizaciones pueden generar muchos mensajes de tarea y mantenimiento, de lo contrario, si se ignoran los mensajes humanos, es probable que se presenten problemas relacionados con la moral, los cuales pueden obstaculizar los objetivos de la organización.

En ciertas organizaciones, las redes de comunicación, están determinadas por mecanismos formales, como por ejemplo.- El diagrama de la organización. Sin embargo otras redes emergen de la organización sin ninguna planificación previa, como por ejemplo.- El grapevine.

Por lo mencionado anteriormente, se tienen dos tipos de relaciones en las redes:

- RELACIONES DE REDES FORMALES: Es cuando los mensajes fluyen de manera oficial dictados por la jerarquía de la organización o por la función laboral, se dice que fluyen siguiendo redes formales. Por lo general, éstos mensajes fluyen de manera ascendente o descendente cuando se emplea el principio escalar de autoridad o jerarquía; y a través de la organización, cuando se aplica el principio funcional de la clasificación del trabajo. Por consiguiente, la dirección del mensaje indica el tipo de red.
- RELACIONES DE REDES INFORMALES: Con frecuencia operan en el seno de las organizaciones. Son los mensajes que no fluyen siguiendo líneas escalares o funcionales. Tompkins (1967) sostiene que los mensajes informales "no son racionalmente específicos. Se derivan de

incidentes en los arreglos espaciales, en la personalidad o en la capacidad de las personas". Muchos estudiosos usan el término "grapevine" (enredadera) como sinónimo de éste tipo de mensajes. Davis (1972) afirma que el "término grapevine puede aplicarse a todas las comunicaciones informales" (1). Según este autor menciona que el término "grapevine" apareció en la guerra civil de los Estados Unidos. Las líneas telegráficas de los servicios de inteligencia colgaban de árbol a árbol, teniendo un aspecto muy similar a las enredaderas. Por ello la transmisión de mensajes no era muy clara; y por consiguiente, se decía que cualquier rumor provenía de la enredadera (Goldhaber, 1981).

La definición que mencionan Koontz/O Donnell (1988) acerca de las redes dice: "Una red es una situación estructurada en la que las personas transmiten información en patrones específicos". Las configuraciones comunes son la rueda, la cadena, el círculo y la red total (VER FIG. 3) (2).

En la "rueda" o "estrella", cada uno de los cuatro miembros se comunica con la persona que está en el centro, lo cual puede ser similar a un medio ambiente de empresa, en el que los empleados se comunican con su superior; la "cadena" es una situación en donde los dos miembros de los

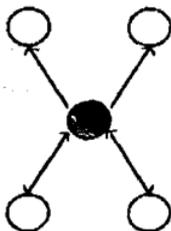
(1) Ob cit. Goldhaber O. Comunicación Organizacional.

P. - 141.

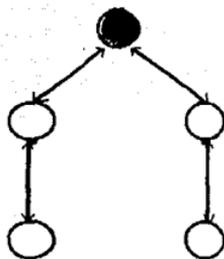
(2) Koontz/O Donnell. "Administración". Mac Gray Hill.

1988. P. - 592.

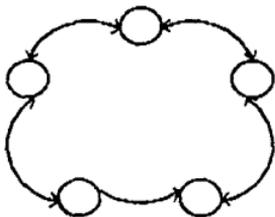
FIGURA -3-



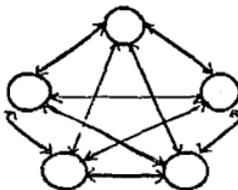
RED DE RUEDA



RED DE CADENA



RED EN CIRCULO



RED TOTAL.

extremos de la red solo se comunican con la persona que se encuentra entre ellos y la persona que ocupa la posición central. Así las dos personas que se encuentran en el centro pasan información a la cumbre. Esta red puede considerarse como una centralización de la información.

En la red de "círculo", cada persona puede comunicarse con otras dos, lo cual podría representar un grado de descentralización.

Por último, en la red "total" cada persona puede comunicarse con cualquier otra del grupo. Este es un patrón muy descentralizado, y en él se pueden observar los rumores, en los que la información se intercambia de manera libre entre las personas.

Dichos patrones de comunicación tienen impacto sobre la empresa. Así, las redes centralizadas como la "rueda" y "cadena" pueden ser apropiadas para obtener información para la solución de problemas de rutina.

Las personas que se muestran con círculos rojos (VER FIG. 3), pueden seleccionar la información relevante para el problema y omitir la comunicación innecesaria.

Las figuras centrales también tienen gran oportunidad de influir sobre otras personas y de ejercer liderazgo.

Los miembros de las redes en forma de "rueda" y de "cadena" saben que su comunicación debe influir en la persona que ocupa el lugar central.

En la red "total", se observa descentralización, por lo cual, pueden ser apropiadas para problemas ambiguos y

no rutinarios, de tal manera que las personas se pueden comunicar libremente y utilizar su creatividad para desarrollar soluciones alternas e innovadoras a un problema.

Algunas personas se ven amenazadas por el flujo libre de información, prefiriendo utilizar la red de comunicación en forma de "rueda" para maximizar su poder (Koontz/O Donnell, 1988).

2.4 COMUNICACION INTERPERSONAL.

Primeramente se abordará el tema de la interacción, para representar la base de la comunicación interpersonal.

Por consiguiente, se tiene que una de las condiciones indispensables para la comunicación humana es que se de una relación interpersonal entre la fuente y el receptor.

A cierto nivel de análisis, la comunicación implica solo una interdependencia física, es decir, ambos elementos, cada uno de ellos necesita del otro, incluso para su definición y existencia.

En un segundo nivel de complejidad, la interdependencia puede ser analizada como una secuencia de acción-reacción, donde un mensaje inicial influye en la respuesta que le es hecha y ésta, a su vez, en la siguiente y así sucesivamente. Las respuestas influyen sobre las siguientes porque son utilizadas como feedback por los comunicadores, como información que les ayuda a determinar si están logrando el efecto.

En un tercer nivel de complejidad, el análisis se refiere a las habilidades de empatía, a la interdependencia dada por las expectativas sobre la forma en que otros responden a un mensaje. Así, la empatía designa el proceso en el cual nos proyectamos en estados internos o personalidades de los demás, con el objetivo de poder preveer la forma en que se habrán de conducir.

Al mismo tiempo desempeñamos un rol, nos tratamos de

poner en el lugar de la otra persona, de percibir el mundo de igual forma que ésta, al hacerlo así, formamos el concepto del "si mismo" que usamos para llevar a cabo inferencias sobre otros. Al comunicarnos entre nosotros, dejamos de hacer inferencias para asumir un rol como base para nuestras predicciones. Las expectativas de la fuente y el receptor, se desarrolla, en parte, por medio de la otra.

Finalmente, el último nivel de complejidad es la **INTERACCION**, dicho término designa el proceso de un rol recíproco, del desempeño mutuo de conductas empáticas. Si dos individuos hacen inferencias sobre sus propios roles y asumen el rol del otro y si su conducta comunicativa depende de la reciprocidad de roles, se están comunicando a través de la interacción mutua.

Cuando dos personas interactúan, tratan de entender y percibir al mundo en la misma forma compartiendo puntos de vista, procurando prever de qué manera habrá de responder éste. Por lo que la interacción implica asumir recíprocamente un rol, el empleo mutuo de habilidades empáticas. Por lo tanto, su objeto es obtener una combinación de si mismo y del otro, capacidad de anticipar, predecir y conducirse conforme a las mutuas necesidades de ambos.

En conclusión, la interacción es lo ideal de la comunicación, es decir, el fin de la comunicación humana (Berlo, 1988).

Algo análogo pasa en el ámbito psicológico: La

comunicación interpersonal es principio y garantía de higiene mental, familiar y social; por consiguiente, la buena comunicación interpersonal propicia un clima psicológico de bienestar que puede compararse con una buena respiración, digestión y circulación sanguínea.

Los hombres somos animales sociales. Nuestra condición humana es de "individuos en sociedad". Si sentimos que el medio nos responde, nuestra vivencia será de satisfacción, armonía, expansión y de activación de las fuerzas psíquicas, es decir, salud y bienestar. Por el contrario, si hay experiencias de choque, incomprensión, rechazo y falta de respuesta, sobreviene la frustración, agresividad crónica y amarga; provocando la involución en vez de la evolución.

Por lo anterior, se puede decir que la parte principal dentro de la dinámica de la vida humana es la comunicación, donde se encuentran dos elementos muy importantes para ésta: El emisor y el receptor.

Ser buen emisor, receptor, contar con buenos emisores y receptores; es el material indispensable para que funcione la maquinaria de la vida del "animal social". Por lo que la socioterapia moderna muestra la gran ayuda que significa para cualquier persona el hecho de ser escuchada empáticamente y no evaluando o juzgando.

Por lo que todos los seres humanos presentan la gran necesidad de ser oídos, comprendidos, aceptados, etc. y por consiguiente, se dará a conocer con respecto a lo

dicho anteriormente, que el escuchar:

- ABRE LAS PUERTAS DE COMUNICACION.
- ESTIMULA A LAS PERSONAS A COMPARTIR MAS Y MAS DE SI MISMAS.
- LLEGAR A LOS ESTRATOS MAS PROFUNDOS.
- QUITA AL AMIGO, CONSEJERO, ASESOR, TERAPEUTA, JEFE, PADRE, ETC. EL PESO DE SABER LAS SOLUCIONES PARA LOS PROBLEMAS DEL INTERLOCUTOR, HACIENDOLES POSIBLE AYUDAR SIN DEJAR DE EVADIR LA RESPONSABILIDAD DE CADA QUIEN.

Otro factor importante para el desarrollo personal, es un tipo de comunicación llamado "efecto del halo"; donde de manera inconciente hacemos predicciones sobre cómo actuarán nuestros empleados, pareja, hijos y alumnos; y los demás las hacen de nosotros; dichas predicciones condicionan nuestro trato a esas personas y las relaciones de ellas a nosotros. (Goldhaber, 1981).

Rodriguez Estrada (1988) menciona que en la vida familiar y laboral más que en otros ámbitos, las personas se delatan carentes de autoestima a través de su comunicación.

Por otro lado, la vida se desarrolló en núcleos integrados de comunicación, donde los más importantes son: La familia y el trabajo.

- EL DESARROLLO FAMILIAR; Es un organismo lleno de relaciones: Internas, los cuales se dan entre sus miembros; y las externas, se dan de los miembros con el

medio, o del grupo familiar con el medio.

- EL DESARROLLO EMPRESARIAL: Que es el más interesante en este caso, se maneja dinámicamente con comunicaciones internas y externas.

I. INTERNAS.

- Las relaciones humanas entre el personal.
- La participación de todos en el interés por los objetivos organizacionales.
- La coordinación de un departamento con otro.
- La clara definición de los puestos de trabajo y de los niveles jerárquicos.
- La retroinformación generalizada sobre el desempeño de personal y departamentos.
- El elevado sentido de pertenencia a la empresa.
- Mutua armonía de todo el personal (Rodríguez, 1988).

Cabe mencionar, que entre todas las funciones administrativas, la PLANEACION es fundamental, puesto que su función se remite a un medio ambiente que permita el eficaz desenvolvimiento de los individuos que trabajan en grupos, siendo su tarea esencial, observar que se entiendan con claridad los propósitos, objetivos y los métodos para alcanzarlos. Si el esfuerzo en grupo es eficaz, las personas deben saber qué es lo que se espera de ellas.

Incluye la selección entre cursos diversos y futuros de

acción para la empresa como un todo y para cada departamento o sección de ella, también requiere la selección de los objetivos empresariales y de las metas departamentales y las formas de alcanzarlos. La PLANEACION implica una innovación administrativa y la capacidad de crear algo nuevo.

Decidir qué objetivos quieren lograrse y las acciones que deben de llevarse a cabo para lograrlos, qué posiciones organizacionales se asignarán para ello y quién será el responsable en cada una de las acciones necesarias. Con ello se minimizará el riesgo y aprovechamiento de oportunidades requiriendo de un contexto de teorías, principios y técnicas fundamentales.

II. EXTERNAS.

- Clientes.
- Proveedores.
- Autoridades civiles.
- Competencia.
- Público en General. (Cuidado de la imagen institucional)
- Con el devenir del país.
- Con todo el mundo, a través de noticieros internacionales repercusiones de los hechos económicos y políticos de otros países.

Cabe mencionar, que la comunicación empresarial internamente es principio de fuerza e integración y,

exteriormente implica despliegue de potencialidades creativas, afirmación social y triunfo (Rodríguez, 1988).

Como se mencionó anteriormente, el factor empresarial es lo que más interesa en éste caso, por lo que se verá más detalladamente.

Teniendo en cuenta que una organización es un sistema vivo y abierto, sus conexiones se encuentran en manos de gente, es decir, las redes por las que fluyen los mensajes, se encuentran conectadas por personas.

Las relaciones humanas dentro de la organización pueden estudiarse en cuanto a conductas de las personas implicadas en la relación. (Goldhaber, 1981).

Una de las maneras de considerar las distintas relaciones que se dan dentro del marco de una organización, es examinando los "grados de agregación de los individuos sujetos a estudio, desde el sistema más simple hasta la organización en su conjunto" (1).

Thyer (1968) menciona que hay tres "niveles de comunicación" en la organización: Individual, de grupo y organizacional.

Pace y Boren (1973) utilizan el término interpersonal al referirse a situaciones en donde la comunicación se produce por medio de una relación cara a cara, identificando cuatro relaciones específicas según el número de personas implicadas: Comunicación diádica

(1) Ob cit. Goldhaber O. Comunicación Organizacional.

(simple), seriadas, pequeños grupos y con asistencia de una audiencia. Estos cuatro tipos de comunicaciones se dan dentro del marco de cualquier organización.

- 1) La COMUNICACION DIADICA, implica la interacción de 2 individuos.
- 2) La COMUNICACION SERIADA, discutida anteriormente, amplían en número de participantes, por lo que el mensaje transmitido a varias personas por medio de una serie de interacciones, en las que cada individuo interpreta y transmite mensajes.
- 3) PEQUEÑOS GRUPOS, implica la interacción de más de 3 personas o menos de doce.
- 4) Con la ASISTENCIA DE UNA AUDIENCIA, implica la asistencia de más de trece personas.

Un enfoque de la escuela de las relaciones humanas, menciona que aproximadamente 10 años después que especialistas de la administración científica empezaran a publicar sus recomendaciones, un grupo de investigadores de la National Academy of Sciences empezaron a estudiar las relaciones existentes entre la producción y la intensidad de la luz en la Western Electric Company. Debido a que no encontraron ninguna relación; otro grupo de investigadores dirigidos por Elton Mayo comenzaron a poner en práctica una serie de proyectos en la misma empresa, aquí también se analizaron las relaciones existentes entre la producción de los obreros y las

condiciones laborales, pero tampoco hubo ninguna relación; sin embargo, observaron un fenómeno interesante. Cuando se encontraban realizando un estudio sobre la intensidad de la luz, observaron que cuando las luces estaban prácticamente apagadas, la producción se incrementaba. Atribuyeron dicho efecto (llamado "efecto Hawthorne" por la planta Hawthorne de la Western Electric) al hecho de que les estaban prestando atención a los obreros, incluso teniendo en cuenta que ésta producía empeoramiento de las condiciones laborales.

Estos estudios marcaron el principio de las relaciones humanas en la industria. Por primera vez, se reunieron pruebas tales como: Actitudes de los obreros, moral, grupos de trabajo informales y relaciones sociales. Ya no podían ignorarse los sentimientos, capacidades y percepciones de éstos. Cuando se hicieron públicos los estudios de Hawthorne, otros investigadores empezaron a llevar a cabo estudios que pusieron a prueba las variables "orientadas en los individuos y en los grupos" y así como también los efectos que presentaban en la organización.

Entre otros estudios, se encuentran los de Fleishman, Harris y Burt (1955), quienes predijeron que la dirección "orientada hacia el individuo" sería más efectiva que la dirección "orientada hacia la producción". La lógica básica del método de las relaciones humanas consistió en incrementar el interés por los obreros (dejándolos participar en toma de decisiones, mostrándose

más amistoso, saludándoles por su nombre, etc), con lo cual mejoró la moral y la satisfacción de éstos. El resultado neto sería una resistencia a la autoridad de la gerencia.

Huse y Bowditch (1973) dijeron que algunos de los descubrimientos más importantes de las primeras investigaciones sobre las relaciones humanas en la industria como el caso de los estudios de Hawthorne, se pasaron por alto cuando hubo críticas al movimiento de las relaciones humanas.

En algunos círculos, las relaciones humanas han sido descritas como el entrenamiento "afectuoso" y consisten en pic-nics de la compañía, reuniones para las esposas y fomentar deportes dentro de la compañía.

Rush (1972) resume ideas y críticas del método de las relaciones humanas:

En donde se pretendió crear una fuerza laboral con una moral muy elevada: los gerentes recibieron educación en relaciones humanas, y aprendieron a ser "amistosos" con sus empleados, a conocerlos por su nombre de pila e intentaron que fuesen felices y que se sintieran parte de una familia.

Así, el movimiento de las relaciones humanas ha sido criticado ampliamente, ya que se considera un intento de manipular poco sincero e ignora la realidad de las variables económicas. Se le acusa de igualar la elevada moral con la productividad elevada.

Para algunos teóricos de la organización es lo contrario "hay muchos obreros felices pero muy poco productivos". Un ejemplo de ello y de las relaciones humanas, es en donde el director de una pequeña organización, puso en práctica la siguiente conducta: Bromeaba y reía frecuentemente con sus empleados, les daba palmadas en la espalda, organizaba y patrocinaba fiestas, complementaba los salarios de ciertos empleados con vacaciones y viajes pagados, resolvía conflictos evitándolos y bromeaba sobre ellos, recompensaba a los empleados incompetentes con incrementos en los salarios. El resultado de dicha conducta, fue una organización relativamente feliz pero estancada.

Uno de los logros más importantes de dicho movimiento, fué la identificación de la "organización que no es reflejada en el diagrama", es decir, la organización informal. Desde el estudio Hawthorne, el cual demostró que ciertas relaciones no se encontraban vinculadas a ninguna autoridad formal ni a las funciones laborales.

Davis (1972) describe la organización informal citando la importancia de los individuos y sus relaciones en vez de las posiciones y funciones. Considera que el poder informal es "personal" y el poder formal es "institucional".

El poder en la organización informal es concedido por los miembros del grupo en vez de ser delegado, y por consiguiente, no sigue la cadena de mando oficial, de tal

manera, que por regla general, es más inestable que la autoridad formal, debido a que está sujeto a los sentimientos de los individuos, y por ser de naturaleza subjetiva, la organización informal no se encuentra sujeta al control de la gerencia como lo está la organización formal.

Por otra parte, las organizaciones que desean incrementar su productividad dependen de sus empleados para conseguirlo. Mientras los empleados se interrelacionan con sus iguales, subordinados o superiores, amplían sus conocimientos de los antecedentes, experiencias, actitudes y conductas de las otras personas, de ésta manera se establecen las relaciones entre los empleados de la organización.

Estas relaciones pueden ser amistosas y producir efectos positivos en el desarrollo de la misma y de los individuos; o de lo contrario, ser hostiles y producir efectos negativos en los individuos y en la organización. Por lo que, idealmente el clima y el medio ambiente de la organización debería ser tal, que permitiese el establecimiento de las relaciones beneficiosas para los individuos y la organización. Por ello muchos estudiosos han propuesto esquemas para propiciar un medio ambiente que permita establecer relaciones positivas entre los individuos.

Roger K. (1961) sostiene que las relaciones interpersonales efectivas se presentan cuando ambas

partes:

- 1) Se encuentran o se reúnen en base de persona a persona.
- 2) Empatizan con sus mundos privados y comunican mutuamente ésta comprensión.
- 3) Se respetan positiva y afectivamente a despecho de la conducta que muestren en un determinado momento.
- 4) Se respeten positiva e incondicionalmente sin reservas ni evaluaciones.
- 5) Perciben la mutua autenticidad, aceptación y empatía.
- 6) Perciben el mutuo clima abierto y tolerante que limita las tendencias a distorsionar el significado de sus comunicaciones.
- 7) Muestran conductas que inspiran confianza mientras refuerzan mutuamente sentimientos de seguridad.

Face y Boren (1974) desarrollaron otro modelo sobre las relaciones interpersonales basado en los anteriores y añadiendo dos más (de Bennis y otros, 1968):

- 8) Aceptan la responsabilidad de las posibles desavenencias y se esfuerzan activamente para establecer sentimientos y percepciones interrelacionadas.
- 9) Intentan alcanzar objetivos de las interacciones interpersonales (mutua satisfacción, auto-confirmación, confirmación del medio ambiente físico, cambios deseados y productividad).

Así mismo, Pace y otros, desarrollaron un modelo de proposiciones para mejorar las relaciones interpersonales (basado en trabajos de Johnson, 1972) cuando ambas partes:

- 1) Desarrollan un encuentro personal directo mutuo por medio de la comunicación directa de sus sentimientos.
- 2) Comunican una mutua comprensión empática de sus mundos privados por medio de la auto-revelación.
- 3) Comunican una positiva y cariñosa comprensión mutua por medio de sistemas positivos de escuchar y responder.
- 4) Comunican la mutua autenticidad y aceptación expresando verbal y no verbalmente su aceptación.
- 5) Comunican su mutuo e incondicional respeto por medio de respuestas no valorativas.
- 6) Comunican un mutuo clima abierto y tolerante por medio de una confrontación constructiva.
- 7) Se comunican para crear interrelaciones significativas por medio de la negociación y dándose respuestas pertinentes.

De las anteriores proposiciones, se deduce que para que exista un clima de "tolerancia y apoyo", es necesario un elemento común, para así poder mantener y mejorar las relaciones. Pero ¿qué se entiende por un clima de "tolerancia y apoyo"? Likert (1961) concluye diciendo que un superior ha triunfado cuando sus empleados lo perciben como:

Amistoso y dispuesto a ayudar en vez de ser hostil. Es bondadoso pero firme, nunca amenaza, se interesa por el bienestar de sus empleados y se esfuerza por tratarlos con consideración y sensibilidad. Es justo y generoso. Intenta servir a los intereses de los empleados así como a los de la compañía. Tiene confianza en la integridad, capacidad y motivación de los empleados, en vez de albergar sospechas y celos. La confianza que le tiene a sus empleados es la causa de que espere de ellos altos niveles de realización. Con la confianza de que no se verá decepcionado, espera mucho de ellos.

Otro autor, Jack Gibb, concluía 8 años de investigaciones con respecto a las relaciones en pequeños grupos. Gibb (1961) propuso dos climas de comunicación (de Defensa y de Apoyo), y sugirió que cada uno de ellos podría ser identificado por ciertas conductas características. Según éste autor, los **CLIMAS DE DEFENSA** se caracterizan por:

- 1) **EVALUACION** (juzgar, culpar, alabar, poner en duda normas, valores y motivos).
- 2) **CONTROL** (intentar hacerle algo a otras personas; intentar cambiar una actitud o conducta de otra persona).
- 3) **ESTRATEGIA** (manipular y engañar a los demás).
- 4) **NEUTRALIDAD** (expresar falta de interés por el bienestar de otra persona).
- 5) **SUPERIORIDAD** (comunicar la actitud de superioridad en

posición, riqueza, capacidad intelectual, características físicas; produciendo sentimientos de insuficiencia en los demás).

- 6) **SEGURIDAD** (dogmático, necesidad de tener la razón, deseos de ganar).

Los **CLIMAS DE APOYO** se caracterizan por:

- 1) **DESCRIPCION** (no juzgar, formular preguntas para conseguir información, presentir los sentimientos, acontecimientos, percepciones o procesos sin exigir ningún cambio en el receptor).
- 2) **ORIENTACION HACIA LOS PROBLEMAS** (definir los problemas mutuos, intentando encontrar soluciones sin inhibir los objetivos, decisiones y progresos del receptor).
- 3) **ESPONTANEIDAD** (libre de decepciones, motivos ocultos, y se muestra honrado y sincero).
- 4) **IGUALDAD** (confianza y respeto mutuo, participar en la planificación sin servirse del poder, posición, apariencia, etc).
- 5) **EMPATIA** (respeto hacia los valores del oyente, identificando, compartiendo y aceptando sus problemas, sentimientos y valores).
- 6) **PROVISIONALISMO** (disposición para experimentar con la propia conducta actitudes e ideas).

La importancia de los **CLIMAS DE APOYO** para las comunicaciones organizacionales, es subrayado por Redding (1973) cuando dice: "El clima de la organización es más

crucial que las habilidades o técnicas de comunicación (por sí mismas) para crear una organización eficaz". (1).

Scheiner y Bartlett (1968) consideran al apoyo directivo en el primer lugar de los factores que influyen en el clima organizacional. Tales descubrimientos parecen estar de acuerdo con las conclusiones de Skinner (1953) quien sostiene que los refuerzos positivos favorecen las relaciones deseadas en vez de producir reacciones no deseadas, y apoyando esta posición, Nord (1969) sostiene que el refuerzo positivo "tiende a producir efectos secundarios positivos en vez de negativos" en las relaciones organizacionales". (1).

De lo anterior, cabe mencionar que el proceso de comunicación juega un papel muy importante en los Climas de Comunicación, debido a que se conforma por acontecimientos, relaciones dinámicas y, por consiguiente se encuentran en constante cambio y, además hay entre sus componentes influencias recíprocas debido a la interacción existente, esto sucede de igual forma que en los Climas, ya que éstos siguen la pauta importante en toda comunicación, siendo las relaciones de persona a persona, o bien a grupos.

Por otro lado, se tiene la importancia de las redes dentro de los Climas de Comunicación, ya que estas son

(1) Ob. cit. Goldhaber o. Comunicación Organizacional.
P.-66.

necesarias para entender cómo se manifiesta al agrupamiento entre el individuo y la organización, y de qué manera se relacionan los individuos entre ellos, es decir, entre un número de individuos, en donde cada persona no puede expresarse de igual manera con todos los demás y, por consiguiente se desarrollan las redes de comunicación, formándose subsistemas, donde los individuos interactúan uno con otro constantemente, para así dar lugar a lo que en la presente investigación se denominan Climas de Apoyo y de Defensa (Climas de Comunicación).

Con base en lo anterior, la estructura organizacional juega un papel muy importante en la comunicación, puesto que se conforma de personal que ocupa diferentes posiciones o representa distintos roles, en donde se originan las redes de comunicación, las cuales hacen considerables aportaciones a la comunicación entre los miembros que conforman un departamento, área, un grupo, etc. de trabajo. Aquí es importante aclarar los papeles, los roles, las actividades y la delegación de autoridad que tenga cada persona en una área de trabajo determinada, para que así el personal de la organización comprenda con quién debe comunicarse y acerca de qué asunto. De hecho, se puede decir, que la estructura organizacional es una red de decisiones y comunicaciones, en donde el personal que forma parte de ésta estructura debe de fomentar los Climas de Apoyo y por lo tanto reducir los Climas de Defensa para así propiciar un

ambiente laboral adecuado y dar origen a una organización eficaz.

Por ende, la importancia básica y fundamental de los Climas de Apoyo, radica en los mensajes de tarea y mantenimiento principalmente, puesto que el primero de ellos se relaciona con servicios, productos o actividades que son de vital importancia para la organización, entre los cuales se cuentan las mejoras para algún departamento, área de trabajo, el mercado, la calidad del servicio o producto, etc.

También se encuentra que en éste tipo de mensajes está la capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, etc. Todo ésto se puede llevar a cabo en una reunión de trabajo o conferencia para visualizar lo que está ocurriendo en la organización, lo que está necesita para su buen funcionamiento.

Los mensajes de mantenimiento, van a ayudar a que la organización se mantenga funcionando adecuadamente. Incluyen órdenes, procedimientos, dictados, etc. como ya se había visto anteriormente. Todo ésto con el fin de que los objetivos que se tienen en mente se lleven a cabo y se cumplan.

Cabe señalar, que dichos mensajes son de gran importancia para un adecuado funcionamiento de la organización.

2.3 INVESTIGACIONES SOBRE LA COMUNICACION REALIZADAS EN EL AMBIENTE LABORAL.

Muchos de los problemas de comunicación que se plantean en las organizaciones no son debidos a la falta de claridad o a la utilización de expresiones incorrectas, sino a las diferencias perceptivas entre los individuos que se están comunicando. Dichas diferencias pueden ser la causa de serios conflictos en la organización.

Muchos estudios realizados, han informado de las grandes diferencias perceptivas existentes entre los jefes y sus empleados. Huse y Bowditch (1973) resumen los trabajos de Likert (1961) en lo siguiente:

A pesar de que el 85% de los supervisores creen que sus empleados se sienten libres para hablar de su trabajo con el jefe, tan solo la mitad de ellos comparten ésta creencia. Más del 90% de los encargados y el 100% de altos directivos creen que siempre o casi siempre, les comunican a sus empleados los cambios que les afectan a ellos o a sus trabajos. Tan solo la mitad de los empleados son de la misma opinión.

Otros estudios del mismo autor, informan resultados similares. Lo importante aquí es saber que, debido a que los individuos tienen distintas percepciones, su manera de responder a los mensajes es distinta. Si no se tienen en cuenta dichas diferencias, hay consecuencias de asumir

actitudes y respuestas que no existen, lo cual puede desencadenar conflictos y hostilidades (Goldhaber, 1981).

Los ejecutivos deben hablar adecuadamente ante sus subordinados para conseguir su cooperación, empleando vocablos que produzcan los efectos adecuados (Artemiza 1984).

Burns (1976) estudió la comunicación y la interacción en 4 ejecutivos: Gerente de departamento, un diseñador de jefe de productos y 2 ingenieros de producción; éstos mantenían un registro de las comunicaciones con las personas de la organización durante 5 semanas. Se analizaron los datos para ver el cuadro de temas respecto a los cuales interactuaban los ejecutivos, la cantidad de tiempo, las personas implicadas y las percepciones de interacción. En lo que respecta a las diferencias en las percepciones, cuando el jefe hablaba con sus subordinados, creía que estaba dando instrucciones o decisiones, los subordinados por su parte, percibían esa información como consejos.

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

Weinshall (1976) investigó la percepción recíproca en la comunicación con 50 personas de nivel gerencial en su trabajo diario. Proporcionando a cada uno la forma

"Interacciones diarias a nivel gerencia" y se les pidió que la llenaran dos veces al día durante dos semanas, 34 de los 50 participantes informaron respecto a sus interacciones diarias de 5135 interacciones, de las cuales la tercera parte, 1708, fueron interacciones con otros miembros de la organización.

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

Dearbon y Simon (1958) en su estudio, evaluaron a los ejecutivos al comunicarse con sus trabajadores, 23 ejecutivos leyeron un mismo caso de diez mil palabras de un problema de entrenamiento patrocinado por la compañía, al mencionar cuál era el mayor problema, de los 23 ejecutivos, 10 estaban en ventas, 8 de esos 10 mencionaron algún aspecto de las ventas como el problema más importante. De los 13 ejecutivos que no estaban en ventas (se encontraban en el área de servicio), solo 2 mencionaron las ventas como el problema más importante, mencionaron problemas de relaciones con los empleados y trabajo en equipo.

Los investigadores concluyeron que cada ejecutivo percibe aquellos aspectos de una situación que se relacionan específicamente con las actividades y metas de

su departamento. Los ejecutivos hallaron difícil comunicarse con los trabajadores, inclusive les resulta difícil comunicarse entre ellos (Artemiza, 1984).

Como se ha podido observar, algunos de los problemas más fuertes en una organización, son debidos a la comunicación, en éste caso, a las diferencias perceptivas que se establecen entre los individuos que se están comunicando, dichas diferencias pueden ser la causa de una organización improductiva, deficiente, dando origen a malas relaciones interpersonales, ya que las personas que se están comunicando, tienden a interpretar y responder de manera diferente a los mensajes.

Por consiguiente, hay que tener presente que es recomendable que los gerentes tengan una comunicación eficiente con sus subordinados y viceversa, ya que si no lo hacen, se corre el riesgo de que surjan grandes diferencias perceptivas y por lo tanto, haya una mala interpretación del mensaje, propiciando así, conflictos y sobre todo malas relaciones interpersonales.

Finalmente, aunado a lo anterior, no se han encontrado estudios referentes a las diferencias perceptivas en el ambiente laboral en lo que respecta a nuestro medio.

CAPITULO III

METODO

PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

Algunos problemas a los que se enfrenta una organización son de comunicación, pudiendo ser ésta eficaz o ineficaz, dependiendo del gerente y su subordinado.

Así pues, la comunicación en la organización es generada por el gerente y sus subordinados y, ante tal panorama, ambos podrán percatarse de los aciertos o fallas que tenga su sistema de comunicación, ya que al existir un sistema "Claro y Preciso" y contar con la transmisión y recepción de mensajes claros, se reducirán los problemas laborales, obteniéndose informaciones y conclusiones verídicas, coordinación y relaciones favorables entre los miembros de la organización.

De ahí la inquietud de realizar la presente investigación, ya que en toda organización se pueden presentar Climas de Apoyo y/o Defensa, facilitando u obstaculizando respectivamente la comunicación entre los miembros de la organización, para lo cual es importante conocer las diferencias en la percepción hacia los Climas de Apoyo y de Defensa entre gerentes y subordinados y así poder echar mano de éstos climas para cuantificar los problemas de comunicación y poder contar con alternativas para reducirlos.

1) P R O B L E M A :

Existen diferencias en la percepción hacia los Climas de Apoyo y de Defensa entre gerentes y subordinados en un ambiente laboral?

2) H I P O T E S I S :

a) **CONCEPTUAL:** Los problemas de comunicación que se plantean en las organizaciones, son debidos a las diferencias perceptivas entre los individuos que se están comunicando (Goldhaber, 1981).

b) **NULA:** No hay diferencias estadísticamente significativas en la percepción hacia los Climas de Apoyo y de Defensa entre gerentes y subordinados.

c) **ALTERNA:** Si hay diferencias estadísticamente significativas en la percepción hacia los Climas de Apoyo y de Defensa entre gerentes y subordinados.

3) V A R I A B L E S :

V.I: Gerentes y subordinados.

V.D: Climas de Apoyo y de Defensa.

CONCEPTUAL:

V.I: Gerentes : Son aquellos que desempeñan varias funciones esenciales y únicas que los distinguen de otras personas con

preparación profesional (Pigors y Meyers, 1981).

Subordinados: Son aquellos que dependen directamente de su jefe (Strauss, G. 1961).

V. D: Climas de Apoyo: Fueron aquellos indicadores que van a facilitar y apoyar la comunicación.

Climas de Defensa: Fueron aquellos indicadores que obstaculizan y obstruyen la comunicación.

I. CLIMAS DE DEFENSA

- 1) **EVALUACION** (juzgar, culpar, poner en duda: Normas, valores y motivos).
- 2) **CONTROL** (intentar hacerle algo a otras personas. intentar cambiar una actitud o conducta de otra persona).
- 3) **ESTRATEGIA** (manipular y engañar a los demás).
- 4) **NEUTRALIDAD** (expresar falta de interés por el bienestar de otra persona).
- 5) **SUPERIORIDAD** (comunicar la actitud de superioridad en posición, riqueza, capacidad intelectual, características físicas, etc.; produciendo

sentimientos de insuficiencia en los demás).

- 8) **SEGURIDAD** (dogmático, necesidad de tener la razón, deseos de ganar).

II. CLIMAS DE APOYO

- 1) **DESCRIPCION** (no juzgar, formular preguntas para obtener información, presentir: Los sentimientos, acontecimientos, percepciones, o procesos sin exigir ningún cambio en el receptor).
- 2) **ORIENTACION HACIA LOS PROBLEMAS** (definir los problemas mutuos, intentando encontrar soluciones, sin inhibir los objetivos, decisiones y progresos del receptor).
- 3) **ESPONTANEIDAD** (libre de decepciones, motivos ocultos y mostrándose honrado y sincero).
- 4) **IGUALDAD** (confianza y respeto mutuo: Participar en la planificación sin servirse del poder, posición, apariencia, etc.).
- 5) **EMPATIA** (respeto hacia los valores del oyente: Identificando, compartiendo y aceptando sus problemas, sentimientos y valores).
- 6) **PROVISIONALISMO** (disposición para experimentar con la propia conducta actitudes e ideas Goldhaber, 1981).

OPERACIONAL:

V.I Fueron los gerentes y subordinados del Área de proyectos y comunicaciones del Centro Bancomer. Donde los gerentes ocuparon los niveles A, B, C y D horizontalmente dentro de la organización.

Los subordinados ocuparon niveles verticales dentro de la organización como son los siguientes:

1. Nivel: Asesor especial.
2. Nivel: Ing. Senior.
3. Nivel: Ing. Junior.
4. Nivel: Técnico A.
5. Nivel: Técnico B.
6. Nivel: Técnico C.

V.D Fueron las respuestas obtenidas en el cuestionario de Climas de Apoyo (Descripción, Orientación, Espontaneidad, Igualdad y Empatía) y Climas de Defensa (Evaluación, Estrategia, Neutralidad, Superioridad y Seguridad).

SUJETOS: Participaron 15 gerentes y 45 subordinados, correspondiendo a 3 subordinados por cada gerente, dando un total de 60 sujetos del Centro Bancomer.

MUESTREO: No probabilístico, accidental, fué de este tipo por que los sujetos que formaron parte de la muestra fueron elegidos de manera casual, es decir, no todos los sujetos tuvieron la misma probabilidad de ser incluidos en la muestra, puesto que los sujetos que

formaron parte de ésta son los que se encontraban a la mano, es decir, son aquellos que se eligieron de manera casual. Donde se llegó al Centro Bancomer, posteriormente se visitaron cada una de las áreas de trabajo, aplicando los cuestionarios para gerentes y subordinados respectivamente.

TIPO DE ESTUDIO

CAMPO: Porque se llevó a cabo en el medio natural en el que se encontraban los sujetos en ese momento, es decir, en las diferentes áreas de trabajo del Centro Bancomer.

TRANSVERSAL: Porque se realizó en un momento determinado, es decir, en el momento que se llegó a aplicar los cuestionarios.

PROCEDIMIENTO: Para realizar la presente investigación, se acudió al Centro Bancomer, visitando sus distintas áreas de trabajo con sus respectivos gerentes y subordinados (15 gerentes y 3 subordinados por cada gerente).

Se aplicaron dos cuestionarios: Uno para gerentes y otro para subordinados, siendo iguales los cuestionarios para ambos, cada uno constó de 46 afirmaciones respectivamente, en cada uno de ellos hubo 5 opciones a elegir por cada

afirmación, siendo éstas distribuidas al azar.

El cuestionario estaba constituido por dos secciones: Una para medir Climas de Defensa y otra para medir Climas de Apoyo, las cuales contenían 24 afirmaciones para medir los Climas de Defensa y 22 para medir los Climas de Apoyo en gerentes; y 24 afirmaciones para medir los Climas de Defensa y 22 para medir los Climas de Apoyo en subordinados. Teniendo 5 indicadores para cada clima.

Se les dieron a los sujetos sus respectivos cuestionarios. Finalmente se hicieron gráficas de los puntajes obtenidos para cuantificar y visualizar mejor las respuestas dadas. Las instrucciones fueron las siguientes: "Soy pasante de la carrera de Psicología de la UNAM y quiero realizar un estudio sobre algunos aspectos de comunicación para efectos de mi tesis profesional, para lo cual, les pedí su cooperación para responder el presente cuestionario. Finalmente se les resolvieron sus dudas".

No hubo tiempo límite para contestarlo.

INSTRUMENTO:

a) **DESCRIPCION.** - Se utilizó una escala tipo Likert. Se elaboraron dos instrumentos para medir los Climas de Apoyo y de Defensa: Uno para gerentes y otro para los subordinados, formado por 46 afirmaciones con 5 categorías de respuesta como son: completamente de acuerdo, de acuerdo, neutral, desacuerdo y completamente en desacuerdo.

La escala está formada por 46 afirmaciones: 24 para medir Climas de Defensa y 22 para medir Climas de Apoyo en gerentes; 24 para medir Climas de Defensa y 22 para medir Climas de Apoyo en subordinados (VER APENDICE A).

Cada escala está constituida por dos subescalas:

- Subescala Climas de Defensa (fuerzas obstaculizadoras) en gerentes y subordinados.- Formada por 5 indicadores: Evaluación, Estrategia, Neutralidad, Superioridad y Seguridad.
- Subescala Climas de Apoyo (fuerzas facilitadoras) en gerentes y subordinados.- Formada por 5 indicadores: Descripción, Orientación hacia los problemas, Espontaneidad, Igualdad y Empatía.

b) **CONFIABILIDAD Y VALIDEZ.** - Se utilizó el método por jueces, participando en la evaluación del instrumento 10 jueces, se eligieron aquellas afirmaciones en que se tenían un 80% de acuerdos. Posteriormente, se hizo un estudio piloto para hacer un análisis discriminativo de reactivos, aplicandose la prueba T, con ello se determinó cuales de los reactivos se deberían de conservar en dicha escala. Todo ésto se hizo con el fin de detectar qué errores podrian cometerse al efectuar el estudio final y ver si el instrumento media lo que pretendía medir. La confiabilidad se obtuvo por mitades, la cual dió un valor de .95, lo cual indica que el presente instrumento presentó una alta confiabilidad.

c) APLICACION Y CALIFICACION. - El instrumento se aplicó de manera individual, y para su calificación se tomaron las respuestas obtenidas por los gerentes y subordinados. A cada una de las categorías antes mencionadas se les asignaron valores numéricos del 1 al 5. En los Climas de Defensa, el punto 1 representó una actitud extrema, es decir, calificándose la categoría CA (completamente de acuerdo) con 1 hasta el puntaje 5 que fué la categoría CD (completamente en desacuerdo) y en los Climas de Apoyo, el puntaje 5 fué para la categoría CA, disminuyendo hasta el puntaje 1 que fué la categoría CD.

DISEÑO:

El diseño utilizado fué de dos muestras independientes (gerentes y subordinados), porque se trabajó con dos grupos extraídos de la misma población, lo que permitía la extrapolación de los resultados de la muestra a la población.

ANALISIS ESTADISTICO:

1) ANALISIS DESCRIPTIVO. - Se utilizó para conocer el número de personas que asumen determinada opinión, se

describieron una serie de características de una muestra y se redujeron los datos obtenidos cuantitativamente a una forma entendible y sencilla (frecuencias relativas, absolutas, ajustadas, polígonos, histogramas, etc.).

2) ANALISIS INFERENCIAL. - PRUEBA T.

Se aplicó esta prueba de significancia estadística (aceptar o rechazar una hipótesis) porque la Variable Dependiente a estudiar tuvo un nivel de medición intervalar y lo que se pretendió es conocer si hay diferencias entre gerentes y subordinados hacia los Climas de Defensa y Apoyo.

R E S U L T A D O S

El análisis estadístico se realizó por medio de la computadora a través del SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) (Nie, Hull Jenkins, Steinbrenner y Bent, 1975).

En primer lugar se realizó un análisis descriptivo de las variables sociodemográficas tanto de la muestra global como por gerentes y subordinados.

Al ser analizada la edad de los sujetos, se observó que el 16.7% (10) tuvieron una edad de 28 años, el 13.3% (8) tuvieron una edad de 31 años, el 13.3 (8) tuvieron una edad de 30 años y el otro 13.3% (8) tuvieron una edad de 29 años, el 8.3% (5) tuvieron una edad de 32 años, el 6.7% (4) tuvieron una edad de 35 años, el 6.7% (4) tuvieron una edad de 34 años, el 6.7% (4) tuvieron una edad de 33 años, el 6.7% (4) tuvieron una edad de 27 años y el otro 6.7% (4) tuvieron una edad de 24 años y finalmente, el 1.7% (1) tuvo una edad de 26 años, es decir, que la edad promedio de los sujetos de la muestra estudiada fué de 29 años con una desviación estándar de 2.82, así mismo, se observó que la mayoría de los sujetos tuvieron una edad de 28 años, encontrando que la mínima edad reportada fué de 24 años, y la edad máxima fué de 35 años (VER TABLA 1, PAG. 122).

Con respecto al sexo de los sujetos, se observó que el 100% (60) fueron hombres (VER TABLA 2, PAG.- 122)

Con respecto a la profesión de los sujetos, se observó que el 100% (60) tenían un nivel de licenciatura en comunicaciones y electrónica (VER TABLA 3, PAG.- 122)

En cuanto al estado civil de los sujetos se pudo observar que el 73.3% (44) fueron casados y el 26.7% (16) fueron solteros (VER TABLA 4, PAG.- 123)

Al ser analizada la edad de los 15 gerentes, se observó que el 33.3% (5) tuvieron una edad de 28 años, el 20% (3) tuvieron una edad de 32 años, un 13.3% (2) tuvieron una edad de 30 años, el 13.3% (2) tuvieron una edad de 34 años y el otro 13.3% (2) tuvieron una edad de 35 años y finalmente el 6.7% (1) tuvo una edad de 29 años, es decir, que la edad promedio de la muestra estudiada fue de 30 años con una desviación estándar de 2.72, así mismo, se observó que la mayoría de los sujetos tuvieron una edad de 28 años, encontrando que la mínima edad reportada fue de 28 años y la edad máxima de 35 años (VER TABLA 5, PAG. 123).

En cuanto al estado civil de los sujetos, se observó que el 73.3% (11) fueron casados y el 26.7% (4) fueron solteros (VER TABLA 6, PAG. 123).

Al ser analizada la edad de los 45 subordinados, se observó que el 17.8% (8) tuvieron una edad de 31 años, el 15.6% (7) tuvieron una edad de 29 años, el 13.3% (6) tuvieron una edad de 30 años, el 11.1% (5) tuvieron una

edad de 28 años, el 8.9% (4) tuvieron una edad de 24 años, el 8.9% (4) tuvieron una edad de 27 años y finalmente el otro 8.9% (4) tuvieron una edad de 33 años, el 4.4% (2) tuvieron una edad de 32 años, el 4.4% (2) tuvieron una edad de 34 años y el otro 4.4% (2) tuvieron una edad de 35 años, finalmente el 2.2% (1) tuvo una edad de 26 años, es decir, que la edad promedio de la muestra estudiada fué de 29 años con una desviación estándar de 2.82. Así mismo, se observó que la mayoría de los sujetos tuvieron una edad de 31 años, encontrando que la mínima edad reportada fué de 24 años y la edad máxima fué de 35 años (VER TABLA 7, PAG. 124).

En cuanto al estado civil de los sujetos, se pudo observar que el 73.3% (33) fueron casados y el 26.7% (12) fueron solteros (VER TABLA 8, PAG.124).

En segundo lugar se utilizó la Prueba T, en la cual tuvo por objeto proporcionar una prueba significancia estadística, para aceptar o rechazar la hipótesis. De acuerdo a la regla de decisión que menciona que si la probabilidad obtenida es menor o igual a la probabilidad de .05 la hipótesis nula se rechaza, en este caso, al ser las probabilidades obtenidas mayores a .05 la hipótesis nula se acepta, es decir, no hubo diferencias estadísticamente significativas con respecto a los Climas de Defensa Estrategia ($T=-1.29$; $P=.204$) y en el de Evaluación ($T=1.40$; $P=.170$). En cambio, las otras probabilidades obtenidas fueron menores a .05, la

hipótesis nula se rechaza y se acepta la hipótesis alterna, es decir, si se encontraron diferencias estadísticamente significativas en Superioridad ($T=3.51$; $P=.001$) observándose que el grupo de gerentes presentó una media más alta ($\bar{X}=4.45$) que el grupo de subordinados ($\bar{X}=3.89$). En Neutralidad ($T=3.72$; $P=.00$) observándose que el grupo de gerentes presentó una media más alta ($\bar{X}=4.31$) que el grupo de subordinados ($\bar{X}=3.67$) y finalmente Seguridad ($T=-4.00$; $P=.000$) observándose que el grupo de subordinados presentó una media más alta ($\bar{X}=3.22$) que el grupo de gerentes ($\bar{X}=2.40$).

En cuanto a los Climas de Apoyo, se encontró que las probabilidades obtenidas fueron menores o iguales a la probabilidad de .05, por lo tanto, la hipótesis nula se rechaza y se acepta la hipótesis alterna, es decir, si se encontraron diferencias estadísticamente significativas en el Clima de Empatía ($T=2.01$; $P=.05$) observándose que el grupo de gerentes presentó una media más alta ($\bar{X}=3.93$) que el grupo de subordinados ($\bar{X}=3.49$). En el de Descripción ($T=3.86$; $P=.000$) observándose que el grupo de gerentes presentó una media más alta ($\bar{X}=4.35$) que el grupo de subordinados ($\bar{X}=3.78$). En Igualdad ($T=3.31$; $P=.002$) observándose que el grupo de gerentes presentó una media más alta ($\bar{X}=4.23$) que el grupo de subordinados ($\bar{X}=3.68$). Y finalmente en el de Orientación ($T=3.60$; $P=.001$) observándose que el grupo de gerentes presentó una media más alta ($\bar{X}=4.17$) que el grupo de subordinados ($\bar{X}=3.71$).

Por último, la probabilidad obtenida fué mayor a la probabilidad de .05, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula, es decir, no hubo diferencias estadísticamente significativas en el Clima de Espontaneidad ($T=1.51$; $P=.137$) (VER TABLA 9, PAG. 125).

TABLA 1
DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE LA
MUESTRA GLOBAL
(EDAD DE 68 SUJETOS).

EDAD	%	(FQ)
24	6.7	4
26	1.7	1
27	6.7	4
28	16.7	18
29	13.3	8
30	13.3	8
31	13.3	8
32	8.3	5
33	6.7	4
34	6.7	4
35	6.7	4

MEAN = 29 STD DEV = 2.82

TABLA 2
DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE LA
MUESTRA GLOBAL (SEXO).

SEXO	%	(FQ)
ZH	100	68

TABLA 3
DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE LA
MUESTRA GLOBAL (PROFESION).

PROFS.	%	(FQ)
1	100	68

TABLA 4
DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE LA
MUESTRA GLOBAL (EDO.CIVIL).

EDO.CIVIL	%	(FQ)
1S	26.7	16
2C	73.3	44

TABLA 5
DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE LOS
15 GERENTES (EDAD).

EDAD	%	(FQ)
28	33.3	5
29	6.7	1
30	13.3	2
32	20	3
34	13.3	2
35	13.3	2

MEAN = 30.8 STD DEV = 2.72

TABLA 6
DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE LOS
15 GERENTES (EDO. CIVIL).

EDO.CIVIL	%	(FQ)
1S	26.7	4
2C	73.3	11

TABLA 7
DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE LOS
45 SUBORDINADOS (EDAD).

EDAD	%	(FQ)
24	8.9	4
26	2.2	1
27	8.9	4
28	11.1	5
29	15.6	7
30	13.3	6
31	17.8	8
32	4.4	2
33	8.9	4
34	4.4	2
35	4.4	2

TABLA 8
DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE LOS
45 SUBORDINADOS (EDO. CIVIL).

EDO.CIVIL	%	(FQ)
1S	26.7	12
2C	73.3	33

TABLA 9
PRUEBA Y PARA CADA UNO DE LOS CLIMAS
DE COMUNICACION (DEFENSA Y APOYO)
ENTRE GERENTES Y SUBORDINADOS

CLIMA	T	GL	PROB.
DEFENSA			
ESTRATEGIA	-1.29	58	.284
EVALUACION	1.48	44.83	.178
SUPERIORIDAD	3.51	56.54	.001
NEUTRALIDAD	3.72	57.87	.000
SEGURIDAD	-4.88	53.94	.000
APOYO			
EMPATIA	2.81	58	.058
DESCRIPCION	3.86	58.28	.000
ESPONTANEIDAD	1.51	58	.137
IGUALDAD	3.31	48.88	.002
ORIENTACION	3.68	57.18	.001

CAPITULO IV

DISCUSIONES

Y

CONCLUSIONES

DISCUSION

Desde hace varios años, la comunicación ha representado un papel de singular importancia, y sobre todo en el campo industrial. En tiempos pasados las empresas formaban estructuras de una complejidad mínima, el tamaño y el reducido número de empleados permitía tener un contacto personal directo, una mayor accesibilidad del empleado, financieros y gerentes, por lo cual había un intercambio de opiniones, actitudes, sentimientos personales, etc., actualmente, el crecimiento, el volúmen, los avances tecnológicos, la creación de más puestos, la especialización que se requiere para otro tipo de puesto y otros factores, propiciaron en el transcurso de los años, la formación de estructuras que requerían de mayor especialización, las cuales formaron redes de comunicación cada vez más complejas, es decir, los procesos de comunicación se fueron ampliando cada vez más al crecer las empresas e intervenir otros elementos de diversas complejidades.

Las diversas formas de comunicación que se encuentran implicadas en las empresas, las diferentes funciones que hay dentro de las mismas, los procesos que se siguen para la eficaz productividad, son elementos que caracterizan a la comunicación administrativa interna. Por lo cual, además se puede decir, que la comunicación interpersonal, desempeña uno de los papeles básicos para alcanzar los

objetivos trazados por las diferentes empresas, por consiguiente, en la medida en que las interrogantes que surjan dentro de la misma, se les brinde información necesaria que se requiere en las funciones propias del puesto, se habrán cubierto dichos objetivos. De tal manera que la comunicación es la energía vital de todas las organizaciones, pasando a través de toda su estructura, permitiendo así la supervivencia de ellas así como la de los miembros que la integran.

Así, muchos de los problemas de comunicación que se plantean en las empresas no son debidos solamente a la falta de claridad o a la utilización de expresiones incorrectas, sino a las diferencias perceptivas entre los individuos que se están comunicando, las cuales pueden ser la causa de serios conflictos en la organización. Así mismo, la comunicación al ser clara y precisa permite un entendimiento verbal y coadyuvar a la reducción de conflictos en el ambiente de trabajo, así como en las relaciones hombre-hombre, estableciéndose vínculos de participación entre ellos.

Las investigaciones que han tratado el problema de la comunicación en las organizaciones, han demostrado que es importante precisar el sentido de las palabras, siendo necesario escuchar cuidadosamente para interpretar lo que se está comunicando así como también tomar en cuenta las diferencias perceptivas mencionadas anteriormente. Sin embargo, en éste estudio, se pudo observar que los dos

Climas de Comunicación (de Defensa y de Apoyo) presentaron diferencias perceptivas entre los gerentes y subordinados en el ambiente laboral.

Los datos obtenidos en la investigación realizada y el análisis hecho de los mismos, permiten establecer lo siguiente: Los datos arrojados, muestran que el objetivo planteado de la presente investigación se logró, ya que por medio de un cuestionario fue posible detectar las diferencias perceptivas hacia los Climas de Defensa y de Apoyo entre gerentes y subordinados en su ambiente laboral.

En lo que se refiere a los resultados obtenidos, muestran que no existen diferencias estadísticamente significativas en la percepción hacia los Climas de Defensa: Estrategia y Evaluación y en el Clima de Apoyo:

Espontaneidad entre gerentes y subordinados, por lo tanto, los presentes resultados no apoyan a las investigaciones realizadas sobre éste tópico ya que según dichos resultados demuestran que los gerentes y subordinados perciben de igual manera éstos climas, pudiéndose observar, que tanto lo que comunica el gerente a sus subordinados y viceversa, se entiende de manera clara y además se sienten libres para hablar sobre asuntos de trabajo con su jefe al igual que el jefe para con ellos. Apoyando esto, Dubin Robert (1977) menciona que los ejecutivos deben hablar adecuadamente ante sus

subordinados para conseguir su cooperación, empleando vocablos que produzcan los efectos adecuados (Artemiza, 1984).

Por otra parte, si se observaron diferencias estadísticamente significativas en la percepción hacia los Climas de Defensa, por lo tanto, los resultados obtenidos en la presente investigación, apoyan los estudios realizados por Goldhaber 1981, que menciona que los problemas de comunicación que se plantean en las organizaciones son debidos a las diferencias perceptivas entre los individuos que se están comunicando. Como también está de acuerdo con Likert 1961 (Citado en Goldhaber 1981) quien dice que lo importante en sus estudios sobre las diferencias perceptivas, es que debido a que los individuos tienen distintas percepciones, su manera de responder a los mensajes es distinta.

También los estudios de Dearbon y Simon 1958 apoyan lo anterior, en donde evaluaron a los ejecutivos al comunicarse con sus trabajadores, y concluyeron que cada ejecutivo percibe aquellos aspectos de una situación que se relacionan específicamente con las actividades y metas de su departamento. Donde los ejecutivos hallaron difícil comunicarse con los trabajadores, inclusive les resulta difícil comunicarse entre ellos (Artemiza, 1984).

Finalmente Burns 1976 en sus estudios encontró diferencias perceptivas, es decir, cuando el jefe hablaba con sus subordinados, creía que estaba dando instrucciones

o decisiones, los subordinados por su parte percibían esa información como consejos. (Citado en Artemiza, 1984).

Superioridad, estas diferencias en dicho Clima se pudieron deber, según Arias Galicia, (1987) a que con frecuencia se presta mayor atención a los canales descendentes (jefe a subordinado) y se descuidan los ascendentes (subordinado a jefe). También la cultura, la situación social, el status y la conducta del receptor, pueden afectar la percepción e interpretación de los mensajes. Menciona que se puede dar una explicación insuficiente, sobrevaloración de sí mismo, uso de sarcasmo, alto status, poder, actitud despótica, críticas punzantes, demasiada formalidad, impotencia e interrupciones a los demás.

También a que con frecuencia el gerente no tiene una comunicación cara a cara con sus subordinados, comunicando así su actitud de superioridad y por consiguiente, haciéndolos sentir menos, creando sentimientos de inferioridad. No los hace sentir en un ambiente de confianza, no permite que sus subordinados externen sus ideas, no los toma en cuenta para algo referente al trabajo, marcando siempre las diferencias jerárquicas.

En el Clima de Neutralidad, las diferencias encontradas se pudieron deber, a que el jefe sólo está interesado por el trabajo no por las personas, le disgusta enterarse de los problemas y sentimientos de sus subordinados, por lo tanto, no le interesa tener buenas

relaciones de trabajo, no interesándole las inquietudes de su personal, no propicia la superación de sus subordinados, evitándo constantemente platicar con ellos.

En el Clima de Seguridad, las diferencias se pudieron deber, a que el gerente siempre creía tener la razón sin importarle la opinión de sus subordinados, además de que sus ideas, normas y reglas sean cumplidas al pie de la letra para así sentirse seguro.

En cuanto a los Climas de Apoyo, se observaron diferencias estadísticamente significativas en los siguientes climas:

En el Clima de Empatía, las diferencias encontradas, Rodríguez (1988) menciona que éstas se pudieron deber a la falta de actitudes de benevolencia hacia el o los receptores, interés y entusiasmo por el tema, claridad de ideas, es decir, ver bien claro lo que queremos comunicar, la voluntad de dar confianza, por lo tanto, de abrirse, quitándose las máscaras de manifestar los propios sentimientos y de captar los de los interlocutores (cultivar la empatía). Falta completo respeto hacia los subordinados, no comparte sentimientos, problemas y valores con ellos, por lo tanto, no le interesa el bienestar de ellos.

En cuanto a Descripción, las diferencias observadas, se pudieron deber según Koontz/O'Donnell (1988) a una evaluación prematura, donde menciona que existe una tendencia común a juzgar, aprobar o desaprobar lo que se

dice, en vez de intentar comprender la estructura de referencia de quien habla.

Rogers (1988) plantea con respecto a éste clima, una retroalimentación negativa, la cual genera hostilidades, no formulando preguntas a sus subordinados sobre su trabajo para así obtener información, no demuestra la lógica y beneficios de su postura.

En cuanto al Clima de Igualdad, las diferencias, se pudieron deber según Koontz/O'Donnell (1988) a la falta de confianza, amenazas y temores, lo cual puede ser resultado de una conducta inconsistente del superior o bien puede deberse a experiencias anteriores en las que se encuentran castigados a los subordinados por presentar a su jefe, honestamente, informaciones desfavorables, pero ciertas. Por otra parte, puede ser que no le guste convivir con sus subordinados tanto dentro como fuera de la empresa, preocupándose por las diferencias jerárquicas y, por consiguiente no toma en cuenta a sus subordinados para plantear objetivos de trabajo.

Finalmente, en el Clima de Orientación hacia los Problemas, las diferencias observadas, se pudieron deber a que no se definían claramente los problemas de trabajo entre gerentes y subordinados, por lo tanto, no se trataban de encontrar soluciones, dando como consecuencia inhibición de los objetivos del receptor. No comunica lo que ocurre en el área de trabajo y no define claramente los problemas de trabajo, y por tanto, no busca la ayuda

de sus subordinados y no explica sus ideas claramente.

Estas diferencias perceptivas, se pueden deber a que hay deterioro en el sistema de comunicación por parte de los gerentes y subordinados o en las áreas de trabajo, o a que en la organización existe en menor o mayor grado la delegación de autoridad, la cual implica complejidad en la estructura jerárquica, por canales y niveles de comunicación, que si se reproducen anárquicamente, traen como consecuencia que ésta, tanto en su sentido ascendente como descendente se haga más lenta y por lo tanto, se pierda agilidad y efectividad.

Otros factores que pueden intervenir en dichas diferencias son: Falta de Planeación en la comunicación, distorsiones semánticas, diferentes interpretaciones debido al contexto cultural, mensajes expresados de manera deficiente, malos oyentes y evaluación prematura y falta de confianza, amenazas y temores (Koontz/D'onnell, 1988).

Con respecto a lo anterior, cabe mencionar que los gerentes deben comunicarse adecuadamente con sus subordinados y viceversa, para así crear un clima de confianza y abierto en donde ambos se sientan libres de expresar todo lo que les acontece en su trabajo, creando una actitud de cooperación y unión en el ámbito laboral, haciendo una organización productiva y eficiente.

De ahí la importancia de los Climas de Apoyo para las comunicaciones organizacionales, ya que dichos climas van a propiciar una comunicación eficiente al igual que

las percepciones adecuadas que se hagan de algún mensaje o información, dando origen a una organización productiva en la cual su personal se estará comunicando adecuadamente.

En conclusión, se puede decir que con base a los resultados obtenidos, hacen evidente que la mayoría de las veces hubo una tendencia por parte de los subordinados y los gerentes a adoptar diferencias perceptivas en ambos climas de comunicación, por lo tanto, se puede observar que tanto los gerentes como los subordinados, respondieron e interpretaron los mensajes de una manera distinta, obstaculizando así la comunicación y las relaciones laborales entre ellos.

En cuanto a los Climas de Defensa en donde si se encontraron diferencias perceptivas, cabe mencionar que en el Clima Superioridad, mientras los subordinados percibían al gerente con una actitud de superior, éste lo negaba, siendo la mayoría de subordinados los que contestaron así.

En Neutralidad, ocurrió lo mismo que en el anterior, ya que los subordinados lo percibían como falta de interés por ellos.

En el de Seguridad ocurrió lo mismo, puesto que los subordinados contestaron que su jefe siempre creía tener la razón.

En cuanto a los Climas de Apoyo, en el Clima Empatía los subordinados percibían al gerente como una persona que no respetaba sus valores, en cambio el gerente decía lo contrario.

En Descripción, decían que se sentían juzgados y que no les permitía formular preguntas sobre su trabajo, por el contrario, el gerente lo negaba.

En Igualdad, los subordinados mencionaron que no había confianza y respeto entre ellos, en cambio el gerente lo negaba.

Finalmente en Orientación, no definía los problemas de trabajo, no pedía la colaboración de sus subordinados para encontrar soluciones a algún problema en el área de trabajo, y por lo tanto, el gerente decía lo contrario.

Por consiguiente, es importante mantener las conductas (Climas de Apoyo) que permitan el logro de los objetivos y por lo tanto se reduzcan o eliminen todos aquellos factores que causen conflicto dentro de la organización. Así pues, la comunicación óptima y de interés para el individuo, logrará que en el medio laboral se reduzcan los conflictos y por ende propiciar vínculos de relación, integración y participación entre el personal.

Se sugiere que para investigaciones posteriores acerca del tema, se haga todo lo posible por contar con el mayor número de participantes para que así sea mucho más rica la información que se presente, que se aplique a una muestra de diferentes departamentos o áreas de trabajo y a diferentes Bancos o Instituciones, realizar investigaciones en nuestro medio acerca del tema y finalmente que se hagan menos preguntas para no hacer tan

tedioso el cuestionario y así lo contesten con mayor rapidez y facilidad.

Finalmente, es recomendable que para cuantificar los problemas de comunicación y poder contar con alternativas para reducirlos, es necesario hechar mano de técnicas para mejorar la comunicación organizacional como son las siguientes:

- AUDITORIA DE LA COMUNICACION.
- TECNICAS DE LA COMUNICACION.

Ambas técnicas que se mencionan en los capítulos anteriores, representan una manera de mejorar la comunicación en la organización, para así lograr las metas y objetivos de la misma, tomándo en cuenta las funciones administrativas clave como son la planeación, organización, control, etc. Dichas técnicas deben usarse no solo para cuando surjan problemas, sino para evitarlos.

Estas técnicas tenderán a favorecer de manera positiva la comunicación en todos los ámbitos como son el familiar, el educacional, el laboral, el personal, y el social, por ello es importante tenerlas en cuenta para que la comunicación sea más productiva y eficaz.

Finalmente, se puede decir, que en toda organización deben de existir Climas de Apoyo para así poder mantener y mejorar los recursos humanos, materiales, técnicos y económicos y, por consiguiente, lograr las metas y

objetivos de la organización de una manera más productiva, y sobre todo en la estructura de el sistema de comunicaciones.

El tema de la Comunicación Administrativa atrae el interés de un número cada día mayor de estudiosos de la conducta humana, de administradores y del público en general, por lo cual es necesario que los estudiosos en éste campo se interesaran de una manera más profunda en las comunicaciones administrativas, que es en donde se generan los lineamientos de todo comportamiento humano en una organización, esperando de alguna manera que la presente investigación sirva como instrumento generador de nuevas ideas, y que de pauta para solucionar la amplia gama de problemas referentes a los mensajes humanos, de tarea y de mantenimiento existentes en toda organización y así lograr una concientización dentro de la misma en lo que a comunicaciones se refiere.

Dentro de las limitaciones que presentó dicha investigación, fueron las siguientes: Se puede mencionar el tamaño de la muestra, el factor tiempo, debido a que algunos de los participantes no contaban con el tiempo suficiente para resolver el cuestionario, el acceso al Centro Bancomer, y la falta de investigaciones realizadas en México.

Concluyendo, son evidentes las diferencias perceptivas entre gerentes y subordinados, es decir, lo encontrado apoya las investigaciones realizadas sobre éste

tópico. Con base en ésto, cabe mencionar, que en el Centro Bancomer, se tiene que tener cuidado en la estructura de el Sistema de comunicaciones entre gerentes y subordinados para así disminuir conflictos y hostilidades dentro de la organización y así propiciar un ambiente laboral adecuado en el área de proyectos de comunicaciones en especial.

APENDICE A

LOS REACTIVOS DEL PRESENTE CUESTIONARIO FUERON MEDIDOS Y
FORMULADOS A TRAVES DE LOS SIGUIENTES INDICADORES:

C L I M A S D E D E F E N S A :

- ESTRATEGIA: R: 1, 3, 5 Y 43.
- EVALUACION: R: 7, 9, 11, 13 Y 15.
- SUPERTORIDAD: R: 18, 20, 21, 22 Y 23.
- NEUTRALIDAD: R: 10, 12, 14, 16, 17 Y 19.
- SEGURIDAD: R: 2, 4, 6 Y 8.

C L I M A S D E A P O Y O :

- EMPATIA: R: 25, 27, 29 Y 31.
- DESCRIPCION: R: 33, 36, 37 Y 44.
- ESPONTANETDAD: R: 39, 40, 41 Y 42.
- IGUALDAD: R: 35, 38, 45 Y 46.
- ORIENTACION: R: 24, 26, 28, 30, 32 Y 34.

CUESTIONARIO.

INSTRUCCIONES:

A CONTINUACION SE LE PRESENTAN UNA SERIE DE AFIRMACIONES SOBRE ALGUNOS ASPECTOS DE COMUNICACION, CONTESTE DE ACUERDO A SU OPINION, NO DEJE SIN CONTESTAR ALGUNA PREGUNTA, NO HAY RESPUESTAS BUENAS NI MALAS. HABALO EN FORMA CONFIDENCIAL.

EJEMPLO:

CON FRECUENCIA CULPO A MIS SUBORDINADOS AUNQUE TENGAN LA RAZON.

() CA () DA () N () DES () CD

CA: COMPLETAMENTE DE ACUERDO.

DA: DE ACUERDO.

N: NEUTRAL.

DES: DESACUERDO.

CD: COMPLETAMENTE EN DESACUERDO.

INDIQUE POR FAVOR, MARCANDO CON UNA CRUZ ENTRE EL PARENTESIS, LA ALTERNATIVA QUE MAS SE ASEMEJE A SU OPINION.

1) FINJO INTERES POR EL TRABAJO DE MIS SUBORDINADOS PARA ASI PODERLOS MANEJAR.

() CA () DA () N () DES () CD

2) ME SATISFACE QUE MIS SUBORDINADOS ACEPTEN MIS IDEAS Y CUMPLAN REGLAS Y NORMAS AL PIE DE LA LETRA PARA ASI SENTIRME SEGURO.

() CA () DA () N () DES () CD

- 3) RENUNCIO A CIERTOS PUNTOS SIN IMPORTANCIA PARA GANAR EN OTROS Y ASI CONVENCER A MIS SUBORDINADOS DE LO QUE DIGO ES CORRECTO.
 CA DA N DES CD
- 4) CUANDO SE DISCUTE ALGUN ASUNTO, FRECUENTEMENTE TENGO LA RAZON.
 CA DA N DES CD
- 5) TRATO DE QUE MIS SUBORDINADOS CREAN QUE LO QUE HAGO ES LO CORRECTO.
 CA DA N DES CD
- 6) CREO TENER LA RAZON EN ASUNTOS DE TRABAJO.
 CA DA N DES CD
- 7) CON FRECUENCIA CULPO A MIS SUBORDINADOS.
 CA DA N DES CD
- 8) ME SIENTO SEGURO EN TODO LO QUE HAGO.
 CA DA N DES CD
- 9) CON FRECUENCIA ESTOY CORRIGIENDO A MIS SUBORDINADOS.
 CA DA N DES CD
- 10) ME DISGUSTA ENTERARME DE LOS PROBLEMAS DE MIS SUBORDINADOS.
 CA DA N DES CD
- 11) SI ALGUN PROBLEMA QUE INTENTO RESOLVER CON MIS SUBORDINADOS SALE MAL, LES HECHO LA CULPA.
 CA DA N DES CD
- 12) NO ME INTERESO POR LOS SENTIMIENTOS DE MIS SUBORDINADOS.
 CA DA N DES CD
- 13) EN OCASIONES EXPRESO OPINIONES QUE PUEDEN CREAR CONTROVERSIAS, Y ASI JUZGAR A MIS SUBORDINADOS.
 CA DA N DES CD
- 14) NO ES IMPORTANTE CONSERVAR UNA BUENA RELACION DE TRABAJO.
 CA DA N DES CD

- 15) CULPO A MIS SUBORDINADOS AUNQUE NO ESTE SEGURO DE QUE
TENGAN LA CULPA.
() CA () DA () N () DES () CD
- 16) NO ME INTERESAN LAS INQUIETUDES DE MIS SUBORDINADOS.
() CA () DA () N () DES () CD
- 17) NO PROPICIO LA SUPERACION DE MIS SUBORDINADOS.
() CA () DA () N () DES () CD
- 18) VALIENDOME DE MI PUESTO NO PERMITO QUE MIS
SUBORDINADOS EXTERNEN SUS IDEAS PARA TOMAR UNA
DESICION.
() CA () DA () N () DES () CD
- 19) EVITO PLATICAR CON MIS SUBORDINADOS.
() CA () DA () N () DES () CD
- 20) AL ABORDAR NUEVOS PLANES DE TRABAJO ME APROVECHO DE MI
POSICION Y NO TOMO EN CUENTA A MIS SUBORDINADOS.
() CA () DA () N () DES () CD
- 21) ME VALGO DE MI PUESTO PARA HACER LO QUE YO QUIERA SIN
IMPORTARME MIS SUBORDINADOS.
() CA () DA () N () DES () CD
- 22) CREO QUE HAY QUE CONSIDERAR LAS DIFERENCIAS
JERARQUICAS Y APROVECHARME DE ELLO PARA MANDAR.
() CA () DA () N () DES () CD
- 23) NO DEJO QUE MIS SUBORDINADOS TOMEN LA RESPONSABILIDAD
DE RESOLVER UN PROBLEMA PORQUE TRATO DE TRIUNFAR EN MI
POSTURA DE JEFE.
() CA () DA () N () DES () CD
- 24) INTENTO ENCONTRAR SOLUCIONES EN QUE MIS SUBORDINADOS Y
YO ESTEMOS DE ACUERDO.
() CA () DA () N () DES () CD
- 25) HAY COMPLETO RESPETO HACIA MIS SUBORDINADOS.
() CA () DA () N () DES () CD
- 26) LES COMUNICO A MIS SUBORDINADOS LO QUE OCURRE EN EL
AREA DE TRABAJO PARA ASI TOMAR UNA DECISION JUNTOS Y
QUE ADEMAS ESTEMOS DE ACUERDO.
() CA () DA () N () DES () CD

- 27) TRATO DE NO LASTIMAR LOS SENTIMIENTOS DE MIS SUBORDINADOS.
 CA DA N DES CD
- 28) ANTE UN PROBLEMA EN EL TRABAJO TRATO DE ENCONTRAR LA SOLUCION JUNTO CON MIS SUBORDINADOS.
 CA DA N DES CD
- 29) COMPARTO SENTIMIENTOS, PROBLEMAS Y VALORES CON MIS SUBORDINADOS.
 CA DA N DES CD
- 30) COLABORO CON MIS SUBORDINADOS PARA DEFINIR PROBLEMAS DE TRABAJO Y ASI ENCONTRAR SOLUCIONES ADECUADAS.
 CA DA N DES CD
- 31) ME INTERESA MUCHO EL BIENESTAR DE MIS SUBORDINADOS.
 CA DA N DES CD
- 32) BUSCO LA AYUDA DE MIS SUBORDINADOS PARA RESOLVER UN PROBLEMA.
 CA DA N DES CD
- 33) FORMULO PREGUNTAS A MIS SUBORDINADOS SOBRE SU TRABAJO PARA ASI OBTENER INFORMACION.
 CA DA N DES CD
- 34) EXPLICO MIS IDEAS A MIS SUBORDINADOS REFERENTES AL TRABAJO PARA QUE JUNTOS VEAMOS LO QUE SE PUEDE HACER.
 CA DA N DES CD
- 35) PERMITO QUE MIS SUBORDINADOS OPINEN SIN TRATAR DE HACERLOS MENOS POR MI POSICION.
 CA DA N DES CD
- 36) ME SATISFACE QUE SE FORMULEN PREGUNTAS.
 CA DA N DES CD
- 37) DEMUESTRO A MIS SUBORDINADOS LA LOGICA Y BENEFICIOS DE MI POSTURA FORMULANDOLES PREGUNTAS SIN JUZGARLOS.
 CA DA N DES CD

- 38) ME GUSTA CONVIVIR CON MIS SUBORDINADOS TANTO DENTRO COMO FUERA DE LA EMPRESA PARA ASI CREAR SITUACIONES DE IGUALDAD.
 CA DA N DES CD
- 39) SOY SINCERO CON MIS SUBORDINADOS CUANDO HAY PROBLEMAS EN EL AREA DE TRABAJO.
 CA DA N DES CD
- 40) EXPRESO HONESTA Y SINCERAMENTE TODAS LAS PREOCUPACIONES DE INMEDIATO REFERENTES AL AREA DE TRABAJO.
 CA DA N DES CD
- 41) LES COMUNICO SINCERAMENTE ASUNTOS DE TRABAJO A MIS SUBORDINADOS.
 CA DA N DES CD
- 42) LES COMUNICO A MIS SUBORDINADOS LO QUE OCURRE EN EL AREA DE TRABAJO SINCERA Y HONESTAMENTE.
 CA DA N DES CD
- 43) TRATO DE QUE EL PERSONAL BAJO MI MANDO HAGA LO QUE YO QUIERO.
 CA DA N DES CD
- 44) ME INTERESA QUE MIS SUBORDINADOS HAGAN COMENTARIOS ACERCA DE SU TRABAJO PARA DESPUES FORMULARLES PREGUNTAS SIN JUZGARLOS.
 CA DA N DES CD
- 45) CONSIDERO QUE NO VALE LA PENA PREOCUPARSE POR LAS DIFERENCIAS JERARQUICAS.
 CA DA N DES CD
- 46) PLANEO LOS OBJETIVOS DE TRABAJO JUNTO CON MIS SUBORDINADOS SIN HACERLOS MENOS POR MI POSICION DE JEFE.
 CA DA N DES CD

CUESTIONARIO.

INSTRUCCIONES.

A CONTINUACION SE LE PRESENTAN UNA SERIE DE AFIRMACIONES SOBRE ALGUNOS ASPECTOS DE COMUNICACION, CONTESTE DE ACUERDO A SU OPINION, NO DEJE SIN CONTESTAR ALGUNA PREGUNTA, NO HAY RESPUESTAS BUENAS NI MALAS. HAGALO EN FORMA CONFIDENCIAL.

EJEMPLO:

CON FRECUENCIA MI JEFE NOS CULPA AUNQUE TENGAMOS LA RAZON.

() CA () DA () N () DES () CD

CA: COMPLETAMENTE DE ACUERDO.

DA: DE ACUERDO.

N: NEUTRAL.

DES: DESACUERDO.

CD: COMPLETAMENTE EN DESACUERDO.

INDIQUE POR FAVOR, MARCANDO CON UNA CRUZ ENTRE EL PARENTESIS, LA ALTERNATIVA QUE MAS SE ASEMEJE A SU OPINION.

1) FINJE INTERES POR NUESTRO TRABAJO PARA ASI PODERNOS MANEJAR.

() CA () DA () N () DES () CD

2) LE SATISFACE QUE ACEPTEMOS SUS IDEAS Y SE CUMPLAN REGLAS Y NORMAS AL PIE DE LA LETRA PARA ASI SENTIRSE SEGURO.

() CA () DA () N () DES () CD

- 3) RENUNCIA A CIERTOS PUNTOS SIN IMPORTANCIA PARA GANAR EN OTROS Y ASI CONVENCERNOS DE LO QUE DICE ES LO CORRECTO.
 CA DA N DES CD
- 4) CUANDO SE DISCUTE ALGUN ASUNTO, FRECUENTEMENTE CREE TENER LA RAZON.
 CA DA N DES CD
- 5) TRATA DE QUE NOSOTROS CREAMOS QUE LO QUE HACE ES LO CORRECTO.
 CA DA N DES CD
- 6) CREE TENER LA RAZON EN ASUNTOS DE TRABAJO.
 CA DA N DES CD
- 7) CON FRECUENCIA NOS CULPA.
 CA DA N DES CD
- 8) SE SIENTE SEGURO EN TODO LO QUE HACE.
 CA DA N DES CD
- 9) CON FRECUENCIA NOS ESTA CORRIENDO.
 CA DA N DES CD
- 10) LE DISGUSTA ENTERARSE DE NUESTROS PROBLEMAS.
 CA DA N DES CD
- 11) SI ALGUN PROBLEMA QUE INTENTA RESOLVER CON NOSOTROS SALE MAL, NOS HECHA LA CULPA.
 CA DA N DES CD
- 12) NO SE INTERESA POR NUESTROS SENTIMIENTOS.
 CA DA N DES CD
- 13) EN OCASIONES EXPRESA OPINIONES QUE PUEDEN CREAR CONTROVERSIAS Y ASI PODERNOS JUZGAR.
 CA DA N DES CD
- 14) NO LE ES IMPORTANTE CONSERVAR UNA BUENA RELACION DE TRABAJO.
 CA DA N DES CD

- 15) NOS CULPA AUNQUE NO ESTE SEGURO DE QUE TENGAMOS LA CULPA.
 CA DA N DES CD
- 16) NO LE INTERESAN NUESTRAS INQUIETUDES.
 CA DA N DES CD
- 17) NO PROPICIA NUESTRA SUPERACION.
 CA DA N DES CD
- 18) VALIENDOSE DE SU PUESTO NO PERMITE QUE EXTERNEMOS NUESTRAS IDEAS PARA TOMAR UNA DECISION.
 CA DA N DES CD
- 19) EVITA PLATICAR CON NOSOTROS.
 CA DA N DES CD
- 20) AL ABORDAR NUEVOS PLANES DE TRABAJO SE APROVECHA DE SU POSICION Y NO NOS TOMA EN CUENTA.
 CA DA N DES CD
- 21) SE VALE DE SU PUESTO PARA HACER LO QUE EL QUIERA SIN IMPORTARLE NOSOTROS.
 CA DA N DES CD
- 22) CONSIDERA LAS DIFERENCIAS JERARQUICAS Y SE APROVECHA DE ELLO PARA MANDAR.
 CA DA N DES CD
- 23) NO DEJA QUE NOSOTROS TOMEMOS LA RESPONSABILIDAD PARA RESOLVER UN PROBLEMA PORQUE TRATA DE TRIUNFAR EN SU POSTURA DE JEFE.
 CA DA N DES CD
- 24) INTENTA ENCONTRAR SOLUCIONES EN QUE EL Y NOSOTROS ESTEMOS DE ACUERDO.
 CA DA N DES CD
- 25) HAY COMPLETO RESPETO HACIA MI JEFE.
 CA DA N DES CD
- 26) NOS COMUNICA LO QUE OCURRE EN EL AREA DE TRABAJO PARA ASI TOMAR UNA DECISION JUNTOS Y QUE ADEMAS ESTEMOS DE

ACUERDO.

- () CA () DA () N () DES () CD
- 27) TRATA DE NO LASTIMAR NUESTROS SENTIMIENTOS.
() CA () DA () N () DES () CD
- 28) ANTE UN PROBLEMA EN EL TRABAJO TRATA DE ENCONTRAR LA SOLUCION JUNTO CON NOSOTROS.
() CA () DA () N () DES () CD
- 29) COMPARTE SENTIMIENTOS, PROBLEMAS Y VALORES CON NOSOTROS.
() CA () DA () N () DES () CD
- 30) COLABORA CON NOSOTROS PARA DEFINIR PROBLEMAS DE TRABAJO Y ASI ENCONTRAR SOLUCIONES ADECUADAS.
() CA () DA () N () DES () CD
- 31) LE INTERESA MUCHO NUESTRO BIENESTAR.
() CA () DA () N () DES () CD
- 32) BUSCA LA AYUDA DE NOSOTROS PARA RESOLVER UN PROBLEMA.
() CA () DA () N () DES () CD
- 33) FORMULA PREGUNTAS SOBRE NUESTRO TRABAJO PARA ASI OBTENER INFORMACION.
() CA () DA () N () DES () CD
- 34) EXPLICA SUS IDEAS A NOSOTROS REFERENTES AL AREA DE TRABAJO PARA QUE JUNTOS VEAMOS LO QUE SE PUEDE HACER.
() CA () DA () N () DES () CD
- 35) PERMITE QUE OPINEMOS SIN TRATAR DE HACERNOS MENOS POR SU POSICION.
() CA () DA () N () DES () CD
- 36) LE SATISFACE QUE SE FORMULEN PREGUNTAS.
() CA () DA () N () DES () CD
- 37) NOS DEMUESTRA LA LOGICA Y BENEFICIOS DE SU POSTURA FORMULANDONOS PREGUNTAS SIN SER JUZGADOS.
() CA () DA () N () DES () CD
- 38) LE GUSTA CONVIVIR CON NOSOTROS TANTO DENTRO COMO FUERA

DE LA EMPRESA PARA ASI CREAR SITUACIONES DE IGUALDAD.

() CA () DA () N () DES () CD

39) ES SINCERO CUANDO HAY PROBLEMAS EN EL AREA DE TRABAJO.

() CA () DA () N () DES () CD

40) EXPRESA HONESTA Y SINCERAMENTE TODAS LAS PREOCUPACIONES DE INMEDIATO REFERENTES AL AREA DE TRABAJO.

() CA () DA () N () DES () CD

41) NOS COMUNICA SINCERAMENTE ASUNTOS DE TRABAJO.

() CA () DA () N () DES () CD

42) NOS COMUNICA LO QUE OCURRE EN EL AREA DE TRABAJO SINCERA Y HONESTAMENTE.

() CA () DA () N () DES () CD

43) EL JEFE TRATA DE QUE NOSOTROS HAGAMOS LO QUE EL QUIERE.

() CA () DA () N () DES () CD

44) LE INTERESA QUE HAGAMOS COMENTARIOS ACERCA DE NUESTRO TRABAJO PARA DESPUES FORMULARNOS PREGUNTAS SIN SER JUZGADOS.

() CA () DA () N () DES () CD

45) CONSIDERA QUE NO VALE LA PENA PREOCUPARSE POR LAS DIFERENCIAS JERARQUICAS.

() CA () DA () N () DES () CD

46) PLANEA LOS OBJETIVOS DE TRABAJO JUNTO CON NOSOTROS SIN HACERNOS MENOS POR SU POSICION DE JEFE.

() CA () DA () N () DES () CD

GLOSARIO DE TERMINOS

- **BARRERAS DE COMUNICACION.**- Todos aquellos factores que la impiden, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general de ésta (Arias, 1987).

- **CANAL.**- Es el medio que transporta los mensajes.

- **CLIMAS DE APOYO.**- Fuerzas facilitadoras de la comunicación.

DESCRIPCION (no juzgar, formular preguntas para obtener información, presentir. Los sentimientos, acontecimientos, percepciones o procesos sin exigir ningún cambio en el receptor).

ORIENTACION HACIA LOS PROBLEMAS (definir los problemas mutuos, intentando encontrar soluciones sin inhibir los objetivos, decisiones y progresos del receptor).

ESPONTANEIDAD (libre de decepciones, motivos ocultos y mostrándose honrado y sincero).

IGUALDAD (confianza y respeto mutuo; participar en planificación sin servirse del poder, posición apariencia, etc).

EMPATIA (respeto hacia los valores del oyente; identificando, compartiendo y aceptando sus problemas, sentimientos y valores).

PROVISIONALISMO (disposición para experimentar con la

propia conducta actitudes e ideas). (Goldhaber, 1981).

- **CLIMAS DE DEFENSA.** - Fuerzas obstaculizadoras.

EVALUACION (juzgar, culpar, poner en duda: Normas, valores y motivos).

CONTROL (intentar hacerle algo a otras personas, intentar cambiar una actitud o conducta de otra persona).

ESTRATEGIA (manipular y engañar a los demás).

NEUTRALIDAD (expresar falta de interés por el bienestar de otra persona).

SUPERIORIDAD (comunicar la actitud de superioridad en posición, riqueza, capacidad intelectual, características físicas, etc; Produciendo sentimientos de insuficiencia en los demás).

SEGURIDAD (dogmático, necesidad de tener la razón, deseos de ganar). (Goldhaber, 1981).

- **COMUNICACION.** - Es el entendimiento verbal a través del intercambio de información "clara y precisa" en una relación cara a cara entre dos personas (Artemiza, 1984).

- **COMUNICACION INTERPERSONAL.** - Es donde la comunicación se produce por medio de una relación cara a cara (Goldhaber, 1981).

- **EFFECTOS.** - Cambios en el comportamiento del receptor debido a la transmisión de un mensaje.
- **EMISOR.** - Es el que origina el mensaje.
- **FACILITADORES DE LA COMUNICACION.** - Aquellos que van a permitir que el mensaje llegue a su fin que se pretende. (Artemiza, 1984).
- **GERENTES.** - Son aquellos que desempeñan varias funciones esenciales y únicas que los distinguen de otras personas con preparación profesional (Pigors y Meyers, 1981).
- **MENSAJE.** - Es la idea que se va a comunicar.
- **ORGANIZACION.** - La coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito mediante la división de las funciones y del trabajo a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad (Sánchez Cervantes Ma. Isabel mecanograma).
- **PERCEPCION.** - Es el proceso mediante el cual recibimos y organizamos los datos sensoriales procedentes del medio ambiente (Goldhaber, 1981).

- **RECEPTOR.** - Es la persona que recibe y capta la información.

- **RETROALIMENTACION.** - Respuesta del receptor en la fuente del mensaje, es decir, es un proceso dinámico bidireccional.

- **RED.** - Un agrupamiento de tamaño intermedio entre el individuo y la organización (Goldhaber, 1981).

- **SUBORDINADOS.** - Son aquellos que dependen directamente de su jefe (Strauss, G. 1961).

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- ARIAS, F. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.
EDIT: Trillas. México, 1987.
- ARTEMIZA, S. UN PROGRAMA DE MANTENIMIENTO PARA LA COMUNICACION FORMAL. Tesis Profesional.
Facultad de Psicología. UNAM. México D.F.
1984.
- ASHLEY, M. QUE ES EL HOMBRE. Editorial Paidós segunda edición, 1966.
- BERLO, D. EL PROCESO DE LA COMUNICACION. Edit: El Ateneo, Buenos Aires, 1988.
- BONILLA, C. LA COMUNICACION. FUNCION BASICA DE LAS RELACIONES PUBLICAS. Edit: Trillas. Méx,
1988.
- BORMANN. LA COMUNICACION. UN PROBLEMA DE LA ORGANIZACION MODERNA. Ediciones Deusto.
Barraincua 14 Bilbao, 1974.
- BRAVO. F. NATURALEZA DE LAS COMUNICACIONES HUMANAS EN LA ORGANIZACION. DINAMICA Y DESARROLLO.

Tesis Profesional. Facultad de Psicología.
UNAM. México D. F. 1982.

- BRETH, R. LAS COMUNICACIONES EN LA DIRECCION DE EMPRESAS. Fondo Educativo Interamericano, S.A. España, 1974.

- CASARES, D, SILICEO, A. PLANEACION DE VIDA Y CARRERA. Edit: Limusa. México, 1987.

- CURTIS, J. PSICOLOGIA SOCIAL. Ediciones Martínez Rosa Barcelona, 1973.

- DELGADO, F. LA IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS Y LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA Y CONTABLE DE LAS EMPRESAS. Tesis Profesional. Escuela Superior de Comercio y Administración. IPN. México D,F. 1977.

- FLORES, S. HACIA UNA COMUNICACION INTEGRAL. Edit: Trillas, México, 1979.

- FLORES, G. EL LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES Y EL PROCESO DINAMICO DE LA COMUNICACION EN LAS RELACIONES HUMANAS. Tesis Profesional. Escuela Superior de Comercio y

Administración. IPN. México D.F. 1981.

- GODED, J. ANTOLOGIA SOBRE LA COMUNICACION HUMANA.
Edit: UNAM. México, 1976.
- GOLDBABER, G. COMUNICACION ORGANIZACIONAL. Logos
Consortio Editorial. México, 1981.
- HYBELS, S. Y RICHARD, L. LA COMUNICACION. Consortio
Editorial S.A. México, 1974.
- KOONTZ, H. DONNELL, C. ADMINISTRACION. McGraw Hill,
México, 1988.
- MARTINEZ, M. LA COMUNICACION Y LA ORGANIZACION (CASO
PRACTICO). Tesis Profesional. Facultad de
Psicología. UNAM. México D.F. 1977.
- MOIRET, T Y CEDILLO, P. COMUNICACION ADMINISTRATIVA.
Tesis Profesional. Facultad de Psicología.
UNAM. México D.F. 1984.
- ORNELAS, T. LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION EN LA
EJECUCION DE LA ADMINISTRACION. Tesis
Profesional. Escuela Superior de Comercio
y Administración. IPN. México D.F. 1981.

- PAOLI, A. COMUNICACION E INFORMACION. Edit: Trillas.
México, 1988.

- PEDROTE, B. MODELO DE LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA EN UNA ORGANIZACION DESCENTRALIZADA. Tesis Profesional. Facultad de Psicología. UNAM.
México D.F. 1979.

- PIGORS, P. Y MEYERS, CH. ADMINISTRACION DE PERSONAL.
Edit: CECSA. México, 1981.

- ROGRIGUEZ ESTRADA M. COMUNICACION Y SUPERACION PERSONAL.
Manual Moderno. México, 1988.

- ROGERS EVETT, M. LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES.
McGraw Hill, México, 1980.

- SANCHEZ CERVANTES, Ma. ISABEL. INTRODUCCION AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. MECANOGRAMA.

- SCHARM WILBUR. LA CIENCIA DE LA COMUNICACION HUMANA.
Edit: Roble. México, 1963.

- SILVERSTEIN, A. "COMUNICACION HUMANA". Edit: Trillas.
México, 1985.

- STRAUSS, G. LOS PROBLEMAS HUMANOS DE LA DIRECCION.
Edit: Herrero. México. 1961.