



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

LA COMUNICACION INTERPERSONAL DENTRO DE LA ORGANIZACION (GERENCIA DE INFORMATICA Y TELECOMUNICACIONES PERTENECIENTE A LA COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD).

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION
P R E S E N T A :
MARIA GUADALUPE SANCHEZ CASTILLO

DIRECTORA: MAESTRA FRANCISCA ROBLES

MEXICO, D. F.

JULIO 2002

TESIS CON FALLA DE ORIGEN





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Paginación

Discontinua

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Por darme la oportunidad de estar en esta vida.

A mis padres: Máximo y María Elena

Por su apoyo, amor y cuidados.

A mis hermanos: Marycarmen, Luz, Fer y Bety

Por su ayuda incondicional y alentarme a seguir alcanzando mis metas.

A mis niños: Mariluz, Luis, Carolina, Adrián y Mariani

Por ser mi motivación para superarme día a día.

A las autoridades de la empresa y del Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana

Por su apoyo en la realización del presente trabajo.

A mis compañeros y amigos

Por su invaluable ayuda, por aportar sus conocimientos, y facilitarme algunos materiales y equipo informático. De manera muy particular a (en orden alfabético): Ma. del Carmen Alfaro, Fernando Cortés, César O. González, Mario Raúl González, Miguel A. Guerrero, Joaquín Hernández, Araceli Mejía, Manuel H. Muñoz, Rosario Ojeda, Albina Sánchez, Susana Sánchez, Francisco Toledo y Sergio Vázquez.

A la maestra Francisca Robles

Por su paciencia y valioso tiempo dedicado a la asesoría de esta tesis.

Y a todas aquellas personas que me ayudaron de alguna forma para la terminación de este trabajo.

Í N D I C E

	PÁG.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	1
DEFINICIÓN	1
FUNCIÓN	2
ESTRUCTURA	3
LOS COMPONENTES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	4
1.1 COMUNICACIÓN INTERNA	7
DEFINICIÓN	7
PROCESO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	8
TIPOS DE COMUNICACIÓN-MENSAJES-FUNCIONES	8
1.2 COMUNICACIÓN EXTERNA	14
1.3 COMUNICACIÓN FORMAL. NORMATIVIDAD	16
1.4 COMUNICACIÓN INFORMAL. BARRERAS DE COMUNICACIÓN	18
1.5 LAS ACTITUDES Y LAS CONDUCTAS COMUNICATIVAS EN LAS ORGANIZACIONES	24
1.6 MODELOS DE INTEGRACIÓN DE OBJETIVOS DE UNA ORGANIZACIÓN	28
1.6.1 MODELO DE INTERCAMBIO	28
1.6.2 MODELO DE SOCIALIZACIÓN	29
1.6.3 MODELO DE ACOMODACIÓN	34
1.7 LIDERAZGO	42
CAPÍTULO 2 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	55
2.1 DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	56
2.2 PROCESO COMUNICATIVO	60
2.3 LA ACTITUD Y LAS CONDUCTAS COMUNICATIVAS EN LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	71
2.4 NORMATIVIDAD	73
2.5 VARIABLES	79
2.6 BARRERAS	81

CAPÍTULO 3	LA TEORÍA DEL CONSTRUCTO PERSONAL Y LA MEDICIÓN DE ACTITUDES Y DE CONDUCTAS.	90
	3.1 TEORÍA DEL CONSTRUCTO PERSONAL	90
	3.2 MEDICIÓN DE ACTITUD	98
	3.3 MEDICIÓN DE CONDUCTA	109
CAPÍTULO 4	DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LA GERENCIA DE INFORMÁTICA Y TELECOMUNICACIONES (GIT)	111
	4.1 LA COMUNICACIÓN EN LA GIT	111
	4.2 EL DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LA GIT	113
	4.2.1 PROCESO	139
	4.2.2 NORMATIVIDAD	142
	4.2.3 VARIABLES	143
	4.2.4 BARRERAS	144
	CONCLUSIONES	151
	BIBLIOGRAFÍA	164
	ENTREVISTAS	167

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se desarrolla el tema de la comunicación interpersonal en la Gerencia de Informática y Telecomunicaciones (GIT), de la Comisión Federal de Electricidad (CFE), la cual se considera como un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio, a partir del 14 de enero de 1949, fecha en la que se publicó la Ley Constitutiva de la Comisión Federal de Electricidad¹.

En 1960 el Gobierno Federal, a cargo del Presidente Adolfo López Mateos, adquirió el 90% de las acciones comunes y preferentes de The Mexican Light and Power Company, tomando posesión de la misma el día 27 de septiembre, fecha que ha quedado registrada en la historia de México, como el día de la nacionalización de la industria eléctrica. El proceso de nacionalización se consumó formalmente el 29 de diciembre de 1960 al hacerse una adición al artículo 27 de la Constitución por el cual se reserva en exclusividad a la nación mexicana, lo referente a la generación, conducción, transformación, distribución y abastecimiento de energía eléctrica, que tenga por objeto la prestación de servicio público sin concesiones a particulares y debiendo aprovechar los bienes y recursos naturales requeridos para esos fines.

En atención a la política de modernización establecida por el titular del Ejecutivo Federal el 12 de diciembre de 1989, la Dirección General de la Comisión Federal de Electricidad, propuso en Junta de Gobierno las adecuaciones a la estructura orgánica de la entidad, con la conformidad de la Secretaría de Energía y del Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana; en consecuencia la estructura de la Comisión Federal de Electricidad, fue dictaminada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en el mes de junio de 1992².

¹ Guzmán, Arturo, *La Electricidad en México*. México, D.F., 1992, p. 164.

² Vega S., José Antonio, *Inducción a C.F.E.* México, D.F., 1999., p. 57.

Asimismo, siguiendo con la historia de la Gerencia de Informática y Telecomunicaciones (GIT) y su desarrollo. En su creación fue Departamento de Sistematización (1967), después se le dio carácter nacional (1976), posteriormente se conforma como Unidad de Informática (1980), y de 1989 a la fecha se le conoce como tal³.

Hasta entonces, la Comisión Federal de Electricidad tenía una infraestructura informática basada en cerca de 20 centros de cómputo convencionales, con sistemas propietarios, cuyos equipos ya se habían vuelto obsoletos.

En materia de Telecomunicaciones no se contaba con un área coordinadora y existía gran disparidad en los servicios disponibles (algunas áreas con buena cobertura y muchas con servicios deficientes).

La Gerencia de Informática y Telecomunicaciones (GIT) se creó con la intención de integrar las tecnologías de informática y telecomunicaciones, bajo la coordinación de un área que proporcionara un adecuado servicio para el uso de equipos y sistemas de cómputo a nivel corporativo, así como el planteamiento de lineamientos y políticas para el uso de las telecomunicaciones.

Es en esta área donde se detectan deficiencias en la comunicación interpersonal, por lo cual se investigó al respecto para dar a conocer las causas que las provocan, pues a pesar de que los empleados la consideran un factor esencial para la relación individual y de grupo, ésta tiene sus deficiencias y lo más delicado es que en un grupo se tenga como resultado el incumplimiento de los objetivos fijados por la misma. Uno de ellos, se podría decir que el más representativo, es la Certificación en ISO-9001, la cual consiste en la aplicación del sistema de calidad tanto en el producto, como en las actividades para asegurar y mejorar dicha calidad.

³ Proyecto de Planeación Estratégica. CFE-GIT, 1997

Con la aplicación de una encuesta a 50 personas, la cual consta de 19 preguntas, se pretende dar un panorama de cómo se presenta la comunicación interpersonal en la Gerencia de Informática y Telecomunicaciones.

El marco conceptual del tema a desarrollar es la comunicación organizacional pues en ésta se encuentran incluidas tanto la interna como la externa, y de la primera se deriva la comunicación interpersonal. Como marco teórico es la persuasión por tratarse de actitudes y conductas del personal.

En el primer capítulo me refiero a la comunicación organizacional, describiendo algunos conceptos de autores como Judith Gordon, Carlos Fernández Collado, Sergio Flores y Emiliano Orozco. Asimismo se expresa la función, componentes y estructura de dicha comunicación organizacional.

Se divide en cuatro ramas: comunicación interna, la cual se refiere a la transmisión de información entre empleados, jefes-empleados, jefes-jefes; externa, la cual existe con instancias con las que tiene que ver la empresa para complementar su funcionamiento; formal, la cual sigue redes de comunicación establecidas por la GIT, siguiendo niveles jerárquicos o funcionales; y la informal, la cual surge entre las personas con independencia de la comunicación formal, un clásico ejemplo serían los rumores.

En el capítulo 2 describo la comunicación interpersonal, misma que se refiere a la comunicación entre personas, los aspectos generales de la misma, las variables que intervienen, así como el proceso y barreras de dicha comunicación; los roles y reglas que se presentan en la interacción personal y la importancia de la comunicación no verbal.

En el capítulo 3 presento aspectos que intervienen en la comunicación organizacional y en el comportamiento de las personas que se encuentran en la empresa, como son el constructo personal, el cual consiste en la interpretación de la realidad y cómo cada ser humano tendrá su manera muy particular de ver las cosas.

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

Además, el hecho de querer obtener una manera de medir las actitudes y conductas, se pueden auxiliar de algunas teorías como son la de datos y sobre el funcionamiento de los fenómenos, los cuales se describen en el apartado correspondiente.

En el capítulo 4 planteo la situación de la comunicación interpersonal de la Gerencia de Informática y Telecomunicaciones, el diagnóstico que de la misma se hace, la metodología de la encuesta, la encuesta (la muestra fue no probabilística, es decir a criterio del encuestador, tratando de cubrir las diferentes áreas de la GIT), y por último se describen los resultados obtenidos.

Cabe aclarar que se obtendrán buenos resultados si se pone el esfuerzo, empeño y el uso de herramientas para que los empleados mejoren en sus respectivas actividades, mejorándose también la comunicación y en general crear un ambiente agradable y de confianza en la GIT.

CAPÍTULO 1. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

DEFINICIÓN

Es importante señalar el concepto de organización, el cual se puede considerar como tal a partir del momento en que el hombre se une con otros para desarrollarse y diferenciar roles, funciones o tareas en beneficio mutuo.

Desde la perspectiva de la administración de empresas, la organización está definida como "la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados"¹.

De esta manera, se puede considerar a la comunicación organizacional como el procedimiento que permite la coordinación de las actividades de una empresa para lograr determinado fin.

Por otra parte, en la comunicación organizacional (CO) están comprendidas la comunicación interna, las relaciones públicas y la publicidad, concebirlas como actividades aisladas, puede ser muy peligroso o, por lo menos, poco efectivo. Si bien cada una de ellas tiene sus propias funciones, existe un elemento integrador que las une y las hace ser interdependientes. Este elemento es la estrategia comunicativa global de la organización.

De lo anterior se desprende que si las tres áreas dependen de una sola cabeza reportando directamente a la dirección general, lograrán cabalmente sus objetivos y serán verdaderamente útiles. Sólo así habrá congruencia en los programas, uniformidad en la imagen, aprovechamiento máximo de recursos y desarrollo pleno de una auténtica comunicación organizacional.

¹ Goldhaber, Gerald, *Comunicación organizacional*, 4ª. ed., Diana, México, 1990. p. 293

Según Fernández Collado, las acepciones del término Comunicación Organizacional son las siguientes:²

1. Es un fenómeno inherente a toda organización.
2. Se considera como una disciplina que estudia la manera en que se da el fenómeno de la comunicación en las organizaciones, y entre éstas y su medio ambiente.
3. Es un conjunto de técnicas y actividades que buscan facilitar el proceso de la comunicación en las organizaciones:
 - a) Comunicación interna
 - b) Comunicación externa
 - c) Relaciones públicas
 - d) Publicidad
 - e) Publicidad institucional

FUNCIÓN

La función principal de la CO es integrar las actividades de la empresa. Esto es, que los programas y actividades de comunicación que se realizan en la organización -independientemente del público al que se dirijan, de los objetivos específicos por cumplir o de los canales utilizados- deben responder a una estrategia común cuya finalidad será ayudar a la organización a alcanzar sus metas. Por tanto, será necesario definir claramente la estrategia referida, a partir de la imagen que la organización desea evocar hacia adentro y hacia fuera, de acuerdo con su propia cultura.

Uno de los ejemplos clásicos del estudio de las funciones de la comunicación en las organizaciones es el de Katz y Kahn³, quienes sugieren que las funciones pueden analizarse en dos niveles diferentes:

² Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, 1ª. ed., Trillas, México, 1991, p. 76.

³ Katz, Daniel y Khan, Robert. *La psicología social de las organizaciones*, Trillas, México 1992, p. 52.

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

2. En un nivel más específico, las funciones de la comunicación se examinan dentro de un contexto diádico (relación superior-subordinado). Las funciones específicas de la comunicación son: instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo, procedimientos organizacionales e información de carácter ideológico para inculcar un sentido de misión.

ESTRUCTURA

La comunicación organizacional implica los siguientes tipos de comunicación⁴, los cuales se describen más adelante.

INTERNAS	INTERPERSONAL
	FORMA:
	ASCENDENTE
	DESCENDENTE
	HORIZONTAL
EXTERNAS	RELACIONES PÚBLICAS
	VENTAS
	PUBLICIDAD
FORMAL	SIGUE EL ORDEN JERÁRQUICO
INFORMAL	SE DA INDEPENDIEMENTE DEL ORDEN JERÁRQUICO

⁴ Flores, Sergio y Orozco, Emiliano, *Hacia una comunicación administrativa integral*. Trillas, México, 1977, p. 143.

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

La comunicación en la Gerencia de Informática y Telecomunicaciones se puede ejemplificar de la siguiente manera:



LOS COMPONENTES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

SEGÚN GORDON ⁵, SON LOS SIGUIENTES:

La codificación:

La persona que quiere transmitir una idea, primero debe determinar cómo la expresará. El emisor usa su propio marco de referencia como fundamento para codificar la información. Este marco incluye la visión personal de la organización o la situación, que está en función de la educación personal, las relaciones interpersonales, las actitudes, los conocimientos y la experiencia.

Al codificar el mensaje, el emisor tiene que evaluar cuál será la forma más eficaz para transmitir la información, ya sea de manera formal o informal y si va a ser de manera personal o por algún medio electrónico.

⁵ Gordon, Judith R., *Comportamiento organizacional*, Prentice Hall Hispanoamerica, S.A., México, 1997, p. 262.

Por ejemplo, cuando un empleado quiere solicitar aumento de sueldo. Hay que considerar la manera en que lo haría y el lenguaje que usaría. También los mensajes no verbales que codifique tendrán repercusiones.

Transmisión:

Después de haber codificado el mensaje, el emisor lo transmite. Puede usar un canal formal o informal de comunicación (explicaré estos términos más adelante). Ya sea por una conversación frente a frente, por medio del correo electrónico u otro medio.

Decodificación:

Se considera como la interpretación que se hace al recibir la información que el emisor le está haciendo llegar al receptor (decodificador).

Tanto la decodificación como la codificación se realizan dentro de los marcos de referencia de los comunicadores. Es decir, una visión de la situación que es consecuencia de la interacción del nivel educativo, las relaciones interpersonales, las actitudes, los conocimientos y la experiencia. Un receptor que tiene un marco de referencia similar al del emisor tendrá menos problemas para decodificar, que otra persona cuyo marco de referencia es considerablemente diferente. Uno de los principales retos de la comunicación radica en elaborar marcos de referencia comunes o de encontrar puentes para salvar las diferencias culturales.

Retroalimentación:

Se refiere al reconocimiento del receptor de que ha recibido el mensaje. La retroalimentación brinda al emisor información de que el receptor comprendió el mensaje enviado. Una buena retroalimentación indicará si se cometieron errores al codificar o decodificar el comunicado, y también señalará los problemas o distorsiones que ocurrieron durante la transmisión. Por tanto, la retroalimentación limitará los errores y las imprecisiones que se presentan durante la transmisión.

Con frecuencia, la comunicación se vuelve de un solo sentido. Esto significa que no hay retroalimentación entre los administradores y sus empleados, ya que los empleados, ante la diferencia de poder, la falta de tiempo y el hecho de no querer

transmitir información negativa, tal vez no se animen a brindar a sus administradores (jefes) cierta retroalimentación necesaria.

Ruido:

Se refiere a las interferencias que hay en el proceso de comunicación. Pueden ser como los que se presentan en el entorno, ya sea gritos y sonidos de alguna máquina. También puede incluir los marcos de referencia de los comunicadores, como su educación, valores y experiencias, que distorsionan los mensajes transmitidos. Las diferentes culturas también producen ruido. Otras fuentes de ruido comprenden las diferencias de los roles dentro de la organización, los prejuicios en las atribuciones y diversas predisposiciones perceptuales.

Por otra parte, en el presente capítulo se toma como marco conceptual la comunicación organizacional para conocer su estructura y saber de dónde proviene la comunicación interpersonal.

En lo particular, poco había escuchado al respecto, plantearlo representa un reto, pero considero que vale la pena, pues quiero ofrecer a la GIT una opción de comunicación, y mejorar nuestra imagen.

1.1 COMUNICACIÓN INTERNA

DEFINICIÓN

Flores y Orozco⁶ comentan que en lo que se refiere al ámbito en que se desarrollan las comunicaciones, se distinguen dos grandes áreas, a saber: comunicación interna y comunicación externa. Donde se considera a la primera como los mensajes que ocurren dentro de la vasta red de la estructura de la institución:

- a) Con motivo del ejercicio de los puestos.
- b) Para realizar funciones normales del organismo del que se trata, o asumir tareas extraordinarias relacionadas directa o indirectamente con la marcha de las operaciones.
- c) El transmisor y el emisor pertenecen al grupo de trabajo de la propia institución.

Asimismo, serán comunicaciones internas aquellas que se produzcan entre los miembros de un mismo organismo o empresa. Por ejemplo: Una reunión del comité directivo, una orden de trabajo, una consulta al supervisor⁷.

La comunicación interna se da cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Así pues en la Gerencia de Informática y Telecomunicaciones (GIT), al momento de llevarse a cabo cierto evento, se solicita el apoyo de las áreas involucradas, ya sean de alguna subgerencia en especial o de todas, y de acuerdo con las actividades que les competen, se avocan tanto a la preparación como la presentación del mismo ante los diferentes niveles de mando y empleados.

⁶ Flores de Gortari, Sergio y Orozco Gutiérrez, Emiliano, *op. cit.*, p. 52

⁷ Fernández Collado, Carlos, *op. cit.*, p. 58.

PROCESO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.

Las organizaciones están formadas por individuos que ocupan ciertas posiciones y representan determinados roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue caminos denominados redes de comunicación.

Se llama "canal de comunicación, del individuo A hacia el individuo B, al conjunto de condiciones materiales y humanas que permiten que A se comunique con B. Se llama red de comunicación al conjunto de canales existentes entre individuos, grupos y en toda la organización"⁸.

Muchos son los factores que influyen la extensión y naturaleza de la red de comunicación; como, por ejemplo, el papel que representan las relaciones, la dirección del flujo de mensajes, la naturaleza seriada de flujo, el contenido de los mensajes.

TIPOS DE COMUNICACIÓN—MENSAJES—FUNCIONES

Desde el punto de vista administrativo que plantean Flores y Orozco⁹, en la Comunicación Interna se derivan las siguientes:

Comunicación descendente: La cual se da a partir de los altos niveles hacia la base descendente, e incluye información de lo que deben saber y lo que desean saber los trabajadores.

Las comunicaciones descendentes son aquellas que fluyen desde los jefes hasta los subordinados. Implican mensajes relacionados con objetivos, disciplina, órdenes, preguntas, políticas, etcétera.

⁸ Flament, Claude. *Redes de comunicación y estructuras de grupo*, Nueva Visión, Buenos Aires, 1977. p. 15.

⁹ Flores, Sergio y Orozco, Emiliano, *op. cit.*, p. 65.

Los directivos o encargados de área suelen usar la comunicación descendente para brindar información, girar órdenes y establecer directrices para los empleados. Además, tienen que buscar formas comunes de compartir información, ideas buenas y malas, noticias con sus empleados, para esto pueden propiciar la comunicación frente a frente con sus dependientes directos programando juntas frecuentes con su personal, estableciendo contacto periódico por vía telefónica o usando la correspondencia tradicional o electrónica para enviar información que no requiere una respuesta inmediata. Pueden facilitar la comunicación con otros empleados recorrer regularmente los centros de trabajo, crear boletines para el departamento, la división o la compañía, organizar una línea telefónica de comunicación urgente dentro de la organización o usando más la tecnología (correo electrónico) para difundir ampliamente información concreta.

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

Se entienden por comunicaciones ascendentes, aquellos mensajes que fluyen de los empleados hasta los supervisores o gerencia, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar información de respuesta, hacer sugerencias, quejas y comentarios.

Comunicación horizontal: Este tipo de comunicación fomenta y asegura la coordinación. Esta tiene lugar entre personas que desempeñan cargos del mismo rango en la organización, y tiende a superar diferencias y multiplicar el producto de los esfuerzos.

A través de este tipo de comunicación se pueden definir objetivos, políticas, procedimientos, intercambio de ideas, tomar decisiones, producir recomendaciones y familiarizarse todos con lo que hacen otras unidades, y consecuentemente se fomenta el desarrollo de intereses mutuos.

Con lo anterior se evita que en la organización basada en la división por funciones, cada jefe, especialista en su ramo, se incline a menospreciar el trabajo de las otras áreas y a exagerar la importancia de la suya. Pensando que el éxito o fracaso de su gestión se mide por los logros de su unidad, y su máximo interés radique en obtener resultados con la mayor eficiencia posible, sin inmiscuirse en otros departamentos.

Nosnik y Martínez¹⁰, destacan dos ámbitos alrededor de los cuales se desarrolla la vida de las organizaciones: estructura y funciones.

El estudio estructural de las organizaciones incluye desde el aspecto físico donde trabaja la gente (la ecología de la situación laboral), hasta los nexos formales que la propia empresa ha establecido entre las personas que laboran en ella (el análisis del organigrama).

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

El aspecto funcional destaca la interacción humana que hace funcionar la organización como tal, la cual involucra aspectos de comunicación y motivación. De nuevo se examina la idea de que el desempeño de una persona es una combinación de la relación entre los diversos aspectos del individuo y el clima o medio ambiente en el cual se desempeña.

La motivación es un asunto en que se intentan conciliar intereses. El individuo ha de reconocer qué actividades debe realizar para lograr lo que la organización espera de él, y al mismo tiempo encontrar en dicha actividad respuesta a sus necesidades individuales.

¹⁰ Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik, Abraham. *Comunicación organizacional práctica*, Trillas, México, 1991, p. 51.

Asimismo, se identifican dos factores que se combinan para motivar a los individuos. Los cuales son un factor llamado de higiene, que surge del medio ambiente, y el otro llamado motivador, que se deriva del mismo trabajo. El factor higiene se ve influido por las políticas y administración de la compañía, la supervisión, las condiciones laborales, el salario, la posición y la seguridad. El desarrollo de los motivadores se ve influido por los logros conseguidos, el reconocimiento obtenido, el trabajo, la responsabilidad, promociones y desarrollo.

El papel de la comunicación, en cuanto a manejo de información como generadora de motivos, consiste en que el mensaje se perciba con sus verdaderos alcances e intenciones, se acepte su contenido y orientaciones a fin de invitar a la acción. En consecuencia, el especialista en comunicación debe investigar, descubrir y aprovechar los intereses existentes entre los miembros de la organización para tratar de satisfacerlos, despertarlos o estimularlos en caso de que no existan o no se encuentren definidos o comprendidos.

La organización es un sistema de relaciones entre personas. La forma de analizar organizaciones es observar cómo interactúan las personas en el trabajo. Hay que determinar en qué punto entran en contacto, en qué orden, cuán a menudo, a través de qué medios, por cuánto tiempo y con qué propósito¹¹.

Cuando dos o más personas, cada una con su personalidad propia, interactúan, o cuando diversos grupos, organizaciones o sociedades –cada uno con su cultura respectiva intercambian situaciones, la conducta resultante es conducta intersistemas.

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

¹¹ Johansen Bertoglio, Oscar, *La comunicación y la conducta de la organización*. Diana, México, 1975, p.60.

El intercambio de información en la comunicación puede realizarse mediante signos lingüísticos y signos no lingüísticos, esto es la comunicación verbal y comunicación no verbal, respectivamente.

Sin embargo, en el fondo, cualquier acción que alguien pueda ejecutar para influir en la situación de elección de otro u otros tendrá que afectar a la conducta de éste, produciendo un cambio en uno o más de los componentes de la situación de elección, o en uno o varios de los parámetros de elección que éste tiene.

Asimismo existen dos elementos que afectan la comunicación, tales como la desinformación y la sobreinformación.

La desinformación se refiere a que no se ha recibido información completa para poder cumplir con alguna tarea concreta o entender la situación que enfrenta. La insuficiencia de información se suele presentar cuando el emisor no tiene grandes deseos de comunicarse, cuando la persona funciona aislada de otros miembros de la organización o cuando una amplia distancia física impide la comunicación frecuente.

La sobreinformación suele suceder cuando las personas envían una gran cantidad de datos o referencias y la persona que la recibe tiene problemas para entenderlo por la saturación de datos. Esto por lo regular se da cuando el tiempo es limitado, cuando las exigencias de un trabajo son demasiadas o cuando el trabajo requiere mucha coordinación con personas de otros puestos.

Se confunde la forma de comunicación con su contenido, de tal suerte que nos ocupamos de los recursos para comunicar y damos poca importancia al objetivo de la comunicación y a su parte medular; también proliferan las comunicaciones, que en este caso pueden ser publicaciones para empleados, periódicos, murales, boletines y otras especies similares, en perjuicio de la comunicación esencial, que implica una acción recíproca, bastante compleja, activa y dinámica, cuya necesidad surge a cada instante en el curso del desempeño de labores, por último, hay una tendencia generalizada de la administración para comunicar en sentido descendente u

horizontal y proporcionar instrucciones e información sobre los temas más variados pero, al mismo tiempo, apenas escuchar en sentido inverso.

La comunicación es la fuerza que dota de cohesión a los grupos para darles solidez, además garantiza su permanencia, posee un carácter activo, tiende a evitar los conflictos entre los individuos, la duplicidad de tareas o la omisión de otras; a robustecer la confianza, a estimular y motivar a los miembros del grupo y evita oportunamente las desviaciones. Aporta toda la información que sea necesaria, a fin de que la toma de decisiones no responda a la inspiración o al capricho. La cooperación y la coordinación, esta última considerada el eje del trabajo administrativo, jamás lograrán acciones unificadas y armónicas hacia el objetivo establecido sin servirse de las técnicas de comunicación. Puede existir el ánimo de cooperar para un propósito; pero la falta de comunicación, traducida en falla de coordinación, arroja resultados contraproducentes.

“En lo que hace a las relaciones humanas dentro de cualquier organismo social, particularmente áreas de trabajo, la necesidad de comunicación es de primordial relevancia. La línea de autoridad o cadena de mando proporciona canales de comunicación que se extienden a través de toda la estructura y son medulares para el funcionamiento correcto de la organización. Se trata de las relaciones entre cada persona y su trabajo, y entre cada persona y su jefe. Si se interrumpe la comunicación respecto de la información que el trabajador necesita conocer acerca de sus labores, no obtiene resultados. Si la comunicación con su superior jerárquico no tiene lugar, o es pobre, se atenta contra la eficiencia, por falta de colaboración. La carencia de comunicación entre los diversos niveles de autoridad, tiene por consecuencia una participación pasiva¹².

La comunicación es también un medio de poner a prueba las ideas y los prejuicios, compararlos con la práctica, para hacer que cada sujeto perteneciente al grupo conozca la manera real de las cosas que le rodean, y los motivos que impulsan a sus semejantes. En síntesis, la buena comunicación es resultante de una administración eficaz; pero también es perfectamente válido considerarla como la causa de dicha eficiencia.

¹² Flores, Sergio y Orozco, Emiliano, *op. cit.*, p. 25.

1.2 COMUNICACIÓN EXTERNA.

Flores y Orozco¹³ definen como comunicación externa la que tiene lugar hacia fuera de la organización, en su doble sentido de salida y recepción. Se originan con motivo de las operaciones normales de la misma (intercambio de correspondencia, documentación, especificaciones, cotizaciones), y pueden responder también a requerimientos indirectos que favorecen las operaciones ordinarias.

Serán comunicaciones externas aquellas que se originan entre uno o varios de los miembros de un organismo o empresa y personas que no pertenecen a ella. En este aspecto, quedarían consideradas en la amplia gama de actividades tales como conocer los gustos, exigencias y necesidades del público, usuario y consumidor, adelantos técnicos, legislación, el mercado de materias primas, el grado de aceptación y la actitud en relación con ciertos bienes o servicios, el mantenimiento de la imagen corporativa de las instituciones, de sus políticas, sus planes, su desarrollo, sus realizaciones, la forma en que se cumplen sus objetivos sociales. Para lo cual se elaboran encuestas de opinión o de actitudes, investigaciones de mercado, consulta de revistas especializadas, intercambio de información y conocimientos útiles, cursos de adiestramiento, capacitación y desarrollo con especialistas; propaganda, promoción publicitaria y relaciones públicas, entre otras actividades.

Una carta a un proveedor, una entrevista con un cliente, una solicitud a una oficina de gobierno, son consideradas comunicación externa. Es cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etcétera). A su vez, la comunicación externa comprenderá las relaciones públicas y la publicidad¹⁴.

¹³ Flores, Sergio y Orozco, Emiliano, *op cit.*, p. 27.

¹⁴ Duhalt Krauss, Miguel F. *Técnicas de Comunicación Administrativa*, UNAM, FCPyS, 1974, p. 42.

En el contexto administrativo, en lo que al contenido se refiere, debiera reservarse la información sólo cuando haya una buena razón para guardarla. Conferir participación a las personas que confluyen en un grupo de trabajo propicia su actitud positiva para desarrollar sus capacidades potenciales e inclinarse emocionalmente hacia sus quehaceres, sus compañeros y su institución.

Cabe considerarse al trabajo como una parte esencial de la vida humana, que confiere condición y vincula a la sociedad; cuando el hombre está seguro de que se oyen y se aprecian sus intereses y motivos, empeña en el trabajo lo mejor de sus sentimientos afectivos y energías, y ciertamente se halla muy cerca de un estado de felicidad. La llave que libera tan valiosas perspectivas es la comunicación en todas direcciones.

También debe tenerse en cuenta que la técnica señala seguir necesariamente los canales y direcciones establecidas en la organización, y lograr la fluidez o claridad de la comunicación para la fácil comprensión del mensaje y el respeto a las normas existentes, y evitar a toda costa que se presente algún conflicto.

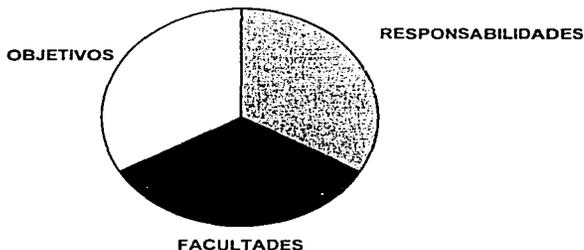
Cuando estudiamos la comunicación en las organizaciones, necesitamos analizar el comportamiento del mensaje a nivel individual, grupal y organizacional, así como las características y propiedades del ambiente de cada organización.

Lo importante, más que las clasificaciones, es el conocimiento de las posibilidades que brindan los medios verbales, escritos (oficios, pizarrones, carteles, trípticos), electrónicos (teléfono, correo de voz, altavoz, etcétera) y la consideración de que la comunicación sigue una escala de continuidad en la cual, típicamente, ciertos medios alcanzan su mejor utilización, sin que esto signifique que no puedan introducirse tantas variaciones como las necesidades determinen. De allí, que no basta confiar en los esquemas generalmente aceptados, sino que es conveniente planear con todo cuidado la comunicación y elegir el medio o los medios que relacionen efectivamente al transmisor con el receptor.

1.3 COMUNICACIÓN FORMAL. NORMATIVIDAD.

Como lo especifica Goldhaber: "cuando los mensajes fluyen por una red de comunicación prescrita por procesos escalares y/o funcionales, el rol formal de relaciones determinado por la cadena de mando y por los trabajos realizados afectará el flujo de los mensajes. A esto se le considerará como un flujo por redes formales"¹⁵.

Asimismo, este tipo de comunicación se relaciona con el sistema de normas que rigen el comportamiento de quienes funcionan dentro del grupo organizado. Tales como:



La organización formal "se configura con el conjunto de relaciones teóricas y abstractas que existen entre los puestos, las cuales se identifican como unidades de trabajo, específicas e impersonales. Tienen asignado un conjunto de actividades que deben realizarse con la asunción de la autoridad y responsabilidades consiguientes, y suponen ciertos conocimientos, capacidades, aptitudes en el sujeto que ocupa el puesto"¹⁶.

Una comunicación formal es el intercambio de información que se establece entre las personas en razón de los puestos que ocupan, con motivo de las actividades a ellas asignadas.

¹⁵ Goldhaber, Gerald, *op. cit.*, p. 32.

¹⁶ Flores Sergio y Orozco Emiliano, *op. cit.*, p. 47.

Es necesario establecer un sistema de división del trabajo, para que las distintas labores que se deban realizar, puedan asignarse a individuos especializados que las desempeñen eficientemente.

La comunicación formal tiene lugar entre el personal, de acuerdo con las líneas de comunicación señaladas y los procedimientos establecidos en la organización formal. Además, está constituida por el conjunto de vías o canales establecidos por donde circula el flujo de información con datos relativos al trabajo, entre las diversas unidades administrativas. Y tiene por objeto lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización formal.

Asimismo, se considera como estructura formal el agrupamiento de los individuos que trabajan en una institución de acuerdo con las labores que tienen asignadas y el grado de autoridad de que gozan. Es el resultado de la distribución escalonada en niveles jerárquicos con distintos grados de autoridad, y en grupos afines, de las actividades que tiene que realizar un organismo administrativo para alcanzar sus objetivos.

Donde la autoridad es la facultad de actuar, mandar o decidir lo que otras personas deben o no hacer. El nivel jerárquico es el escalón de la estructura formal que está constituido por los órganos o puestos que tienen autoridad equivalente, aunque realicen actividades distintas. Por ejemplo, en la GIT forman un nivel jerárquico los supervisores, jefes de área, los jefes de departamento, subgerentes, gerente.

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

La comunicación formal puede usar medios orales o escritos. Las juntas de personal y los memorandum son los medios que se usan con más frecuencia para la comunicación formal, pero los líderes de las organizaciones siempre están buscando nuevas formas de promover formalmente la comunicación en toda la organización.

1.4 COMUNICACIÓN INFORMAL. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.

Una comunicación informal es el intercambio de información que se establece entre las personas por una relación independiente de los puestos que ocupan, sin seguir los canales ni los procedimientos establecidos en la organización formal. Mientras que las comunicaciones formales están previstas y reguladas en las cartas y manuales de organización, las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en las preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo que ocupan¹⁷.

En una comunicación informal, la información transmitida puede tener relación con las actividades de la institución, o puede no tenerla. Una orden del jefe para que su secretaria tome un dictado es una comunicación formal. Una invitación que hace el jefe para que su secretaria lo acompañe al cine es una comunicación informal. También el rumor que hacen circular dos secretarías sobre la posible destitución de un jefe es una comunicación informal.

En la comunicación informal el flujo de información circula por canales abiertos por la organización informal, ajenos a la estructura formal. Otros mensajes pueden divorciarse totalmente de esta estructura y fluir a su propia velocidad siguiendo la dirección que ellos mismos determinen, influidos tan sólo por la naturaleza informal de los individuos que se comunican.

La comunicación informal se refiere a normas tácitas que de hecho modifican la estructura formal al ser puestas en práctica. La organización informal se configura con las relaciones que surgen entre las personas, con independencia del desempeño de las labores propias de su cargo dentro de la estructura.

¹⁷ Fernández Collado, Carlos, *op. cit.*, p. 27.

Surge el término grapevine (enredadera), el cual ha sido utilizado por los estudiosos de la comunicación organizacional como sinónimo de las relaciones informales en las empresas. "No siguen los canales de comunicación formales y son más personales en la transmisión. El mensaje se mueve a la velocidad deseada por el remitente y los receptores. Son rápidos, exactos y contienen mucha información. Su atributo negativo es la infiltración de posibles rumores"¹⁸.

El rumor es una información diseminada que proviene de fuente desconocida, una transacción colectiva cuyos componentes consisten en actividad intelectual y comunicativa. Surge cuando las personas atrapadas conjuntamente en una situación ambigua intentan dar de ella, reuniendo sus recursos intelectuales, una interpretación con sentido. En pocas palabras, el rumor es un esfuerzo colectivo para lograr una definición.

En el proceso del rumor, son elementos importantes tanto los canales formales como los informales de comunicación, el rumor surge en los canales informales y dichos canales, por donde viaja, pueden describirse como huidizos porque no se sabe de donde se generó.

Las sendas parecen eludirnos cuando intentamos rastrear el origen de un rumor. Aun si su contenido llega a ser de dominio público y desplaza o suplanta a la información oficial, los canales propiamente dichos no son nunca públicos u oficiales. Si bien su transmisión se realiza mediante canales informales, el rumor surge de información insuficiente de los canales oficiales o formales.

"El rumor es un sustituto de las noticias "verificadas"; son en rigor, noticias que no surgen de canales institucionales. La demanda no satisfecha de noticias —la discrepancia entre la información necesaria para acomodarse a un ambiente cambiante y la que los canales formales de noticias proporcionan— constituye la condición crucial para la formación del rumor"¹⁹.

¹⁸ Goldhaber, Gerald, *op. cit.*, p. 34.

¹⁹ Blake, Reed H. y Harddsen Edwin O., *Una taxonomía de conceptos de la comunicación*. Nuevo Mar, S. A. de C. V., México, 1989, p. 34.

Por organización informal se entiende el agrupamiento, más o menos espontáneo, de los individuos que trabajan en una institución, por motivos diferentes de las actividades de trabajo. Los grupos informales se forman por afinidades entre los individuos, tales como edad, sexo, clase social, grado de educación, preferencias comunes en materia deportiva, artística, recreativa, etcétera.

La murmuración al igual que el rumor, consiste en noticias no verificadas que se transmiten por canales interpersonales. La diferencia básica entre los dos es que las noticias que constituyen la murmuración tienen interés dentro de los límites de una "vecindad", en tanto que el interés de las que constituyen el rumor los supera.

La murmuración se limita a grupos pequeños, locales, cuyos miembros están unidos por contactos personales y atañe a detalles íntimos de los rasgos y conducta de individuos específicos. Al iniciarse, el contenido del rumor puede ser cierto o falso, pero cuanto más se propaga más se pervierte y se deforma el contenido inicial.

Los canales de comunicación informal son más rápidos y de más alcance que los formales. Entre los individuos de enlace, figuran principalmente los "empleados problema" y los "líderes informales" que moldean su opinión²⁰.

El rumor viaja cuando:

- a) La historia tiene importancia para el que la dice y el que la oye;
- b) Los hechos verdaderos acerca de ella están envueltos en alguna especie de ambigüedad.

Porque:

- a) Todos los trabajadores desean saber todo aquello que en alguna forma se relacione con ellos o su trabajo, y
- b) Representa una válvula de escape para tensiones emocionales ocultas, producidas por el ambiente de trabajo o por otros motivos de desequilibrio emocional.

²⁰ Duhall Krauss, Miguel F., *op. cit.*, p. 109.

Cualquier situación humana puede encender un rumor, pero el temor, la esperanza y la hostilidad, son fuerzas poderosas para difundirlo. Por ejemplo, los rumores basados en temores infundados (Cuando consigan la nueva computadora no van a necesitar más personal de oficinas) pueden hacer que los empleados comiencen a buscar nuevos empleos. Los rumores basados en deseos que uno quisiera ver realizados (¿Has oído? La gratificación de navidad va a ser mayor este año) pueden originar que la moral se desplome cuando resulte que son totalmente infundados. Los rumores basados en la parcialidad y el odio (¿Tú sabes por qué tuvo que abandonar su último empleo?), puede minar la autoridad y destruir reputaciones²¹.

Ambas categorías (redes formales e informales) sólo describen aspectos diferentes en el comportamiento de las personas, y, por lo mismo, se explica que una misma persona intervenga, a la vez, en las comunicaciones formales y esté enlazada en procesos de naturaleza informal con uno o varios grupos, respecto a los cuales se siente atraída y halla conciencia de intereses (materiales, físicos, emotivos, laborales, etc.) que se relacionan con otros factores como edad, sexo, jerarquía, clase social, tipo de trabajo, profesión, etc.

No se puede hablar de una clara división, pero dada la impersonalidad y lentitud con que suele funcionar la comunicación formal, la comunicación informal provee llenar algunas deficiencias, cubrir demoras y agilizar el flujo comunicativo, porque permite la proyección individual y la comprensión mutua²².

Al mismo tiempo que existen los canales de comunicación formal e informal, hay en la organización un canal llamado implícito, el cual se sustenta y desarrolla en los mitos, las creencias, las tradiciones de los sujetos que pertenecen al grupo de trabajo, y sólo se filtra la parte de información que estos consideran razonable y digna de ser aceptada.

²¹ Duhalt Krauss, Miguel F., *op. cit.*, p. 111.

²² Flores Sergio y Orozco Emiliano, *op. cit.*, p. 65.

De acuerdo con el medio empleado para transmitir mensajes, Duhalt divide las comunicaciones en tres grupos: las que utilizan la palabra hablada, u orales; las que utilizan la palabra escrita; y las que utilizan símbolos convencionales²³.

La palabra hablada es el testimonio que exterioriza el pensamiento, los sentimientos y el mundo interior del hombre; tal vez más que ningún otro medio, a través de las relaciones vivas que suscita entre las personas.

Merced a la habilidad para valorar la reacción del oyente, y la posibilidad de proporcionarle orientación para corregir cualquier error de interpretación, el proceso de retroalimentación es inmediato y continuo; se puede replicar, dialogar, intercambiar ideas. Cuando es posible hacer partícipes a otros, de los estados de ánimo y actitudes propias, como acontece en la comunicación personal, no hay mejor forma para motivar, para resolver problemas de relaciones interpersonales; para persuadir e incluso para amonestar y corregir.

La expresión oral puede ser directa, de persona a persona, de persona a grupo, intergrupar o masiva. También se puede efectuar mediante el uso de aparatos electrónicos. Aunque físicamente el sujeto no esté colocado frente a su interlocutor, puede emplear la voz como medio de comunicación, la cual produce efectos.

La palabra escrita constituye el medio para dejar huella y registro de mensajes que pueden estar referidos al pasado cercano o remoto, a sucesos actuales o construir reflexiones a futuro.

El mensaje escrito es fuente de consulta, se puede volver a él reiteradamente, y es un instrumento de constatación. Impide que se desfiguren los hechos, las afirmaciones, las órdenes. Los niveles en que se presenta la comunicación por escrito pueden ser individual, grupar, intergrupar y a nivel organizacional.

²³ Duhalt Krauss, Miguel F, *op cit.*, p. 49.

La comunicación organizacional escrita se apoya comúnmente en medios como cartas, circulares, memorandos, manuales, boletines, folletos, tableros de información, carteles, rotafolios, periódicos internos, etc.

La comunicación mixta engloba los medios más completos de expresión. Combina, según la oportunidad y los factores circunstanciales, los recursos materiales y humanos que convienen al propósito de la comunicación en especial.

La selección de medios o recursos comunicativos merece una actitud reflexiva del emisor. Deben tomarse en cuenta los objetivos del mensaje, las circunstancias físicas y de oportunidad, así como el conocimiento y previsión de las barreras que puedan surgir en la comunicación.

Ya que a medida que el tamaño de la audiencia y la distancia física entre el emisor y sus receptores hace más difícil la confrontación personal, y es menester optar por otros medios y, sobre todo, por las combinaciones, procurando que conserven ciertas características de la situación personal o que relativamente no sean afectadas.

1. 5 LAS ACTITUDES Y LAS CONDUCTAS COMUNICATIVAS EN LAS ORGANIZACIONES.

La persuasión es una forma de comunicación en la que debe participar toda persona que se arriesga a entrar en relación con los demás. La persuasión es necesaria por el solo hecho de que todos diferimos en nuestros objetivos y en los medios con los que los conseguimos. El resultado inevitable es que con frecuencia nos interponemos en el camino de otro. A menudo, la conducta de una persona en busca de su objetivo entra en conflicto con la de otra. Cuando el logro de los objetivos de una persona resulta bloqueado por las conductas de otra en busca de su objetivo, la persuasión se emplea para convencer al ofensor para que redefina su objetivo o modifique los medios para lograrlo.

El hecho de que la gente cuente con la aprobación ajena requiere que encuentre los medios para hacer que su conducta de búsqueda de un objetivo resulte razonable para los demás. Nuestros estilos de vida señalan que somos seres sociales necesitados de la compañía y la aprobación de los otros. Estas necesidades no encontrarían satisfacción si las conductas entraran siempre en conflicto. Mediante la persuasión, una actividad por la cual intentamos cambiar la conducta de aquellos cuyos objetivos se convierten en impedimentos de los nuestros, reducimos las condiciones naturales de extrañamiento que nos separan, y por consiguiente estimulamos el desarrollo de lo que conocemos como organización.

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

condiciones para incluir y excluir a sus miembros. El hecho de participar de un grupo o de una relación implica automáticamente la exclusión de otro.

Para prevenir desacuerdos entre miembros del grupo que puedan transformarse en amenazas para la organización y la sociedad, se generan normas de conducta implícitas y explícitas, y se introducen sanciones que aseguran la cohesión. Los desacuerdos internos grupo también se controlan mediante la creación de roles de status variados. Los roles son conjuntos de normas de conducta bien definidos y compartidos de común acuerdo. Los ritos de pasaje, caracterizados por promociones, ascensos y cambios de actividad, sirven para indicar con claridad cuándo y en qué medida uno puede alterar estos conjuntos de normas.

Mientras la organización proporciona normas de conducta, la naturaleza racional del pensamiento humano permite a los individuos criticar esas reglas, y por consiguiente otorga oportunidades de modificarlas y transgredirlas. Las normas coaccionan las conductas de la gente, pero no las determinan. Aun en el interior de los grupos, la gente critica sus propias normas y provoca cambios.

De manera que la existencia de la organización no garantiza por sí sola la armonía entre sus miembros, siempre empujados a adoptar ciertas modalidades de conducta y rechazar otras. Este movimiento de impulso y rechazo se realiza mediante la comunicación y la persuasión.

Existen cuatro medios por los cuales la gente aprende modos de conducta apropiados: asociación, imitación, comunicación y persuasión²⁴. La asociación y la imitación son actividades de aprendizaje en las que pueden participar incluso las formas inferiores de vida. Como el caso de los perros, quienes aprenden a asociar sus actos mediante ciertas recompensas o castigos. También son capaces de imitar uno la conducta del otro.

²⁴ Reardon, Kathleen Kelley. *La persuasión en la comunicación*, Paidós Mexicana, S.A., México, 1991, p.27.

La comunicación y la persuasión requieren niveles más altos de funcionamiento cognitivo y de conciencia. Mediante esas dos actividades la gente aprende tanto las conductas pertinentes como las razones de esa conducta. A diferencia de las formas inferiores de vida, los seres humanos son responsables de sus conductas, y por consiguiente necesitan saber lo que se espera de ellos. Además, dado el potencial de variaciones de las experiencias de aprendizaje, la gente necesita también saber por qué se espera de ella una conducta determinada, con el fin de defender sus opciones. Las normas y su lógica no se aprenden exclusivamente por medio de la asociación y la imitación. Saber por qué determinada conducta es la adecuada requiere de una forma de aprendizaje que ha de realizarse por medio de la interacción.

Si todas las conductas humanas fueran producto de la asociación y la imitación, la persuasión se limitaría a alentar nuevas asociaciones y a proporcionar oportunidades de imitaciones nuevas. Aunque buena parte de la conducta humana es resultado del aprendizaje de asociaciones entre fenómenos, la enseñanza de las normas de conducta y su lógica se cumple mediante la comunicación y la persuasión. Estas dos actividades son los medios a través de los cuales se crean y modifican las reglas de la conducta humana.

El encubrimiento de las intenciones es una conducta predominante entre las conductas comunicativas de nuestra sociedad. Es una manera aceptada y a menudo esperada de evitar conflictos. Hasta los niños pequeños aprenden que decir lo que uno piensa es a veces el modo más seguro de no conseguir lo que se desea. Puede ser perturbador reconocer el predominio del engaño en la comunicación, salvo que consideremos lo que sería la vida si todos dijeran lo que piensan. Una vez más se vuelve evidente la necesidad de normas. Economizar la verdad es una necesidad, especialmente cuando la verdad puede chocar. Si cada uno de nosotros estuviera siempre impulsado por móviles desinteresados, entonces no sería el caso. Puesto que el desinterés no es la norma, es conveniente una cuota de inhibición en la presentación de la verdad. Para asegurar nuestra cooperación se han desarrollado reglas que nos ayudan en el esfuerzo de inhibición en la presentación de la verdad. Para asegurar la cooperación, se han desarrollado reglas que nos ayudan en el esfuerzo de la inhibición.

Por otra parte, el engaño prevalece especialmente en nuestra comunicación interpersonal diaria. También aquí la norma es encubrir los propósitos. Términos como agenda secreta y motivo ulterior llevan connotaciones negativas porque sugieren que la gente puede ocultar sus verdaderas intenciones. En realidad, muchas veces la gente coopera en el engaño.

Como se puede apreciar, la relación que existe entre comunicación y la persuasión son medios de aprendizaje de conductas pertinentes, y una distinción entre ellas es que la persuasión se considera como una actividad consciente.

Las organizaciones tornan predecible la conducta colectiva y las manifestaciones de muchos individuos. Farace y cols., citados por Reardon²⁵, añaden que la predictibilidad de la conducta humana se cumple mediante la comunicación. Además consideran que la comunicación es efectiva cuando se puede predecir con exactitud el resultado de un mensaje. En la medida en que la predicción sea incorrecta, la comunicación de que se trate será inefectiva.

²⁵ Reardon, Kathleen Kelley, *op. cit.*, p.35

1.6 MODELOS DE INTEGRACIÓN DE OBJETIVOS EN UNA ORGANIZACIÓN.

Las organizaciones entablan con sus empleados relaciones que se caracterizan por tener varios niveles de integración de objetivos. Existe una alta integración de objetivos cuando una organización crea las condiciones que permiten a sus miembros encontrar objetivos tanto personales como de la organización. De esto se deduce que mientras el individuo se sienta identificado con los objetivos de la empresa, tendrá mayor disponibilidad y la persuasión será recíproca. Los individuos influirán sobre la organización y viceversa.

Para poder implantar un adecuado sistema de comunicación, se tienen que analizar las interacciones que se presentan por área y la vinculación que se tiene con las demás, tanto de manera particular como general.

El primero de los tres modelos es:

1.6.1 Modelo de intercambio

En el cual, las organizaciones que funcionan de acuerdo con este modelo proporcionan a los empleados incentivos para acrecentar la productividad. Dan dinero y salidas sociales a cambio de trabajo. Además explica que éste es un modelo de recompensa extrínseca que se caracteriza por una integración de objetivos mínima. Lo que la empresa hace por el empleado no es una contribución directa a sí misma, y lo que el empleado hace por la organización no es una contribución directa a sí mismo/a. El tipo de persuasión que se genera en estos ambientes es la *acquiescencia* (consentimiento). El empleado abandona sus normas personales a favor de las normas de la organización al menos durante 8 horas por día. Tiene pocos estímulos para cuestionar el statu quo. Los intentos de cambiar los objetivos de la organización serían muy mal recibidos; predomina una relación de tolerancia mutua con una persuasión unidireccional. La seguridad está valorada por encima de la creatividad, y la autonomía del yo queda sumergida en el predominio del contexto²⁶.

²⁶ Reardon, Kathleen Kelley, *op. cit.*, p. 160.

En las organizaciones que aplican este modelo, los empleados pueden adoptar lo que Mckelvey llama idealismo pasivo o cinismo pasivo. Merton describe la pasividad como una preferencia por cambiar las propias expectativas sobre la organización y no viceversa. El idealismo se caracteriza por sentimientos positivos hacia la organización y por la sensación de controlar el propio progreso. El cinismo se caracteriza por sentimientos negativos hacia la empresa y la creencia de que ella es la que controla el progreso personal.

Si las normas personales son importantes para el individuo, el hecho de tener que renunciar a ellas durante cuarenta horas semanales puede crear una incoherencia cognitiva, salvo que el empleado asuma alguna forma de racionalización. Si la organización que opera según el modelo de intercambio ofreciera al empleado alguna esperanza de participación en el establecimiento de las normas de la organización, esa racionalización sería innecesaria. Entonces los empleados se inclinan por justificar el abandono de sus normas personales mediante una profunda aversión a la empresa, pero con el razonamiento de que el puesto les asegura el dinero que necesitan para disfrutar de los fines de semana. Este es un ejemplo de cinismo pasivo.

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

El segundo modelo de Barret es:

1.6.2 Modelo de socialización

En este modelo las organizaciones operan a partir de la premisa de que la gente puede ser persuadida de que valore las actividades que ayudan a la organización a lograr sus objetivos. Apartándonos un poco de la perspectiva de Barrett, se puede interpretar que se espera de los empleados que abandonen o revisen las normas personales incompatibles con las normas de la organización. Las formas de persuasión características de este modelo son la **aquiescencia y la acomodación**. Lo mismo que en el caso del modelo de intercambio, la persuasión es unidireccional.

La organización es el persuasor, el empleado el persuadido. Esto no significa que la aquiescencia o la acomodación del empleado carezcan del poder de persuadir a sus superiores de que merece ser promovido en atención a su interés por la organización²⁷.

Por el contrario, la investigación indica que la medida de la influencia sobre la comunicación suele estar relacionada con la percepción de homofilia. Esto es, que si el empleado desea ser promovido, es probable que le ayude la **emulación** (imitación) de los superiores leales a la organización.

Barrett explica que el modelo de socialización implica el liderazgo por el ejemplo. El superior que pone el acento sobre la importancia de los objetivos de la organización, y llama con convicción a que se les persiga con diligencia, puede acelerar el proceso de socialización.

En la medida en que los superiores logren estimular la aceptación íntima por parte de los empleados de las normas de la organización, es probable que creen condiciones conducentes a la socialización de los mismos. En este caso también pueden persuadirse unos a otros para adoptar las normas de la organización, de manera que la socialización de los empleados se convierte en un proceso vertical (superior-subordinado) y horizontal (par-par).

Reardon-Boynton y Fairhurst indican que al menos en las organizaciones formales existen normas que orientan la elección de conductas. Sin embargo, el hecho de centrarse en las normas oscurece en cierta medida la diferencia entre normas y roles. El uso del rango como variable da cuenta hasta cierto punto del rol, pero no está claro en qué medida exacta contribuye a la elección de una conducta. En suma, una pregunta que nunca o muy pocas veces se ha formulado en el estudio de organizaciones es la medida en que roles y normas se interpenetran para ejercer influencia sobre el desarrollo del repertorio de conductas y la elección de conductas a partir de ese repertorio.

²⁷ Reardon, Kathleen Kelley, *op. cit.*, p. 160.

La noción de interpenetrarse es usada aquí de un modo similar a como la conciben Cronen y Pearce. Quienes sostienen que en la medida en que se interpenetran las series de normas de dos personas (en el sentido de "ensamblarse"), resulta facilitando el manejo coordinado del significado. Parece pues probable que las expectativas de rol y norma también se interpenetren en el contexto de un puesto de trabajo, para facilitar o inhibir la satisfacción que el trabajo puede proporcionar. Por ejemplo, si las normas personales de la gente entran en conflicto con las expectativas de rol que tienen sobre ellos las empresas a las que pertenecen, es probable que surjan problemas. La mayoría de la gente modifica su repertorio de normas al menos en cierta medida, para acomodarse a las demandas del trabajo. La medida de esa modificación define el grado de interpenetración entre rol y norma.

Hay organizaciones que facilitan la fase de acomodación de las normas mediante sesiones de entrenamiento, y otras son menos formales en su advertencia de la importancia de la conformidad. Aquí la persuasión implica vender la idea de que el empleo está primero y las consideraciones personales después. Inicialmente, esto puede generar alguna disonancia cognitiva, pero la existencia de gratificaciones por una opción bien hecha puede ayudar a "endulzar el trago". Si una persona reacciona ante la disonancia negando su existencia, puede abandonar por entero la norma personal, volviéndose "un hombre de la organización".

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

Aunque la mayoría de los individuos no sacrifica por entero sus normas al bien de la organización, lo cierto es que a los empleados les gusta saber lo que se espera de

ellos. La literatura y la investigación sobre la ambigüedad del rol y sobre el rol conflictivo señalan que la satisfacción en el trabajo depende tanto de saber lo que los demás esperan (ambigüedad del rol) como del acuerdo entre los demás (rol conflictivo).

Reardon y cols. propusieron un modelo teórico de invalidación, condición exacerbada por la ambigüedad del rol y el rol conflictivo. Sostienen que un nuevo puesto de trabajo crea una situación de incertidumbre en la cual pueden resultar inadecuadas las antiguas series de normas. Explican que la gente utiliza sus sistemas de constructo y/o las series de normas son incompatibles con el nuevo contexto en que el empleado se encuentra, tal vez haya que generar nuevos constructos y nuevas normas. Una clara comprensión de lo que se espera facilita esta tarea.

La gente que no sabe lo que se espera de ella es vulnerable a la persuasión, puesto que no tiene un punto de referencia para confrontar la información. Además, esta gente no ha establecido lo que Reardon y cols. describen como el umbral de invalidación de la norma. La gente que ha estado en un puesto determinado por un tiempo establece series de normas cómodas. La invalidación de esas normas requiere mayores pruebas que la invalidación de normas recientemente desarrolladas. En los términos de Toulmin, los datos, la justificación y el fundamento empleados en la creación de discrepancias entre el rol y la norma deben ser sustanciales cuando existen bajos niveles de ambigüedad y de conflictividad del rol, y cuando los umbrales de tolerancia están bien establecidos. En estas condiciones, la gente está relativamente segura de lo que se espera de ellos. Convencerlos de que existe una discrepancia entre el rol y la norma no es tarea fácil. De esta exposición acerca de las expectativas de rol y las normas se desprende que uno de los modos de determinar la efectividad de una campaña para acrecentar la motivación de un empleado tal vez sea, primero determinar la medida en que los empleados perciben que sus normas personales y sus normas laborales son compatibles; el segundo paso sería estrechar la brecha entre norma y rol mediante (a) el suministro de razones de su existencia (por ejemplo, para hacer el trabajo bien a veces tenemos que hacer a un lado nuestras preferencias personales); (b) el aumento de incentivos destinados a una conducta coherente con el rol; o (c)

desarrollar un programa de trabajos de taller y seminarios en los cuales las diferencias entre norma y rol disminuyan gracias a una acomodación de las expectativas de rol del empleador a las expectativas de normas personales del empleado. Las relaciones entre normas y roles se hacen más estrechas conforme se logra la socialización de los empleados para plegarse a las normas de la compañía parece muy práctica. Después de todo, en las organizaciones se valora cierto grado de seguridad, cuya verdadera existencia desalienta la autonomía del yo. Sin embargo, Alpert y Anderson advierten que un exceso de asimilación puede ser disfuncional para los objetivos de la organización. Consideran que ciertas disimilitudes acrecientan la persuasión, e introducen entonces el concepto de "óptima disimilitud" u "óptima heterofilia".

El hecho de preferir cierto grado de disimilitud a una homofilia total, sugiere que las organizaciones que alientan sólo la aquiescencia y la acomodación característica de los modelos de intercambio y de socialización pueden en realidad inhibir el progreso. Tal vez estos modelos se apliquen mejor en algunos niveles de la jerarquía de la organización, pero no en todos. Las organizaciones deben establecer su propio balance de flexibilidad o rigidez. Deben descubrir el nivel óptimo de autonomía del yo del empleado que pueden o deben permitir para funcionar con eficiencia. El dilema consiste en equilibrar la rigidez con la flexibilidad para alentar la innovación, un objetivo que el concepto de organización desalienta.

La conclusión a la que se puede llegar en cuanto al modelo de socialización es que es muy útil para establecer la homogeneidad que las organizaciones se caracterizan por valorar, pero llevado al extremo puede conspirar contra la innovación. Alimentar la seguridad y por lo tanto la predicción no siempre coincide con los intereses de la organización. En cambio las organizaciones pueden alentar altos niveles de idoneidad comunicativa, de modo tal que puedan afrontar constructivamente la inseguridad. Farace y cols. describen la pericia en la idoneidad como relacionada con "la comprensión que el empleado tenga de las normas comunicativas de la organización, y su capacidad de trabajar sobre ellas". Añaden que "los individuos competentes saben cómo resolver los formalismos".

1.6.3 Modelo de acomodación

El tercer modelo que introduce Barret va más allá de la perspectiva unidireccional de la persuasión de los dos modelos anteriores para dar a los empleados cierta participación en la configuración de las normas y objetivos de la organización. Este es el modelo de acomodación. Una organización que adopta este modelo funciona como sigue: "Se toman en cuenta las necesidades y motivaciones del individuo, y la organización está estructurada y funciona de modo tal que la prosecución de los objetivos de la organización será intrínsecamente gratificante y proveerá la consecución simultánea de los objetivos del individuo"²⁸.

Este modelo alienta un mayor grado de autonomía del yo que los demás, con lo cual genera un clima conducente a la cooperación y al compromiso. Como los empleados están involucrados en la solución de los problemas, en el planteamiento de objetivos y en la toma de decisiones de la organización, se estimula abiertamente la revisión de las normas recíprocas (persuasión por compromiso) y la generación de nuevas normas mutuamente satisfactorias (colaboración).

Es difícil concebir una organización eficiente que funcione de acuerdo con este modelo en todos los niveles y en todos los momentos. Sin embargo, las organizaciones pueden responder a las necesidades personales de sus empleados. Herzberg abogaba por proyectar roles laborales que contemplaran las necesidades del individuo. Argyris sugirió el uso de la teoría de la personalidad en la determinación del proyecto del puesto de trabajo. Este alto nivel de integración del objetivo genera cierta inseguridad pero desalienta el estancamiento.

Aquí el riesgo aparente es que la inseguridad genera comunicación acrecentando el potencial de conflictos. Sin embargo, Weick sugiere que la inseguridad motiva a las personas a adoptar conductas organizativas. Al parecer la gente tiende a la seguridad cuando se ve confrontada con altos niveles de inseguridad, y se moviliza hacia la inseguridad cuando se ve inmersa en un exceso de seguridad.

²⁸ Reardon, Kathleen Kelley. *op. cit.* p. 161.

Esta perspectiva sugiere que las grandes organizaciones que estimulan la manipulación mediante la confrontación entre ejecutivos de alto nivel a partir de cada subsidiario pueden en realidad generar conductas organizativas al alentar inseguridades conflictivas.

La investigación de Barrett señala que la integración de objetivos de las organizaciones que aplican modelos de socialización y de acomodación generan resultados positivos:

Las unidades de organización que tienen un alto nivel de integración tienden también a un alto nivel en el grado de comunicación que tiene lugar dentro de ellas, el grado de influencia que ejercen todos los niveles de empleados sobre las actividades de la unidad, la adecuación de la coordinación dentro de la unidad y entre ella y otras unidades, y la cantidad de ideas innovadoras que se generan para resolver los problemas de trabajo. Además, los individuos que consideran que sus objetivos personales están integrados en gran medida con los objetivos de la organización tienden a poseer un alto nivel de motivación para ir a trabajar y trabajar duramente, así como un alto nivel de satisfacción con la organización y con el puesto que en ella ocupan, y también en su sentimiento de lealtad a la organización y de compromiso con sus logros.

Los resultados de la investigación a la que aludimos tienen algunas implicaciones de gran alcance para el desarrollo de programas de incentivo y de entrenamiento. Por ejemplo, si bien es cierto que niveles bajos de inseguridad y una sumisión total a los objetivos de la empresa, o lo que McKelvey denomina "idealismo de cruzada", son disfuncionales para la creatividad, las organizaciones que pretenden hacer del trabajo el meollo y el fruto de la vida de los empleados pueden estarse perjudicando. Robert Dubin apuntó este problema. Sacó la conclusión de que los intentos de centrar las relaciones humanas primordiales en el trabajo son ajenos a la realidad social. Se inclina a la posición de Weber, según la cual la impersonalidad y la eficiencia pueden coexistir, siempre que haya en la sociedad otros sitios donde puedan experimentarse las relaciones sociales básicas. Lo cual sugiere que las organizaciones podrían invertir menos tiempo en tratar de persuadir a los empleados de que se conviertan en participantes de tiempo completo en el equipo de la

empresa, y en cambio sostener los asuntos de la comunidad y las actividades extralaborales de sus empleados. Este, sugiere Dubin podría ser "un modo más significativo de fortalecer la adhesión de los empleados a la empresa".

En términos de entrenamiento, las organizaciones que se basan en la innovación debieran entrenar a sus empleados en enfrentar constructivamente la inseguridad y el alto grado de comunicación que genera. Argyris considera que la competencia personal es el mejor factor de predicción de la comunicación de los logros de la empresa. Todavía muchos empresarios de alto nivel carecen de entrenamiento con quienes he entrado en contacto me han dicho que desalientan toda manifestación emocional. Esta preferencia por la conducta "racional" puede ser en realidad el resultado de la incapacidad para vérselas con las emociones. Claro que nuestras empresas no podrían funcionar eficazmente si los empleados fueran estimulados a gritar y llorar a su antojo, pero esos estallidos emocionales extremos suelen ser el resultado del sistemático rechazo a aceptar las propias emociones como una señal natural y profundamente positiva de nuestra condición humana.

Durante mucho tiempo la empresa ha sido el campo de actividad del hombre, y nuestra sociedad espera del hombre que elimine sus emociones de su trabajo; un factor responsable en parte, tal vez, de que las mujeres vivan más tiempo. Algunas organizaciones han comenzado a responder a las necesidades emocionales de sus empleados mediante la incorporación de consejeros, pero en realidad son pocas las empresas que enseñan a sus empleados a aceptar las emociones como un modo natural de los seres humanos de indicar la existencia de un problema, y no como una amenaza contra la eficiencia de la organización. Se pierde más con la negativa general a encarar las realidades de la emoción humana de lo que se pierde en el escaso margen de tiempo que llevaría entrenar a los empresarios en el manejo efectivo de la vida emocional. Si McGuire acierta en su creencia de que "advertimos cualquier aspecto (o dimensión) de nosotros mismos en la medida en que nuestra característica en esa dimensión es peculiar en nuestro medio social", es probable que los empleados que perciben sus propias emociones como "peculiares" en el ambiente laboral inviertan un tiempo precioso en prestarles atención y en controlarlas. Si fueran libres de aceptarlas, si se les permitiera afrontarlas, e incluso se les ayudara a hacerlo, la productividad podría aumentar.

Son pocos los estudios que fundamentan directamente la perspectiva de que las emociones debieran ser encaradas directamente para evitar lapsos en la productividad, pero la emergencia de mujeres ejecutivas, que probablemente no fueron entrenadas desde su nacimiento para considerar las emociones como un signo de su menguante femineidad, puede abrir este camino a la investigación futura. La investigación indica que las mujeres líderes ponen el acento en las relaciones interpersonales, son más receptivas a las ideas de los otros, y estimulan el esfuerzo en mayor grado que sus colegas varones. Algunos empresarios han considerado la sensibilidad femenina como una ventaja a capitalizar. Marion Woods llegó a la conclusión de que los empresarios varones están descubriendo que las mujeres poseen una sensibilidad exclusiva, que cabe aprovechar en su trato con clientes importantes. Todavía está por resolverse si la sensibilidad y otros rasgos "femeninos" son realmente exclusivos de las mujeres, si las diferencias entre varones y mujeres son innatas, inmutables, o resultado del aprendizaje social y si esas diferencias pueden ser tenidas en cuenta para su aprovechamiento en las organizaciones. Pero considerando que la cantidad de mujeres que se incorporan a la fuerza de trabajo va en aumento, y que las organizaciones tienen probabilidad de tratar con ellas como empleadas o como clientes, no podemos dedicar demasiado tiempo a las investigaciones que se limitan a decirnos que los empresarios tienen dificultades para comunicarse con las mujeres. Sería de sorprenderse que no las tuvieran. Las preguntas referidas a la organización que los investigadores pueden responder a los empresarios son: ¿cómo puede utilizar la organización las cualidades exclusivamente masculinas o femeninas para lograr sus objetivos? ¿cómo puede la organización ayudar a varones y mujeres a tratar con los estereotipos que interfieren en su potencial productividad?

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

Una organización presenta algunas de las propiedades de una nube o de un campo magnético. Cuando uno está lo suficientemente dentro puede ver a su alrededor sus características y efectos; y cuando está lo suficientemente fuera, puede ver que ocupa una franja discernible en el espacio social. Pero conforme uno se aproxima al límite, el límite se borra en la ambigüedad, y se convierte en una zona de transición gradual que se extiende desde el centro mismo de la organización hacia el espacio que la rodea. Uno puede decir a veces: "Ahora estoy dentro", o "Ahora estoy fuera", pero nunca puede decir a ciencia cierta "Este es el límite".

Tampoco los roles que la gente asume dentro de la organización tienen límites claros. El empleado puede decir "Esto es interno", o "Esto es externo" al referirse a sus expectativas de rol, pero es difícil que pueda especificar límites nítidos. Esto se debe a que los roles, como las organizaciones, no pueden ser identificados en virtud de la presencia de un fenómeno aislado. También ellos son el resultado de una conjunción entre "fenómenos relacionados entre sí en correlación imperfecta". Más allá de eso, como señala Graen, no son fijos sino cambiantes, condición, añade, que se aceleró en los últimos años debido a la índole transicional de nuestra sociedad.

Aun cuando no podamos establecer los límites de los roles, la investigación ha dedicado mucha atención a identificar el fenómeno que constituye el rol. Esta aproximación por la puerta lateral ha generado una cantidad de estudios, cuyos resultados señalan que los miembros de la organización experimentan a menudo grandes dificultades para definir sus roles. Las dificultades surgen porque el individuo controla sólo una porción de esta definición.

Y cuando intenta otorgar sentido a un rol, el miembro de una organización se encontrará probablemente por lo menos con tres problemas, que implican acuerdo, ambigüedad y/o sobrecarga. Graen describe el acuerdo como la medida en que superiores, pares y el yo comparten las mismas expectativas de rol. En la medida en que existan diferencias, el sujeto experimenta su rol como conflictivo. La ambigüedad se refiere al grado y calidad de la realimentación al alcance del sujeto referida a su conducta dentro y fuera del rol. Por último, la sobrecarga se refiere al problema de vérselas con un exceso de información o de requerimientos coherentes de cambio. La capacidad de la gente para adquirir nueva información es limitada. Si

las situaciones desbordan los límites de los miembros de la organización, éstos en el futuro evitarán esas situaciones. Además, como apuntan Reardon y cols., los empleados nuevos necesitan tiempo para generar nuevas normas cuando las expectativas de rol les son extrañas. Necesitan tiempo para integrar sus antiguas normas con las que les otorgan nuevos pares y superiores. La perspectiva sobre los roles sugiere que es preciso rechazar los primeros modelos burocráticos de los roles dentro de las organizaciones. Estos modelos se fundaban en la suposición de que existe un modo que es el mejor para desempeñar una función. El resultado fue un modelo fijo de rol que prescriba un proyecto a priori e inflexible del rol sin tener en cuenta las diferencias entre los empleados. Graen considera que este modelo fijo es responsable de muchas insatisfacciones de los empleados y de muchos cambios de personal. Se puede también efectuar un cambio de política para hacer más flexibles los roles. El resultado es una notoria reducción en la frecuencia de cambios de personal.

El modelo de intercambio que se expuso describe la situación en la cual se espera de un empleado que "cumpla su rol" y no que participe en su creación y modificación. El modelo de socialización permite un mayor grado de intervención del empleado, pero sólo el modelo de acomodación concibe al rol como el resultado de una comunicación y persuasión recíprocas.

Graen sugiere que los modelos interpersonales de evolución del rol son por lo general más exactos que los modelos fijos. Kahn y cols. propusieron un modelo así. Describieron a los miembros de la organización como independientes unos de otros en su serie de roles. Explicaron que la serie de roles da forma a la conducta focal de la persona mediante la comunicación.

Asimismo, Katz y Kahn propusieron un modelo interpersonal de formación de roles. De acuerdo con este modelo, un líder transmite expectativas al sujeto a través de canales diferentes. El empleado recibe e interpreta esos mensajes. El líder determina el logro de su acto comunicativo observando la conducta de rol del empleado.

Aun reconociendo el valor del modelo de Katz y Kahn, Graen critica su negligencia en cuanto a las capacidades de negociación del empleado. El empleado puede hacer algo más que rechazar la opinión del líder; puede intentar modificar sus expectativas. Graen se refiere a este intercambio recíproco de expectativas con la denominación de proceso de configuración de roles.

La configuración de roles no es una actividad solitaria. Configuran y moldean el rol (1) las demandas de la organización o la situación, (2) las demandas sociales o de rol y (3) las demandas personales o de la personalidad. Estas tres fuentes de presión pueden compararse con las normas del contexto, sociales y personales. En la medida en que entre ellas haya discrepancias, el rol no es fijo sino flexible. El empleado debe decidir a cuál fuente de presión acomodarse o cuál ignorar. En la medida en que las opciones que favorezcan normas personales no lleven al castigo o la expulsión, podemos suponer que la autonomía del yo es una conducta aceptable dentro del rol. Como dijimos antes en este mismo capítulo, esa independencia hace que la forma de persuasión consistente en compromiso o colaboración sea más frecuente que la aquiescencia y la acomodación.

Como rara vez la autonomía absoluta del yo se convierte en norma, los empleados suelen verse confrontados con la tarea de integrar las expectativas de rol de dos o más fuentes de presión. Graen sugiere que las opciones de los empleados dependen (1) de su percepción del valor de los efectos del rol, y (2) de la probabilidad de que al esforzarse por una determinada clasificación (por ejemplo, ganador, contratado, perdedor) lleguen a obtenerla. En la medida en que el empleado tenga como criterio los efectos, hará que estas dos consideraciones gobiernen sus opciones.

Sin embargo, el proceso de configuración de roles no termina con una serie determinada de opciones o con el logro de un objetivo. El proceso cotidiano de oposición e integración entre las normas sociales y las del contexto garantiza una continua modificación de los roles. En la medida en que el empleado mediante conductas ajenas al rol dé a la empresa gratificaciones positivas e inesperadas, acrecentará la reputación de su peculiaridad, y podrá usarla para negociar una mayor autonomía de su yo. En la medida en que el mismo rol llega a identificarse con altos niveles de independencia, el empleado ha modificado con éxito las normas

que previamente lo definían. En este sentido, ha persuadido a la organización para que cambiara.

La gente se ve a menudo contratada para cubrir puestos o desempeñar roles que entran en conflicto con alguna de sus normas personales. Aceptan el trabajo porque necesitan dinero o experiencia, con lo que se colocan en una situación potencialmente incómoda de discrepancia entre rol y norma.

El estudio sobre la actitud contrariada indica que cuando a la gente se le ofrece una justificación para conducirse de un modo que genera inconformidad, disminuye la posibilidad de un cambio de actitud. En estos casos es posible que los empleados justifiquen sus conductas discordantes con sus normas personales diciendo que necesitan dinero. Asimismo, si un individuo percibe que no tiene otra opción que la de asumir ese rol que entra en conflicto con sus normas, otra justificación vuelve improbable el cambio.

Bodaken y cols. han ofrecido una interpretación alternativa, y que en cierto modo reduce el enigma, de la defensa de la actitud contraria, que puede ser de utilidad para los empresarios interesados en convencer a sus empleados de que asuman roles que entran en conflicto con sus normas. Basándose en Berger, plantean que el compromiso con el rol, la autopercepción de la idoneidad en el desempeño del rol, y la dosis de información sobre el rol, influyen sobre el grado de cambio que resulte de la defensa de la actitud contraria.

1.7 LIDERAZGO.

La empresa se debiera considerar como un todo: cada acción que se realice en un área afecta a las demás, y el gerente general no puede permitirse pasar su tiempo pacificando a las facciones internas cuando el verdadero enemigo está afuera – y se llama COMPETENCIA. La tecnología moderna permite, con la ayuda de la computadora, integrar las diferentes áreas en un solo sistema.

Este maneja cinco recursos:

Recursos humanos = personas

Recursos físicos = planta, equipos, productos

Recursos financieros = dinero

Recursos tecnológicos = Tecnologías

Tiempo

El gerente integral reúne en su modo de pensar y actuar los tres ejes de la Gerencia Integral: estrategia, organización y cultura. Es a la vez estratega, organizador y líder.

El empresario debe desempeñar tres funciones fundamentales: la primera es preservar su empresa; la segunda es controlar las reacciones de la organización cuando los eventos que habían sido previstos no ocurren y los objetivos que habían sido fijados no se logran; la tercera es concebir el futuro y proponer los objetivos que hay que lograr. Para estas tareas se requieren las cualidades personales de un líder.

EL GERENTE ESTRATEGA.

Un estratega es alguien que tiene la osadía de pensar que puede controlar su futuro, en cierta medida. El gerente estratega forja el porvenir de su empresa, manejando – y no contemplando – las relaciones entre la empresa y su entorno.

Primero tiene que formular un marco conceptual de esas relaciones, es decir, trazar un mapa mental de la situación actual de la empresa en relación con la competencia, e imaginar su futuro, dadas las tendencias del mercado, de la tecnología, etcétera, y las capacidades humanas, financieras y técnicas de la empresa.

No acepta el futuro sino que lo diseña. Adquiere una visión de lo que podría ser la empresa del mañana. De esta visión deriva la misión de la empresa, es decir, la articulación de su razón de ser y de sus objetivos esenciales. La misión delimita el campo de acción de la planificación estratégica porque todas las estrategias que el gerente formule deben caber dentro de la misión y deben ayudar a que ésta se cumpla.

La última función del gerente-estratega es la implementación y el control de la estrategia.



El gerente-estratega es un político; tiene el arte de sacar partido de las circunstancias para cumplir la misión. Es también un empresario; no sólo se dedica a resolver los problemas provenientes del medio ambiente sino que busca activamente las oportunidades.

EL GERENTE ORGANIZADOR.

La función de la organización no es controlar desde el tope; es darle a un grupo de personas los medios para llevar a cabo una tarea. El gerente-organizador hace más que definir las tareas de cada uno y diseñar un organigrama con líneas de autoridad y responsabilidad.

La estructura de una compañía puede dividirse en la estructura formal o "esquema organizacional" y la informal o "estructura social".

La estructura formal comprende:

La organización propiamente dicha, representada por un organigrama.

El sistema de objetivos que rige cada parte de la organización.

El sistema de información y de decisión: ¿Quién tiene acceso a qué tipo de información? ¿Quién decide sobre qué?

El sistema de incentivos en cada nivel de la organización.

La estructura informal tiene que ver con las relaciones entre los individuos que habitan la organización, y sus comportamientos.

Incluye:

Las relaciones de poder (formal e informal).

Las expectativas mutuas de los miembros de la organización.

La interacción de sus comportamientos.

EL GERENTE LIDER

Para que este gerente logre alcanzar el éxito, deberá hacer uso de las cualidades de comunicador y líder para lograr la cooperación de los públicos de la empresa, es decir, tanto del personal como de los clientes, proveedores, accionistas, banqueros, etcétera.

Como comunicador, el gerente integral debe hacer comprender a sus públicos cuál es la estrategia de la empresa y por qué ésta requiere determinado esquema organizacional.

Como líder, el gerente integral influye en el comportamiento de sus colaboradores con miras a lograr los objetivos de la organización en una forma más eficaz.

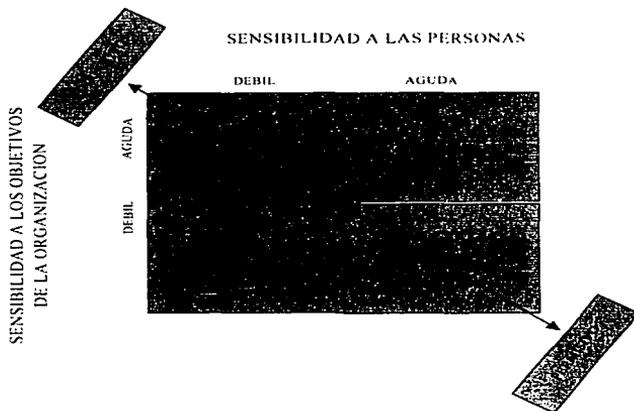
Sensibilidad a las personas: El líder es un jefe. La cualidad principal del jefe es comprender a los individuos, entender sus aspiraciones, sus fortalezas y sus debilidades y la manera de canalizarlas. El líder es un manipulador: utiliza su poder y

su influencia, que en el caso del gerente general son legitimados por la autoridad jerárquica.

Sensibilidad a los objetivos de la organización: El líder tiene una visión clara de las metas de la organización. Sabe subordinar los objetivos individuales a los objetivos organizacionales. Sabe también acomodarse a las situaciones, es decir, tolerar momentáneamente ciertos comportamientos individuales negativos desde el punto de vista de la organización, si le parece que puede modificarlos con el tiempo o que es mejor tolerarlos que sumir a la organización en una crisis.

La sensibilidad a las personas y la sensibilidad a los objetivos de la organización son las cualidades peor distribuidas entre los gerentes. Fuera de aquéllos que son sensibles sólo a sí mismos y para quienes toda empresa debe ser generadora de autoestima, los demás gerentes tienen diversos grados de las sensibilidades mencionadas, y se sitúa en algún cuadrante de la matriz derivada de aquella de Blake y Mouton²⁹.

TIPOLOGIA DE LOS DIRIGENTES



²⁹ Citados por Jean Paul Sallenave en su libro *La Gerencia Integral*, Norma, Colombia, 1994. p. 30.

La realidad de las empresas nos enseña que no existe un tipo ideal de líder, sino una variedad de estilos de liderazgo cada uno de los cuales se adapta a la situación del momento. Cada líder tiene los mismos gérmenes que el autócrata y el demócrata, pero además tiene un atributo de adaptabilidad del que carecen quienes se encierran en un sistema de pensamiento o de acción. Podría decirse que el líder es una persona abierta que une el sentido de lo humano al sentido de sus responsabilidades organizacionales.

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

EL GERENTE INTEGRAL. Sus funciones o papeles se sitúan en tres esferas.

Interpersonal.

Asegurar la representación de la empresa en el exterior.

Dirigir a los subalternos

Asegurar el enlace entre los públicos

Informacional

Actuar como vocero.

Comunicar los objetivos de la organización.

Controlar la implementación de la estrategia.

Decisional

Iniciar el cambio en la organización.

Resolver los problemas cuando se presentan.

Asignar los recursos de la empresa.

Negociar con los públicos.

Los requisitos que debe cubrir un gerente integral son:

Saber: Es decir, tener un conocimiento mínimo de las ciencias administrativas en cada función de la empresa.

Entender: Es decir, tener una visión global de la Acción Empresarial.

Habilidades: Particularmente en el campo de la comunicación y la negociación.

Sin embargo, en la toma de decisiones, se da el caso que analizamos bien y decidimos mal. ¿Por qué? Porque analizar es más sencillo que decidir. Analizar involucra un proceso ordenado de utilización de herramientas y de técnicas, cosas que son fáciles de enseñar – y, de hecho, en los colegios y en las universidades nos enseñan a analizar, y no a tomar decisiones. Decidir implica pensar. Decidimos mal porque "pensamos mal", o, mejor dicho, porque hay varias maneras de pensar sometidas al "principio de isofinalidad".

- No hay un pensamiento mejor.

- No todos los pensamientos son igualmente válidos.

Por lo general, nos interesamos más en demostrar la lógica de nuestras soluciones que en reflexionar sobre sus consecuencias.

- Se considera que se toma una decisión cuando se reúnen tres condiciones:

Estamos insatisfechos con la situación actual.

Estamos lo suficientemente motivados como para desear cambiar la situación.

Creemos que tenemos la capacidad de cambiar la situación.

Respecto a la actitud que toman los gerentes, se indican tres: uno de *asesor* cuando la decisión que ha de tomarse no lo afecta a él ni afecta a su función, y puede entonces contribuir imparcialmente a la definición de los objetivos. Sin embargo, cuando la elección del objetivo atañe a su función, él escoge otra actitud, *el de la defensa de su territorio* constituido por una función, una división o un departamento.

La última es la del egoísta. Todo objetivo de la empresa será considerado como bueno por un gerente cuando le refuerza a él su poder personal en el seno de la empresa, o, por lo menos, no se lo menoscaba.

Los sesgos cognoscitivos.

Son los mecanismos que usamos cuando interpretamos la información bruta, deformándola a veces, a menudo inconscientemente, para edificar nuestra "realidad construida". Podemos clasificarlos en tres categorías, según que intervengan a nivel de la percepción de la información, a nivel de la atribución de una causa a los eventos que observamos o a nivel de la representación formal de la realidad.

Los sesgos de percepción.

Son los sesgos que intervienen en la fase de adquisición de la información, de modo tal que finalmente veamos lo que queremos ver.

Percepción selectiva.

Un prejuicio nos lleva a aceptar o a rechazar de antemano los argumentos de un colega.

Les colocamos etiquetas a los problemas según nuestra formación o nuestra experiencia.

Bloqueamos la información discordante que contradice nuestra primera opinión. Así, en una entrevista nos formamos una impresión inicial, luego buscamos entre las respuestas aquellas que confirman nuestra impresión y descartamos las que podrían cambiarla.

Sesgo de analogía.

Se relacionan los hechos presentes con acontecimientos anteriores similares y aplicamos las mismas soluciones que aplicamos en el pasado.

Sesgo de representatividad.

Pensamos que un evento es probable si nos parece representativo de una clase de eventos.

Sesgo de impresión.

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

Compromiso emocional.

Nos sentimos más o menos involucrados en lo que pasa alrededor de nosotros. El gerente general de la empresa X defiende "la estrategia de la empresa", probablemente porque él mismo la imaginó, mientras que sus empleados la critican.

Los sesgos de atribución.

Cuando la razón de las cosas no es obvia, nos toca atribuirles causas a los eventos, pues el azar no satisface sino a los estadísticos. El error fundamental de atribución reside en subestimar el papel de la situación y sobrestimar el papel de las personas en la realización de los eventos. Estos no "acontecen" sino que los vemos como el resultante de la voluntad o de la estrategia de alguien.

Sesgo de disponibilidad.

Tenemos la tendencia a atribuirle la causa de un evento a la primera razón que nos venga a la cabeza, es decir, a la que tenemos más disponible en la mente; muchas veces será la que más nos ha impresionado.

Sesgo de atribución egocéntrica (ilusión de control).

La ilusión de control nos lleva a apropiarnos de los éxitos y a asignarles los fracasos a circunstancias independientes de nuestra voluntad o a la mala suerte.

Los sesgos de formalización.

Mientras los sesgos de atribución tienden a reducir la incertidumbre percibida alrededor de un evento, los sesgos de formalización son mecanismos reductores de la percepción de la complejidad.

Anclaje.

En nuestro discurso tenemos la tendencia a anclar el debate alrededor de una palabra, una frase o una cifra. El punto de anclaje enfoca la discusión y sesga la percepción.

Sesgo de simplificación.

La realidad es demasiado complicada. Hagamos de ésta un modelo sencillo que nos permita estructurar y entender los problemas. Así podremos resolverlos.

Sesgo fundamental de formalización.

El sesgo fundamental de formalización consiste en elaborar una construcción mental de los eventos dotada de una causalidad probable, luego en considerar como cierto el escenario probable, utilizando otros sesgos si fuesen necesarios.

LAS TRES ILUSIONES DEL GERENTE.

ILUSION: Error de percepción o de interpretación que hace tomar la apariencia por la realidad.

La primera ilusión que trasciende a estas concepciones del gerente es la del control: el gerente es un jefe, los demás son peones. El gerente manda.

La segunda ilusión es la de pertenecer a la organización, considerada a la vez como entidad formal y como grupo social.

La tercera ilusión es la de dirigir, en el sentido de darle un rumbo a la organización. Supuestamente, lo que pasa no resulta del azar sino que es el fruto de las decisiones, de las acciones y de las estrategias del gerente. El azar no cabe en las ilusiones.

La ilusión de controlar.

El control real o ilusorio de la situación es un atributo imprescindible del gerente. Se aplica a tres niveles: control de la estrategia, control de la organización y control de las personas.

La ilusión de control sobre los individuos se subdivide cómodamente en dos: la ilusión del mando y la ilusión de la evaluación. El jefe manda, y el jefe avalúa a los demás.

El conjunto de normas de comportamiento, transmitidas por los objetivos y la cultura de la organización, permite que el gerente evalúe negativamente a los que no se comportan como él lo haría en las mismas circunstancias (sesgo de atribución egocéntrica), y fortalecer su ilusión de control sobre la estrategia, la organización y los individuos.

La ilusión de pertenecer.

La ilusión de pertenecer deriva de dos necesidades del gerente en la empresa: la necesidad de identificación con la organización y la de afiliación al grupo social, siendo la empresa a la vez una entidad formal (organización) y humana (grupo social). Ambas necesidades existen en cada gerente, aunque en proporciones diferentes. Además, el contexto social y cultural afecta a la forma en que un gerente pertenece a su empresa.

La ilusión de dirigir.

Todas las organizaciones se ufanan de tener una razón de ser. Según los expertos, "las empresas son las respuestas organizacionales a necesidades del consumidor" o "corresponden a una voluntad común", "un proyecto", "una misión". Suena muy bien, pero, en realidad, son los hombres lo que imaginan la finalidad de la organización que luego forma parte de su realidad construida. Así como el hombre busca su propio fin a lo largo de su vida, también busca atribuirles un fin a las empresas a lo largo de tanteos colectivos que construyen la trama histórica de toda organización.

NECESIDADES, MOTIVACIONES E ILUSIONES

La psicología nos enseña que el comportamiento humano responde a motivaciones y que cada motivación tiene una dirección (dimensión cualitativa), y una fuerza (dimensión cuantitativa) que empuja el pensamiento y la acción humana hacia la dirección de la motivación.

Las motivaciones varían de un gerente a otro y lo conducen a fabricar diferentes ilusiones mediante el uso de los sesgos cognoscitivos. Las ilusiones serán más o menos prevaletentes en el gerente según la fuerza de sus motivaciones. Aquella fuerza, a su vez, depende de sus necesidades.

La teoría de las necesidades más conocida es indudablemente la de Maslow, quien distingue cinco niveles de necesidades humanas (necesidades fisiológicas, necesidad de seguridad, necesidad de ser querido, necesidad de ser respetado, necesidad de autorrealización) y afirma que uno no puede satisfacer sus

necesidades a un nivel dado, si las necesidades de niveles inferiores no han sido satisfechas.

McClelland³⁰ propone otra tipología, distinguiendo entre:

La necesidad de influir en los demás (poder)

La necesidad de hacer amigos (afiliación)

La necesidad de hacer las cosas bien (logro)

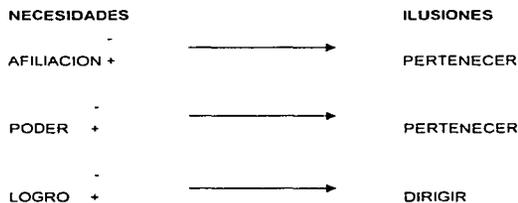
Según McClelland, el poder y la afiliación tienen dos caras, una positiva y otra negativa. El poder negativo es el poder personal que tiende a establecer relaciones de sumisión con los demás, mientras que el poder positivo es el poder socializado que busca el bienestar del grupo de referencia.

El uso del poder negativo en la empresa conduce a un estilo de dirección autocrítica mientras que el poder positivo es un ingrediente esencial del "liderazgo". La afiliación negativa lleva a buscar amistades por miedo de encontrarse rechazado por un grupo, mientras que la afiliación positiva es un instinto gregario que empuja a buscar espontáneamente la compañía y la amistad de otros.

La ilusión de controlar satisface la necesidad de poder (positivo y negativo).

La ilusión de pertenecer satisface la necesidad de afiliación (positiva y negativa).

La ilusión de dirigir satisface la necesidad de logro y, en parte, de poder positivo.



³⁰ Sallenave, Jean Paul, *op cit.*, p. 58.

Cada gerente tiene su mezcla de necesidades que dan lugar a motivaciones para crear ilusiones. Se fabrican las ilusiones mediante el uso de los sesgos cognoscitivos. Las ilusiones, a su vez, cambian la mezcla de necesidades, cualitativa y cuantitativamente, y modifican las motivaciones; y así se perpetúa la administración por ilusiones.

La administración por ilusiones no se preocupa por la realidad sino por la realidad construida por el gerente en función de su percepción del mundo, de sus ilusiones y del contexto mental de la organización. Se llama "contexto mental de la organización" el conjunto compuesto de:

- El individuo, es decir, el gerente mismo con sus atributos psicológicos propios.
- El sistema socioestructural de la empresa: sistema de información y de control, estructura de poder y de autoridad, recursos disponibles, éxitos estratégicos pasados y presentes.
- El sistema cultural de la organización: visión del mundo, mitos, ideologías, valores y creencias, símbolos que dan sentido a la acción empresarial.

Para que los directivos de una empresa puedan colaborar, es necesario que sus realidades construidas no sean básicamente diferentes. Ellos deben adherir por lo menos a un objetivo común –llamémoslo "misión", "proyecto", o lo que sea -sin el cual no hay empresa sino una organización presa de disputas internas. Ahí interviene el contexto mental de la organización para acercar las percepciones de los directivos.

Sería preferible utilizar positivamente las ilusiones de los gerentes, es decir, no destruir las sino manejarlas y canalizarlas de manera tal que se aproveche al máximo el potencial de cada uno. La gran mayoría de los gerentes desean verdaderamente contribuir al desarrollo y al bienestar de la empresa. ¿Por qué nos las ingeniamos para impedirles que trabajen a su manera, con sus ilusiones? Porque preferimos imponer nuestra manera y nuestras ilusiones; preferimos pagar el costo de la pérdida de la motivación de los gerentes con objeto de mantener las muestras exteriores de respeto a la visión impuesta y, más que todo, a quien la impone.

Administrar por ilusiones es bueno, siempre y cuando se utilicen positivamente las ilusiones de cada uno y se canalicen para lograr un fin que beneficie a todos. Para lograrlo, convéncese de lo siguiente: Cada colaborador tiene sus propias necesidades, sus propias motivaciones, su propia realidad construida, sus propias ilusiones.

La única manera de aprovechar plenamente el potencial de cada colaborador es hacer que el logro del fin común ("objetivos de la empresa") satisfaga sus ilusiones. Para canalizar las ilusiones de cada gerente hacia la realización de un objetivo común se requiere una verdadera comunicación, es decir, un intercambio de ideas en el cual cada quien expone su punto de vista y escucha al otro.

La comunicación influye en las ilusiones, permite hacer coincidir los objetivos personales y los objetivos corporativos y refuerza la afiliación al grupo. Todos ganamos.

Las órdenes destruyen las ilusiones y crean una situación de guerra abierta o latente entre varias facciones en la empresa. Hay ganadores y perdedores. Siempre pierde la empresa.

CAPÍTULO 2. LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

En el contexto de la organización, para lograr una comunicación interpersonal adecuada, es necesario distinguir entre lo que la empresa quiere que sepan los trabajadores y lo que éstos quieren saber. Ambas cosas deberán ser comunicadas, aunque es más difícil comunicar a alguien algo que no se quiere saber.

El compartir la información con los empleados, de modo que ellos estén enterados de lo que deben y lo que quieren saber, es una forma de fomentar su participación, su inclusión dentro de la empresa, que la sientan como suya y los resultados de la administración, buenos o malos, como propios. Este es el ambiente más favorable para desarrollar su eficiencia en el trabajo.

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

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

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

2.1. DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.

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

Complementando la definición, recurrimos a lo que señalan Blake y Haroldsen "que la comunicación interpersonal tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas, y en la que pueden utilizarse los cinco sentidos, con retroalimentación inmediata"³¹.

En otras palabras, cuando hablamos de comunicación interpersonal nos referimos a la comunicación cara a cara. Aunque también son el llamar por teléfono o mantener una relación por correspondencia.

Para tener mayor referencia de la Comunicación Interpersonal, a continuación se describen sus características³²:

- 1.- Como condición inicial se requiere de un contacto previo entre dos o más personas físicamente próximas. El resultado de dicho contacto es la entrada de cada uno de los involucrados en el marco perceptual de los otros.
- 2.- No hay un número preestablecido de participantes, más allá del cual la interacción deje de ser interpersonal, pero se requiere por lo menos de dos personas.
- 3.- El contacto previo permite "entrar en sintonía", es decir, iniciar el intercambio de mensajes en torno a un punto focal de atención compartido (un tema en común).
- 4.- Todas las personas que intervienen en la comunicación interpersonal son, de una u otra manera, participantes activos. Se trata, entonces, de una relación de "toma y da" en la que los interlocutores asumen diferentes roles.

³¹ Blake y Haroldsen, *op cit.*, p. 30

³² Fernández Collado, Carlos, *op cit.*, p. 63.

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

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

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

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

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

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

La información que se tenga disponible permitirá que se determine la ubicación en alguno de los tres niveles de conocimiento de los interlocutores, los cuales se describen a continuación³³.

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

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

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

Como puede apreciarse, los niveles de conocimiento son fases sucesivas y acumulativas en el proceso de una relación interpersonal. Dichos niveles de conocimiento se pueden aplicar también en las empresas.

En ocasiones, cuando no se alcanza el tercer nivel de conocimiento (explicativo), se muestra un cierto grado de insatisfacción por parte del personal dentro de una organización. Ahora, la administración lucha por lograr incrementos en la autonomía del personal en materia de decisiones y por un mayor acercamiento entre la gente.

En la vida laboral existen relaciones entre jefes, subordinados, compañeros, clientes, proveedores, amigos, etcétera. Sin embargo, éstas se consideran dentro de los planos descriptivo y predictivo. Esto significa que normalmente no se establece una verdadera comunicación interpersonal con quienes nos rodean.

³³ Fernández Collado, Carlos, *op cit.*, p. 65.

Puede decirse que los propósitos de la interacción suelen ser específicos: colaboración, amistad, consejo, compañía, poder, admiración, etcétera. Cada caso es diferente, pero hay resultados que son comunes a la mayoría de las situaciones de interacción, quizá porque son inherentes a la comunicación interpersonal. Estos resultados, casi siempre gratificantes, se convierten en objetivos –aunque sea secundarios- de la relación. Los más comunes son los siguientes³⁴:

- 1.- **Placer.** Para la mayoría de la gente, el aislamiento resulta desagradable, por eso buscamos la compañía de otras personas.
- 2.- **Catarsis.** La catarsis es un proceso liberador de tensiones emocionales perturbadoras mediante la expresión verbal y la manifestación de los sentimientos.
- 3.- **Respuesta manifiesta.** Con frecuencia, el propósito principal de la comunicación interpersonal es provocar una respuesta observable por parte del receptor. Esta puede ser inmediata o diferida, pero, en cualquier caso, el emisor la espera y se muestra atento a las señales que puedan revelar su aparición.
- 4.- **Respuesta encubierta.** Este tipo de respuesta no suele ser directamente observable y verificable, ya que tiene que ver con cambios sutiles como la modificación de actitudes o creencias.

Con respecto a este último punto, si un supervisor insta a sus subordinados a actuar con mayor compromiso y responsabilidad, seguramente no espera de inmediato cambios evidentes. Pues un buen comunicador deberá prever las respuestas encubiertas que puedan provocar sus mensajes.

En varias ocasiones la interacción se dirige primordialmente al mantenimiento de las relaciones (las muestras de reconocimiento, los saludos, las demostraciones de interés personal, etcétera.) o a la confirmación del autoconcepto de los interactuantes (las manifestaciones de poder, las expresiones de afecto, las muestras de simpatía, etcétera). La comunicación humana casi siempre persigue propósitos múltiples que en la realidad aparecen entrelazados.

³⁴ Fernández Collado, Carlos, *op cit.*, p. 66.

2.2 PROCESO COMUNICATIVO

Duhalt Krauss³⁵ señala que en el proceso de comunicación a nivel administrativo, intervienen cinco elementos básicos:

- a) La fuente de la información.
- b) El transmisor del mensaje.
- c) Los símbolos que expresan el mensaje.
- d) El receptor del mensaje.
- e) La reacción que produce el mensaje, que se relaciona con la efectividad de la comunicación, o sea que tan efectivamente el significado recibido afecta la conducta en la forma deseada.

Prácticamente, siguiendo el esquema anterior, la comunicación interpersonal es el proceso de transmitir información de una persona a otra con el fin de llegar a un entendimiento entre ambas. No obstante lo anterior, existen dos ramificaciones importantes de esta definición.

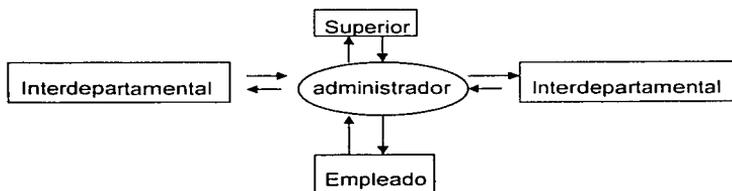
PRIMERA, debe haber un receptor si se pretende que haya comunicación. El papel del receptor por lo general pasa inadvertido o se da por un hecho. Quien comunica tiende a suponer que una vez que tiene el mensaje, el proceso queda ya consumado. Esto suele ocurrir en muy contadas ocasiones. Quien comunica se debe percatar del receptor tanto al momento de elaborar el mensaje desde un punto de vista técnico, como al momento de transmitirlo; de lo contrario no se obtendrán ni el interés ni los resultados deseados. Cuando no se toma en cuenta al receptor, puede ocurrir una de dos cosas: o no hay, respuesta alguna o hay una respuesta errónea.

³⁵ Duhalt Krauss, Miguel F., *op. cit.*, p. 33.

SEGUNDA, tal definición pone énfasis en la importancia de llegar a un entendimiento con el receptor. La comunicación no es un fin en si. Su objetivo es el de provocar una acción o respuesta positiva por parte del receptor y esto requiere de un buen entendimiento. Por tanto, la comunicación es el medio por el cual el gerente interactúa con sus empleados en su carácter de líder. Entre más eficazmente logre comunicarse con ellos, mayor será la motivación que les brinde. El entendimiento requiere algo más que el uso de palabras que el receptor pueda comprender. Requiere una actitud en que se desee responder de manera positiva. En la comunicación interviene tanto el aspecto técnico como el aspecto humano.

De esta manera, todo gerente se desenvuelve dentro de lo que se podría considerar un ambiente (espacio) de comunicación bilateral y tridimensional. Se dice que es tridimensional puesto que independientemente del lugar que ocupa en la escala jerárquica el gerente participa en la comunicación con su superior, con el personal al cual supervisa y con los demás departamentos con los que mantiene una estrecha relación para lograr los resultados deseados. Entre estos departamentos se encuentran los que desempeñan las funciones básicas y los que desempeñan las funciones administrativas. Este es un proceso bilateral puesto que el gerente debe incrementar el flujo de comunicación ascendente y descendente.

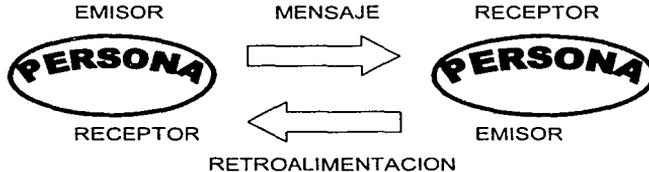
LA COMUNICACIÓN COMO UN PROCESO RECÍPROCO TRIDIMENSIONAL ³⁶



³⁶ Scanlan, Burt K., *Principios de la dirección y conducta organizacional*, Limusa, México, 1984, p. 478

En el esquema anterior indica que el gerente, en calidad de individuo, es el centro de toda comunicación eficaz. Él es quien da los pasos iniciales para que haya comunicación. Si lo que desea es obtener información de su superior y éste no se la proporciona, puede tomar la iniciativa solicitándola a la persona indicada. Cuando no hay un flujo de información que provenga directamente de los empleados, el gerente puede tomar medidas muy positivas para iniciarlo. Si la comunicación a nivel interdepartamental no tiene el impulso necesario, el gerente puede incrementarla de un modo u otro. Si el gerente no enfoca de este modo y con esta actitud el proceso y el problema de la comunicación eficaz, jamás logrará fomentar esta última.

Además es necesario enfatizar que en la relación interpersonal juega un papel fundamental la actividad denominada feedback o retroalimentación. Pues en una conversación, por ejemplo, dos personas están actuando alternativamente como emisores y receptores. La retroalimentación permite que los receptores ofrezcan a los emisores una respuesta a la información recibida.



A su vez, los emisores pueden corregir sus propias intervenciones para que los receptores las interpreten cada vez con más precisión. Feedback o retroalimentación ha recibido diversas denominaciones: escucha activa, cuando se aplica en general a los conocimientos y sentimientos, la paráfrasis versa específicamente sobre los conocimientos, y la verificación de impresiones sobre los sentimientos.

Para concretar un proceso de comunicación es necesario compartir un código, valores, intereses, objetivos, experiencias y establecer la credibilidad e intercambiar la información necesaria para la organización³⁷.

Como resultado de la aplicación adecuada del proceso de comunicación interpersonal en las organizaciones deberá ser la integración de la misma, y lo que habrá de lograrse a como dé lugar es una comunicación eficaz.

Una comunicación efectiva, contribuirá a evitar el riesgo de la destrucción; pero, además de superar el periodo de conflicto, responde a la naturaleza misma del hombre porque desde siempre, a partir de la congregación más rudimentaria, la comunicación ha constituido y es elemento básico generador de la sociabilidad. Es al través de ella que el hombre se nutre y preserva su carácter como ser eminentemente social. Es condición de existencia. La comunicación en suma, es la forma más plausible de lograr nuestra "estricta necesidad de convivencia", la cual no es asunto privativo de una época. Se identifica con el hombre, doquiera que se halle: en el pasado, en el presente, en el futuro.

En síntesis, hombre, sociedad, cultura, civilización y progreso son conceptos que recíprocamente se convalidan en una proximidad indisoluble; pero la interacción, la fuerza que pone en movimiento estos procesos, a partir del hecho fundamental de la existencia, tal y como el fluido sanguíneo permite la vida en el hombre, es la COMUNICACIÓN³⁸.

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

³⁷ Ciamberlani, Lilia y Steinberg, Lorena, *Comunicación para la transparencia* (Manual de Gestión Empresarial), Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, Argentina, 1999. Pag. 34.

³⁸ Fernández Collado, Carlos, *op. cit.*, p. 45.

En caso de total incomunicación, sin mensaje de ninguna especie, ni sentimientos de pertenencia, sin poder servir, ni ser servidos, el hombre deja de ser hombre. No existe.

De los demás seres humanos, recibimos en primer término el lenguaje, como manifestación cultural primaria que comprende una síntesis interpretativa del mundo sobre cosas materiales, ideas, artefactos, conceptos morales, creencias y representaciones sobre mutuas relaciones con los demás. Constituye, el lenguaje, una especie de estructura unitaria y total que comunica recíprocamente entre sí, al hombre, las cosas y el mundo. Por medio de la palabra se expresan y comunican los hombres, respecto de las cosas expresándolas unos a otros.

El hablar es un fenómeno acústico y arbitrario, esto es, meramente convencional, cuyos sonidos guardan muy poca relación con los sonidos naturales. En fin, la conducta social es una acción dirigida a otros, el intercambio de estímulos y respuestas entre actores humanos es la trama misma de la existencia, misma que se conoce como interacción social, unidos por un sistema común de símbolos verbales.

La expresión consciente está estructurada por un contenido y una forma. Lo que se quiere expresar es el contenido, y el medio que se emplea para manifestarlo se denomina forma. Si tratamos el tema de la paz, el contenido se constituirá por las ideas que manifestamos y la forma, por el lenguaje que usamos para desarrollar esas ideas³⁹.

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

³⁹ Angeles Reynoso, Ma. Eugenia y otros, *Técnicas de expresión*, SUA, Facultad de Derecho, 3ª. ed., Ciudad Universitaria, 1998, p. 45.

La primera definición habla de "expresión de ideas". Expresar significa dar salida a algo, dejarlo en libertad. Así, esta definición nos indica que el lenguaje es el vehículo, el medio que nos permite dar salida, poner en libertad nuestras ideas (pensamientos, sentimientos, emociones)⁴⁰.

Sin embargo, podríamos discutir esta primera definición si pensamos que un individuo puede expresar ideas sin que sea escuchado y, en consecuencia, sin que obtenga una respuesta. Falta, entonces, hacer mención del carácter comunicativo del lenguaje que las otras definiciones señalan.

La segunda definición sobre el lenguaje se refiere al medio del cual se apoya el hombre para tener interacción con otras personas y se logre una ayuda mutua, se compartan experiencias y se logre el rompimiento de la soledad.

El contenido de nuestro lenguaje se presenta en las ideas que manifestamos; la forma, en las palabras que les sirven de vehículo. Entendernos por el lenguaje significa conocer las ideas que expresamos, asociándolas a las palabras que les sirven para concretarse. Por ejemplo, cuando fijamos la vista en un letrero que dice "no fume", reconocemos la reunión de letras del alfabeto que estructura la frase recordatoria de no desatender dicha advertencia.

Nos entendemos unos con otros, en la convivencia social, por medio del lenguaje oral. Nadie escribe como habla, y es que son pocos los que saben expresar sus ideas por escrito y, sobre todo, los que manejan bien el lenguaje literario.

Sentimos menos responsabilidad al hablar que al escribir. Al escribir, tenemos un gran compromiso ante la mayor objetividad (se destina a mayor número de personas durante más tiempo). Debemos utilizar un lenguaje más culto, bello y correcto. El papel en blanco y la pluma nos cohiben, en tanto no dominemos una técnica adecuada para expresar nuestros conceptos y vivencias.

⁴⁰ Angeles Reynoso, Ma. Eugenia, *op. cit.*, p. 46.

El lenguaje oral está limitado por el tiempo y por el espacio; llega a pocos, es inestable, cambia con las épocas; tiene como gran cualidad su enorme poder persuasivo. El lenguaje escrito es prácticamente ilimitado; es herencia para futuras generaciones; llega a muchos durante mucho tiempo; es pensado con mayor cuidado.

Estas dos formas de lenguaje no deben oponerse, sino complementarse, las dos manifiestan al hombre. La escrita sin la oral se convierte en lengua muerta, la oral sin la escrita reduce su alcance y relativiza su valor⁴¹.

Ya se mencionó la importancia del lenguaje, tanto escrito como oral, en las relaciones interpersonales, ahora me referiré a la comunicación No Verbal⁴² que también es un elemento primordial en la comunicación interpersonal.

DEFINICIÓN	Intercambio de información basado en los movimientos del cuerpo, de la cara, de las manos, el lugar que los interlocutores ocupan en el espacio, los elementos que conforman la apariencia personal, la entonación de la voz, el ritmo y las inflexiones del discurso.
FUNCIONES BÁSICAS	<p>1.- Expresar emociones. Las manifestaciones más directas y espontáneas del estado emocional como reír, llorar, fruncir el ceño, apretar los labios, etc.</p> <p>2.- Comunicar actitudes interpersonales. Los comportamientos no verbales son la principal fuente de información acerca del tipo, la calidad y la intensidad de las actitudes y sentimientos de una persona en relación con otra.</p>

⁴¹ Angeles Reynoso, Ma Eugenia. *op cit.*, p. 46

⁴² Fernández Collado, Carlos. *op cit* p 68

<p>FUNCIONES BÁSICAS</p>	<p>3.- Apoyar a la comunicación verbal. Las conductas comunicativas no verbales complementan los mensajes transmitidos por el canal verbal. Los buenos comunicadores incluyen en su discurso elementos de este tipo, enfatizan, definen o matizan lo dicho a través de las palabras.</p>
<p>TIPOS DE SEÑALES UTILIZADAS COMÚNMENTE</p>	<p>4.- Sustituir el lenguaje cuando hablar resulta imposible o indeseable, se recurre a conductas no verbales (señales) como medio de comunicaciones.</p> <p>1.- El espacio. Este apartado abarca desde el espacio físico de que disponen las personas con características de tamaño, calidad y arreglo (decoración), hasta la forma en que se ubican en relación con los demás durante los eventos de comunicación. En el ámbito organizacional, es importante pues casi siempre refleja el estatus del individuo.</p> <p>2.- La conducta táctil. Abarca las posibilidades de comunicación a través del contacto físico, desde un apretón de manos e impersonal, hasta una caricia que representa afecto y es muy significativa.</p> <p>3.- La apariencia física y el vestido. Comprende todas las señales que se emiten con la simple presencia, aun antes de actuar. Incluye el atractivo, la cara, la configuración física, la estatura, el color, el olor, el pelo, la ropa, los accesorios y el maquillaje.</p> <p>4.- El movimiento del cuerpo y la postura. Se refiere a lo que el individuo expresa a través del manejo de su cuerpo, en términos de movilidad, o las posturas que asume cuando se relaciona con otros.</p> <p>5.- Las expresiones faciales. La cara posee un gran potencial comunicativo. Es una de las partes más expresivas del cuerpo, a tal grado que junto con el habla, se le considera la principal fuente de información.</p>

TIPOS DE SEÑALES UTILIZADAS COMUNTE	6.- La conducta visual. El comportamiento ocular es determinante en los encuentros interpersonales. Proporciona retroalimentación, expresa emociones y es útil para definir la naturaleza de la relación.
	7.- Los aspectos no lingüísticos del discurso. Esta categoría tiene que ver con la "envoltura" de las palabras al hablar. Incluye variables tales como ritmo y melodía, velocidad, pausas, volumen, claridad y acento.

Ahora veremos el tipo de información dentro del proceso de comunicación.

GERENTE A EMPLEADOS	COMUNICACIÓN DESCENDENTE
	♦ Areas claves en las que él es responsable y cuáles son los resultados específicos que debe obtener en cada área.
	♦ Información periódica sobre su desarrollo en términos cuantitativos.
	♦ Información con respecto al desarrollo y a los logros del departamento en general.
	♦ Qué actividad desempeña el departamento en la operación total y cuál es la importancia de la función que desempeña.
	♦ Información sobre los cambios y el desarrollo a corto y largo plazo en relación al administrador y la forma en que esto puede afectarle tanto en el presente como en el futuro.

<p>SUPERIOR</p> <p>↑</p> <p>GERENTE</p> <p>↑</p> <p>PERSONAL</p>	COMUNICACIÓN ASCENDENTE
	✓ Problemas y dificultades que se suscitan al tratar de cumplir con los objetivos de su trabajo.
	✓ Su opinión y actitud hacia la compañía en general, el departamento y su propia supervisión.
	✓ Ideas y sugerencias para mejorar las operaciones en general o una labor o proceso en particular.
	✓ Información anticipada sobre su progreso en el trabajo en relación al programa o a normas establecidas.

<p>GERENTE ↔ GERENTE</p> <p>Y QUE DEBEN TAMBIÉN COMUNICAR A LOS DEMÁS</p>	COMUNICACIÓN HORIZONTAL
	➤ Dificultades en áreas que consideran que están perjudicando la cooperación interdepartamental y su eficiencia.
	➤ Datos específicos sobre la producción de su departamento, que podría afectar posteriormente al resto de los departamentos.
	➤ Ideas y sugerencias sobre cómo colaborar en equipo para resolver los problemas comunes.
	➤ Informe anticipado sobre el desarrollo del potencial y la forma en que éste repercutirá en las demás áreas.

La naturaleza interdependiente de la comunicación crea una circunstancia en que todos y cada uno de los elementos que integran la empresa deben estar conscientes de lo importante que es comunicarse entre sí y tener una visión clara de aquello que deben comunicar. Además de que es una cadena continua y que cualquier ruptura en la cadena es capaz de provocar enormes perjuicios. Se requiere todo el empeño y dedicación de los elementos que integran la empresa para que el proceso sea verdaderamente eficaz.

2.3 LA ACTITUD Y LAS CONDUCTAS COMUNICATIVAS EN LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.

En la comunicación interpersonal se deben identificar pautas de interacción indicativas del predominio de la norma o el rol. Por lo general, el grado de predominio de la norma sobre el rol es mayor en la comunicación interpersonal que en la no interpersonal, aunque más no sea porque en la retroalimentación son más accesibles las oportunidades de explicar ligeras desviaciones mediante acciones verbales o no verbales. Cuando existen pocas oportunidades de modificar potencialmente atribuciones negativas, es más probable que la gente se aferre a la seguridad que otorgan las prescripciones de rol⁴³.

La comunicación interpersonal permite a quienes participan en ella compartir, modificar y crear normas en el curso de la relación. En la medida en que una persona desea ejercer influencia sobre otra para que acepte su propia versión de una norma, existe la posibilidad de la persuasión. La persuasión interpersonal es un intento de poner de acuerdo las normas del otro u otros participantes con las propias. Como tal, es una forma de manejo coordinado del significado, pero su objetivo original es conseguir esa coordinación sin tener que abandonar ni modificar la serie de normas del persuasor.

Los teóricos de las normas, citados en la obra de Kathleen Reardon, perciben a los sujetos de la comunicación como dueños de expectativas, intenciones, y de la capacidad de elegir entre alternativas de conducta. Berger describió este punto de vista como creador de un modelo de seres humanos que supone que la gente prefiere el consenso y el acuerdo en materia de normas. Sin embargo, Miller y Steinber admitieron la posibilidad de que un sujeto rompa las normas con el objetivo de ganar ventajas.

⁴³ Reardon, Kathleen Kelley, *op. cit.*, p. 160.

Pearce afirma que la gente pacta una con otra para generar episodios determinados de comunicación. Esto significa, cada persona supone que comparte con los demás participantes del acto de comunicación una comprensión de lo que previsiblemente puede ocurrir y un acuerdo tácito en cuanto a la no transgresión de esas expectativas.

El persuasor que sabe lo que puede esperar del sujeto a persuadir puede controlar la conversación, y con una destreza adicional orientarla hacia sus propios fines. Para dar a los enfoques sobre las normas una posibilidad de combatir, es importante prestar atención a las reglas para explicar las formas de comunicación primordialmente interpersonales. Un rol consiste en una serie de normas. Algunas de esas normas son decisivas para las definiciones del rol, mientras que otras son secundarias. Las normas decisivas gozan de un mayor grado de consenso entre los miembros de un medio social determinado. Aun en las interacciones interpersonales la gente puede usar un rol para orientar su aplicación de la norma. Este es un enfoque de lógica deductiva que resulta en un uso predominante de las normas centrales.

En la persuasión interpersonal, el persuasor y los persuadidos han establecido una relación que se funda prioritariamente en las normas creadas durante su desarrollo. La creación de las normas no excluye la posibilidad de que una persona renuncie a toda una serie de normas. Pero en la mayoría de las relaciones el orden natural de las cosas es ajustar y reajustar las normas conforme la relación se desarrolla. Cuando las normas son inaccesibles a un episodio determinado es nuevo para los individuos implicados en él, pueden invocar series de normas socialmente prescritas (roles). En realidad los roles son grupos de normas de aceptación general, que resultan modificadas o abandonadas en el proceso de desarrollo de la relación.

La perspectiva de Millers y cols., citados también por Kathleen Reardon, sugiere que los persuasores pueden emplear las expectativas de rol como un punto de partida respecto del cual se espera que el sujeto a persuadir se desvie. Esta desviación es gobernada por ciertas normas de relaciones y ciertas normas de idiosincrasia, de las cuales el sujeto puede no tener conciencia.

2.4 NORMATIVIDAD

Como muchas otras instancias de la vida, la comunicación interpersonal está gobernada por reglas culturalmente desarrolladas. Las reglas que rigen las interacciones pueden definirse como "declaraciones que expresan consenso, compartidas a niveles variables de generalidad, concernientes a la estructura, procedimientos y contenido de las relaciones comunicativas".

Dando una explicación de la definición anterior, la frase "expresan consenso" quiere decir que es necesario cierto grado de acuerdo en cuanto al significado de la regla, a sus aplicaciones y la pertinencia de su acatamiento en determinadas circunstancias.

La noción "niveles variables de generalidad" implica que hay reglas que guían la conducta de millones de personas (ciertas formas de saludo, por ejemplo, son comunes para la mayoría de la gente, mientras otras son exclusivas de una pareja, o un grupo pequeño).

El término estructura se refiere a diferencias en la posición que cada uno ocupa en un grupo específico, es decir, a factores como el estatus o el poder.

Los "Procedimientos" tienen que ver con cuestiones como el inicio, la frecuencia o la terminación del intercambio comunicativo.

La palabra "contenido" se refiere al contenido real de los mensajes, tanto en el plano verbal como en el no verbal.

La función principal de las reglas es reducir la incertidumbre frente a determinadas situaciones, ofrecer principios normativos de la percepción, del pensamiento, de la interacción, y de casi cualquier otra forma de conducta humana. Las reglas indican "qué hacer" en cada caso.

VENTAJAS DE ESTABLECER REGLAS EN LA ORGANIZACIÓN ⁴⁴

ECONÓMICAS	Se ahorra tiempo que se transformaría en gastos, pues sería muy costoso decidir qué hacer en todo momento. Ejemplo: Cuando un encargado de alguna área no delimita bien las reglas de comportamiento en la oficina, implica que el personal a su cargo dependa siempre de sus instrucciones.
DE ORDEN	En cierta forma, sabemos qué podemos esperar de los demás en distintas circunstancias. Sería importante conocer cuáles son las posibles respuestas a ciertas actitudes y/o problemas que se presentan en la organización.
PSICOLÓGICAS	Las reglas confieren cierta estabilidad a la realidad. Cuando sabemos qué situaciones se pueden presentar y cómo podemos afrontarlas, nos brindará mayor seguridad.

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

⁴⁴ Fernández Collado, Carlos, *op. cit.* p. 72.

Es aquí cuando las reglas están muy relacionadas con los roles de la organización, como a continuación se describen:

NIVEL	FUNCIONES	EN EL CASO DE LA GIT
DIRECTIVO	Personas con cargos de Presidente, vicepresidente, director o gerente.	Gerente, Secretario Particular de la GIT. Subgerentes. (Planeación y Servicios, Telecomunicaciones, Informática). Jefe de Unidad de Proyectos. Encargado del Despacho Administrativo.
SUPERVISORES	Son las personas que, sin pertenecer al nivel directivo, tienen a su cargo personal que les reporta directamente.	En la Gerencia deben estar considerados como personal de confianza para tener personal a cargo, algunas de las categorías son: Jefes de Departamento Jefes de Area Supervisores
EMPLEADOS	Personal que ejecuta las instrucciones de su jefe inmediato y que no tiene personal a su cargo.	Algunas de las categorías que se presentan en la Gerencia son: Secretarías, oficinistas, técnicos administrativos, analistas titulados, etc. (Y están afiliados al Sindicato)

Fuente: Carlos Fernández Collado, *la comunicación en las organizaciones*, 1ª. Ed. Trillas, 1991, p. 143.

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

Las reglas que rigen las interacciones en la vida organizacional pueden especificarse como formales-informales⁴⁵.

FORMALES	Son las que se enseñan a los nuevos miembros a través de programas de inducción y es común que se encuentren registradas en reglamentos y manuales de políticas. Forman parte de la cultura ideal de la organización, y por ello pueden representar líneas generales de acción.
INFORMALES	Son interesantes porque aunque no consten por escrito, son las que gobiernan la interacción, al matizar, actualizar y, a veces, contravenir a las "oficiales". Forman parte de la cultura real de la organización y casi siempre se aprenden por ensayo y error.

Para presentar algunas reglas en la comunicación interpersonal, se expresan las que por lo regular existen en el caso de la interacción **jefe-subordinado**.

1.- ¿Quién inicia la interacción?

En esta fase es necesario determinar quién propicia la interacción (quién busca a quién), bajo qué condiciones (cuando) y quién toma la iniciativa de la comunicación (quien habla primero). En las organizaciones mexicanas, cuando la interacción no está programada de antemano (en forma de "acuerdo"), el subalterno puede promoverla siempre que lo considere necesario, pero debe estar preparado para sortear las innumerables barreras que guardan la ruta de acceso al superior y justificar plenamente su atrevimiento. En cualquier caso, el jefe decide quién inicia el intercambio. Sin embargo, también existe la política de "puertas abiertas" o de visitas a las áreas de trabajo, como la que se presenta, en ocasiones, en la Gerencia de Informática y Telecomunicaciones.

⁴⁵ Fernández Collado, Carlos, *op. cit.*, p. 145.

2.- ¿Puede demorarse el encuentro?

Una vez iniciada la interacción, no siempre continúa normalmente, a veces es necesario retrasar el intercambio. Hay reglas para definir quién puede posponerlo, qué tan larga puede ser la demora, cuántos retrasos puede haber sin afectar la relación y cuál es el protocolo para solicitar el receso una vez iniciada la conversación. En nuestro país, la disponibilidad del subordinado es una virtud. Este no puede demorar la interacción a menos que tenga razones muy poderosas, que esté seguro de que su jefe las comprenderá, que se disculpe adecuadamente y que, con todo, se arriesgue a enfrentar una reacción negativa. Por su parte, el jefe puede retrasar la interacción cada vez que le plazca y no tiene más que dar una breve disculpa.

3.- ¿Qué temas habrán de tocarse?

Respecto a este punto, hay que considerar ¿quién debe traer el punto de colación?, ¿es lo suficientemente relevante como para incluirse en el diálogo?, ¿cuáles son los temas preliminares y cómo se efectúa la transición a los temas principales?, ¿se debe ir directamente al grano?. En las organizaciones mexicanas el superior guía la comunicación interpersonal. En ocasiones, ir al grano puede considerarse una falta de delicadeza. Es aconsejable dedicar unos momentos a charlar acerca de asuntos neutros (el clima, el tránsito, etc.) aunque siempre será mejor platicar sobre asuntos personales (la familia, la salud, las preocupaciones, etc.)

4.- ¿Qué temas tienen prioridad?

Normalmente, el supervisor es quien determina los asuntos a tratar. Por lo que es importante que en las reuniones con sus colaboradores las marque desde un principio.

5.- ¿Quién decide cuándo un tema ha sido tratado suficientemente?

Casi siempre, es el jefe.

6.- ¿Cómo se manejan las interrupciones?

Una de las reglas más claras en las organizaciones mexicanas, las interrupciones son intolerables cuando se trata de un interlocutor importante. Sin embargo, el subordinado deberá evitar llamadas, visitas o cualquier otra acción que distraiga la

atención cuando se encuentra ante su superior, quien puede llegar a considerar ofensiva la pausa. Éste, en cambio, puede permitirse el lujo de admitir interrupciones (a pesar del muy probable disgusto del colaborador).

7.- ¿Quién finaliza la interacción?

Cuando no hay un tiempo de interacción previamente acordado por ambas partes, suele ser la persona de más alto rango quien pone punto final a la conversación. En algunos casos, el individuo de menor jerarquía puede llegar a proponer la terminación ("por mi parte es todo"), pero ésta no ocurre hasta que el jefe da su visto bueno.

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

Parece necesario establecer la diferencia entre las conversaciones formales (los acuerdos), con una frecuencia y duración establecidas previamente por el jefe (o por la costumbre), así como los encuentros informales o circunstanciales que también estarán sujetos a la voluntad del jefe. Por lo regular, en nuestra cultura, nos parecerá natural que fije las reglas quien tiene el poder.

En algunas organizaciones se ha propuesto fomentar la participación de sus miembros en la toma de decisiones, pero esto las obliga a modificar el manejo del poder para implantar estructuras democráticas en las que, entre otras cosas, sea posible el diálogo.

2.5 VARIABLES

En esta parte se revisarán las variables que más influyen en el inicio y el mantenimiento de las relaciones interpersonales, sobre todo en lo concerniente al contexto organizacional⁴⁶.

- NECESIDADES DE COMUNICACIÓN.

Para coordinarse eficientemente con el resto de los miembros de la organización, cada uno de sus integrantes requiere contar con cierta información.

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

- PROXIMIDAD.

La proximidad física juega un papel fundamental en el establecimiento de las relaciones, y uno muy importante en su mantenimiento.

- SIMILITUD DE ACTITUDES.

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

- COMPLEMENTARIEDAD DE NECESIDADES.

Este concepto se aplica a situaciones donde alguna necesidad personal se complementa con cierta necesidad de otra. Por ejemplo, se supone que la sumisión resulta atractiva para los dominantes en tanto que la dominación puede ser irresistible para los sumisos. Parece lógico también, que un sujeto con fuertes necesidades de afecto tienda a relacionarse con afectuosos, y viceversa.

La similitud y la complementariedad operan conjuntamente.

⁴⁶ Fernández Collado, Carlos, *op. cit.*, p. 150.

- DIFERENCIAS DE ESTATUS.

La influencia de las diferencias de estatus en la comunicación depende de la posición relativa de los interlocutores. Para quien tiene un estatus inferior, las muestras de importancia y los símbolos de poder del otro pueden resultar hasta cierto grado intimidantes e inhibitorios. Es común que personas de cualquier nivel en las jerarquías organizacionales admitan su inseguridad o nerviosismo cuando se dirigen a su jefe o al gerente de la compañía.

- AUTORREVELACIÓN.

Se entiende por autorrevelación el hecho de compartir 'información 'personalmente privada', esto es, información que permanece oculta los ojos y oídos de otros, y que la persona que la puede revelar se niega a hacerlo indiscriminadamente". En otras palabras, significa abrir las puertas de la intimidad a los demás para darles a conocer aspectos recónditos de la vida, personalidad, valores y creencias individuales. Es, para decirlo coloquialmente, "quitarse la máscara", "abrirse de capa".

Cuando la autorrevelación se manera sincera y honestamente, fomenta la confianza entre las partes y les permite llegar a conocerse entre sí a nivel explicativo; es decir, introduce cambios cualitativos fundamentales en la relación que conducen a una mayor interpersonalidad.

- EMPATÍA.

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

2.6 BARRERAS

Es natural que entre los elementos del proceso surjan obstáculos, llamados barreras por los psicólogos, que es necesario salvar para que la comunicación sea efectiva. Estas barreras pueden ser de distintas clases, según Duhalt Krauss⁴⁷

Barreras semánticas.

Se derivan del problema consistente en que los símbolos transmitidos transporten precisamente el significado deseado. La palabra, ya sea hablada o escrita, es generalmente el símbolo usado en la comunicación administrativa. El hecho de que cada palabra tenga varias acepciones oficialmente reconocidas y algunas otras sancionadas por el uso común, ya es un obstáculo para lograr una comunicación efectiva. No es posible detenerse a explicar en qué sentido se está usando cada palabra.

La deformación del contenido del símbolo (o sea del significado de la palabra) puede no deberse al significado en sí, sino a la interpretación que le da el receptor debido a sus características psicológicas transitorias o permanentes.

La comunicación puede ser recibida en forma bastante diferente de la que se ha intentado. La palabra utilidades puede representar para el ejecutivo una medida del éxito y un rédito merecido por una compañía; mientras que para el empleado puede representar algunos de los fondos que debería haber recibido en forma de mayores salarios. La diferencia del significado en este caso está en las personas y no en las palabras.

⁴⁷ Duhalt Krauss, Miguel F., *op. cit.*, p.34.

Barreras físicas.

Se refieren a las deficiencias de los medios físicos empleados en la transmisión y recepción del mensaje. Estas deficiencias pueden ser de naturaleza puramente mecánica, eléctrica, electrónica, magnética, acústica, óptica, etc., según el medio transmisor o receptor que se use.

Barreras fisiológicas.

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

Barreras psicológicas.

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

Las principales barreras psicológicas que deforman un mensaje son:

El agrado o desagrado. Las necesidades y las experiencias del receptor tienden a dar una interpretación no siempre fiel de lo que ve y oye. Ciertos "mensajes" que no se quieren aceptar, son reprimidos; otros, ampliados. Algunos otros surgen de la nada, como los "defectos" que se encuentran en las personas que no nos son gratas.

- *La tendencia a valorar.* Aprobar o desaprobar los juicios del transmisor, según el propio cuadro de valores del receptor, obstaculiza una comunicación efectiva, porque provoca resistencia a aceptar información que contradice lo que se sabe.
- *Los valores emocionales.* Estos bloquean a los racionales y comprensibles, cuando el ambiente de la comunicación está impregnado de los primeros.
- *Los prejuicios* sobre determinadas palabras.

BARRERAS ADMINISTRATIVAS.

La organización y el funcionamiento mismo de las organizaciones administrativas provoca la aparición de algunas barreras que deforman la comunicación. Las más importantes son:

- En la comunicación horizontal.

La competencia desleal. En competencia mal entendida para ganar prestigio ante sus supervisores, es frecuente que algunos funcionarios oculten información a otro funcionario de su mismo nivel, para que la actuación de éste desmerezca.

Quando dos funcionarios son posibles candidatos a un mismo puesto superior, en caso de quedarse vacante, se puede plantear un dilema entre ellos de cooperación o competencia desleal.

- En la comunicación ascendente.

El deseo de agradar y el temor al castigo. El deseo natural de agradar o el temor al castigo, hacen que se oculte o se deforme información sobre faltas o hechos desagradables al gerente.

Los problemas de rango. En un esfuerzo por mantener su posición superior y para racionar su escaso tiempo, el gerente puede aislarse de sus subordinados levantando barreras.

Puede llegar a hacerse necesario que para hablarle se haya de conseguir anticipadamente una cita, que se lleve la ropa adecuada o que se tenga que pasar por el escrutinio de una secretaria, sólo para hacerle una pregunta sencilla al jefe.

- En la comunicación descendente.

Los secretos del puesto. El gerente, debido a sus obligaciones con otros subordinados o con su superior, no está "libre" de comunicar a uno de sus subordinados todo lo que sabe acerca de un asunto particular. Como resultado, sufre la calidad de la comunicación.

El deseo de quedar bien. El deseo de quedar bien con el jefe puede llevar al subordinado a exagerar el contenido de la comunicación descendente.

Muchos subordinados son muy sensibles a todos los caprichos del jefe y buscan anticiparse a sus deseos, incluso antes de que los mismos sean expresados. Si el jefe declara: "me gustaría ver en orden la oficina", el subordinado manda lavar los pisos, pintar las paredes y barnizar los muebles.

Restar importancia a las órdenes. Otro tipo común de deformación descendente es la tendencia a "restar importancia a las órdenes", y esto provoca que los niveles inferiores de la dirección ejecuten las órdenes con desgano, o bien se atengan a la letra y no al espíritu.

Un tan pronto como pueda, para el jefe puede significar "inmediatamente"; para el subordinado, "no es urgente, lo dejaré para después".

- Barreras que se pueden presentar en cualquier dirección.

Tiempo. Se presenta generalmente en las empresas que trabajan en turnos. Los empleados de los diversos turnos tienen tan poca oportunidad de contacto, que entre ellos no se producen comunicaciones ni de tipo formal ni informal. No pueden

avisarse las condiciones en que dejan la máquina, recomendaciones para concluir un trabajo de oficina, intercambio de experiencias del trabajo, etcétera.

Lugar. Cuando las diferentes unidades de una institución se encuentran en diferentes lugares, a veces distantes, la comunicación entre sus miembros tropieza con obstáculos naturales debidos a la separación espacial.

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

Las diferencias en experiencia y en el desarrollo de las "personalidades ocupacionales", pueden en esta forma tener profundos efectos sobre la comunicación dentro de la organización.

MEDIDAS PARA SALVAR LAS BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL, QUE PODRIAN SER APLICADAS EN LA GIT

- Se recomienda utilizar la retroacción, o sea, comprobar su propia actuación.

En las comunicaciones humanas se emplea este principio de retroacción sin darse cuenta de ello. Incluso en las conversaciones intrascendentes se está constantemente al tanto de cualquier indicio que muestre si se está siendo comprendido. El buen maestro está siempre interesado por la reacción de sus alumnos. Si le parece que están confundidos o soñolientos, sabe que sus explicaciones no están surtiendo ningún efecto. También el buen jefe se da cuenta de la necesidad de determinar las reacciones de sus subordinados respecto a lo que está intentando comunicarles.

Utilizar lo siguiente:

- a) La observación. En una situación cara a cara se puede observar al interlocutor y juzgar su respuesta por el conjunto de su comportamiento: postura, expresión facial, signos de asombro, disgusto o comprensión, ademanes, etc.
- b) La comprobación de la recepción. El transmisor del mensaje debe cerciorarse de que el mensaje que transmite es el que está siendo realmente recibido.

Es común que se pida al receptor, por ejemplo, que repita una orden entera, con sus propias palabras o que simplemente responda "comprendido", aunque esto último no garantiza la recepción fiel del mensaje.

- c) Teniendo preferencia por comunicaciones cara a cara. Las comunicaciones cara a cara tienen la ventaja de proporcionar una retroacción inmediata. Cuando sea necesario, puede confirmarse el mensaje por escrito.

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

- *Sea sensible al mundo que recibe el mensaje.* Si la interpretación del mensaje está influida por el "marco de referencia" personal de quien lo recibe, conviene tener presente ese marco desde el momento de emitirlo, especialmente cuando la retroacción no puede ser inmediata o fácil.

Utilizar:

- a) El ajuste de la forma de expresar el mensaje a la personalidad del receptor y refiéralo a las necesidades de éste.

Cuando se tiene algún empleado, se conoce su manera de pensar y las actitudes que tiene, esto nos permitirá saber cómo expresarle nuestras ideas.

- b) Presente la información de modo que interese al receptor, o mezcle información que a él interese.

Esta fórmula es la razón por la que las publicaciones destinadas a los empleados contienen secciones que se refieren a su propio mundo de actividades e intereses.

- c) Considere si sus palabras pueden tener algún significado "especialmente deformado" en el receptor, como las palabras "con prejuicio" o con "significado ocupacional" (vocabulario de mecánicos, albañiles, etc.)

- *Sea oportuno al enviar el mensaje.* La oportunidad al enviar el mensaje tiene analogía con el concepto de "ruido" en ingeniería de las comunicaciones. Cuando la mente del receptor está distraída por "ruidos psicológicos", se puede desfigurar el mensaje. Una de las maneras de limitar la cantidad de ruido o deformación es comunicar el mensaje antes de que entren en juego otras creencias o actitudes.

- *Use símbolos sencillos.* El mensaje se expresa en símbolos, que pueden ser palabras habladas, escritas o señales. En todo caso, estos deben ser fáciles de entender, inteligibles. El lenguaje debe ser sencillo y directo.

- *Utilice adecuada redundancia.* Esto quiere decir que la información esté contenida de tal manera en el mensaje, que si alguna de las palabras o alguna frase es mal entendida, hay en la comunicación otros elementos que pueden expresar la idea completa.

- *Emplee canales múltiples.* La mayor parte de las barreras administrativas se refieren a obstrucción de los canales. Sin romper la estructura de las líneas de mando o pasar por alto los conductos formales, es posible utilizar distintos canales para transmitir información.

Emplear:

- a) La comunicación masiva. Existe cierto tipo de información que además de ser transmitida por los conductos jerárquicos normales, puede serlo por la publicación de la empresa, a través del tablero de avisos, de circulares, de magnavoces, de folletos, etcétera.

Para utilizar la comunicación masiva, es recomendable:

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

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

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

 - ◆ Estas recomendaciones conservan las ventajas de la uniformidad del mensaje, al mismo tiempo que mantienen el rango del gerente y alientan la retroacción por parte de los empleados;
- b) Los contactos personales. Los gerentes de los niveles superiores deben crear y aprovechar ocasiones de tener contacto personal con los empleados, asistiendo a banquetes de aniversario, competencias deportivas internas, y en general a

eventos informales, así como dirigir cartas personales de felicitación por cumpleaños, por nacimiento de un hijo, etcétera.

c) Los grupos informales. Los grupos informales pueden ser aprovechados como conducto adicional para transmitir información.

De manera general, cuando un Jefe recurre a un Empleado para transmitir una idea o mensaje a otro Jefe, es posible que el empleado utilice otras palabras, omita de manera intencional o no información que pudiera ser importante, en caso extremo, que lo expresado no haya sido comprendido por el empleado y el Jefe receptor tenga otra visión de lo que se le está transmitiendo y cuando responde al Jefe (emisor) es algo totalmente diferente a lo que se esperaba de él. Por lo que se recomienda utilizar otros medios más fieles a lo que se desea expresar como son: vía telefónica, por medios escritos ya sea circulares, memorándums, oficios, etcétera, cuando el mensaje sea de gran importancia. También hacer uso de la tecnología, como son la Intranet y/o el Correo electrónico.

Entre Jefe-Empleado y viceversa, en primer lugar debe haber buena disposición y confianza para transmitir de manera recíproca lo que se espera en ambos elementos, lo que es agradable y desagradable. Es importante utilizar un lenguaje sencillo y concreto.

Entre Empleado-Empleado, hay más confianza entre ellos para transmitir algo que puede ser de interés "general" o "particular". Pues cuando se logra filtrar información o datos, estos se conocen de manera casi inmediata, además de que es más rápido utilizar el "rumor" que la información generada por otra fuente más formal. En este nivel se utiliza cien por ciento la comunicación informal.

CAPÍTULO 3. LA TEORÍA DEL CONSTRUCTO PERSONAL Y LA MEDICIÓN DE ACTITUDES Y CONDUCTAS

El hecho de que la gente interprete los acontecimientos significa que nunca puede vivir directamente la realidad. Debe crear su propia realidad mediante la aplicación de esquemas cognitivos que son a la vez producto y fundamento de la comunicación y la persuasión. Estas asociaciones cognitivas toman la forma de constructos y de normas de conducta.

3.1. TEORÍA DEL CONSTRUCTO PERSONAL

De acuerdo con George Kelly, quien está citado en el libro de Reardon, la gente se esfuerza por hacer predecibles sus mundos. Desarrolla constructos con el objetivo de interpretar fenómenos. Según Kelly, los constructos son análogos a las varas para medir. Sirven para medir el significado de un objeto, de una acción o de un contexto. Operan como series bipolares de adjetivos. Considerar, por ejemplo, las características que hay que tener para ser amigo. Algunas de ellas podrían ser sentido del humor, locuacidad, consideración por los demás, puntualidad. Kelly afirma que cada adjetivo que usamos para describir a una persona, un objeto o un acontecimiento, tiene un opuesto bipolar. De manera que aquella serie de constructos refleja la siguiente serie de opuestos: salud/enfermedad, alegre/serio, hablador/callado, considerado/desconsiderado, puntual/impuntual⁴⁸.

Los individuos desarrollan constructos para ayudarse en su interpretación del mundo. Estos constructos difieren de una persona a otra porque experiencias diferentes generan constructos diferentes. Pero en todos los casos operan de modo de hacer más predecibles los hechos de relación. El grado de predictibilidad necesario para el bienestar es una cuestión personal, se sabe que la mente humana necesita cierta dosis de novedad para mantenerse alerta.

⁴⁸ Reardon, Kathleen Kelley, *op. cit.*, p.42.

Sin embargo, un exceso de novedad es disfuncional para el pensamiento y la conducta productiva. Como el mundo en que vivimos proporciona muchas oportunidades de experiencias nuevas, la gente consume gran parte de su energía mental en la búsqueda y mantenimiento del orden y la predictibilidad.

No son solamente los motivos e impulsos los que llevan a una persona a actuar. Kelly presenta un postulado general y los corolarios que constituyen los principios básicos de la Teoría del Constructo Personal:

Postulado fundamental: Los procesos de una persona están psicológicamente encauzados por el modo como anticipa los acontecimientos.

Este postulado indica que el objetivo principal en la vida de una persona es dar sentido al mundo y ensayar conclusiones sobre la base de sus capacidades predictivas. Lo mismo que los científicos, todas las personas construyen hipótesis sobre la base de experiencias vividas y luego proceden a ensayar esas hipótesis aplicándolas en el mundo. Este postulado se elabora a través de once corolarios:

- Corolario de construcción: una persona anticipa los acontecimientos construyendo sus réplicas.

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

- Corolario de la individualidad: cada persona difiere de otra en su reconstrucción de los acontecimientos.

No hay dos personas que vean un acontecimiento singular exactamente de la misma manera. Como en nuestro pasado el que da sentido al presente y al futuro, nuestras

interpretaciones y anticipaciones nunca son idénticas a las de otro, hecho que exacerba los problemas de comunicación.

- Corolario de organización: cada persona desarrolla a su modo, por conveniencia para anticipar los hechos, un sistema de construcción que contiene las relaciones de orden entre los constructos.

Este corolario implica que los constructos de una persona están interrelacionados. Esta interrelación consiste en que los constructos más abstractos subsumen a los más concretos. Para algunas personas, la "persuasión" es un constructo que puede ser subsumido por el constructo "comunicación". La subordinación de unos constructos por otros formula en la mente humana un sistema lógico que se emplea esencialmente para anticipar el futuro.

- Corolario de dicotomía: el sistema de construcción de una persona está compuesto de un número finito de constructos dicotómicos.

Kelly considera conveniente este corolario porque permite concebir constructos bipolares, con un polo afirmativo y otro negativo. Para cada término positivo de descripción en el repertorio de una persona, existe una contraparte negativa. Como explica Kelly, aun cuando seamos incapaces de proporcionar un término opuesto, no afirmamos sin negar implícitamente. Dicho de otro modo, afirmar que una persona es atractiva implica afirmar que no es desagradable.

- Corolario de elección: en un constructo dicotómico, una persona elige para sí la alternativa mediante la cual anticipa mayores posibilidades de elaborar su propio sistema.

La gente no llega a estar aprisionada de modo permanente por un sistema de constructos. A lo largo de la vida se producen evoluciones y cambios revolucionarios del esquema valorativo. Contrariamente a los freudianos, que interpretan a la gente como víctima de su infancia, Kelly sostiene que una persona no es víctima de su pasado, aunque puede esclavizarse adhiriendo a visiones inalterables de lo que significa el pasado, y fijando por consiguiente el presente. De manera que el cambio

de un sistema de constructos es cuestión de elección, es una acción antes que una reacción.

- Corolario de amplitud: un constructo es adecuado para anticipar sólo una serie finita de acontecimientos.

La "amplitud de adecuación" de un constructo consiste en todas aquellas cosas a las que eventualmente podría aplicarse ese constructo. Por ejemplo, suele emplearse el constructo *hembra* para referirse tanto a los animales como a las personas de sexo femenino. El individuo sensibilizado a las disparidades inherentes a nuestro lenguaje podrá utilizar *niña* como el par femenino infantil de *niño*, y *mujer* como el par femenino adulto de *varón*, limitando así la amplitud de adecuación de cada constructo.

- Corolario de experiencia: el sistema de construcción de una persona varía conforme él o ella construye sucesivamente la réplica de los acontecimientos.

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

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

Con este corolario Kelly da por supuesto que cada persona tiene un sistema de constructos más o menos rígido. Es probable que la rigidez de las construcciones lleve a invalidar con más frecuencia las predicciones, requiriendo así cambios más frecuentes. La persona cuyo sistema de constructos incluye constructos permeables

puede asimilar con comodidad lo ligeramente inesperado como una variación antes que como invalidación del constructo. El constructo permeable/impermeable se refiere al grado en que un constructo, puede asimilar nuevas experiencias en su amplitud de adecuación, generando por consiguiente nuevas implicaciones. Es probable que la complejidad cognitiva sea en gran medida una función de la propia amplitud de adecuación y de la permeabilidad del constructo.

- *Corolario de fragmentación: una persona puede emplear sucesivamente una variedad de subsistemas de construcción que por inferencia son incompatibles entre sí.*

Este corolario se limita a indicar que la construcción de los acontecimientos es una cuestión personal. El uso afortunado de un constructo o de un sistema de constructos para explicar un acontecimiento y generar una conducta no garantiza que en el futuro la misma construcción dé lugar a ese tipo de acontecimientos. El grado de coherencia que un individuo demuestre es asunto de elección personal.

- *Corolario de comunidad: en la medida en que una persona emplea una construcción de experiencia similar a la empleada por otra, sus procesos son psicológicamente similares a los de la otra persona.*

Este corolario especifica que las personas se asemejan unas a otras en la medida en que construyen acontecimientos de manera parecida. Las semejanzas en los procesos de construcción facilitan la comunicación, y las diferencias la inhiben. El próximo y último corolario indica que no necesitamos poseer los mismos sistemas de constructos para comprendernos mutuamente.

- *Corolario de socialización: en la medida en que una persona construye los procesos de construcción de otra, puede desempeñar un rol en un proceso social que involucre a la otra persona.*

Nuestra interpretación de los sistemas de constructos de los demás proporciona el fundamento de nuestra influencia sobre ellos. Las personas reconocen que no son iguales entre sí. Con mayor o menor éxito, intentan comprender "de dónde viene"

exactamente el otro individuo. El logro o el fracaso en el intento de persuadir a otro depende en gran parte de la exactitud con que uno pueda reconstruir el sistema de constructos de otro. Quien es capaz de hacerlo afortunadamente, es un persuasor que comprende lo que los sujetos a persuadir esperan de él. La adopción de este punto de vista social es una habilidad inapreciable en el campo de la comunicación.

La comunicación es una actividad mediante la cual descubrimos y demostramos la pertinencia de nuestra selección de conductas. Esto implica que la gente aplica al mundo sus esquemas de interpretación de un modo consciente. Mediante la comunicación diaria con los demás, el persuasor ha acumulado en su mente normas de conducta que se ajustan a ciertos conjuntos de constructos. Las interpretaciones son insuficientes por sí solas para conducir la acción. Los efectos deseados en el contexto específico y las construcciones de condiciones previas están vinculadas a conductas bajo la forma de esquemas cognitivos que se conocen como normas.

Una vez que se han establecido los constructos para interpretar un contexto dado, hay que determinar las conductas que les corresponden. Traducir las impresiones a conductas requiere normas de regulación. Estas tienen cuatro componentes: las condiciones previas, las opciones de conducta, la fuerza de conducta y los efectos deseados.

Las condiciones previas son todos aquellos aspectos de la situación actual a los que atiende el individuo, y todos sus recuerdos de logros y fracasos anteriores en situaciones semejantes. *Las opciones de conducta* son aquellas conductas particulares entre las cuales puede elegir el comunicante individual. El nivel de *fuerza de conducta* que se asigna a cada una de las opciones indica cuán necesaria es para la aprobación del episodio, dados los efectos deseados. Por ejemplo, para dos hombres que se encuentran por primera vez es habitualmente obligatorio saludarse estrechándose la mano, si quieren ser considerados corteses. Pero por lo general no es aceptable estrecharle la mano al compañero de habitación cada mañana al despertarse. Es una conducta prohibida. Asimismo, la mayoría de la gente considera poco amable no hablar con otra persona en el ascensor, salvo que el ascensor esté lleno, en cuyo caso esa conducta es comprensible. Por último, *los efectos deseados* son los objetivos del comunicante. Si una persona desea

convencer a un amigo de que le ayude a subir a su apartamento un equipo pesado, se verá beneficiada por ciertos modos de pedir, como por ejemplo agregar "por favor". Un comunicante considera las consecuencias a la luz de las condiciones previas antes de elegir entre las opciones de conducta. Nadie formula normas exclusivamente sobre la base del logro de un efecto. Entran en consideración el contexto en que se produce la conversación y los anteriores logros y fracasos para alcanzar los mismos o similares efectos.

Así como las normas de regulación pueden proporcionar varias opciones de conducta entre las cuales una persona puede elegir, las normas constitutivas pueden aportar diversas impresiones del contexto. La correspondencia entre la realidad y las condiciones previas de una norma nunca es perfecta, porque la realidad nunca se experimenta directamente, sino que es interpretada.

Cuando la gente percibe ciertos componentes del contexto que resultan familiares y observa conductas reconocibles, puede inferir que se está produciendo una actividad de cierto tipo. Por ejemplo, el solo hecho de que dos personas se den la mano puede bastar para que quien las observa "considere" que se trata de un saludo. Las normas constitutivas nos transmiten cómo hemos de considerar ciertas acciones en determinados contextos.

Las normas constitutivas especifican las relaciones entre los componentes de un nivel de abstracción que constituyen otro. La observación de un individuo que sigue un determinado conjunto de normas constituye la existencia de un rol determinado. El saber cuál es el rol que determina la conducta de una persona proporciona parte de la información sobre el contexto, que unida a otros elementos de ese mismo contexto puede corresponder a las condiciones previas de una norma de regulación determinada. Por ejemplo, algunas conductas referidas a la vestimenta o al porte pueden indicar que alguien es policía, republicano o alumno de la escuela preparatoria. Saber que una persona se ajusta a uno de esos roles proporciona información suficiente como para determinar qué otras normas es probable que siga.

La gente prefiere desarrollar lógicas que consistan en altos niveles de abstracción, para poder así predecir conductas. El hecho de observar una conducta en una

persona puede informarme acerca de si está siguiendo una norma dada. El saber que ese individuo sigue esa norma no me dice qué otras normas puede seguir. En cambio si observo una cantidad de conductas en esa misma persona, y deduzco de ellas una serie de normas, puedo imponer a esas normas una lógica que tome la forma de un rol. Una vez que conozco el rol de una persona, puedo hacer predicciones acerca de otras normas que es probable que siga, suponiendo que no haya tenido experiencias anteriores con personas que sumen ese rol.

De manera que las normas constitutivas son lógicas que informan al individuo acerca de cuáles son las combinaciones de componentes en un nivel de abstracción que constituyen otro. A diferencia de las normas de regulación no prescriben acciones, sino que se emplean para interpretarlas. Una vez que un individuo sabe lo que significa una acción, puede emplear esa información para activar o aplicar normas de regulación.

La norma constitutiva es un concepto útil en el estudio de la persuasión. Es importante que un persuasor sepa no solamente las normas que existen en un repertorio individual, sino también cuál es la lógica que hace razonable su activación o aplicación.

3.2 MEDICION DE ACTITUD

Al investigar los fenómenos, los especialistas trabajan constantemente en dos niveles, el conceptual y el operativo. En el nivel conceptual, el investigador busca la definición y el significado de los fenómenos. En el nivel operativo, la preocupación central es la medición del fenómeno en términos concretos.

Se genera una teoría de los datos, la cual especula sobre la naturaleza de la información empleada para deducir determinados fenómenos. De modo que una teoría de datos es en realidad una teoría dentro de la teoría: una teoría de la medición dentro de una teoría de la conducta social, como la persuasión. Como la información puede llegar de muchas maneras, la teoría de los datos es crucial.

Por ejemplo, un investigador puede medir una actitud mediante alguno de los siguientes enunciados: (1) Por favor, enuncie su posición sobre el punto x. (2) Por favor, de acuerdo con lo que usted sienta respecto de los siguientes enunciados sobre el punto x responda: muy de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, muy en desacuerdo. Los dos enunciados se proponen suscitar una actitud, pero los dos darían clases de información sustancialmente diferentes, aun contradictorias. ¿Pueden ambos enunciados suscitar la misma actitud? ¿Uno de los modos de medición de la actitud es mejor que el otro? ¿Por qué?

Las respuestas a estas preguntas y otras semejantes constituyen una teoría de los datos. Así como la necesidad de una buena teoría de la persuasión está determinada por su capacidad para explicar un fenómeno persuasivo determinado, así también la teoría de los datos explica por qué un instrumento de medición aprehende la esencia de ese fenómeno. Así como una buena teoría de la persuasión puede predecir instancias futuras, una buena teoría de los datos puede establecer los tipos de influencia que probablemente afectarán un determinado proyecto de medición.

Las teorías acerca del funcionamiento del fenómeno y las teorías de los datos están tan entrelazadas que su verificación es simultánea. Ericson y Simon⁴⁹ sugieren que las teorías de datos, válidas o no, están presentes donde quiera que los investigadores manejan los datos como si fueran verídicos.

Cabe considerar al emisor y al receptor como igualmente participes de este proceso en la medida en que adaptan sus construcciones del contexto y sus conductas dentro de él para acordar o entrar en conflicto con las expectativas del otro y de sí mismos. Este punto de vista aparece como especialmente adecuado en la persuasión interpersonal, donde la reciprocidad facilita el cambio mutuo en la perspectiva y/o en la conducta.

Richard LaPiere coincide en considerar que las actitudes se adquieren en la experiencia social y proporcionan al organismo de cada individuo cierto grado de preparación para ajustarse de manera precisa a determinados tipos de situaciones sociales en caso de que esas situaciones se presenten. Además agregó que el difundido método de indagación consistente en provocar actitudes ignora la natural ausencia de una correlación necesaria entre la conducta simbólica (el lenguaje) y la no simbólica (la acción).

LaPiere⁵⁰ sacó la conclusión de que cuando se estudia el efecto de la actitud sobre la conducta hay que tener en cuenta elementos de la situación: Si las actitudes sociales han de conceptualizarse como series de hábitos parcialmente integrados que llegarán a ser operativos bajo ciertas circunstancias específicas, y conducirán a un determinado patrón de adaptación, deben desprenderse fundamentalmente de un estudio de la conducta humana en situaciones sociales reales. No pueden establecerse sobre la base de datos de cuestionarios.

⁴⁹ Erickson y Simon, citados en la obra de Kathleen Kelly Reardon, p. 43.

⁵⁰ LaPiere, *ibidem*.

Una definición que hace Doob sobre las actitudes, la cual considero muy importante: señala que es una respuesta implícita, generadora de impulsos, considerada socialmente significativa en la sociedad del individuo.

- 1) Una respuesta implícita. Esta se produce dentro del individuo. Es una respuesta intrapersonal, que los demás no pueden observar. Este punto de vista sobre la actitud llevó a muchos a considerar que su principal función era predisponer al individuo de cierta manera: una respuesta inmediata a un modelo de estímulo que establece el tono para respuestas ulteriores.
- 2) Que es al mismo tiempo una anticipación y una mediación respecto de los patrones de respuestas explícitas. Esta perspectiva viene de una conceptualización de la actitud como probabilidad. A la actitud se le atribuye la recurrencia de conductas de cierto tipo o dirección. Además se espera cierto grado de organización, estructura o predictibilidad.

La actitud es concebida como variable oculta o hipotética, que da forma, actúa sobre o media la conducta pasible de observación. Esta perspectiva ha tenido más aceptación que las concepciones de la actitud como probabilidad. La actitud no consiste en las respuestas mismas o en su probabilidad, sino que es una variable interviniente, que se produce entre el estímulo y la respuesta, y que sólo cabe inferir de la conducta manifiesta. A diferencia del concepto de actitud como probabilidad, que por definición señala que ante una situación dada la ausencia de una demostración empírica para predecir la relación entre actitud y conducta basta para suponer que no existe una actitud sobre ese punto, el concepto de proceso latente implica que la actitud existe, pero que nuestras técnicas de medición no son lo suficientemente exactas para establecer cuál es.

- 3) Evocada por una variedad de patrones de estímulo como resultado de un aprendizaje previo de grados de generalización y discriminación. El contexto de selección de conductas puede ser muy complejo. En ciertas condiciones es probable que la conducta sea determinada por la elección antes que por los condicionamientos. El sujeto que está completamente condicionado en su

comunicación es también el que es incapaz de comunicarse. La elección no es la excepción sino la norma.

Pero esto no excluye la posibilidad de que la percepción selectiva, las conexiones que el sujeto haya aprendido a establecer entre las exigencias del contexto, la conducta y la gratificación influyan sobre la selección de conductas. Los constructos y las normas dependen en parte de los procesos de atención selectiva. La gente no puede desarrollar normas para cada situación en particular. Debe encontrar acontecimientos nuevos lo bastante similares al contexto conocido como para que justifiquen la puesta en marcha de normas antiguas, o de lo contrario enfrentar la tensa actividad de generar normas nuevas.

Doob prefirió explicar en términos de grados de generalización y discriminación la naturaleza compleja de las respuestas a las exigencias del contexto (estímulos). Además no dice que la gente elija responder o no responder sobre la base de generalizaciones y discriminaciones, sino simplemente que responde.

Para él la fuerza de una actitud se divide por lo menos en dos tipos: llama <fuerza de hábito aferente> a la fuerza del vínculo entre la actitud y el patrón de estímulo que la evoca. Considera que la actitud depende de una serie de afianzamientos previos y de la posición que un modelo de estímulo determinado ocupa en la curva de discriminación-generalización.

- 4) Que es ella misma generadora de señales e impulsos. Las actitudes, lo mismo que todas las demás respuestas, tienen el valor de un estímulo. La conducta manifiesta es un tipo de respuesta suscitado por una actitud. Una actitud tiene el valor de una señal en el sentido de que actúa como estímulo para generar otra respuesta, pero también es un impulso en el sentido de que esa tensión se reduce mediante una conducta subsiguiente que lleve a una gratificación.

Es factible considerar tanto la frecuencia como las condiciones del suceso como factores que influyen sobre la relación entre actitud y conducta. En términos de

constructos y de normas, podríamos considerar que la primera es más resistente a las presiones externas que la segunda.

- 5) Que es considerada socialmente significativa por la sociedad a que pertenece el individuo. Aunque en una situación dada sean posibles muchas conductas, algunas son obligatorias, otras preferibles, permitidas o irrelevantes para la aprobación de un episodio determinado.

Escalas estándar de medición de actitud.

Escala de Thurstone, constituida por el método de los intervalos de igual aparición. L.L. Thurstone fue uno de los primeros en introducir una escala métrica en la medición de la actitud. La escala de Thurstone dispone una serie de enunciados a lo largo de un continuum psicológico respecto del grado asignado de un atributo que cada uno de esos enunciados posee. Como Thurstone suponía que las diferentes afirmaciones reflejaban grados en la posición favorable o desfavorable respecto de un objeto actitud determinado, se esperaba que la respuesta de una persona a esos ítems fuera indicativa de su actitud. Thurstone propuso una serie de vías por las cuales pudiera determinarse la posición de un ítem a lo largo de una dimensión valorativa mediante la asignación de un valor en la escala.

Mediante un procedimiento de juicio se asigna un valor en la escala a cada una de aproximadamente veinte afirmaciones. Para determinar la actitud de una persona se le pide que confronte esos ítems con su grado de acuerdo. Como los ítems son independientes unos de otros, la aceptación de uno de ellos no implica la aceptación de los demás. La actitud de la persona se refleja numéricamente en el promedio de los ítems que ha confrontado.

Se llega a los intervalos de igual apariencia mediante un procedimiento de juicio que emplea una muestra aparte de sujetos que habitualmente tienen algún conocimiento del tema. Cada una de las enunciaciones se imprime en una tarjeta por separado. Se pide a los sujetos que clasifiquen todas las enunciaciones no ambiguas en once pilas dispuestas frente a ellos. Los extremos de las once categorías y la categoría intermedia están definidas como sumamente desfavorable, favorable y neutral,

respectivamente. Es preciso advertir que la estimación de favorable respecto de una afirmación sobre una actitud es diferente de la estimación de acuerdo con esa afirmación. En la construcción de la escala, a los jueces se les pide solamente su estimación del grado de carácter favorable que posee una afirmación respecto de una actitud.

Escala de Thurstone: Actitudes ante los viajes en autobús.

Valor por escala	Enunciado
Menos favorable .8	A. Nadie debe ser obligado a ir a una escuela a la que no quiere asistir porque debe viajar en autobús.
1.6	B. Las leyes federales y las decisiones de la corte no deben obligar a una comunidad al uso de autobuses.
2.4	C. Los gobiernos de cada estado tienen derecho a decidir si en su estado son necesarios los autobuses y cómo se debe implementarlos.
3.2	D. Al recomendar la política de autobuses se deben tener en cuenta las finanzas municipales.
Más favorable 4.0	E. Los autobuses deben implementarse mediante la acción concertada de la comunidad.

Fuente: Reardon, Kathleen Kelley, *La persuasión en la comunicación*, Paidós Mexicana, S.A., 1991.

Volviendo al ejemplo previo, la afirmación <Nadie puede ser obligado a ir a una escuela a la que no quiere asistir a causa del autobús> señala una actitud sumamente desfavorable hacia los viajes en autobús y por consiguiente pertenece a la primera categoría (A).

Esta clasificación por los jueces de las afirmaciones en once categorías da como resultado dos valores numéricos importantes. El primero es el valor de escala de cada una de las afirmaciones, constituido por el promedio de la distribución de juicios sobre esa afirmación. El segundo es el grado de acuerdo de los sujetos respecto de la colocación de un ítem en una categoría determinada. Empleando

como criterio esos valores, los investigadores se esfuerzan por establecer 20 o 22 afirmaciones a las que se hayan asignado valores de escala relativamente equidistantes y que hayan sido objeto de alto acuerdo entre los jueces. Si dos o más declaraciones tienen el mismo valor de escala, queda para la escala final la que posea un más alto acuerdo entre los jueces.

Este método de intervalos de igual aparición supone necesariamente que la estimación que haga un juez del grado de carácter favorable sea independiente de su propia actitud de acuerdo o desacuerdo respecto de la actitud. Toda confusión entre los valores de escala y las actividades individuales interfiere en la interpretación de las calificaciones de actitud que se desprendan de los valores de escala. Esta suposición ha sido impugnada, aun cuando se dispone de pruebas empíricas que sugieren que en la mayoría de los casos está justificada.

El método de las clasificaciones sumadas de Likert. Es de construcción más fácil que la escala de Thurstone, porque no necesita recurrir a jueces. En lugar de eso, Likert supuso que un investigador podría emitir juicios a priori respecto a si una amplia serie de ítems es favorable o desfavorable a una actitud. Una vez clasificadas, las declaraciones se distribuyen entre un grupo de sujetos que indican su grado de acuerdo con ellas. Se permiten cinco respuestas alternativas (muy de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, muy en desacuerdo). Se suman las clasificaciones que cada individuo hace de las declaraciones para sacar una clasificación única, representativa; de allí el término *clasificaciones sumadas*.

Ejemplo de la escala de Likert:

A. La venta de material pornográfico es responsable de los crímenes violentos contra las mujeres en nuestra sociedad.

	Valor de clasificación
a. Muy de acuerdo	1
b. De acuerdo	2
c. Indeciso	3
d. En desacuerdo	4
e. Muy en desacuerdo	5

Como ocurre con toda construcción de escalas, es preciso recurrir a algún medio para determinar el valor que una afirmación tiene en la escala. Likert empleó el criterio de la coherencia interna. Este criterio establece fundamentalmente que cuanto más favorable es la actitud de una persona, más probable es que apoye declaraciones favorables a la actitud y rechace las desfavorables. Un análisis de ítem de las valoraciones de actitud permite una verificación de este criterio por cada declaración.

En primer lugar, se recopila una distribución de frecuencia de valoraciones de actitud. En segundo lugar, se selecciona para un análisis ulterior el 25 por ciento de los sujetos con valoración más alta y el 25 por ciento de los sujetos con valoración más baja. Se supone que uno y otro grupo tienen cierta homogeneidad en cuanto a sus respectivas actitudes. Por último, las afirmaciones de actitud individual se juzgan de acuerdo con el grado en que discriminan los grupos altos de los bajos. (El valor promedio de un ítem del grupo alto se confronta con el valor promedio de ese ítem en el grupo bajo). Los tests estadísticos están concebidos para medir el grado de diferencia. De modo que las declaraciones de actitud pueden disponerse de acuerdo con su capacidad discriminatoria. Los análisis de ítems más recientes emplean técnicas y calculadoras correlativas para determinar la coherencia interna.

Las valoraciones de actitud de toda la muestra pueden volver a calcularse sólo respecto de las declaraciones que los análisis de ítems han considerado aceptables, o bien hay que reclutar una nueva muestra que responda a los ítems.

Para justificar la suma de las clasificaciones de cada afirmación para llegar a una valoración de la actitud. Likert dio por supuesto que cada declaración está en función (lineal) de la dimensión de la misma actitud. En consecuencia, los ítems de actitud deben estar altamente correlacionados entre sí, como así también correlacionados con un atributo común.

A diferencia de la escala de Thurstone, la interpretación de la valoración de actitud no puede ser independiente de la distribución de valoraciones en un grupo determinado. También en oposición a Thurstone, no existe ninguna suposición en cuanto a la distancia relativa entre los valores de escala. La distancia entre "muy en

desacuerdo" y "en desacuerdo" puede ser mayor o menor que la distancia entre "en desacuerdo" e "indeciso". Por consiguiente, no cabe hacer ninguna estimación precisa de la distancia que separa a las personas, sino solamente de ordenación relativa con respecto a una actitud.

Análisis de escalograma de Guttman. Una escala de Guttman dispone de modo acumulativo una serie de afirmaciones a lo largo de una escala unidimensional. Un ejemplo simple debiera servir para transmitir la lógica de esta escala. Si una persona tiene dinero suficiente como para adquirir un ítem de \$10, sabemos de inmediato que tiene dinero suficiente como para adquirir un ítem de \$ 5 o de \$ 2. En la escala de Guttman, denominada también escala acumulativa, si una persona adhiere a una declaración favorable respecto de una actitud determinada, sabemos que adherirá a una declaración menos favorable. Las propiedades acumulativas de la escala aseguran que esas declaraciones cuya aceptación es menos difícil serán apoyadas sobre la base del conocimiento del ítem más difícil que una persona ha de aceptar.

Tipo de escala	Respuestas dadas				
	A	B	C	D	E
0	No	No	No	No	No
1	Sí	No	No	No	No
2	Sí	Sí	No	No	No
3	Sí	Sí	Sí	No	No
4	Sí	Sí	Sí	Sí	No
5	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Esto es cuando un individuo puede apoyar las declaraciones A, B y D, pero no la C. Esto se considera una respuesta errónea, porque contrariamente a la escala de Guttman, saber cuál es la declaración más difícil que puede aceptar una persona no supone saber cuáles son las declaraciones menos difíciles que aceptará. Específicamente, sería incorrecto predecir que ese sujeto apoyará la declaración C, aun cuando haya apoyado la D, de más difícil aceptación. En este ejemplo el error podría ser el resultado de un error de medición, que es la suposición habitual, o podría indicar una desviación respecto de la unidimensionalidad.

El valor de una escala se calcula a través de la cantidad de errores o de cambios necesarios para que una pauta de conducta sea coherente con uno de los tipos de la escala de Guttman, y después mediante la suma de todos los sujetos. Guttman usa el coeficiente de reproductibilidad para evaluar la medida en que una escala determinada se aproxima a la escala de Guttman. El coeficiente R es:

$$R = 1 - \frac{\text{cantidad de errores}}{\text{total de respuestas}}$$

donde el total de respuestas equivale a la medida de la muestra x número de ítems.

Las valoraciones de actitud de aproximadamente 100 individuos se emplean para analizar una escala. Los ítems son suprimidos o dispuestos en un nuevo orden hasta lograr un número mínimo de errores.

Una vez que se ha logrado una escala viable y los sujetos han indicado su grado de acuerdo con las respuestas, los individuos pueden ordenarse sin ambigüedades en la escala de actitud.

El diferencial semántico de Osgood es una de las mediciones de actitud de uso más difundido en la actualidad, aunque fue introducido como medición del significado. Pero Osgood argumentaba que la actitud de una persona hacia un objeto es equivalente a los significados evaluativos que la persona otorga a ese objeto. Un elemento básico de este método es el supuesto de que el significado de una palabra o concepto pueda representarse en un hipotético espacio semántico de una cantidad de dimensiones desconocidas.

En realidad el procedimiento es muy simple. Un concepto es evaluado sobre una amplia cantidad de escalas de adjetivos bipolares con siete categorías y un punto medio de neutralidad. Las respuestas a las escalas bipolares, que Osgood interpreta como indicadores de fuerte convicción, están sometidas a un análisis de factor. El objetivo de un análisis de factor es descubrir las dimensiones subyacentes en función de las cuales pueden variar los conceptos. El mismo estudio de Osgood, que

fue más allá de la medición de actitudes, resultó coherente en tres dimensiones o factores. Ellos fueron evaluación, potencia y actividad.

Una escala de actitud puede desarrollarse sometiendo una serie de escalas bipolares a un análisis de factor, y reteniendo las escalas que den resultados altos en la dimensión de evaluación. La alternativa es seleccionar escalas que según otros investigadores hayan dado altos resultados en la dimensión de evaluación. Los investigadores debieran estar advertidos respecto de esta última alternativa, porque la estructura del factor de evaluación puede cambiar de un grupo de sujetos a otro, de un concepto a otro, y de uno a otro método de descomponer en factores.

Los cuatro métodos de medición de la actitud llegan a una valoración única y numérica fundada en la respuesta del sujeto a una serie de enunciados de opinión referidos a un objeto determinado. Estos métodos de múltiples ítems y dimensiones difieren en sus supuestos acerca de la naturaleza de los ítems del test y el tipo de información que se obtiene sobre las actitudes.

Otras técnicas de escala:

Las mediciones fisiológicas. Contrariamente a las técnicas de escalas estándar de actitud que implican informes subjetivos, otro indicador efectivo de actitud son las respuestas involuntariamente fisiológicas de los individuos a los estímulos de actitud. Entre las mediciones de excitación fisiológica la más difundida es el Test de respuesta galvánica de piel (GSR), que registra variaciones en cuanto a dilatación de las pupilas, ritmo del corazón, resistencia de la piel a la electricidad, etcétera. Sin embargo es difícil saber si el estado de excitación señala una actitud positiva o negativa.

Mediciones cognitivas. Algunos investigadores han tratado de reducir las actitudes a declaraciones del tipo <el objeto X es bueno (malo, horrible, verdadero, falso, etcétera)>. En lugar de colocar directamente a un individuo en una dimensión de evaluación, el sujeto es colocado en una dimensión de probabilidad. Se supone que las actitudes tienen su correlato en el valor connotativo de la declaración porque las opiniones desempeñan una función en la determinación del valor afectivo de un mensaje.

3.3 MEDICIÓN DE CONDUCTA

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

Por su parte, Triandis desarrolló el diferencial conductual, un instrumento generalizado que mide las intenciones conductuales de los sujetos para con alguna persona o grupo. En primera instancia, la escala parece un tanto al diferencial semántico, con la excepción de que las declaraciones de intención son los extremos bipolares de la escala y la naturaleza de la conducta a probar se anuncia debajo. La persona o concepto a juzgar se colocan en el extremo superior de la escala.

Ejemplo:

Diferencial conductual: actitudes ante una <feminista>

		Una feminista			
quisiera	_____	_____	_____	_____	no quisiera
		admirar las ideas de esta persona			
quisiera	_____	_____	_____	_____	no quisiera
		pedir ayuda a esa persona			
quisiera	_____	_____	_____	_____	no quisiera
		intentar una relación social con esa persona			

En este ejemplo, se pide a los sujetos que coloquen una marca en las escalas que indiquen la posibilidad de su conducta respecto de la persona que funciona como estímulo.

Fishbein y Ajzen califican como < criterios de acto aislado > a las conductas cumplidas en un solo momento del tiempo. Y como < criterios de observación reiterada > a las mediciones de una conducta única registrada en diferentes momentos del tiempo, y como < criterios de acto múltiple > a una serie de conductas diferentes que se combinan sobre la base de una observación aislada o repetida. Asimismo consideran que las actitudes para con las conductas específicas son los mejores factores de predicción de los criterios de acto aislado, mientras que las actitudes para con las tendencias generales a adoptar en una conducta específica son los mejores factores de predicción de los criterios de observación reiterada.

De acuerdo con la teoría del manejo de la impresión, la gente maniobra su comunicación para preservar una imagen positiva de sí misma. Los estudios sobre las contraactitudes demuestran cómo reacciona la gente cuando el desempeño de una forma de conducta inaceptable o incoherente amenaza la imagen que tiene de sí. Quienes creen que sus conductas darán lugar a que los demás los perciban negativamente, ofrecen excusas o justificaciones de sus conductas.

CAPITULO 4. DIAGNOSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LA GERENCIA DE INFORMATICA Y TELECOMUNICACIONES

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

En este capítulo presentaré los tipos de comunicación interpersonal que se dan en la Gerencia, y para saber más acerca de la situación que está viviendo se aplicó una encuesta, pero antes se muestra la metodología de dicha encuesta.

4.1. LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LA GERENCIA DE INFORMATICA Y TELECOMUNICACIONES (GIT)

Dentro de los diferentes tipos de comunicación, se puede decir que intervienen en el desarrollo de las actividades de la Gerencia, las siguientes:

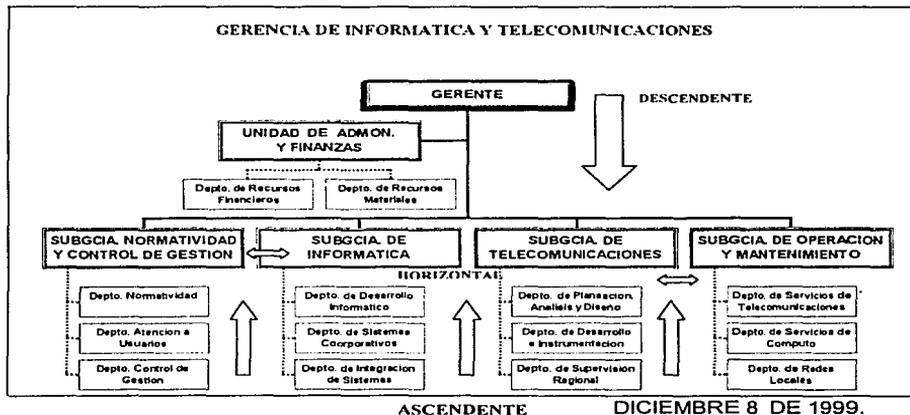
Las de tipo formal se expresan como instrucciones, normas, políticas, reglamentos y órdenes que se dirigen a los empleados. Sin embargo esta se puede considerar como descendente porque no se puede dudar de lo que ha establecido el jefe o encargado de área. Por esto no hay manera de transformarla en ascendente, la cual sería muy importante para que los directivos estuvieran al tanto de lo que los empleados piensan y esperan de él. De esta manera se transmiten sugerencias, preguntas, opiniones y estados de ánimo del personal con jerarquía inferior. Aunque se empieza a modificar esta actitud en algunas personas, desafortunadamente no se ha generalizado entre las diferentes áreas.

La comunicación de tipo informal, pues se generan, paralelamente, conversaciones y/o comentarios, que en determinado momento no tienen bases para ser sustentadas o se originan por falta de información, creando incertidumbre sobre una acción o situación relacionada con la Gerencia.

Claro ejemplo, es la situación que a la fecha se está viviendo, pues el personal eventual fue dado de baja, y sucedió que se empezó a generar, por falta de información, el rumor de que ya no se les iba a contratar nunca, esta situación provocó preocupación y miedo de que efectivamente se cumpliera lo que habían escuchado, sin embargo, se les contrató sólo por 15 días y se les volvió a dar de baja. En un principio se esperaba alguna instrucción de recontratación, pero pasaba el tiempo y nuevamente se empezaron a preocupar.

Nadie sabía nada, hasta que el Delegado Sindical habló con ellos y les expuso la situación, con esto se supo a ciencia cierta lo que iba a suceder o qué se podía esperar, evitando que la especulación reinara y se deformara de tal manera que no se pudiera controlar.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



4.2 EL DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN LA GIT.

En la Gerencia de Informática y Telecomunicación se detecta que el individuo busca adherirse a algún grupo en el cual se sienta seguro y en determinado momento aceptado. Por lo tanto acatará las reglas implícitas y explícitas de dicho grupo.

Sin embargo, habrá momentos en que se caiga en una relación perjudicial, porque las personas que integran el grupo se comunican en forma deficiente o se propicia el conflicto permanentemente, mientras que fuera de esa relación el comportamiento y la forma de comunicación de cualquiera de ellos resultan adecuados.

Se tienen momentos en que la situación individual repercute en la situación de cada uno de los sistemas, por lo que dentro de estos se han establecido medidas concretas para mitigar el aislamiento en que se encuentran con respecto a los demás y la falta de comunicación en su interior, entre sus miembros.

En la Gerencia de Informática y Telecomunicaciones, se cuenta con un boletín denominado Nueva Cultura GIT, pizarrones en lugares estratégicos y equipo de sonido (altavoz), pero se necesita una mejor utilización de estos medios, porque constantemente el personal se queja de que no se enteró de determinado asunto.

Existe un ámbito microcomunicativo, el cual se da en las relaciones interpersonales, entre amigos, compañeros de trabajo, familia, vecinos. Este proceso se desarrolla de acuerdo con pautas que provienen de una cierta comunidad entre las personas que lo realizan (conocimiento previo, afinidad, antecedentes familiares, educativos, etcétera) tanto si se lleva a cabo en forma directa como a través de algún medio.

En primer lugar se percibe un ambiente de trabajo un tanto hostil en cuanto a la relación directivos-personal operativo, y entre empleados con las otras subgerencias. La información generada y requerida por cada área es insuficiente e inoportuna, pues ésta no se transmite a todos los niveles involucrados. En general no hay un control ni planeación al respecto.

Existe duplicidad de órdenes pues no se sigue con la estructura del organigrama e inexistencia de un sistema de comunicación organizacional adecuado a la Gerencia. Esto implica que no haya una coordinación adecuada, resultando que algunos niveles jerárquicos sean omitidos.

Se observa una falta de apoyo entre las diferentes áreas provocada por la falta de comunicación firme y formal; llegando a momentos en que se llega a relaciones agresivas y problemáticas.

No se fomentan actividades sociales, ni deportivas; los eventos que se han presentado son ocasionales y se remiten a festejos reducidos en tiempo en razón de onomásticos, eventos especiales con motivo de navidad y fin de año.

Hay deficiencias en el aspecto de trabajo, en la toma de decisiones, en las actitudes, en el trabajo de equipo, en los procedimientos de evaluación, en la dirección o liderazgo en cada área directiva, en la atención al empleado y en general en las relaciones internas del personal que integra la organización.

La falta de comunicación veraz y confiable se traduce en desmotivación y actitudes desfavorables para la Gerencia, bloqueando el logro de los objetivos e impidiendo la mejora en la productividad de la misma.

Existen procedimientos para las diferentes actividades, sin embargo no se dan a conocer a las partes involucradas, esto es desinformación total. Y se observan limitantes, desde las administrativas como organización, delegación, forma de dirigirse al personal, etcétera; hasta las propias emanadas del ser humano como tal, entre actitudes, personalidades, caracteres, etcétera.

Los problemas que generalmente se presentan son: actitudes negativas de los empleados hacia la empresa reflejada en la forma de expresarse de la organización en grupos informales, así como en la forma de recibir las órdenes del jefe inmediato, lo que se revierte en los resultados favorables y/o desfavorables al cumplir la instrucción.

No se permite una adecuada retroalimentación pues los Jefes piensan que sólo ellos tienen la razón y que los empleados sólo deben obedecer y esperar a lo que el jefe dice. En ocasiones, las decisiones están centralizadas en una sola persona, por lo que se evita la realización de las actividades con rapidez y precisión. Conforme a lo que se ha observado, la comunicación tiene ciertas deficiencias, pues no cumple el objetivo de mantener informado al personal y se crean constantemente malos entendidos entre los diferentes niveles operativos de la empresa. Esto va propiciando que el ambiente sea hostil y lleno de incertidumbre.

La comunicación interpersonal es limitada pues estamos acostumbrados a trabajar de manera individualizada y sólo expresamos lo que deseamos que sea del conocimiento de los demás. Aunque se han intentado difundir los objetivos, misión y visión de la Gerencia, no se da continuidad para que sea del completo conocimiento del personal de la GIT.

Sólo nos comunicamos con otras áreas cuando requerimos de algún servicio, y esto implica que en ocasiones por la falta de conocimiento de las áreas y de las personas que laboran en la misma, se produzca algún mal entendido.

METODOLOGIA PARA LA ENCUESTA.

El trabajo de una encuesta confiable involucra una etapa de planeación, ejecución, análisis de los datos generados y otra de presentación de la información.

En lo que respecta a la planeación, una buena encuesta debe tener objetivos claros, bien definidos, para de ahí plantear el mejor diseño posible, dentro de un costo razonable. El diseño de la investigación tiene dos aspectos fundamentales:

- 1) la selección de una técnica de muestreo adecuada para representar a la población definida por el estudio, y
- 2) la construcción de un cuestionario válido para la medición de las variables de interés de la investigación.

Generalmente una encuesta se aplica a una muestra de personas y no a la totalidad de la población y se debe buscar que los resultados que presente sean muestra de una reflexión profunda sobre el tema, es decir que sean lo más objetivo, sin tendencias.

La investigación de los fenómenos de comunicación al interior de la organización obliga a adoptar procedimientos de investigación, técnicas de recolección y análisis de datos y formas de interpretación de los mismos.

Un método de investigación puede incluir el estudio de las teorías y conocimientos ya existentes y su relación con un hecho determinado, a partir de fuentes bibliográficas o documentales. Otro método puede apoyarse en la observación de la conducta de las personas a fin de hacer predicciones con base en dichas conductas.

Se distinguen básicamente tres tipos de trabajo intelectual cuya comprensión abre el camino a cualquier estudio. Ellos son la descripción, la explicación y la predicción de conductas ⁵¹.

Con la predicción de conductas se pretende formular explicaciones de validez general que garanticen, dentro de una probabilidad, permanencia a través del tiempo y circunstancias.

"Por procedimiento entendemos las instrucciones o directrices para efectuar un método particular de investigación en una situación específica" ⁵².

Asimismo, Goldhaber define la situación como el lugar donde se lleva a cabo el estudio de comunicación organizacional; distingue los estudios de laboratorio en los cuales se introducen determinadas variables (manipulables) a fin de estudiar el comportamiento de comunicación de los integrantes de la organización. En el caso de la investigación de campo, los datos son recogidos en presencia de las conductas observadas, a través de técnicas como la entrevista, el cuestionario y la observación directa.

Las técnicas son: conjunto de reglas y operaciones para el manejo de instrumentos por los cuales se obtiene información. La técnica obliga a seleccionar un instrumento para recoger datos según un particular procedimiento de investigación ⁵³.

Por otra parte, la orientación de un procedimiento de investigación para el estudio de la comunicación organizacional exige capacidad del investigador para adoptar un procedimiento, técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos bien definidos para el caso específico.

⁵¹ Pardini, Felipe, *Metodología y Técnicas de investigación en ciencias sociales*, 17ª. Ed., Siglo XXI, México, 1977, p. 13 y 106.

⁵² Goldhaber, Gerald, *op. cit.*, p. 38.

⁵³ Goldhaber, Gerald, *op. cit.*, p. 39.

El diseño de una investigación consiste en el ajuste de las decisiones requeridas para que un estudio conduzca a nuevos conocimientos por medio de la comprobación de hipótesis. Entre las decisiones relevantes para la investigación se tiene la elección del problema, una o varias hipótesis y el análisis para la comprobación o disprobación de las mismas.

Todos los intentos de diseñar muestreos al azar y representativos para realizar un estudio pueden ser neutralizados por terceras variables que son fuente de contaminación. Por ejemplo, un empleado que es entrevistado para conocer su opinión respecto a las comunicaciones ascendentes, puede variar sus respuestas por temor a represalias, si la entrevista se efectúa en presencia de terceras personas.

Utilizando procedimientos descriptivos, la observación para el análisis de un fenómeno se obtiene directamente de la realidad social a través de técnicas como la observación directa, la entrevista estructurada y el cuestionario⁵⁴. De este modo se obtienen datos que brinden un panorama más preciso sobre los problemas de comunicación en la organización.

El estudio preliminar del medio ambiente que rodea a la organización es un requisito necesario para comprender actividades de comunicación específicas. Este método permite formular preguntas desde diversos puntos de vista en los que se puede cuestionar:

- ¿Cómo funciona el sistema de comunicación en su conjunto?
- ¿Bajo qué enfoque se puede ubicar de acuerdo con la teoría de las organizaciones y comunicación?
- Posee el sistema de comunicación los elementos necesarios para alcanzar objetivos previstos?

⁵⁴ Pardinás, Felipe, *op. cit.*, p. 115.

Todo cuestionario debe diseñarse tomando en cuenta los siguientes datos:

1. Datos de identificación: nombre de la institución; nombre del entrevistador; número del cuestionario de la muestra y todo tipo de datos que sirvan para el control de la investigación.
2. Introducción del entrevistador y presentación de los objetivos del estudio. Hay quienes incluyen instrucciones sobre la persona a quien debe entrevistarse. Si se prefiere, se darán éstas sólo verbalmente.
3. Las preguntas que irán desde las más sencillas sobre la persona interrogada; por ejemplo, edad, escolaridad, trabajo, etc. Seguirán las referidas al tema y finalmente las de opinión y difíciles.

Sección final con el cierre de la entrevista y espacio para observaciones del entrevistador, notas sobre la cooperación del entrevistado y la actitud hacia la entrevista⁵⁵.

Es necesario que se conozcan los diferentes tipos de preguntas. Cada uno constituye un instrumento.

- a) Pregunta literal: solicita una respuesta precisa. Son preguntas referidas a edad, escolaridad, sexo, domicilio, estado civil, etc. Ejemplo: ¿cuál es su profesión?
- b) Pregunta abierta no estructurada: tiene la ventaja de que el entrevistado pueda expresar todo lo que desee y en ello va implícita su propia desventaja, ya que existen personas que no pueden contestar, como las de bajo nivel educativo y los analfabetos. Ejemplo: ¿qué temas prefiere leer en los diarios?
- c) Pregunta parcialmente estructurada: establece alternativas fijas para el registro por parte del entrevistador. No se mencionan dichas alternativas en la pregunta. Ejemplo ¿cree usted que la campaña contra la poliomielitis ha sido eficaz?

- Sí
- No
- No respondió

- d) Pregunta estructurada o cerrada donde se mencionan alternativas de respuesta al entrevistado. También es necesario ofrecer al entrevistador la oportunidad de registrar otras alternativas no mencionadas, como las negativas o los casos en que el entrevistado no sabe mencionar la respuesta. Ejemplo ¿cuáles programas prefiere ver en la televisión los días de trabajo? (en orden de preferencia).

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Musicales | <input type="checkbox"/> Informativos |
| <input type="checkbox"/> Películas | <input type="checkbox"/> Otros |
| <input type="checkbox"/> Deportivos | <input type="checkbox"/> No respondió |
| <input type="checkbox"/> Culturales | |

⁵⁵ Samaniego, Ramiro, *Manual de investigación por encuestas en la comunicación*, Quito, CIESPAL, 1968, p.51

e) Preguntas de selección múltiple: son modificaciones de preguntas estructuradas. Se dan varias opciones al entrevistado para que seleccione su respuesta. Son la escala más simple para evaluar opiniones y actitudes. Ejemplo: ¿con qué frecuencia va al cine?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/>] No va al cine | <input type="checkbox"/>] Va raras veces |
| <input type="checkbox"/>] Va ocasionalmente | <input type="checkbox"/>] No respondió |
| <input type="checkbox"/>] Va frecuentemente | |

f) Preguntas de diferencia semántico: basado en las preguntas de selección múltiple, es la escala sociométrica de Osgood y Tannenbaum. Es útil para medir la imagen de los medios de comunicación y las opiniones y actitudes del público receptor de los mensajes. Ejemplo: señale con una marca los adjetivos correspondientes a su opinión sobre el periódico "X".

	Muy	Bastante	Algo	Neutro	Algo	Bastante	Muy
Interesante							Aburrido
Importante							Insignificante
Verídico							Falso
Responsable							Irresponsable
Fácil							Difícil
Actual							Pasado
Audaz							Tímido
Poderoso							Débil
Activo							Pasivo
Moderno							Anticuado

g) Preguntas proyectivas equivalen al diferencial semántico, sólo que las alternativas se presentan dibujadas.

2) Redacción de las preguntas

Muchas veces de la redacción de las preguntas dependerá el éxito del cuestionario.

Es necesario tomar en cuenta ciertas observaciones a la hora de redactar este instrumento.

- Redactar las preguntas en forma simple con términos de fácil comprensión.
- Que sean claras, precisas y concisas.
- Que no insinúen la respuesta (si preguntamos: ¿no cree usted que...?, la respuesta inmediata va a ser no).
- Que no se empleen términos técnicos o ambiguos. En caso necesario habrá que explicarlos brevemente.
- Que no se exija una respuesta única a dos preguntas diferentes. Es lógico que haya dos respuestas.

- Que las preguntas no causen reacciones y molestias en los entrevistados. Preguntas que exigen opinión tienen respuestas nulas o negativas; por lo general, la gente no tiene formada una opinión sobre cierto asunto o no se siente capaz de tenerla, así que evadiría la respuesta ⁵⁶.

Se debe tomar en cuenta que esta redacción se puede modificar si se lleva a cabo el paso que se conoce como "prueba piloto". Esta prueba consiste en aplicar nuestro cuestionario con algunos de los presuntos entrevistados y detectar las preguntas que no son comprensibles, que no funcionan (o no operan) o aquellas que sobren, o también las que deban incluirse.

d) El muestreo.

El muestreo es la técnica de selección de una muestra representativa de la población o del universo a investigarse.

A partir de una parte de un agregado o total, sobre la cual se efectúa un juicio o inferencia acerca del agregado o total, se puede decir que estamos haciendo un muestreo.

Por lo tanto, con las muestras inferimos:

1) Encuesta por muestreo.

Encuesta por muestreo es el método de obtener información a través de un grupo de entrevistadores que hacen preguntas a una fracción representativa del universo (o población) del estudio, con el objeto de indagar fenómenos sociales o recopilar datos sobre las características de la población.

En la investigación por encuestas hay una etapa denominada trabajo de campo y en ella se encuentran las siguientes fases:

- I. Organización del trabajo de entrevistas.
- II. Prueba piloto de cuestionario.
- III. Entrevistas definitivas.
- IV. Supervisión de las entrevistas definitivas.

Para hacer el trabajo expedito se debe entrenar al personal previamente en cuanto a:

- Objetivos de la investigación.
- Manejo del cuestionario.
- Procedimiento de muestreo.

⁵⁶ Baena, Guillermina, *Instrumentos de Investigación*, 6ª. Reimpresión, Editores Unidos Mexicanos, 1989, p. 68.

I.- Organización del trabajo de entrevistas:

Debe planificarse cuidadosamente.

Pequeños detalles o instrumentos que se olvidan llevan a la recopilación de datos cuantiosos o innecesarios así como a la omisión de otros que pueden ser muy importantes.

Hay que preparar un instructivo para los entrevistadores que puede estar dividido en dos partes o que puede convertirse en dos instructivos:

- Uno de carácter general.
- Uno de instrucciones específicas sobre el cuestionario o cédula particular que van a aplicar.

II.- Prueba piloto del cuestionario.

Antes de realizar las entrevistas definitivas, el cuestionario se somete a una prueba en condiciones lo más cercanas a la realidad. El objeto es detectar posibles problemas y prever soluciones que se presentan en el momento de aplicar la encuesta definitiva.

III.- Entrevistas definitivas.

Las entrevistas se catalogarán en tres categorías:

Completa: la llena en su totalidad por el entrevistador.

Rechazada: cuando la persona seleccionada por el muestreo se niega a responder al cuestionario.

Desechada: cuando a la tercera visita no se puede localizar a la persona seleccionada (jefe de familia o cónyuge).

IV.- Supervisión de la encuesta.

La supervisión de la encuesta es necesaria para prever algunos problemas en el desarrollo de la investigación que planteen los encuestadores e inclusive como protección a su misma integridad física.

El objetivo de la presente encuesta es determinar las actitudes y conductas que se presentan en la Gerencia de Informática y Telecomunicaciones, y como influyen los jefes inmediatos, su carácter y su personalidad.

Para comprobar la hipótesis de que en la Gerencia de Informática y Telecomunicaciones se presenta una comunicación basándose en rumores, creencias y tradiciones de los sujetos que pertenecen al grupo de trabajo y sólo filtran la parte de información que consideran razonable y digna de ser aceptada ya que en la gerencia se le tiene más credibilidad y confianza a la comunicación informal que a la formal.

Se hizo una muestra no probabilística y a criterio del encuestador (tratando de abarcar la totalidad de la población de la GIT) pues aunque se quiso obtener una muestra probabilística para poblaciones finitas, por problemas con algunos de los directivos sólo se me permitió aplicar dicha encuesta a sólo unas cuantas personas, así que se buscó que fuera una muestra generalizada, además de que se presentó cierta resistencia hacia algo que suponga "peligro para la estabilidad en el trabajo" en este caso para algunos trabajadores, por lo que no se logró completar dicha muestra, pues según la fórmula da como resultado que deben efectuarse **166** encuestas.

Dicho resultado se obtiene, desglosando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p q}$$

σ = Nivel de confianza

N = Universo o población

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

e = error de estimación (precisión en los resultados)

n = número de elementos (tamaño de la muestra)

Sustitución:

$$n = \frac{3.84 \times 293 \times .50 \times .50}{(0.05)^2 \times 292 + 3.84 \times .50 \times .50}$$

$$n = \frac{281.28}{.73 + .96} = \frac{281.28}{1.69} = 166$$

11.- ¿CUANDO SE EFECTUA ALGUN CAMBIO TANTO ORGANIZACIONAL COMO DE PERSONAL, SE TE INFORMA INMEDIATAMENTE
TIEMPO DESPUES
TE ENTERAS POR AMIGOS

12.- ¿CUANDO HAY ALGUN MAL ENTENDIDO QUE TE AFECTA, LO ACLARAS:

SI DE MANERA .

 DIRECTA
 INDIRECTA
 INMEDIATA
 OCASIONAL
 NUNCA

13.- ¿CUANDO EN EL AREA TIENEN ALGUN PROYECTO DE TRABAJO, TE INDICAN:

14.- ¿COMO ES QUE TE DAN LAS ORDENES?

15.- CUANDO TIENES ALGUN COMENTARIO O PROBLEMA LABORAL, QUE HACES?

16.- ¿COMO CONVIVES CON TUS COMPAÑEROS?

17.- ¿SOBRE QUE TEMAS CONVERSAS CON TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?

 PERSONALES
 DE TRABAJO
 NINGUNO

18.- ¿COMO CONSIDERAS EL AMBIENTE LABORAL EN TU DEPARTAMENTO O AREA DE TRABAJO?

 ARMONIOSO
 HOSTIL
 INDIFFERENTE
 OTRO _____

19.- ¿QUE COMENTARIOS TIENES EN RELACION A LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN ESTE CENTRO DE TRABAJO?

Quedó esta presentación en donde se dan diferentes opciones para cada una de las preguntas, buscando con esto respuestas más concisas.

CUESTIONARIO APLICADO A 50 PERSONAS DE LA GERENCIA DE INFORMATICA Y TELECOMUNICACIONES

HORA		DIA		MES		2000
BUENOS DIAS/TARDES, MI NOMBRE ES _____				SOY ESTUDIANTE DE CIENCIAS DE LA COMUNICACION DE LA FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES DE LA UNAM Y ESTOY REALIZANDO UN ESTUDIO ACADEMICO PARA ANALIZAR LA COMUNICACION INTERPERSONAL EN LA GERENCIA DE INFORMATICA Y TELECOMUNICACIONES		
SEXO <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> M		EDAD _____ AÑOS				
1.- ¿CUAL ES EL AREA, CATEGORIA Y/O PUESTO EN LA QUE TRABAJAS?						

2.- ¿ESTAS SATISFECHO CON LA ACTIVIDAD QUE REALIZAS EN LA OFICINA?						
SI <input type="checkbox"/>		POR QUE _____				
NO <input type="checkbox"/>		POR QUE _____				
3.- ¿CONOCES LAS FUNCIONES QUE TIENES QUE REALIZAR EN LA OFICINA?						
SI <input type="checkbox"/>		CUALES SON: _____				
NO <input type="checkbox"/>		_____				
4.- ¿CONSIDERAS LA COMUNICACION COMO FACTOR IMPORTANTE EN EL DESEMPEÑO DE TUS ACTIVIDADES?						
SI POR QUE _____						
NO POR QUE _____						
5.- INDICA COMO ES LA RELACION DE TRABAJO ENTRE TU JEFE Y TU.						
<input type="checkbox"/>		EXCELENTE	POR QUE? _____			
<input type="checkbox"/>		BUENA	POR QUE? _____			
<input type="checkbox"/>		REGULAR	POR QUE? _____			
<input type="checkbox"/>		MALA	POR QUE? _____			
6.- ¿TIENES GENTE A TU CARGO?						
SI <input type="checkbox"/>		(PASE A LA PREGUNTA 7)				
NO <input type="checkbox"/>		(PASE A LA PREGUNTA 8)				
7.- INDICA COMO ES LA RELACION DE TRABAJO CON LA GENTE A TU CARGO.						
<input type="checkbox"/>		EXCELENTE	POR QUE? _____			
<input type="checkbox"/>		BUENA	POR QUE? _____			
<input type="checkbox"/>		REGULAR	POR QUE? _____			
<input type="checkbox"/>		MALA	POR QUE? _____			
8.- ¿CUAL DE LAS SIGUIENTES TRES ORACIONES IDENTIFICA LA MISION DE LA GERENCIA DE INFORMATICA Y TELECOMUNICACIONES?						
<input type="checkbox"/>		DESARROLLAR LA INFORMATICA Y TELECOMUNICACIONES PARA PROPORCIONAR INFORMACION A COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD.				
<input type="checkbox"/>		SATISFACER LAS NECESIDADES DE INFORMACION DE COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD.				
<input type="checkbox"/>		DESARROLLAR LA INFORMATICA Y LAS TELECOMUNICACIONES PARA PROPORCIONAR LA INFORMACION REQUERIDA EN LA TOMA DE DECISIONES ASOCIADA AL CONTROL DE GESTION Y LA PLANEACION DE LA COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD				
9.- ¿CONOCES TUS DERECHOS Y OBLIGACIONES EN EL CENTRO DE TRABAJO?						
SI <input type="checkbox"/>		COMO TE ENTERASTE? _____				
NO <input type="checkbox"/>		_____				
10.- TUS ACTIVIDADES LAS REALIZAS DE MANERA:						
<input type="checkbox"/>		INDIVIDUAL				
<input type="checkbox"/>		EN EQUIPO				

11.- ¿CUANDO SE EFECTUA ALGUN CAMBIO TANTO ORGANIZACIONAL COMO DE PERSONAL, SE TE INFORMA

INMEDIATAMENTE
TIEMPO DESPUES
TE ENTERAS POR AMIGOS

12.- ¿CUANDO HAY ALGUN MAL ENTENDIDO QUE TE AFECTA, LO ACLARAS:

SI
NO

DE MANERA :

 DIRECTA
 INDIRECTA
 INMEDIATA
 OCASIONAL
 NUNCA

13.- ¿CUANDO EN EL AREA TIENEN ALGUN PROYECTO DE TRABAJO, TE INDICAN:

OBJETIVOS
TIEMPO DE REALIZACION
SOLO TE DAN INSTRUCCIONES ESPECIFICAS
NO TE DAN DETALLES

14.- ¿DE QUE MANERA ES MAS FRECUENTE QUE RECIBAS LAS INSTRUCCIONES?

DE MANERA ORAL
ESCRITA
POR TELEFONO
POR ALGUN COMPAÑERO DE TRABAJO

15.- CUANDO TIENES ALGUN COMENTARIO O PROBLEMA LABORAL, A QUIEN LO EXPRESAS?

A TU JEFE INMEDIATO
A TUS COMPAÑEROS DE AREA
A TU AMIGO MAS CERCANO
A NADIE

16.- CONVIVES CON TUS COMPAÑEROS SOLO EN:

REUNIONES EN LA OFICINA
JUNTAS DE TRABAJO
EVENTOS ESPECIALES
ALGUNA TAREA CONJUNTA
NO CONVIVES

17.- ¿SOBRE QUE TEMAS CONVERSAS CON TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?

PERSONALES
DE TRABAJO
NINGUNO

18.- ¿COMO CONSIDERAS EL AMBIENTE LABORAL EN TU DEPARTAMENTO O AREA DE TRABAJO?

ARMONIOSO
HOSTIL
INDIFERENTE
OTRO _____

19.- ¿QUE COMENTARIOS TIENES EN RELACION A LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL EN ESTE CENTRO DE TRABAJO?

Con la pregunta 1 se detectarán las áreas, las categorías encuestadas y el rol al que pertenecen, tales como los que se describieron anteriormente: los directivos, supervisores y empleados.

Con las preguntas No. 2, 3, 4, 5, 7, 12, 15, 16 y 18 se detectará la satisfacción, el conocimiento de las funciones, si es adecuada la relación entre jefes y empleados, y viceversa. Estas son para conocer más sobre las personas. Estas respuestas nos van a indicar si existen barreras psicológicas y administrativas (tanto en la comunicación descendente y ascendente), que si no se les pone atención pueden ser un lastre para el desarrollo de las actividades.

Con la pregunta 4, se verá la importancia que se le da a la comunicación, como elemento para la realización de las actividades. Parte importante es el hecho de tener presente este factor. Se aprecia si hay barrera semántica. Es decir que sepan su esencia y su adecuado uso. La pregunta 6, servirá para detectar qué roles imperan en la Gerencia. La 8, presentará el conocimiento de la misión, esto implica que todos trabajemos por un fin común. La 9, proporcionará información sobre si se dan a conocer los derechos y obligaciones en el centro de trabajo. La 10, será para saber cuál es la manera más común de trabajar, esto implicará que haya o no interacción personal. La 11, mostrará de qué manera se da la información sobre los cambios organizacionales y de personal. Las preguntas 13 y 14 expresarán la manera en que se trabaja en la GIT.

Respecto a la pregunta 17, ésta nos dará a conocer el tipo de temas que imperan en la conversación del personal.

Se apreciará, independientemente de los resultados que se ilustran con las gráficas, los comentarios expresados por el 50% de los encuestados, los cuales son muy importantes porque presentan un panorama que puede considerarse en la detección de problemas para la comunicación.

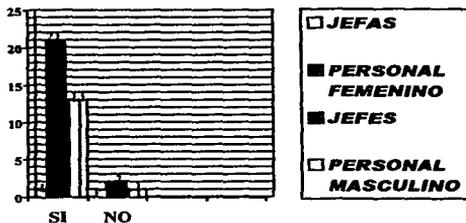
PREGUNTAS QUE SE RELACIONAN CON LA ACTITUD.

2.-

¿ESTÁS SATISFECHO CON LA ACTIVIDAD QUE REALIZAS EN LA OFICINA?

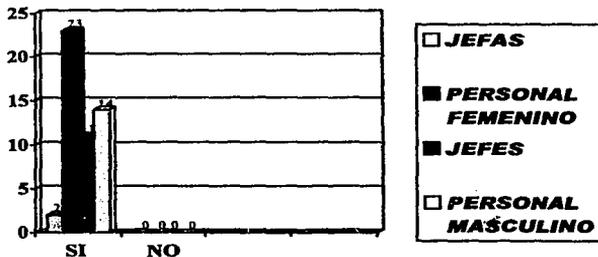
46 PERSONAS = 92% SI ESTAN SATISFECHOS.

4 PERSONAS = 8% NO



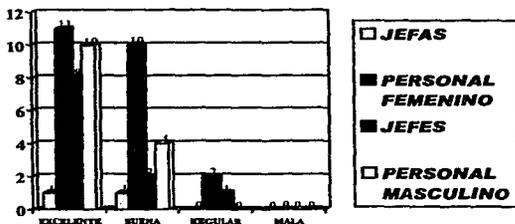
4.- **¿CONSIDERAS LA COMUNICACIÓN COMO FACTOR IMPORTANTE EN EL DESEMPEÑO DE TUS ACTIVIDADES?**

El 100% de la población que fungió como muestra coincide en que es importante la comunicación en el desempeño de sus respectivas actividades y en las diferentes áreas de trabajo.



5.- INDICA CÓMO ES LA RELACION DE TRABAJO ENTRE TU JEFE Y TU

Consideran EXCELENTE (60%), BUENA (34%) Y REGULAR (6%), nadie especifica que sea mala la relación de trabajo entre los jefes y las personas encuestadas.



Entiéndase como Excelente: Tratamiento de respeto y cortesía.

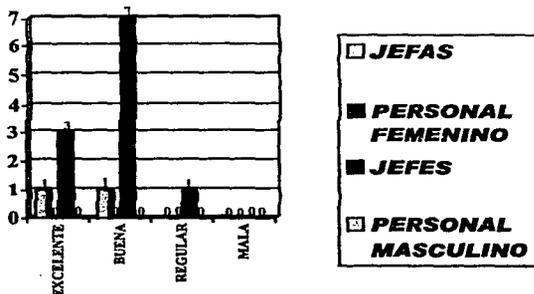
Bueno y Regular: Términos que reúnen las condiciones antes descritas pero en menor escala, es decir en orden descendente.

Mala: Carece por completo de las cualidades que predominan en la excelencia.

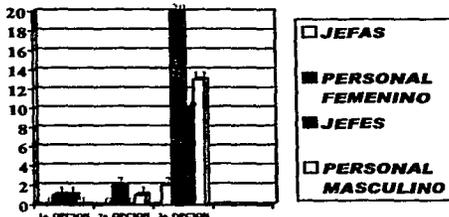
* Estas definiciones se aplican para ambas preguntas.

7.- INDICA CÓMO ES LA RELACION DE TRABAJO CON LA GENTE A TU CARGO,

La relación de trabajo con la gente a su cargo, los 13 encargados de área, manifiestan que es: Excelente 30.7%, Buena 61.5%, Regular 7.6%.



8.- **¿CUAL DE LAS SIGUIENTES TRES Opciones IDENTIFICA LA Opción DE LA Opción DE INFORMATICA Y TELECOMUNICACIONES?**



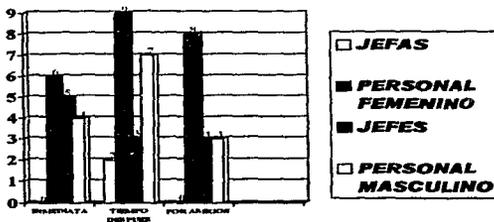
Las opciones son:

- 1°. Desarrollar la Informática y Telecomunicaciones para proporcionar información a Comisión Federal de Electricidad.
- 2°. Satisfacer las necesidades de Información
- 3°. Desarrollar la Informática y Telecomunicaciones para proporcionar la información requerida en la toma de decisiones asociada al control de gestión y la planeación de la Comisión Federal de Electricidad.

11.- **CUANDO SE EFECTUÁ ALGÚN CAMBIO TANTO ORGANIZACIONAL COMO DE PERSONAL, SE TE INFORMA:**

El 30% indica que se le informa de algún cambio organizacional de manera inmediata, sin embargo el 42% que señala que se entera tiempo después (hasta las mismas Jefas). Por otra parte, el 28% comenta que se entera por amigos.

Como se aprecia, destaca más el inciso de Tiempo Después.



Entiéndase de manera inmediata: En tiempo y en forma.

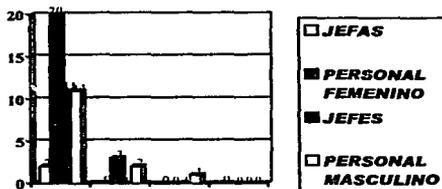
Tiempo después: Se puede considerar después de un día o más de haberse dado el hecho.

Por amigos: Personas con las que se convive estrechamente cada día y se tiene amistad con ellos

12.-

CUANDO HAY ALGUN MAL ENTENDIDO QUE TE AFECTA, LO ACLARAS:

El 88% si lo aclara y de manera directa los malos entendidos para evitar problemas más severos, el 10% lo aclara de manera inmediata y el 2% lo aclara aunque ocasionalmente.



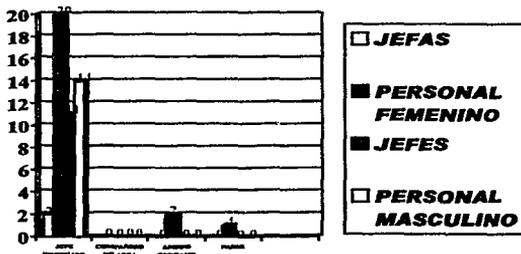
De manera directa: Entre los afectados

De manera inmediata: Al momento de ocurrir el mal entendido

Ocasionalmente: Rara vez.

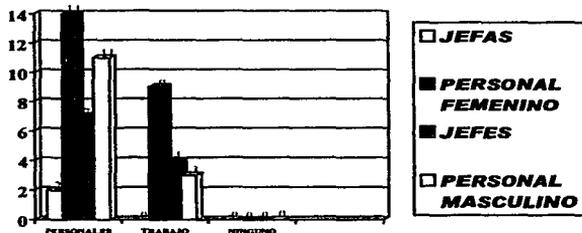
15.- CUANDO TIENES ALGÚN COMENTARIO O PROBLEMA LABORAL, A QUIÉN LO EXPRESAS?

Del personal encuestado, el 94% indica predominantemente que cuando surge un problema laboral se lo dice a su Jefe Inmediato para que tome medidas para su resolución y no se provoque un problema mayor. El 6% lo externa a algún amigo y/o nadie.



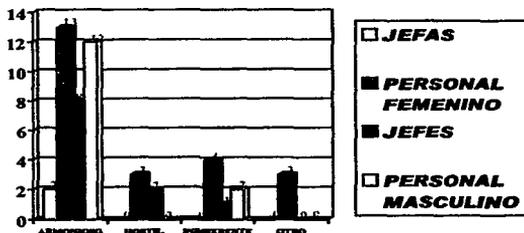
17.- ¿SOBRE QUÉ TEMAS CONVERSAS CON TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?

68% personas conversan sobre temas personales, mientras 32% hablan de trabajo con sus compañeros de trabajo.



18.- ¿CÓMO CONSIDERAS EL AMBIENTE LABORAL EN TU DEPARTAMENTO O ÁREA DE TRABAJO?

El 70% coincide en que el ambiente laboral es armonioso, sin embargo habrá que enfocarse a la población que indica que es hostil (10%), indiferente (14%) y el 6% expresa que es normal, regular y cordial.



Armonioso: Amistad y buena correspondencia.

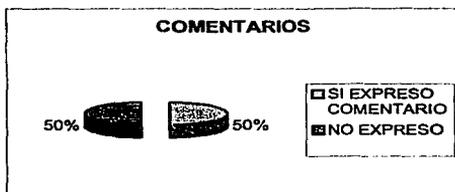
Hostil: Contrario o enemigo

Indiferente: No se tiene inclinación ni repugnancia, (es decir que no se muestra interés)

Otro: Algún otro sentimiento sobre el ambiente laboral.

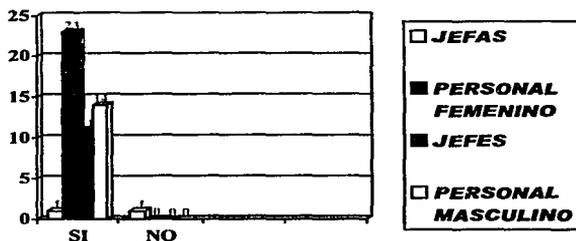
19.- Comentarios.

El 50% de la muestra no quiso ahondar más sobre este punto.



PREGUNTAS QUE SE RELACIONAN CON LA CONDUCTA.

3.- **¿CONOCES LAS FUNCIONES QUE TIENES QUE REALIZAR EN LA OFICINA?**



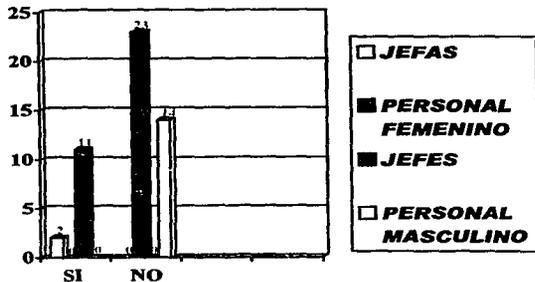
El 98% de la muestra especifica que conoce sus funciones, sin embargo el 2% comenta que no están definidas sus actividades.

6.-

¿TIENES GENTE A TU CARGO?

Del personal encuestado se obtuvieron: 4% en mujeres que tienen personal a su cargo y el 22% en hombres que también tienen personal a su cargo.

Por lo que se puede apreciar, hay menos mujeres a nivel ejecutivo que hombres.

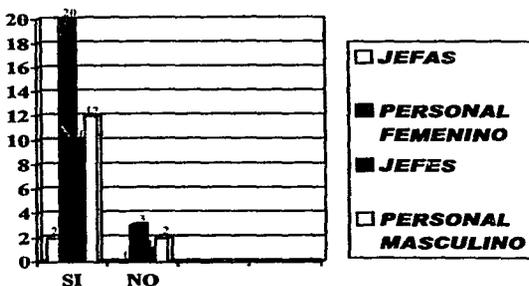


9.-

¿CONOCES TUS DERECHOS Y OBLIGACIONES EN EL CENTRO DE TRABAJO?

El 88% del personal conoce sus derechos y obligaciones en el centro de trabajo, ya sea por el Contrato Colectivo de Trabajo y/o por el Delegado Sindical.

Sin embargo el 12%, los desconocen.



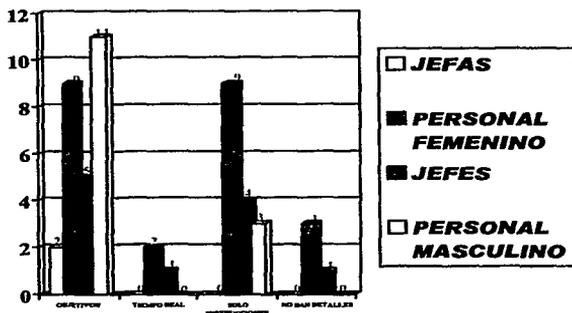
10.- TUS ACTIVIDADES LAS REALIZAS DE MANERA:

Como se aprecia en el resultado, está el 50% de las personas que trabajan en equipo, el 28% de manera individual, por último el 22% que trabaja en equipo e individualmente.



13.- CUANDO EN EL ÁREA TIENEN ALGÚN PROYECTO DE TRABAJO, TE INDICAN:

Comentan los encuestados que los **OBJETIVOS** y **SOLO INSTRUCCIONES** son lo único que reciben cuando tienen que realizar algún proyecto de trabajo.



Entiéndase por Objetivos: El porqué del trabajo a realizar.

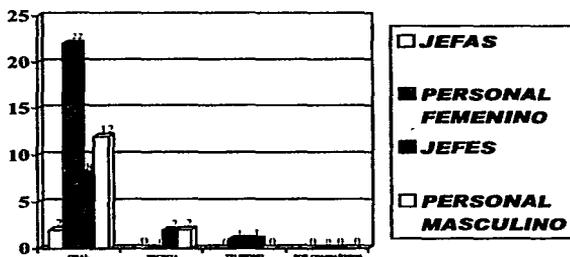
Tiempo real: El momento en que hay que efectuar el trabajo.

Sólo instrucciones: Cómo se debe realizar.

No se dan detalles: Sólo se pide cumplir con el trabajo, sin proporcionar detalles, información adicional o complementaria.

14.- ¿DE QUÉ MANERA ES MÁS FRECUENTE QUE RECIBAS LAS INSTRUCCIONES?

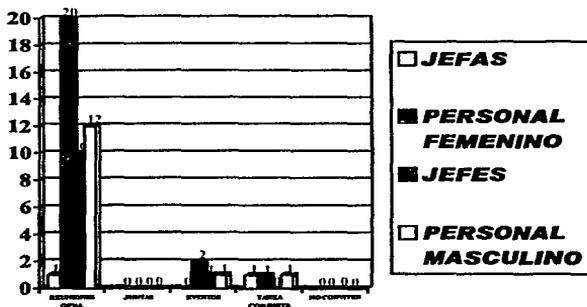
Predomina la manera oral. Esto indica que es más rápido dar instrucciones de manera oral que escribir.



16.- CONVIVES CON TUS COMPAÑEROS SOLO EN:

El 86% convive de manera predominante sólo EN REUNIONES DE OFICINA.

El 8% indica que participa SOLO EN EVENTOS, y el 6%, EN TAREAS CONJUNTAS.



4.2.1 PROCESO

Como se aprecia en el desarrollo de este capítulo y por las gráficas que se presentan, obtenemos resultados satisfactorios, sin embargo los comentarios tomados de la encuesta los contradicen, pues expresan que: a) hay personas de trato difícil que dificultan la comunicación; b) a nivel gerencia si existe un ambiente hostil con diferentes áreas; c) es poca la interrelación personal con los compañeros de trabajo; d) existe poca comunicación clara y objetiva; e) Dentro de la GIT la comunicación es deficiente, hostil, hay luchas de poder, envidias y malos entendidos; f) aunque se da un poco, por lo general se vicia; g) es aislada, sólo saludos.

De esta manera se aprecia que puede ser de un solo elemento del proceso o de todos, ya que en ocasiones se valora solo alguno de los elementos, pues o se pone demasiada atención al emisor, a la manera en que se da el mensaje, al medio para su transmisión, al receptor y por lo regular no se busca la retroalimentación.

Un elemento importante es la actitud que se tenga al comunicarse pues como bien lo mencionan los encuestados: depende de cada persona la comunicación que tenga con las demás personas que la rodean, ya sea en el trabajo, en la casa o donde quiera que se encuentre, pues todo dependerá de sus principios y criterios.

También es importante generalizar una adecuada comunicación y de buen nivel porqué existe sólo a nivel departamental o área específica, pero no se da con la misma calidad entre las personas de distintas oficinas.

En relación a la fuente. Para que exista credibilidad en ésta, al momento de expresar la información se requiere de un ejemplo de actitud y conducta que los demás aceptan para no cuestionar nada.

Además se deberían cuidar los aspectos que a continuación se comentan:

Dar los detalles en orden.

La información organizada es más fácil de comprender y de recordar. Elegir una secuencia (cronológica, espacial, deductiva, inductiva, etcétera) apropiada al contenido y ser consecuente con ella.

Reducir la velocidad de las transmisiones orales. Esto permite eliminar barreras fisiológicas de quien habla o de quien escucha y da mayor oportunidad de asimilar la información.

Simplificar el mensaje. Si el que origina el mensaje lo simplifica, dará menos oportunidad de hacerlo al mediador.

Usar medios duales cuando sea posible. Repetir el mensaje por otro medio de comunicación es útil. Confirmar por escrito la orden dada oralmente; escribir una carta confirmando una conversación telefónica; ayudas audiovisuales en las reuniones, etcétera.

Poner de relieve lo que es importante. El que origina un mensaje sabe qué es lo más importante. Para asegurarse que los receptores le darán la misma importancia, se recomienda destacar los puntos más importantes, las frases que atraen la atención al hablar, etc.

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

Sobre los símbolos que expresan el mensaje. Sería conveniente no abusar de sólo un tipo de símbolos, es bueno que sea el lenguaje oral en un principio y confirmar con el lenguaje escrito, para evitar omisiones o incumplimiento del mismo.

a) El receptor del mensaje.

Tomar Notas. Cuando no se toma en consideración esta sugerencia los resultados varían considerablemente, pues las versiones finales son más completas y precisas.

Estar atento a la deformación. El receptor no debe estar seguro de que sabe lo que quiso decir el transmisor; debe interrogar, aclarar, etcétera.

Distinguir entre inferencia y observación. Al transmitir el mensaje debe expresarse con claridad lo que es un hecho comprobado y lo que es una simple suposición.

La reacción que produce el mensaje, o retroalimentación a dicho mensaje. Hay que estar al pendiente para saber la o las posibles respuestas que se pueden presentar con respecto al mensaje emitido. Con esto se harán más predecibles las actitudes y conductas del personal de la Gerencia de Informática y Telecomunicaciones.

Un ejemplo muy importante sobre el proceso, según comentario surgido en la encuesta, es que para lograr una adecuada comunicación es necesario que exista un emisor-canal-receptor, pero si el mensaje no es transmitido de acuerdo al conocimiento del receptor y se adecue el mensaje para que sea claro y se logre un entendimiento. Asimismo, el jefe "debe saber" que sus empleados son "personas" con sentimientos y cualidades magníficas, si no lo sabe "no es ni será jefe".

4.2.2 NORMATIVIDAD

Un documento que especifica los roles de los empleados, así como las condiciones de trabajo, es el Contrato Colectivo de Trabajo. Sin embargo, como en su momento lo indican, el 12% desconoce sus derechos y obligaciones que tiene con la empresa y con el Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana.

Esto, independientemente de considerarse como desinformación, también puede representar una barrera semántica. Pues no se está familiarizado con los términos que se utilizan en dicho Contrato y, de esta manera, dificultar la comprensión del mismo.

El estudio de los roles y la normatividad implican un mayor conocimiento sobre el papel que se va a desempeñar en la GIT, y además si existen reglamentos, derechos y obligaciones con respecto a la empresa y no se da mayor información o difusión de la misma, se está dando lugar a que el ambiente sea hostil y provoque un trato un tanto difícil entre los compañeros de trabajo.

Por lo tanto, prevalecerán las luchas del poder, envidias y malos entendidos y se viciará la comunicación, provocando un desinterés por mantener o promover una comunicación que permita una mayor y sana convivencia.

Considero que es necesario saber a nivel Gerencia, que es lo que se espera de nosotros como trabajadores pues el hecho de descuidar aspectos como la Normatividad se va derivando en Barreras que traerán obviamente una relación conflictiva, pues cada quien hará lo que considere bueno para su persona.

4.2.3 VARIABLES

Para coordinarse con los demás miembros de la organización, cada uno de los integrantes requiere contar con cierta información. Como es la manera en que se trabaja, las funciones que se desempeñan por área y el papel que nos corresponde realizar para lograr los objetivos de la GIT. En determinado momento hacer llegar a los altos mandos de la GIT, las posibles aportaciones o sugerencias para lograr mejores resultados, aunque esto requeriría de una amplia madurez y seguridad por parte de los jefes. Es aquí donde entran las características de un buen líder, como las que se mencionan en el apartado 1.6 del primer capítulo.

Existen actividades que quizá no tengan vinculación con otra u otras áreas, o se trate de sólo una relación laboral esporádica. Esto impide que se conozcan dichas áreas

Como en toda organización, existen personas que comparten o rechazan los puntos de vista en los diferentes aspectos: social, político, económico y religioso.

Las diferencias de estatus se encuentran muy marcadas pues, según los comentarios que se obtuvieron, no existe o se presenta en raras ocasiones una comunicación adecuada con los jefes, ya que no tienen la disponibilidad para intercambiar opiniones o son personas de trato difícil.

La autorrevelación se presenta entre los empleados, pues estos comparten información personal, y este resultado es el que predominó en la encuesta realizada, ya que la gente habla de temas que quiere compartir con los demás, como son su familia, sus creencias, su personalidad, etcétera.

Por el hecho de trabajar de manera individualizada, en ciertas áreas, aunque se tenga que reportar a alguna otra, no existe una vinculación y por lo tanto no se ha llegado a desarrollar la empatía, esto sería importante por la comprensión hacia los sentimientos y estado de ánimo de nuestro receptor.

4.2.4 BARRERAS

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

1.- La Satisfacción en el trabajo, es un factor importante para realizar cualquier actividad por más difícil que parezca. Así que habrá que poner especial atención al 8% que expresó su insatisfacción para conocer si no está de acuerdo con lo que está realizando, o la manera en cómo lo está llevando a cabo, o en sí que es una actividad que no le interesa y por lo mismo no se siente motivado, pues con esto se pueden generar elementos negativos para la Gerencia, ocasionando mayores problemas.

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

Para evitar o disminuir estas barreras se requiere poner atención y mediante conversaciones "cara-cara" detectar cómo se está recibiendo el mensaje, y la respuesta que se está generando.

2.- Conocer las funciones a realizarse en cada área, es el primer requisito para saber qué se va a hacer y cómo. Implica compromiso por parte del encargado o jefe de área informar sobre las actividades en el área, en caso contrario, propiciar que el empleado se sienta con la confianza de preguntar.

Habría que considerarse una estrategia de detección de esta problemática para la población de la GIT para determinar las funciones del puesto y si están de acuerdo a la actividad que están realizando, en dado caso enfocarlo a las áreas que corresponden para las cuales están debidamente capacitados.

Conocer las funciones que corresponden a los diferentes cargos, es imprescindible para generar un ambiente relajado pues no se cae en la incertidumbre y en el desorden.

3.- En la Gerencia de Informática y Telecomunicaciones se detecta que el 98% de la población encuestada conoce las actividades a realizar, por lo que no debe caber duda alguna de lo que hay que realizar en sus respectivas áreas.

Lo que se debe evitar es que la desinformación impere, pues cuando una Jefa indica que **NO**, y hace la observación de que no están definidas sus actividades, puede propiciarse descontrol en las personas que dependen de ella.

Una de las medidas a aplicar sería que cada jefe o encargado de área platicara con sus empleados para detectar si hay desconocimiento de las mismas.

Por otra parte, sería conveniente que de acuerdo al puesto a desempeñar, se determinaran las funciones que corresponden a dicho puesto, pero plantearlas por escrito, y difundirlas al personal.

4.- Un aspecto determinante es el hecho de que se considera a la comunicación como un factor necesario para la realización de las actividades, como lo manifestó el 100 % de la muestra.

5.- Aunque se califican de excelentes las relaciones interpersonales de la gerencia, sería conveniente trabajar para reforzar o incrementar la excelencia en las relaciones jefes-empleados y empleados-empleados.

Con la motivación y la participación de todos los empleados, respetando su individualidad, e intentando hacer de lado los sentimientos negativos, se propiciará la comunicación más acertada y completa.

Evitar las barreras administrativas, como son los secretos del puesto, el deseo de quedar bien y restar importancia a las órdenes en las relaciones laborales "jefes-empleados", así como el deseo de agradar y el temor al castigo en las relaciones de orden ascendente. Esto se puede lograr creando confianza y respeto en ambas situaciones para disminuir las tendencias antes mencionadas.

6.- En base a los resultados obtenidos, se aprecia que es un área meramente masculina, por tratarse de actividades que están relacionadas con ingenieros en informática y telecomunicaciones, las cuales eran consideradas típicas para los hombres.

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

Algo muy satisfactorio es el hecho de encontrarse con personas que expresan estar en un gran equipo de trabajo, que va más allá de una relación laboral, como consecuencia se da una comunicación abierta y sincera.

8.- Según resultados de la encuesta la misión de la Gerencia de Informática y Telecomunicaciones es conocida por el 90% del personal, sólo habrá que trabajar en el 10% restante para que se unifique este conocimiento y todos estén conscientes y tengan en mente un objetivo común. Pero como generalmente se dice, lo importante no es conocerla sino comprenderla y tenerla en mente siempre.

9.- El 88% de la población conoce sus derechos y obligaciones en el centro de trabajo, sin embargo, habrá que lograr que el 100% de la Gerencia conozca lo anterior para que esté en el entendido de los beneficios y responsabilidades que tiene con la empresa.

Se sugiere que una regla sea el hecho de considerar que el ingresar a la GIT, como nuevo empleado se le dé a conocer la misión de la Gerencia, así como sus derechos y obligaciones para la misma, propiciando con esto un conocimiento introductorio. Además de presentarlo con las diferentes áreas de la GIT, evitando con esto que la persona se sienta ajena a la gerencia.

10.- Se requiere de una coordinación adecuada para lograr que las actividades que se efectúan tanto de manera individual como en equipo sean con la mejor participación de los jefes y los empleados.

Mostrar al personal de la Gerencia o del área laboral las ventajas y desventajas de trabajar de manera individual como grupal. Aunque en ocasiones el cargo o puesto así lo imponga, tener en mente que nuestra actividad tiene una razón de ser y está relacionada con otros cargos y áreas de la GIT.

11.- Es importante que si se efectúa algún cambio se haga del conocimiento del área involucrada e inmediatamente a todo el personal de la Gerencia. Con esto se evitarían rumores y malos comentarios que afecten el desarrollo de las actividades. Además de actitudes negativas como el desinterés, apatía y aislamiento.

El proporcionar información respecto a cambios que van a afectar a la organización como al personal, influye en el ánimo del personal, sucede que cuando se omite o se mantiene en secreto información pueden filtrarse datos que mal interpretados ocasionen la difusión de una versión totalmente distorsionada, misma que sería difícil de controlar.

12.- Cuando se aclara algún mal entendido de manera directa y se recurre al jefe inmediato cuando surge algún comentario o problema ya sea laboral o personal, dice mucho de la seguridad y confianza que existe entre "jefe-empleado".

El hecho de no aclarar los problemas o malos entendidos, provoca un ambiente hostil y parte importante es no tomar partido por algún elemento, sería conveniente que la situación inadecuada que se presentara fuera resuelta sólo por las partes involucradas y ante todo, evitar que los aspectos viscerales se antepongan a las relaciones de trabajo.

13.- Afortunadamente, es bueno que al 54% se le mencionen los objetivos, pero cuando uno va a colaborar y quiere realizarlo adecuadamente, se obtendrán mejores resultados al darse las instrucciones y el tiempo en que se debe entregar el proyecto. Esto implica independencia y respeto al jefe y fomenta la iniciativa y creatividad.

Por otra parte, al proporcionar todos los detalles a los que van a colaborar en determinado proyecto, impide que se forme una barrera administrativa, como es la de restar importancia a las órdenes y desinterés en la realización del mismo.

14.- Un 88% usa la manera oral para dar instrucciones al personal, provocando que en ocasiones haya una mala interpretación de las mismas o se realice todo lo contrario a lo solicitado.

Se propone que para dar instrucciones sencillas es recomendable la manera oral, por lo cual sería necesario emplear un lenguaje sencillo y preciso. Sin embargo para dar instrucciones más específicas o técnicas, es importante que se maneje la forma escrita u otro medio donde se tenga constancia de lo solicitado.

Asimismo, comprobar que la información haya sido recibida como lo espera el emisor.

15.- Es importante que el 94% se dirija a su jefe inmediato cuando tiene algún comentario o problema, por ser las personas de las que dependen y quienes están obligados a propiciar un ambiente agradable en su área de trabajo.

Esto se logrará si el encargado o jefe de área está pendiente de las situaciones que se presentan y mantiene una comunicación abierta y adecuada con los elementos de su área.

16.- El 86% expresa que sólo convive en reuniones dentro de la oficina, por lo que sería conveniente que, cuidando la individualidad de los empleados, se propiciara una convivencia dentro y fuera de la Gerencia, tales como eventos deportivos, tecnológicos, sociales, etcétera.

Sólo con el conocimiento de nuestros defectos y virtudes se puede conocer y aceptar a los compañeros.

17.- Deberá haber temas en común. Esto indica que se tiene la necesidad de conversar de algo que es importante para las personas, como su familia, sus amigos, sus intereses personales, etcétera.

El 68% comenta que trata temas personales, pero que no podría hacer de lado los temas del trabajo, pues de ambos temas conversa con los compañeros.

Mientras que el 32% se reserva a tratar sólo temas de trabajo para no involucrar a su familia y amigos, en el trabajo.

Creo que sería conveniente sugerir algunos temas y actividades de interés común para el personal de la Gerencia, como son: eventos especiales, torneos, concursos sobre proyectos que apliquen al funcionamiento de la Gerencia, pláticas sobre la salud del trabajador, consejos para la familia, planes futuros para la GIT, oportunidades de progreso en la misma, resultados de proyectos realizados, etcétera.

18.- Por los comentarios expresados predomina la falta de comunicación entre las diferentes áreas, y con algunas personas que son de trato difícil.

Habrà que trabajar en la Gerencia para propiciar un ambiente 100% armonioso. Evitando envidias y resentimientos que son elementos negativos y, por otra parte, tratando de ser congruentes con lo que decimos y hacemos para crear credibilidad en el àrea de trabajo.

CONCLUSIONES

Aunque no de manera directa, pero por los comentarios expresados por el personal, me doy cuenta de que si no se propicia un ambiente adecuado en la GIT, donde exista confianza, credibilidad y motivación, por más que se intenten llevar a cabo los diferentes proyectos, no se lograrán resultados satisfactorios, ya que el tipo de liderazgo que impera es variable, pues los líderes llegan a ser autócratas, demócratas o burócratas.

Existen los sesgos de percepción, los cuales se presentan cuando se percibe la información, pues cada quien verá lo que quiere ver. Como seres humanos, cada uno de nosotros posee una percepción selectiva, ya que tenemos prejuicios que nos permiten aceptar o rechazar la forma de expresar de nuestros colaboradores y nos aferramos a nuestra primera impresión, bloqueando cualquier otra opinión que surgiera.

También impera la ilusión de control, la cual nos lleva a apropiarnos de los éxitos y asignarles los fracasos a otras personas o a la mala suerte.

Lo importante sería considerar el sesgo de simplificación, pues como se sugiere, es importante hacer de la realidad un modelo sencillo que permita estructurar y entender los problemas, para de esta manera resolverlos con mayor facilidad.

Cuando se tiene un nivel alto de integración también se tiene en la comunicación, pues se posee mayor conocimiento sobre las actividades de la unidad, sobre los diferentes niveles y empleados. Además, se genera una cantidad de ideas innovadoras para resolver los problemas de trabajo.

Considero que el modelo a emplearse en la GIT, sería el de acomodación, pues los empleados se considerarán más como parte de la empresa, y es el modelo que puede dar mayores beneficios.

Sería importante crear un programa de expresión libre que incluya buzones de sugerencias y recompensas, con esto se disminuirían costos. La disponibilidad de los medios electrónicos puede aumentar las oportunidades para una comunicación formal. Los boletines de la empresa o los folletos informativos también son muy útiles para difundir información, en forma regular, a grandes cantidades de empleados.

Además de emplear los dos tipos de información que deben darse al trabajador, y en cierta manera ayudaría a mejorar el ambiente laboral.

- 1.- La información introductoria, o sea aquella que se le da al ingresar, y
- 2.- La información permanente, la que debe darse continuamente mientras el trabajador esté prestando sus servicios.

La información introductoria es de dos tipos:

De orientación, que comprende:

- a) Información sobre la empresa, su historia, sus objetivos, políticas, productos, etcétera.
- b) Información sobre los derechos y deberes de todo trabajador, como reglamentos de trabajo, política y procedimientos de personal, prestaciones y servicios a los empleados y forma de obtenerlos, etcétera.
- c) Generalmente esta información de orientación se transmite por medio de un "Folleto de bienvenida".

De instalación, que tiene por objeto poner al empleado dentro de la rutina de su propio trabajo. Comprende:

- a) Información sobre lo que se espera del nuevo empleado, en qué consiste su trabajo y cómo ha de ejecutarlo, cómo se medirá la cantidad y calidad de su ejecución, medidas de protección y seguridad para su realización, etcétera.
- b) Información sobre el lugar y la manera de obtener los materiales, accesorios, equipos, herramientas o útiles de trabajo que puedan necesitar.

- c) Esta información de instalación usualmente la da en forma personal el gerente o jefe inmediato.

La información permanente comprende:

- a) Qué tareas debe hacer;
- b) Cómo debe hacerlas;
- c) Cuándo debe hacerlas;
- d) Dónde debe hacerlas;
- e) Por qué debe hacerlas;
- f) Para qué propósito debe hacerlas;
- g) A quién ha de reportar el trabajo hecho.

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

Sobre la información de la forma en que se está desempeñando el trabajo. El gerente debe guiar a los trabajadores en la ejecución de sus tareas. Una buena labor merece reconocimiento, así como una labor deficiente merece una crítica constructiva.

La información sobre la especialidad. Para cualquier trabajador son importantes las nuevas técnicas, principios, materiales, equipo y demás conocimientos relativos a su especialidad, que puedan traducirse en mayor eficiencia. El gerente debe proporcionárselas por medio de informes que pueden ser personales, o por medio de boletines, del periódico de la empresa, del tablero de información, etcétera.

Respecto a la información de actualidad. Todos quieren conocer los nuevos acontecimientos que puedan influir en su trabajo: la situación financiera de la compañía, los nuevos productos o servicios, los movimientos de personal, etcétera. Los folletos, boletines, el periódico interior, el tablero de información, son buenos medios para hacer llegar esta información a los empleados.

Información ascendente. Es importante que el gerente mantenga abiertos los canales de comunicación ascendente para conocer la actitud de los empleados y darles oportunidad de hacer consultas, presentar sugerencias, plantear quejas, etcétera. Estos canales de dos vías permitirán al gerente conocer y proporcionar al empleado oportunamente la información adicional que necesite, antes de que le llegue deformada por canales informales.

Los temas que se habrán de considerar, son:

1. Se define la comunicación y se describen los factores indispensables para que haya una comunicación eficaz.
2. Se estudia el ambiente en que un gerente se desenvuelve en lo que concierne a la comunicación.
3. Se estudia el aspecto informativo del proceso de comunicación.
4. Se analizan las barreras que impiden el buen entendimiento y la forma de eliminarlas.
5. Se estudian las bases para propiciar una atmósfera positiva en la comunicación.

Por otra parte, me permito sugerir lo siguiente:

Dar importancia a la producción de medios de comunicación interna. Boletín o Revista interna con un lenguaje sencillo y breve para que sea ágil su lectura, manuales de capacitación, inducción y bienvenida, medios audiovisuales.

Visuales: Tableros.

Electrónicos: Intranet.

Impresos: Revista.

Audiovisuales: Video.

Retroalimentación: Buzón.

Teléfono.

Los medios de comunicación interna son herramientas básicas para:

- Mantener un flujo adecuado de información.
- Conservar el rumbo hacia el logro de los objetivos de la organización.
- Evitar el rumor.
- Apoyar la labor de equipo y el sentido de avance.

Se tienen los medios técnicos como humanos, sólo hay que utilizarlos debidamente, esto es que de acuerdo a lo que hay que comunicar, habrá que escoger el medio más idóneo.

Siguiendo un esquema de Comunicación organizacional para la Gerencia de Informática y Telecomunicaciones se obtendrían mejores resultados.



Se interviene en la organización para propiciar el trabajo en equipo a través de la inducción, información, capacitación, cultura organizacional y medios de comunicación interna, entre otros factores que contribuyen a crear un ambiente de comunicación positivo y resultados en productividad y calidad.

- ◆ Analizar el condicionamiento que produce la estructura de su organización sobre la comunicación.
- ◆ Solicitar regularmente opiniones (a propios y extraños) sobre su propia comunicación y sobre la comunicación dentro de la organización. El resultado puede ser sorprendente.
- ◆ Establecer con el personal: cómo debe funcionar la comunicación horizontal y vertical, cómo manejar las posibles discrepancias, qué mecanismos formales de comunicación se utilizarán.
- ◆ Utilizar reforzamientos positivos y entrenamiento para generar actitudes positivas.

Se puede mencionar que la comunicación organizacional realiza las siguientes actividades:

- Define políticas de actuación para que se establezca la comunicación formal entre los diversos niveles de la organización.
- Colabora activamente en el fortalecimiento de la cultura organizacional.
- Apoya a la planeación estratégica, difundiendo misión, visión y valores.
- Ayuda a la dirección a cumplir sus objetivos.
- Produce medios de comunicación interna que ayuden a difundir información importante ya sea formal o informal, (videos, revista interna, boletines, entre otros).
- Informa al público interno (personal) sobre los acontecimientos más importantes de la empresa, buscando con esto incrementar el sentido de pertenencia, manteniéndolos informados.

Básicamente la comunicación organizacional se hace con la participación de todos los empleados de forma abierta y bien definida, constante y formal. El comunicador es un apoyador-asesor para que los procesos funcionen, fortalece el trabajo en equipo y cuida muy de cerca toda la imagen corporativa.

Podrían aplicarse los siguientes 6 pasos en la Gerencia de Informática y Telecomunicaciones:

PRIMER PASO:

COMUNIQUESE FRANCAMENTE.

Una comunicación franca significa dar una información a tiempo y confiable en todas sus interacciones con sus empleados, puesto que ellos necesitan saber hacia dónde se dirige la organización, qué representa la compañía y cómo sus trabajos respectivos contribuyen al éxito de la operación como un todo. Si usted comunica francamente con sus empleados, les demuestra que los respeta como profesionales y como personas y ellos se encontrarán más dispuestos a adherirse a los objetivos de la organización.

SEGUNDO PASO:

DELE PODER A SUS EMPLEADOS.

Cuando usted le da a la gente cierto poder sobre sus respectivos trabajos –les pide sus opiniones, escucha sus ideas y los incluye desde un principio en los proyectos-, éstos sienten mayor compromiso por los mismos. Al incluir a los empleados en el proceso de resolver los problemas usted llena la necesidad que sienten de hacer contribuciones creadoras y ayuda a asegurar el éxito de la compañía.

TERCER PASO:

DESARROLLE A SUS EMPLEADOS PROFESIONAL Y PERSONALMENTE.

Cuando alienta a la gente a crecer y desarrollar sus posibilidades, ellos sienten mayor solidaridad con la compañía y sienten mayor excitación con las oportunidades que les brinda el futuro. Al ayudar a la gente a unir sus propias aspiraciones con los objetivos de la organización, usted está construyendo un juego de lealtades mutuas

y duraderas que se refuerzan entre sí. Al interesarse en sus empleados como individuos se incluye en forma sincera y personal creando un potente vínculo de confianza recíproca.

CUARTO PASO:

DEMUESTRE SU APRECIO.

Al darle a sus empleados su aprobación, elogios y reconocimiento, ellos responden haciéndose más cooperativos y dedicados. Según un estudio psicológico a largo plazo realizado por la Universidad de Michigan, la gente no permanece detenida para continuar recibiendo atenciones, sino que cambian y crecen para recibir aun más aprobación.

QUINTO PASO:

DIRIJA ETICA E IMPARCIALMENTE.

“En un sentido general, la ética es el nombre que damos a nuestro interés por la buena conducta. Sentimos la obligación de considerar no solamente nuestro bienestar propio, sino también el de los demás y el de toda la sociedad humana como un todo”. Cuando las interacciones con los miembros de su grupo de trabajo son éticas e imparciales, usted demuestra a los demás que se interesa por ellos. Los empleados se sienten orgullosos de estar afiliados a una organización que muestra consideraciones éticas por ellos y por la sociedad; por ello resultan inspirados y leales a dicha organización.

SEXTO PASO:

PROMUEVA EL BIENESTAR EN EL LUGAR DE TRABAJO.

Al participar en la promoción de la salud se estará haciendo uso de un recurso más valioso: los empleados. Es mucho más probable que los empleados que sienten que sus jefes los estiman retribuyan lealtad y solidaridad.

Ahora, las empresas han tenido que ampliar sus niveles de calidad, productividad y servicio al cliente para sobrevivir en un ambiente de globalización y fuerte competencia.

Reiterando, la ventaja competitiva más importante que una Empresa puede ofrecer es la Calidad en el Servicio que ofrece a sus clientes. Clientes internos (compañeros, otras dependencias, jefes, colaboradores) y clientes externos (empresas y personas que compran o utilizan nuestros servicios).

La cultura de una organización se basa en las creencias conscientes e inconscientes del personal que la conforma. Un cambio de cultura se fundamenta en el cambio de creencias. Cuando las personas caen en cuenta de nuevas realidades, están generalmente dispuestas a cambiar sus creencias y por ende su forma de comportarse.

Un cambio de cultura es un proceso de ver la realidad de una manera nueva. Es un proceso educativo en el cual la persona está a cargo de su propio aprendizaje. No se trata de "culturizar". Se trata de ayudar a ver mejor la realidad, ayudar a desarrollar nuevas destrezas.

Iniciar un proceso de cambio o de Transformación Cultural, implica un gran compromiso de la Alta y Media Dirección.

La realización esporádica de eventos, como seminarios y conferencias, no lleva sino a una posible saturación y eventual falta de motivación del personal, fuera de no dejar cambios duraderos.

Es necesario involucrar gradualmente el personal, hasta lograr que todos hayan vivido la experiencia compartida de un tema determinado para así tener un lenguaje y elementos comunes. Así se va avanzando hacia nuevos módulos y se van logrando metas específicas en términos de cambio de conducta y mejoramiento de clima.

Es importante implantar un sistema de comunicación adecuado, para evitar que imperen los rumores en la GIT, porque las personas proporcionan información con omisiones y/o exageraciones, ocasionando con esto barreras psicológicas. Si no se implanta dicho sistema, se provoca que las personas se comuniquen como ellos consideran que está bien o de acuerdo a su experiencia o costumbre.

La comunicación es un factor fundamental que determina con cuánta eficiencia logra el personal trabajar en equipo y con qué habilidad coordina sus esfuerzos para cumplir con los objetivos de la empresa. En síntesis, existe una estrecha relación entre productividad y comunicación.

Los empleados suelen trabajar de manera positiva y con mayor entusiasmo cuando están familiarizados con las metas que ellos mismos deben alcanzar en su labor, al igual que con las metas del grupo de trabajo y de la empresa en general.

Cuando se pasa por alto la comunicación o no se le brinda la importancia que merece, la empresa se priva de algunos de los beneficios más importantes que se pudieran derivar de todo un programa de comunicaciones. Independientemente del tamaño de la empresa, a ésta la integran individuos, cada uno de los cuales debe cumplir con ciertas responsabilidades y obligaciones. Para cumplir con tales objetivos debe haber una amplia comunicación entre los miembros de la empresa.

La comunicación deficiente surge a raíz de las malas o inadecuadas indicaciones del gerente a los subordinados con respecto a la labor que deben desarrollar. Si al empleado no se le informa de los requisitos dentro del trabajo y de sus obligaciones, puede crear malos entendidos y hacer que el trabajo se desarrolle en forma incompleta o incorrecta. No puede ser más clara la importancia de girar instrucciones precisas al empleado.

Si al empleado no se le informa de todos los datos que se relacionan directamente con la labor que él desempeña, igualmente se complica la relación laboral. Al no comunicar este tipo de información se daña el estado de ánimo o se mina el entusiasmo no tan sólo de varios individuos sino de la empresa en general. Por tal

motivo es importante que la empresa esté consciente de los beneficios que se pueden obtener si se comunica a los empleados la información que es importante para llevar a cabo sus funciones.

La GIT debe considerar que los empleados necesitan estar bien informados no tan sólo de los asuntos relacionados con la empresa, sino que debido a su participación en el éxito de la misma también se les debe informar de todo lo que pueda influir en ellos dentro del ámbito de trabajo en que se desenvuelven. Esto exige del gerente ciertas responsabilidades específicas para comunicar al empleado toda la información que repercute en la empresa y en la seguridad del trabajo del mismo. Este tipo de información se genera constantemente, de modo que cuando se comunica en forma continua permite al empleado sentir que forma parte de la empresa, es decir que trabaja *con* la empresa y no *para* la empresa.

La experiencia en los asuntos en que los empleados han demostrado tener interés puede servir como norma para proporcionar la información deseada. Los empleados quizás desean saber sobre la historia de la empresa desde su inicio y sobre todo de su desarrollo. Los conocimientos acerca de todo lo que la empresa ha hecho, lo que hace actualmente y de la misma hacen que el empleado se sienta orgulloso de pertenecer a la empresa.

La gerencia debe admitir que la comunicación interna es un factor vital en toda organización eficiente y gracias a la influencia que ésta tiene en la actitud del personal, es uno de los métodos más eficaces de cumplir con los objetivos organizacionales.

La comunicación adecuada se deberá considerar uno de los métodos que más motivan al empleado, de modo que la gerencia debe admitir que la actitud y el desarrollo del empleado es superior cuando está consciente de todo lo relacionado con la empresa.

Con frecuencia los jefes de área tienden a culpar a los demás elementos que integran la compañía, cuando se trata de identificar los problemas que se presentan en la comunicación. Es decir, que son los demás quienes fallan en el cumplimiento de sus responsabilidades en el área de la comunicación, sin embargo, hay ocasiones en que ellos omiten información para el área.

La comunicación es un factor indispensable en cualquier relación humana y más en la organización para lograr los objetivos planteados, también es fundamental que se den a conocer detalles de las actividades, objetivos e intereses de la Gerencia, para que el personal se involucre y haga su mayor esfuerzo en la realización de su actividad.

Existen dentro de la empresa grupos de trabajo, en los cuales dependerá de los niveles directivos y de la buena disposición de los miembros de dichos grupos para implantar una comunicación sana, evitando malos entendidos y rumores que afectan la relación interpersonal.

Esto es que las personas están contentas dentro de su área de trabajo, sin embargo el relacionarse con otras áreas es un poco difícil, ya sea porque no se ha podido propiciar una adecuada convivencia o sólo se ha establecido una relación interpersonal en momentos difíciles y queda una mala impresión.

Reiterando, el ambiente laboral es importante para que el personal se sienta a gusto y tenga la disposición de comunicar la información necesaria, si no, se seguirán propiciando rumores, malos entendidos u omisiones de información valiosa para el desempeño de las actividades.

Es necesario evitar caer en el desconocimiento o desinformación, ya sea de nuevos integrantes, de proyectos o de situaciones, que afecten en general a la Gerencia.

Evitar que prevalezca más el sentimiento que la razón en el comportamiento de los integrantes de la GIT, pues si hay un sentimiento negativo se detectará de manera inmediata por su actitud ante los demás. Cuidando de contrarrestar los sentimientos

negativos como la envidia, resentimientos y luchas de poder que van a propiciar resultados contraproducentes.

Es sano establecer relaciones de trabajo en la que se expongan objetivos, tiempo de realización y que exista compromiso con todas las áreas, además, dependerá mucho de la motivación y persuasión que se dé a las personas para integrarse al área de trabajo o al proyecto a realizarse.

Las relaciones interpersonales son difíciles, pero es necesario que se quiera y se utilicen algunas herramientas como la atención al personal, informarle adecuadamente y estar seguros de que no se tergiverse la información para lograr un ambiente de cordialidad en la Gerencia.

Habrá que promover que la comunicación es esencial y que se obtendrá un beneficio mayor tanto como seres humanos como a nivel gerencial con el uso adecuado de la misma.

BIBLIOGRAFIA

Angeles Reynoso, Ma. Eugenia, y otros, *Técnicas de expresión*, SUA. Facultad de Derecho. 3ª. Edición, 1998. Ciudad Universitaria., 182 pags.

Baena, Guillermina, *Instrumentos de Investigación*, Edit. Editores Unidos Mexicanos, 6ª. Reimpresión 1989, 134 pags.

Berlo K., David, *El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y práctica*, 16ª. Ed., México, El Ateneo, 1993, 239 pags.

Blake Reed H. Y Harddsen Edwin O., *Una taxonomía de conceptos de la comunicación*. Ed. Nuevo Mar, S. A. de C.V., México, 1989. 169 pags.

Bland, Michael y Jackson, Peter. *Comunicación Interna Eficiente*. Traducción de Eduardo Calado Noguera, Fondo Editorial Legis. Colombia, 1992. 200 pags.

Burt K. Scanlan. *Principios de la Dirección y Conducta Organizacional*, Ed. Limusa. México 1984., 471 pags.

Castilla del Pino, Carlos, *La incomunicación*, 19ª. Ed., Barcelona, Península, 1979. 148 pags.

Ciamberlani, Lilia y Steinberg, Lorena. *Comunicación para la transparencia (Manual de Gestión Empresarial)*, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, Argentina, 1999. 78 pags.

Duhalt Krauss, Miguel F., *Técnicas de comunicación administrativa, (Manual para jefes o supervisores)*, UNAM, FCPyS, 1974, p. 136 pags.

Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*, Ed. Trillas, 1ª. Ed., 1991. 368 pags.

Flament, Claude. *Redes de comunicación y estructuras de grupo*. Buenos Aires, Nueva Visión, 1977, 221 pags.

Flores Sergio y Orozco Emiliano. *Hacia una comunicación Administrativa Integral*. Ed. Trillas, México, 1977, 354 pags.

Goldhaber, Gerard. *Comunicación Organizacional*. México, Edit. Diana, 4ª. Ed., 1990. 423 pags.

Gordon, Judith R. *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall Hispanoamerica, S.A., México, 1997. 762 pags.

Guajardo Garza, Edmundo. *Administración de la Calidad Total*. Edit. Pax. México, 1996. 179 pags.

Guzmán, Arturo. *La electricidad en México*. México, Edit. CVS Publicaciones, S. A. de C.V. 1992. 168 pags.

Hetch, Maurice. *Administración básica: principios y aplicaciones*, México, Edit. Limusa, 1984, 220 pags.

Johansen Bertoglio, Oscar, *La comunicación y la conducta de la organización*, México, México, Edit. Diana, 1975, 253 pags.

Katz, Daniel; Khan, Robert L. *La psicología social de las organizaciones*, México, Edit. Trillas, 1992. 290 pags.

Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik, Abraham. *Comunicación organizacional práctica*. México, Edit. Trillas, 1991. 158 pags.

Mcluhan, Marshall. *La comprensión de los medios como las extensiones del hombre*, México, Edit. Diana, 9ª. Ed., 1987. 180 pags.

Pardinas, Felipe. *Metodología y Técnicas de investigación en ciencias sociales*, 17ª. Ed., México, Siglo XXI, 1977, p. 13 y 106.

Ribeiro, Lair. *La comunicación efectiva*, Ediciones Urano, Barcelona, España, 1994. 154, pags.

Reardon, Kathleen Kelley. *La persuasión en la comunicación*. Edit. Paidós Mexicana, S.A., 1991, 294 pags.

Sallenave, Jean Paul. *La gerencia integral*, Grupo editorial norma, Colombia, 1994, 263 pags.

Samaniego, Ramiro. *Manual de investigación por encuestas en la comunicación*, Quito, CIESPAL, 1968. 243 pags.

Scanlan, Burt K. *Principios de la dirección y conducta organizacional*. Edit. Limusa, México, 1984, 601 pags.

Schwartz, Howard. *Sociología Cualitativa*, Edit. Trillas, México, 1ª. Edición, 1984. 558 pags.

Taormina, Tom. *ISO 9000 Liderazgo Virtual*. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1997. 339 pags.

Vega S., José Antonio. *Inducción a C.F.E. Manual de Curso impartido en C.F.E.* 1999. 59 pags.

ENTREVISTAS

- Lic. Sergio Vázquez Torres.- Delegado Sindical de la GIT.
Enero 2000.
- Lic. Francisco Toledo Buitrón, Jefe del Despacho Administrativo de la GIT.
Enero 2000.
- Lic. Mario Raúl González Brambila.- Encargado de Recursos Humanos. GIT.
Septiembre 2000.
- Ing. Fernando Cortés Arriaga.- Jefe de Ofna. de Mesa de Ayuda. GIT.
Marzo 2001.