



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN EN UNA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ESENCIAS
Y PERFUMES DE GUADALAJARA**

TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN CIENCIAS
DE LA COMUNICACIÓN
PRESENTA:
MARTHA EUGENIA GARCÍA MARTÍNEZ



**ASESOR:
FERNANDO MUNGUÍA RODRÍGUEZ**

MÉXICO, D. F.

MAYO 2004



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



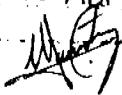
UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Autorizo a la Biblioteca de la Universidad de la Ciudad de México
a que conserve y ponga a disposición de los usuarios el presente
trabajo de investigación.
NOMBRE: Martha Eugenia
García Martínez
FECHA: 15 Abril 2004
FIRMA: 

DEDICATORIA

A mi Madre.

Sólo un alma como la que Dios te dio llena de fortaleza, tenacidad, entusiasmo y sobre todo amor, pudo enseñarme la nobleza de la vida y lo que ella regala. Gracias Mami por todos los momentos felices que hemos pasado juntas y también por los no tan gratos que sólo con tú amor y bondad me haz ayudado a superar.

Te amo eternamente.

A mis niñas.

Rebeca y Frida, que el solo poder ver sus hermosas caritas y la inocencia en sus ojos me llenan de dicha el corazón y gratitud infinita a Dios. Siempre las llevo conmigo. Gracias por permitirme ser su madre.

Las amo hasta el sol.

A ti Carlitos.

Realmente éste logro no hubiera sido posible sin tú apoyo e impulso constante. Nadie mejor que tú sabe lo que significas y representas en mi vida. Ni la distancia ni el tiempo podrán borrar la huella que dejas día con día en mi. Gracias por impregnar mi vida de tú ser.

Con todo mi amor.

A mis hermanos.

Yolanda, la sencillez y la alegría de la vida; Antonio, la responsabilidad y la fuerza; Alejandro, el cuidado con amor desmedido; Carlos, la chispa y la sonrisa. Cada uno de ustedes conforma parte importante de lo que soy. Son los mejores hermanos que nunca supe tener. Gracias por estar incondicionalmente a mi lado y por amarme tanto como yo a ustedes.

A toda mi familia y amigos.

Jocelyn, Jaen Montse, Jerson, Alexa, Angel, Alejandra, Ivón, Carla, Wendy, Vania, Magdalena, Angeles, Blanca, Paty, Liliana; gracias por apoyarme. Por fin les puedo decir que termine con este ciclo. Los quiero mucho.

A mi asesor de tesis Lic. Fernando Munguía por toda su paciencia y consejos. Gracias.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
---------------------	---

CAPÍTULO 1

INFORMACIÓN Y MOTIVACIÓN

1.1. TEORIA DE LA INFORMACIÓN	8
Incertidumbre	11
1.2. MOTIVACION Y MEDIDAS BASADAS EN LA TEORIA DE LA INFORMACIÓN	13
Curiosidad	17
Tedio	20
1.3. LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	25

CAPÍTULO 2

LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA Y LOS MODELOS APLICABLES

2.1. LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	34
2.2. ¿QUÉ ES UNA COMERCIALIZADORA?	38
2.3. LA EMPRESA Y SU OPERACIÓN "ESENCIAS Y PERFUMES DE GUADALAJARA"	40
2.4. ASPECTOS GENERALES SOBRE LOS GRUPOS DE TRABAJO	46
Seguridad	49
Estatus y autoestima	49
Interacción y afiliación	50
Poder	51

2.5. EL PROCESO DE COMUNICACION	
Y SUS FUNCIONES EN UNA EMPRESA	52
2.5.1. Funciones de la comunicación en la	
empresa	53
2.5.2. Un modelo de comunicación	55
2.5.3. Fuentes de distorsión	58
2.6. BARRERAS CONTRA UNA BUENA COMUNICACIÓN	59
Filtración	60
Percepción selectiva	62
Emociones	62
Lenguaje	62
2.7. SUPERACION DE LAS BARRERAS	64
Usar la retroalimentación	64
Simplificar el lenguaje	65
Escuchar activamente	66
Controlar las emociones	67

CAPÍTULO 3

DISTINTOS PATRONES DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

3.1. DIRECCIONES DE LA COMUNICACIÓN	69
3.1.1. Comunicación descendente	69
3.1.2. Comunicación ascendente	70
3.1.3. Comunicación lateral	71
3.2. COMUNICACION INFORMAL	72
3.3. COMUNICACION NO VERBAL	77
3.4. PERCEPCION Y CREACION DE SIGNIFICADO	81

3.4.1. Aplicación de la teoría de equidad a la comunicación	82
3.4.2. Implicaciones para el desempeño y la satisfacción	86
3.4.3. Implicaciones en la normatividad ISO-9000	90

CAPÍTULO 4

ESTUDIO DE CAMPO EN COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA

COMERCIALIZADORA ESENCIAS Y PERFUMES DE GUADALAJARA

4.1. OBJETIVOS	96
4.2. UNIVERSO	97
4.3. TAMAÑO DE LA MUESTRA	98
4.4. DISEÑO DE INSTRUMENTOS	98
4.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS	103
4.6. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMUNICACION EN LAS TIENDAS DEL AREA METROPOLITANA DE GUADALAJARA	113
4.6.1. FILOSOFÍA	114
4.6.2. VALORES	114
4.6.3. VISION	116
4.7. RECOMENDACIONES CONCRETAS EN TORNO A LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES	118
CONCLUSIONES	124
BIBLIOGRAFÍA	127

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones no pueden pasar por alto ninguna variable que pueda incidir en su eficiencia o productividad operativa y comercial cuando se enfrentan procesos competitivos muy fuertes, ya no sólo con los viejos competidores locales, sino con nuevos, tanto nacionales como internacionales, que el clima de certeza que se ha generado afortunadamente con respecto a nuestra economía, ha logrado promover.

En este ámbito, los factores como la comunicación organizacional, para quienes nos desempeñamos en ese sector dentro de la empresa, se constituyen en elementos de la mayor importancia que influyen, en todo caso, en la satisfacción laboral de los empleados, que es, como veremos a lo largo de la tesis, una variable de indispensable supervisión por la administración de la empresa para mantener la eficiencia y productividad del personal.

Con el desarrollo de esta investigación se pretende diagnosticar la calidad de los canales de comunicación que se utilizan en una empresa comercializadora de perfumes y esencias mediante la metodología y los instrumentos que más adelante se muestran en este documento, con objeto de que la dirección de la organización disponga de elementos de juicio

para intervenir en este factor tan importante para la promoción de la satisfacción laboral en la empresa.

Las siguientes preguntas han sido respondidas a lo largo de la tesis:

¿De qué manera la comunicación organizacional influye en la satisfacción del personal de la empresa?

¿Cómo percibe el personal de la organización los canales de comunicación que la empresa aplica?

¿Qué riesgos se corren en la empresa con una comunicación informal que supere las expectativas de la organización en tal sentido?

El tema es abordado desde la perspectiva de la comunicación organizacional y sus efectos en la motivación de los empleados hacia el trabajo.

Este marco lo conforma básicamente las teorías que sobre el Desarrollo Organizacional se aplican actualmente en las empresas más vanguardistas en términos de administración. Por supuesto que el ámbito de la comunicación organizacional prevalece a lo largo de toda la investigación.

Se alcanzaron los siguientes objetivos:

Examinar de qué manera la comunicación organizacional se constituye en una variable independiente de la satisfacción laboral y cómo los empleados perciben los canales de comunicación formal establecidos en una empresa comercializadora de esencias y perfumes en Guadalajara.

Por otra parte:

- Establecer las relaciones existentes entre comunicación y la motivación del personal en la empresa, para lograr que éste desarrolle su trabajo con mayor eficiencia y productividad.
- Examinar los diferentes modelos de comunicación organizacional susceptibles de aplicarse en la empresa y sus alcances ante cada situación de comunicación.
- Analizar los distintos patrones de comunicación que se generan en la empresa desde el punto de vista de su formalidad con respecto a la comunicación que pudiéramos llamar oficial de la organización.
- Diseñar un trabajo de campo encaminado a derivar información de los diferentes niveles de personal en la empresa, con respecto a sus percepciones sobre los canales de comunicación formal y su manejo en la empresa.

A manera de hipótesis de investigación se puede decir que existen áreas de mejora en cuanto a los procesos de comunicación organizacional que se tienen establecidos en la empresa.

Para la empresa en la que actualmente presto mis servicios y quizá por mi perfil profesional y académico que seguramente ha influido en la forma en la que yo analizo el entorno, la comunicación con los empleados se ha constituido en una variable principal del plan de cambio organizacional

que la empresa ha implantado para alcanzar más altos niveles de eficiencia y productividad de parte del personal, por lo que los resultados del trabajo habrán de aportar información acerca de la forma en la que los empleados perciben la calidad de los canales de comunicación formal que la empresa aplica.

Desde el punto de vista profesional, este trabajo tiene trascendencia ya que en el ámbito organizacional, al menos en nuestro medio, poca atención se le ha puesto a los procesos de comunicación interna y externa que hoy por hoy resultan de la mayor importancia para empresas que deseen insertarse a una competencia global.

En el primer capítulo se analiza la interrelación que existe entre información y motivación en el ámbito organizacional; y la Escuela de las Relaciones Humanas.

En el segundo capítulo se estudian los diferentes modelos de comunicación de uso más común al interior de las organizaciones; lo que es la comunicación organizacional y un panorama de lo que es la empresa Esencias y Perfumes de Guadalajara.

Los patrones de comunicación que suelen darse al interior de la empresa son analizados a fondo en el tercer capítulo de este documento.

El cuarto y último capítulo describe la metodología aplicada para el desarrollo de una investigación de campo encaminada a diagnosticar la situación que guarda el sistema

interno de comunicaciones entre el personal de la empresa analizada.

Para el desarrollo del trabajo se aplicó el método deductivo. Dicho método me permitió, a partir de la consulta de diferentes fuentes de información general, tales como asesores universitarios, bibliografía especializada y compañeros de la empresa, el ir derivando conclusiones particulares que se incorporaron al cuerpo del trabajo final.

En apoyo al método anterior, la sistematización bibliográfica dio paso a la elaboración de fichas bibliográficas que fueron complementando la información específica y respaldando las afirmaciones que a lo largo de la tesis se han hecho.

La información que se derivó de la aplicación de un cuestionario al personal que trabaja en la empresa, permitió a la dirección de la compañía evaluar la calidad con la que se está estableciendo comunicación entre el personal y la organización desde el marco estadístico hasta un objetivo, situación básica para constituir un clima laboral digno y agradable.

Su aplicación brinda elementos de diagnóstico de tal forma que se pudieron hacer recomendaciones de medidas tendientes a mejorar los procesos de comunicación en la empresa que contribuyan al incremento en los índices de eficiencia y productividad.

El trabajo de campo intentó conocer las preferencias de los trabajadores en cuanto a los medios a través de los cuales reciben información de la compañía, así como de la cantidad y calidad de la misma.

CAPITULO 1

INFORMACIÓN Y MOTIVACIÓN

Los investigadores de la comunicación han demostrado, naturalmente, gran interés sobre el contenido y la forma de los mensajes, lo que éstos comunican y cómo lo hacen. Han estudiado los efectos del medio a través del cual se transmiten los mensajes y la forma en que este medio está estructurado. Pero hay ocasiones en que resulta útil considerar la pertinencia de la información que está siendo comunicada, y tener alguna clase de medida o por lo menos de estimación para comparar las cantidades de información propagada a través de diferentes mensajes. Esto puede ayudar, por ejemplo, a saber si es eficaz un proceso de comunicación y qué se entiende por buscar y lograr maneras de mejorar esa eficacia. Otras veces, se quiere averiguar la cantidad máxima de información que puede proporcionarse a través de un tipo particular de mensaje (sobre un proyecto específico, por ejemplo), o cuáles son las formas o los tiempos que deben considerarse para incrementar ese máximo o se puede tratar de impedir que los comunicadores empleen tiempo y esfuerzo al tratar erróneamente de exceder el máximo. Efectivamente estas situaciones suelen presentarse en las organizaciones, y frecuentemente se dan. La información que manejan los primeros y segundos niveles de la organización, suele filtrarse, aun en las instituciones del

sector público, y es cuando la administración de la empresa debe decidir sobre qué aclarar, cómo aclarar, los medios para hacerlo y las personas a las que se deberá aclarar para mantener un clima laboral propicio para el desempeño eficiente del personal. Esto no implica, por ejemplo, en el caso de un nuevo proyecto, digamos, de una nueva esencia de perfume que se ha creado y que se piense lanzar al mercado, sería riesgoso darla a conocer a todo el personal en la empresa, por lo que sólo algunos empleados debieran estar informados en tal sentido.

1.1. TEORÍA DE LA INFORMACIÓN

Los investigadores y especialistas en relaciones industriales interesados en la comunicación, la percepción, los procesos del pensamiento, las habilidades y la motivación, muy bien pudieron haber desarrollado tarde o temprano métodos para la medición de la información, pero sucedió que fueron los científicos, los matemáticos y los ingenieros que trabajaban fuera de los límites de la psicología y de las relaciones industriales, los que originaron formas de medición de una naturaleza muy diferente, poco después de la Segunda Guerra Mundial.

De manera que ahora se tratarán las principales medidas introducidas para medir la información, a través de lo que se ha llamado "teoría de la información". Esta teoría es una

hipótesis matemática introducida por C. E. Shannon en un artículo publicado por primera vez en 1948¹.

Como ocurre normalmente, algunas de sus ideas habían sido anticipadas por otros autores, por ello en 1949, el sociólogo Warren Weaver expandió este esquema, al señalar que los problemas de comunicación se podían analizar en tres niveles: técnico, semántico (referido al significado e interpretación del mensaje) y pragmático (sobre las consecuencias de la comunicación en el comportamiento de las personas). El trabajo de estos dos científicos, de campos tan disímiles, comenzó a ser llamado "modelo de Shannon y Weaver", y trascendió ampliamente el acotado espacio que Shannon le había determinado en un principio, llegando a convertirse en un referente obligado para el estudio de la comunicación humana. En el plano de las ideas, el modelo de Shannon y Weaver posiblemente esté superado para las ciencias sociales, mas cuando se pretende cuantificar desde una perspectiva objetiva, numérica, analítica, lineal, causal, verbal y descontextualizada, ha sido por décadas una poderosa herramienta para quienes se ocupan de las mediciones y evaluaciones de la comunicación. En síntesis, tal modelo se refiere a las personas como protagonistas de la comunicación, y analizando el proceso desde la perspectiva de sus aspectos

¹ BAR-HILLEL, Y. y CARNAP, R. Información y semántica. Limusa, México, 1990, pp. 147-157.

mensurables, el estudio de las condiciones idóneas de transmisión de información ; y al cálculo del volumen o pérdida de la información transmitida a través de un x canal. Esto permite visualizar, medir y objetivar elementos de un proceso continuo e interconectado. Petrifica el movimiento y lo hace accesible.

Esto significa que tiene un vasto poder integrador tan grande, si no mayor, como el concepto de energía que los físicos desarrollaron desde principios del siglo diecinueve hasta la fecha.

Entonces, para poder dar cumplimiento a uno de los objetivos principales del presente documento (evaluación objetiva) creo adecuada la aplicación del modelo Shannon - Weaver dentro de los trabajos de campo descritos anteriormente.

Nuevamente, los investigadores y profesionales de las relaciones industriales están interesados en lo que sucede dentro de los organismos humanos y en cómo son afectados tales organismos por los acontecimientos del medio ambiente así como por los mensajes que inciden sobre ellos, pero la información tal como la tratan los teóricos es algo que se trasmite entre dos criaturas humanas o vivientes, entre una criatura viviente y alguna región del mundo inanimado o viceversa, o entre dos regiones del mundo no viviente.

Solamente se trata de qué clase de sucesos ocurren y con qué frecuencia.

En otras palabras, las mediciones introducidas por los teóricos de la información dependen de probabilidades objetivas. Esta es la clase de probabilidades con las que generalmente tratan los matemáticos y los científicos. Normalmente la probabilidad se define como una "frecuencia relativa". Se entiende por probabilidad de ocurrencia de un tipo particular de eventos, "la proporción de veces en que hipotéticamente puede ocurrir con respecto a las que ocurre realmente"².

Incertidumbre

La primera medición basada en la teoría de la información que se va a considerar es la que se conoce como incertidumbre. Algunas veces también se la llama entropía, término que indica un concepto en termodinámica que connota fuertes relaciones matemáticas. Aun así, la medida de la incertidumbre dada por los teóricos de la información no se refiere a un estado psicológico de incertidumbre. Es más apropiado considerarla como una medida de variabilidad.

² BERLYNE, D. E. y CROZIER, J. B. Efectos de la estimulación exploratoria. Prentice Hall, México, 1991, pp. 242-246

La incertidumbre objetiva, como se la llama para distinguirla de la incertidumbre subjetiva que existe en los animales o en los seres humanos, es una medida que puede aplicarse cuando se encuentra repetidamente una situación concreta en la que algunas alternativas, es decir sucesos mutuamente exclusivos, ocurren en diferentes momentos. Entonces a cada evento se le puede asignar un valor de probabilidad el cual, como se ha hecho notar, representa su frecuencia relativa de ocurrencia. De esta forma, cualquiera que pueda enumerar los conjuntos alternativos de eventos y especificar la probabilidad de cada uno, puede calcular la incertidumbre.

Una medida de la incertidumbre puede desarrollarse siempre que se tenga lo que, en la teoría de probabilidad se llama una "muestra de intervalo" o lo que los ingenieros llaman un conjunto. La muestra de intervalo denota una situación en la que se puede enumerar qué clase de eventos pueden ocurrir, y cuál es la probabilidad de cada uno, pero no hay forma de saber cuál de ellos ocurrirá (o está ocurriendo o ha ocurrido). Tan pronto como se sabe cuál de las probabilidades alternativas se lleva a cabo, puede asignarse una medida de contenido de información.

Cuanto más grande sea el contenido de información, más improbable es el evento; esta probabilidad va desde cero, cuando sólo hay una clase de evento que pueda suceder, al

infinito, cuando sucede un evento imposible. La incertidumbre asociada con una muestra de intervalo es equivalente en realidad a la información promedio contenida en los diversos eventos que ocurren en un periodo largo.

El contenido de información puede considerarse como una medida del grado en el que un evento es inesperado. Esta idea se acerca mucho a conceptos cotidianos tales como sorpresa y valor de la noticia. Por ejemplo, el hombre muerde al perro, es noticia; mientras que el perro muerde al hombre no lo es. Desde luego, esto se debe a que el primer suceso es relativamente improbable en tanto que el segundo se da todos los días. De la misma manera, los periódicos no anuncian que el sol ha salido porque, según la experiencia diaria, la probabilidad de este evento es de 1. Por otro lado, un eclipse total de sol sí se informará, porque tal cosa sucede muy pocos días.

1.2. MOTIVACIÓN Y MEDIDAS BASADAS EN LA TEORÍA DE LA INFORMACIÓN

Durante los últimos años se ha establecido una forma completamente diferente de usar en psicología las nociones de la teoría de la información. Se hace referencia aquí a las medidas y conceptos derivados, directa o indirectamente, de la aplicación de la teoría de la información a la motivación humana. Naturalmente, estos problemas conciernen al

comportamiento de los seres humanos al buscar acceso a la información.

En contraste con las áreas de investigación que se acaban de ver, aquí las medidas objetivas introducidas por Shannon son de menos utilidad que sus contrapartidas subjetivas. Como se ha observado, las medidas objetivas dependen de las probabilidades objetivas o frecuencias relativas. Denotan relaciones lógicas y matemáticas y describen los eventos que ocurren en la realidad, así como lo que un observador puede deducir de ellos lógicamente.

Pero los teóricos de la motivación tienen que considerar los factores internos de los seres humanos que hacen que ciertos tipos de información sean bienvenidos así como el impacto (incluido el impacto emocional) que tiene la información cuando se recibe. Las medidas de mayor interés para ellos dependen de las probabilidades subjetivas.

"Por probabilidad subjetiva de un evento, se entiende la posibilidad que ve una persona de que ocurra ese evento, con qué seguridad puede predecir qué evento tendrá lugar, con qué intensidad se inclina a esperarlo, y cuánto estaría dispuesta a apostar sobre su frecuencia".³ Algunas veces las probabilidades subjetivas pueden estimarse pidiendo a los sujetos que establezcan de alguna forma cuántas posibilidades

³ ROBINSON, Edward, J., *Comunicación y relaciones públicas*, Compañía Editorial Continental, S.A., México, 1ª edición, 1971, pág. 94.

piensan ellos que existen para que suceda un evento en un caso particular; pero un evento puede tener una probabilidad subjetiva para un individuo sin que éste sepa o sea capaz de establecerla numéricamente. Por lo tanto, las probabilidades subjetivas algunas veces tienen que apreciarse indirectamente a través del comportamiento. Un tipo de procedimiento al que se ha dedicado mucho estudio, incluyendo el análisis matemático, en la teoría de la toma de decisiones es el que implica el preguntar a la gente cuál entre varias alternativas de salarios, preferirían aceptar.

Por lo tanto, si se sustituyen las probabilidades objetivas por las probabilidades subjetivas en la fórmula de Shannon, se obtiene un concepto útil de incertidumbre subjetiva. Esta incertidumbre se incrementará con la cantidad de contingencias alternativas que un sujeto reconoce como posibles en una situación dada y en la medida en la que tienda a juzgarlas como igualmente posibles. Desde luego, la incertidumbre subjetiva tenderá a ser más alta si la incertidumbre objetiva es más alta. Naturalmente las expectativas se ven mucho más afectadas por la clase de eventos que hayan ocurrido y, con frecuencia, con la experiencia que se haya tenido en situaciones comparables en el pasado. Pero también dependen de otros factores. Consecuentemente, las estimaciones de probabilidad pueden

estar muy equivocadas y se puede fallar al considerar que es posible materializar algunas probabilidades.

La incertidumbre significa un conflicto psicológico, ya que una persona que espera que ocurra una entre varias cosas, sin que sepa cuál será ésta, debe tener dispuestas algunas formas idóneas de comportamiento. "Puesto que estas formas de comportamiento son las apropiadas para contingencias mutuamente exclusivas, de alguna manera interfieren una con otra. Más aún, una respuesta apropiada para un evento que puede o no tener lugar, debe movilizarse en caso de que se tenga que usar o frenar si el suceso correspondiente no se materializa. De este modo, resulta un conflicto ulterior."⁴

El equivalente subjetivo del contenido de información es la sorpresa, es decir, la medida en la que un evento percibido contradice una expectativa. Aquí, una vez más, debe haber algún grado de conflicto entre una respuesta que se tenía dispuesta para lo que se esperaba que ocurriera y una respuesta diferente, específica para lo que sucedió realmente.

Por último, algunas veces el fenómeno motivacional depende de la cantidad promedio de reducción de la incertidumbre que se debe a la información recibida a través de un canal en particular, el cual puede ser el equivalente subjetivo de la medida objetiva común de la información

⁴ GIURAUD, Pierre, *La semántica*, Fondo de Cultura Económica. México, 2ª edición en español, 1985, pág.35.

trasmitida. Pero la cantidad efectiva de reducción de la incertidumbre subjetiva, que es consecuencia de la percepción de un estímulo en particular, tendrá, como es posible imaginar, una importancia más directa para la teoría de la motivación.

Curiosidad

El término que durante medio siglo ha dominado las discusiones sobre la motivación es el de "impulso", no hay un acuerdo general entre los psicólogos sobre las connotaciones precisas de este término, y hay muchos que se sienten incómodos al usarlo. No obstante, lo mejor que se puede hacer es evitar las conclusiones contenciosas y reconocer que, al menos algún comportamiento humano, así como animal, parece ajustarse con la suficiente claridad al siguiente patrón.

Primero, hay algunas situaciones que trastornan el equilibrio del organismo y finalmente atentan contra su bienestar y sobrevivencia.

Estas situaciones pueden consistir en una molestia externa (por ejemplo, un alfilerazo en la piel, o frío o calor excesivos) o deberse a la escasez de un satisfactor vital (por ejemplo, comida o agua). Esto conduce a un estado de agitación en el cual el organismo se moviliza y alerta. Sus capacidades para recibir información a través de los sentidos, procesarla a través del cerebro y para reaccionar a través de las

glándulas y los músculos, se elevan a niveles anormalmente altos que no pueden ser mantenidos sin sufrir tensión durante largo tiempo. El organismo podría estar muy inquieto y activo.

Por otro lado, podría estar anormalmente inactivo, en tanto que dentro de él crece la inquietud. Esto es lo que tradicionalmente los psicólogos han llamado un estado de "impulsividad elevada", aunque últimamente ha llegado a usarse el término "excitación" para denotar estos fenómenos.

"Un estado de impulsividad elevada es también un estado en el que es posible que ciertos tipos de comportamiento lleguen a estar dispuestos para la acción, por ejemplo, tipos de conducta que posiblemente eliminen el trastorno y reduzcan el impulso. Más aún, los eventos que alivian el estado de impulsividad promueven el aprendizaje de nuevas respuestas que pueden ser útiles cuando se encuentren condiciones similares en el futuro"⁵.

Parece ser que condiciones como el hambre y el dolor ciertamente cumplen este esquema. Los animales y los seres humanos que sufren dichas condiciones están excitados y estimulados. Tienden a caer en las formas apropiadas de comportamiento, es decir, la búsqueda de alimento y la huida, respectivamente. Se aprenden respuestas a las que sigue la aparición de comida, cuando el animal está hambriento o la

⁵ BROADBENT, D. E. Percepción y comunicación. Limusa, México, 1989. p. 195.

comprensible que cuando se les permite a las personas mirar o escuchar, una serie de patrones, uno después de otro, durante tanto tiempo como deseen, invariablemente emplean más tiempo inspeccionando aquellos que son más complejos. Más aún, cuando se presentan juntos patrones de diferente complejidad, cuanto más complejo sea el patrón es más probable que atraiga la mirada del sujeto."⁶

De nuevo existen indicaciones de que los estímulos sorpresa, es decir, estímulos con elevado contenido subjetivo de información, inducen con particular efectividad la curiosidad y el comportamiento exploratorio. Cuando sucede algo que difiere de lo que se ha experimentado normalmente en un cierto contexto y ese algo contrasta con lo que se esperaba, las personas no se sienten a gusto hasta que han obtenido más información acerca del hecho, con el objeto de encontrar exactamente lo que es y cómo se produjo.

Tedio

La investigación que se ha discutido implica que, cuando un ser humano tiene información insuficiente acerca de algún objeto o suceso que se le presenta, o cuando recibe información proveniente de alguno de ellos que se contradice con otra que está recibiendo al mismo tiempo o con la

⁶ GISCAR, Pierre, Formación y perfeccionamiento de los mandos intermedios, Edt. Sagitario, S.A. Ediciones y distribuciones, Madrid, 1958, pág. 103.

experiencia pasada que ha adquirido, dicho ser humano tiene un deseo o "impulso" o "necesidad" de información, pero entonces no se inclinará a buscar cualquier clase de información. Lo que él quiere y lo que calmará su incómodo estado de incertidumbre es la información relacionada con el caso, es decir información que venga de una fuente en particular o con un contenido concreto, porque sólo tal información puede resolver la incertidumbre. Sin embargo, hay otras condiciones en las que se puede hablar acerca de un deseo o necesidad de información cuyo origen es muy diferente. Además, en estas condiciones la fuente y el contenido de la información son de poca importancia. Cualquier clase de información será más o menos bienvenida, lo que importa es la cantidad de la misma.

Las condiciones que se van a considerar ahora constituyen lo que se llama "tedio".

"El tedio es un estado de malestar que resulta o bien de un ambiente en el que sucede poco o nada, como de uno en el que lo que sucede es extremadamente monótono. La entrada de información es excesivamente baja tanto en un ambiente como en otro, debido a que hay poca información que pasa a través de las vías sensoriales ya que existe poca estimulación, y la estimulación repetitiva da poco lugar a la sorpresa y a la incertidumbre"⁷.

⁷ HYMAN, R. La información como estímulo en la generación de reacciones en el ser humano, Paidós Psicología, México, 1990, p. 243.

información, esto puede significar una diferencia, por lo que los seres humanos toman precauciones para regular su nivel de procesamiento de información aun en periodos muy cortos.

Los psicólogos experimentales contemporáneos, al contrario de los filósofos psicólogos del presente y de siglos pasados, son psicobiólogos, es decir, investigan las maneras como los fenómenos psicológicos están relacionados con la adaptación biológica. Ellos saben que el comportamiento humano depende de las características del cerebro y de otras partes del cuerpo que iban evolucionando debido a que aumentaban las oportunidades de sobrevivencia de nuestros antepasados.

En línea con esta orientación biológica, se debe considerar cómo se pudo originar la profunda importancia motivacional de la información en el curso de la evolución. Hay dos líneas muy diferentes de argumentos que pueden ayudar a resolver la cuestión y que parecen capaces de arrojar alguna luz sobre dos tipos distintos de comportamiento en la búsqueda de información.

Por un lado, se debe reconocer que la incertidumbre subjetiva es, desde un punto de vista biológico, una situación de gran peligro potencial. Si un organismo no puede decidir cuál, entre algunas posibilidades, es la más probable cuando se enfrenta con algo cuya naturaleza, antecedentes, y consecuencias no son claras, normalmente es incapaz de decidir qué curso de acción seguir o tener listo, y surgirán, con toda

glándulas y los músculos, se elevan a niveles anormalmente altos que no pueden ser mantenidos sin sufrir tensión durante largo tiempo. El organismo podría estar muy inquieto y activo.

Por otro lado, podría estar anormalmente inactivo, en tanto que dentro de él crece la inquietud. Esto es lo que tradicionalmente los psicólogos han llamado un estado de "impulsividad elevada", aunque últimamente ha llegado a usarse el término "excitación" para denotar estos fenómenos.

"Un estado de impulsividad elevada es también un estado en el que es posible que ciertos tipos de comportamiento lleguen a estar dispuestos para la acción, por ejemplo, tipos de conducta que posiblemente eliminen el trastorno y reduzcan el impulso. Más aún, los eventos que alivian el estado de impulsividad promueven el aprendizaje de nuevas respuestas que pueden ser útiles cuando se encuentren condiciones similares en el futuro"⁵.

Parece ser que condiciones como el hambre y el dolor ciertamente cumplen este esquema. Los animales y los seres humanos que sufren dichas condiciones están excitados y estimulados. Tienden a caer en las formas apropiadas de comportamiento, es decir, la búsqueda de alimento y la huida, respectivamente. Se aprenden respuestas a las que sigue la aparición de comida, cuando el animal está hambriento o la

⁵ BROADBENT, D. E. Percepción y comunicación. Limusa, México, 1989. p. 195.

terminación del dolor, de manera que se ponen a funcionar rápidamente cuando ocurre el mismo tipo de problema.

Durante los últimos 10 años, se han obtenido indicaciones de que la incertidumbre subjetiva y la sorpresa (que es el equivalente subjetivo de un alto contenido de información de baja probabilidad) pueden, como el hambre y el dolor, inducir a un estado de alta impulsividad, con la clase de consecuencias que se han descrito. Esto amplía considerablemente la perspectiva del estudio de la motivación humana. Las clases de estados de impulsividad reconocidos recientemente y de los que se ha hablado se conocen tanto en los artículos técnicos como en el lenguaje diario como "curiosidad". Un estado de curiosidad puede mitigarse con la recepción de información adecuada, capaz de reducir la incertidumbre que la precipitó, más aún, en las ocasiones en que la curiosidad es fuerte, es verosímil que las respuestas a través de las cuales puede obtenerse la información necesaria desplacen otras formas de conducta y experimenten un reforzamiento aprendido.

La complejidad subjetiva depende de los dos factores que determinan la incertidumbre, y son: la cantidad de posibilidades y el grado de redundancia. Mientras más complejo sea un patrón, más información debe absorber un sujeto antes de identificar totalmente sus características para que desaparezca su incertidumbre acerca de él. "De aquí que sea

comprensible que cuando se les permite a las personas mirar o escuchar, una serie de patrones, uno después de otro, durante tanto tiempo como deseen, invariablemente emplean más tiempo inspeccionando aquellos que son más complejos. Más aún, cuando se presentan juntos patrones de diferente complejidad, cuanto más complejo sea el patrón es más probable que atraiga la mirada del sujeto.⁶

De nuevo existen indicaciones de que los estímulos sorpresa, es decir, estímulos con elevado contenido subjetivo de información, inducen con particular efectividad la curiosidad y el comportamiento exploratorio. Cuando sucede algo que difiere de lo que se ha experimentado normalmente en un cierto contexto y ese algo contrasta con lo que se esperaba, las personas no se sienten a gusto hasta que han obtenido más información acerca del hecho, con el objeto de encontrar exactamente lo que es y cómo se produjo.

Tedio

La investigación que se ha discutido implica que, cuando un ser humano tiene información insuficiente acerca de algún objeto o suceso que se le presenta, o cuando recibe información proveniente de alguno de ellos que se contradice con otra que está recibiendo al mismo tiempo o con la

⁶ GISCAR, Pierre, Formación y perfeccionamiento de los mandos intermedios, Edita Sagitario, S.A. Ediciones y distribuciones, Madrid, 1958, pág. 103.

experiencia pasada que ha adquirido, dicho ser humano tiene un deseo o "impulso" o "necesidad" de información, pero entonces no se inclinará a buscar cualquier clase de información. Lo que él quiere y lo que calmará su incómodo estado de incertidumbre es la información relacionada con el caso, es decir información que venga de una fuente en particular o con un contenido concreto, porque sólo tal información puede resolver la incertidumbre. Sin embargo, hay otras condiciones en las que se puede hablar acerca de un deseo o necesidad de información cuyo origen es muy diferente. Además, en estas condiciones la fuente y el contenido de la información son de poca importancia. Cualquier clase de información será más o menos bienvenida, lo que importa es la cantidad de la misma.

Las condiciones que se van a considerar ahora constituyen lo que se llama "tedio".

"El tedio es un estado de malestar que resulta o bien de un ambiente en el que sucede poco o nada, como de uno en el que lo que sucede es extremadamente monótono. La entrada de información es excesivamente baja tanto en un ambiente como en otro, debido a que hay poca información que pasa a través de las vías sensoriales ya que existe poca estimulación, y la estimulación repetitiva da poco lugar a la sorpresa y a la incertidumbre"⁷.

⁷ HYMAN, R. La información como estímulo en la generación de reacciones en el ser humano, Paidós Psicología, México, 1990, p. 243.

En los años 20, Anitra Karsten (1928), una dama irlandesa que trabajaba en Berlín con el famoso psicólogo Kurt Lewin, informó de algunos experimentos imaginativos sobre lo que ella llamó "saciedad mental" (*mental satiation*). Se hacía que los sujetos ejecutaran labores tediosas, tales como llenar hojas de papel con rayas verticales durante horas. "Tarde o temprano los sujetos encontraban la situación intolerable y muchos de ellos recurrían a formas ingeniosas de burlar la monotonía impuesta, variando subrepticamente su comportamiento."⁸

El ansia de estímulos variados que induce la pérdida sensorial se ha investigado de una manera más profunda por Jones. Los experimentos señalan un anhelo ascendente de recibir información cuando se pasan horas o días en un ambiente con pocos estímulos. También se sabe que la sobrecarga de información, debida a un ambiente que es excesiva y desconcertantemente rico en variaciones impredecibles puede ser perturbadora, de esto se deduce que seres humanos se esfuerzan en mantener un nivel moderado de información de entrada, y toman precauciones cuando el contenido de información del ambiente excede ese nivel o no llega a él.

Algunos experimentos más recientes indican que aún si se está durante unos pocos segundos bajo un influjo de poca

⁸ NICKI, R. M. Los efectos de la información en la reducción de la incertidumbre en la conducta humana, Diana, México, 1990, p. 125.

seguridad, algunos modos conflictivos de reacción, e interferirán uno con otro ocasionando interrupción y quizá parálisis. Por lo tanto, es esencial que los organismos animales tengan a su disposición formas alternativas de comportamiento, a través de las cuales sea posible obtener la información faltante que pueda aliviar la incertidumbre. Esta información se necesita, en primer lugar, para dirigir el comportamiento. Pero no hay que olvidar que el comportamiento de los animales superiores, incluyendo al hombre, está gobernado en gran medida por el aprendizaje, es decir, por la información almacenada. Consecuentemente, una ventaja adicional con fuerte tendencia a aminorar la incertidumbre y a buscar las formas de ponerle fin, es la posibilidad de que se aprenda algo y de que se tome y retenga la información que puede suministrar claves para un comportamiento adecuado en ocasiones futuras.

De hecho, el análisis de la teoría de la información antes planteada permite acercarnos a los mecanismos que mueven al ser humano, como integrante de una comunidad que puede llamarse sociedad u organización, a motivarse por poseer información sobre los acontecimientos que son de su incumbencia, permitiéndosele de esta forma, poder tomar decisiones con respecto a su posición en torno a ciertos acontecimientos concretos.

información, esto puede significar una diferencia, por lo que los seres humanos toman precauciones para regular su nivel de procesamiento de información aun en periodos muy cortos.

Los psicólogos experimentales contemporáneos, al contrario de los filósofos psicólogos del presente y de siglos pasados, son psicobiólogos, es decir, investigan las maneras como los fenómenos psicológicos están relacionados con la adaptación biológica. Ellos saben que el comportamiento humano depende de las características del cerebro y de otras partes del cuerpo que iban evolucionando debido a que aumentaban las oportunidades de sobrevivencia de nuestros antepasados.

En línea con esta orientación biológica, se debe considerar cómo se pudo originar la profunda importancia motivacional de la información en el curso de la evolución. Hay dos líneas muy diferentes de argumentos que pueden ayudar a resolver la cuestión y que parecen capaces de arrojar alguna luz sobre dos tipos distintos de comportamiento en la búsqueda de información.

Por un lado, se debe reconocer que la incertidumbre subjetiva es, desde un punto de vista biológico, una situación de gran peligro potencial. Si un organismo no puede decidir cuál, entre algunas posibilidades, es la más probable cuando se enfrenta con algo cuya naturaleza, antecedentes, y consecuencias no son claras, normalmente es incapaz de decidir qué curso de acción seguir o tener listo, y surgirán, con toda

seguridad, algunos modos conflictivos de reacción, e interferirán uno con otro ocasionando interrupción y quizá parálisis. Por lo tanto, es esencial que los organismos animales tengan a su disposición formas alternativas de comportamiento, a través de las cuales sea posible obtener la información faltante que pueda aliviar la incertidumbre. Esta información se necesita, en primer lugar, para dirigir el comportamiento. Pero no hay que olvidar que el comportamiento de los animales superiores, incluyendo al hombre, está gobernado en gran medida por el aprendizaje, es decir, por la información almacenada. Consecuentemente, una ventaja adicional con fuerte tendencia a aminorar la incertidumbre y a buscar las formas de ponerle fin, es la posibilidad de que se aprenda algo y de que se tome y retenga la información que puede suministrar claves para un comportamiento adecuado en ocasiones futuras.

De hecho, el análisis de la teoría de la información antes planteada permite acercarnos a los mecanismos que mueven al ser humano, como integrante de una comunidad que puede llamarse sociedad u organización, a motivarse por poseer información sobre los acontecimientos que son de su incumbencia, permitiéndosele de esta forma, poder tomar decisiones con respecto a su posición en torno a ciertos acontecimientos concretos.

Es una realidad que en las tiendas de la empresa que vengo analizando, el personal se siente en ocasiones inquieto porque no se le ha informado sobre una nueva línea de productos que se habrá de comercializar, sobre cambios en la organización, sobre ajustes de personal, sobre diversos tópicos que le afectan, al menos en su relación laboral de donde obtiene ingresos para subsistir. Es por ello que el ejercicio de análisis de las teorías de la información anterior nos permite ubicarnos en la función que ante estos procesos de interacción humana tiene la comunicación para motivar o desmotivar a algunas personas, en el caso de una organización, para desempeñarse con efectividad, lo cual, a final de cuentas es el propósito de este ejercicio investigativo.

1.3 LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS Y LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

La escuela de las Relaciones Humanas se originó a partir del pensamiento de sus dos fundadores, Chester I. Bernard y Elton Mayo. Este último es reconocido como el fundador de la escuela de las Relaciones Humanas.

Elton Mayo fue llamado en una fábrica textil de Filadelfia para ver si podía terminar con una ola de descontento en el trabajo. Pensó que las dificultades surgían de la monotonía del trabajo y sugirió que se permitiera a los

trabajadores tomar periodos de descanso de acuerdo a un horario formulado por ellos mismos. Mayo resolvió este problema debido a la firmeza con que descartó las naciones mecanicistas a cerca de la naturaleza del hombre a favor de suposiciones más humanistas. Reconoció que los empleados buscaban más que dinero en sus trabajos, el dinero podía ser efectivo sólo como incentivo cuando se usaba con otras necesidades del hombre y no en oposición de las mismas. Después de esto inició otras investigaciones en la Western Electric Company, en Hawthorne, en 1927.

Los estudios originales se basaron en ciertos supuestos tradicionales de la administración. El primer estudio fue para determinar las relaciones entre el grado de iluminación del taller de trabajo y la eficiencia de los obreros medida por la producción; pero con gran sorpresa de los investigadores sus resultados no mostraron ninguna relación constante entre estos dos factores. Cuando se invirtió el experimento y se redujo la iluminación, la producción siguió aumentando. Estos resultados llevaron a estudios tradicionales.

Mayo había estudiado medicina y se interesó particularmente en la psicopatología o estudios científicos sobre los desordenes mentales. La esencia de sus estudios era que el individuo se incapacita de tal modo por sus obsesiones que se vuelve insensible en sus reacciones a la vida. A

medida que progresaban los estudios, Mayo empezó a ver que los obreros no habían podido encontrar salidas adecuadas para expresar sus insatisfacciones con el trabajo, lo que llevaba a una sensación de desadaptación. Para él, las anteriores técnicas de producción, tales como el sistema de industria a domicilio le daban al hombre una identidad que no podía darle un empleo mecánico en las líneas de montaje de la década de 1930.

Los resultados originales de Hawthorne indicaban que otras variables, fuera de las condiciones físicas del trabajo, podían afectar el comportamiento de los obreros y la producción.

Al inicio se analizó ésta posibilidad examinando las relaciones entre la producción y ciertas condiciones de trabajo, como la duración de la jornada y los periodos de descanso. Los investigadores siguieron encontrando que, como quiera que variaran las condiciones de trabajo, la producción seguía en aumento. Al fin plantearon la hipótesis de que el aumento de producción no era resultado de las condiciones físicas del oficio, si no más bien del cambio en las situaciones sociales del trabajador, en particular, cambios en su motivación, satisfacción y puntos de supervisión.

El descubrimiento del origen de la motivación del trabajador, en las relaciones sociales informales sería el producto más famoso de los estudios Hawthorne.

Este estudio condujo al "redescubrimiento" de los grupos primarios, es un reconocimiento de la importancia de las relaciones interpersonales informales.

En los estudios de Hawthorne surgieron nuevas ideas respecto al comportamiento humano en las organizaciones. A esto se le llamó escuela de las "Relaciones Humanas", porque era de vital importancia las relaciones del empleado con la producción, la moral y la satisfacción del trabajador ocuparon un lugar primordial en ésta escuela, ya que se centraba en el individuo y no en la organización. La escuela de las Relaciones Humanas tomaba al trabajador como un hombre social que respondía a las influencias interpersonales del grupo informal. Eran muy importantes los elementos emocionales, causales e irracionales en el comportamiento organizacional.

Se puede ver esto claramente en el estudio de la planta Hawthorne, los trabajadores no producían de acuerdo a lo que ellos mismos como grupo decidían y no a lo establecido por los supervisores no por los expertos en estudios de tiempo y movimientos.

Si un trabajador no producía de acuerdo con el estándar establecido, el grupo ejercía presión para que trabajara más o incluso le ayudaban. También el que producía en exceso recibía la presión de sus compañeros, hasta que su producción regresara al estándar establecido por ellos mismos.

Según expertos en relaciones humanas, una situación de trabajo centrada en el grupo, sería inútil practicar estudios de tiempo y movimiento de los trabajadores y ofrecerles incentivos en efectivo. Lo más apropiado sería evaluar las necesidades de los trabajadores y luego buscar satisfacerlas, la incrementada satisfacción en el trabajo los llevaría a una mayor producción. De acuerdo con la Escuela de las Relaciones Humanas, un ciudadano benigno y afectuoso de los trabajadores por parte de los supervisores, provocaría una mayor producción, esto condujo finalmente a los expertos organizacionales a centrarse en la dirección como medio de lograr mayor satisfacción en el trabajo, y por lo tanto, mayor productividad.

Investigadores de las relaciones no pudieron demostrar que los trabajadores satisfechos producían más que los trabajadores no satisfechos. De hecho, en ocasiones los trabajadores menos satisfechos son los que producían más.

Este resultado condujo a examinar la dirección supervisora y el resultado fue que el estilo de la supervisión estaba relacionado con la producción. Después se desarrollaron programas para líderes laborales, dándole gran importancia a las relaciones humanas como medio de elevar la producción.

La Escuela de las Relaciones Humanas apoyó el uso de éstos programas de entrenamiento humano y resolver así los

problemas organizacionales. Esto equivale a alterar el comportamiento del individuo para producir un cambio en el sistema. Un enfoque alternativo sería cambiar la estructura a los objetivos organizacionales.

Los gerentes y los supervisores de los trabajadores se convirtieron en el punto principal de atención para la Escuela de las Relaciones Humanas y en los conductos para cambiar el comportamiento de los trabajadores.

Para elevar la producción pusieron atención en las necesidades de los trabajadores. "En efecto, tomaron una bolsa llena de golosinas cuando le llevaron el niño al dentista. En vez de regañarlo, ahora serían modernos y sensatos. Distraerían al niño y de ser necesario lo sobornarían"⁹

Chester I. Bernard estaba en contacto con Elton Mayo, y también contribuyó con la Escuela de las Relaciones Humanas.

Bernard no estaba de acuerdo con la definición tradicional de la organización. Él creía que la característica esencial de una organización era la comunicación. Él le daba importancia a los aspectos formales

⁹ LEAVITT Harold J., El Mundo Organizacional, Ed. Harcourt Brace, Nueva York, 1973, p 130.

e informales. "Las organizaciones informales son necesarias para las operaciones de las organizaciones formales"¹⁰.

Los grupos informales establecen actitudes, normas y códigos individuales de conducta dentro del sistema formal. La comunicación, la cohesión y la protección de la integridad individual son funciones de la organización informal. Bernard daba mucha importancia a la motivación humana como factor crucial en la producción, él reconoció que los motivos económicos eran ocasionalmente de menor importancia.

Bernard dio importancia a los motivos no económicos. La mayoría de los gerentes comerciales creían que si movían una faja de billetes producirían más, pero Bernard se levantó ante esta idea del hombre económico.

Bernard creía en una relación cooperativa entre el individuo y la organización, ya que ciertas necesidades del individuo que no puede satisfacer por sí solo, por lo tanto debe cooperar con otros en forma organizada para satisfacerlas. La organización ayuda al individuo a que haga lo que en otra forma no podría hacer.

Bernard destacó en toda su obra la comunicación, pero su concepción al respecto era limitada, concentrándose en su uso por la autoridad. Para él lo principal era una fuente

¹⁰ BERNARD Chester I, Las Funciones del Ejecutivo, Ed. De la Universidad de Harvard, Cambridge, pp. 123.

(gerente o ejecutivo) hacia un receptor (un subordinado). Bernard estableció la comunicación formal unidireccional.

Proponía que se establecieran en forma clara los canales de comunicación mediante los organigramas, no se permitiría "Salvar los conductos" de los canales formales y deberían existir canales formales de comunicación para todos; todo individuo debía informar y estar subordinado a alguien.

La participación, el compromiso hacia la organización y cohesión del grupo se consideraba como funciones de importancia de la comunicación en los grupos de trabajo informales. Para Bernard la comunicación era la característica esencial de una organización.

Los seguidores de las relaciones humanas ven en la comunicación una importancia mayor y perciben la comunicación organizacional, no sólo como medio de fuentes, hablando a los trabajadores sino también lo gerentes escuchando a lo trabajadores.

El trabajo eficaz en la organización depende de la comunicación. Para una buena comunicación debe existir planeación, análisis, propósito, significado e intención, orientación al receptor, puntos de vista de largo alcance, consonancia de las acciones con la comunicación y saber escuchar bien.

La tendencia estaba orientada a una comunicación humanista, para lograr trabajadores satisfechos.

Se aceptó el sistema de comunicación informal. El interés central fue la interacción superior - subordinado, la comunicación casi se convirtió en sinónimo de motivación y dirección en el trabajo.

CAPÍTULO 2

LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA Y LOS MODELOS APLICABLES

Para una empresa del ramo de la comercialización de esencias y perfumes en Guadalajara, los procesos de comunicación interna tienen importante influencia en los procesos decisivos de acuerdo con la percepción de la gerencia. El presente capítulo analizará los factores que se involucran en los procesos de comunicación interna en la empresa comercializadora de esencias y perfumes en Guadalajara, y los mecanismos que nos permitan identificarlos para de esta forma adaptarlos a la operación de la empresa mencionada.

2.1 LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La mayor parte de la vida diaria esta dedicada a las organizaciones, como industrias, escuelas, comercios, hospitales, etc., es decir, vivimos en una sociedad organizacional. Casi todos pertenecemos a una o más organizaciones, por lo tanto, la vida de la estructura organizacional la da la comunicación.

Organización, según Robinson, "es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad

asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas” .

Las relaciones entre los miembros que juntos logran ese objetivo deberán ser estables para que la organización funcione con eficacia.

Las jerarquías de una organización, frecuentemente, afectan el proceso de la comunicación, ya que la comunicación entre un subordinado y un superior es diferente a la comunicación entre iguales.

Para iniciar el proceso de comunicación definiremos lo que es la comunicación: la transmisión de ideas, información o conceptos de una fuente a un receptor; debe existir un entendimiento entre ambos (fuente-receptor) para que se logre el resultado esperado, ya que es esencial en el funcionamiento interno y en el intercambio de información de la organización y su ambiente.

La comunicación es el fluido vital de una organización, la cual penetra en todas las actividades de una organización, gracias a esta, cada integrante de la organización, entiende cual es su función dentro de la organización y se integran las subunidades organizacionales.

La comunicación es de suma importancia para el funcionamiento de una empresa, sin esta no sería posible la vida de una organización, ya que la actividad de un conjunto de personas con un mismo objetivo, se convertirían en

actividades individuales coordinadas, es decir, cada uno de ellos tendrían su objetivo y manera distinta de llegar a él. La comunicación no solo es importante en el funcionamiento interno de una empresa, sino también en el intercambio de información de la organización con el ambiente, o sea, importa, selecciona y analiza información procedente del ambiente y los regresa ya procesados.

Los elementos básicos que intervienen en la comunicación son:

- Fuente: es donde se origina o nace el mensaje;
- Mensaje: es la idea que se quiere transmitir;
- Canal: es la selección del medio por el cual se quiere transmitir el mensaje;
- Receptor: es el que va a recibir el mensaje emitido por el canal adecuado; y,
- Efectos: son los cambios del receptor debido al mensaje.

El primer paso en el proceso de la comunicación es la **fuentes**: se da cuando surge la necesidad de transmitir el contenido de varias ideas o conceptos, ya sea por un individuo o por varios; a la fuente también se le conoce con el nombre de emisor.

El segundo paso es el **mensaje** y consiste en tener seleccionada la idea que se desea transmitir mediante una serie de símbolos; también se conoce como codificador. Y

consiste en traducir la información para su transmisión para que exista entendimiento entre el mensaje emitido, y este sea captado por el receptor, tiene que tener este conocimiento en naturaleza y significado de símbolos y descifrar la información.

El tercer paso es el **canal**: es el medio seleccionado por el cual va a transmitirse el mensaje. Los canales se dividen en dos: medios masivos y medios interpersonales. Los medios masivos son, por ejemplo, periódicos, revistas, películas, radio y televisión; utilizando este medio existe la posibilidad de que pueda llegar a muchos receptores. Los medios interpersonales son los que se llevan a cabo frente a frente y permiten la facilidad de retroalimentación del mensaje emitido.

El cuarto paso del proceso es el **receptor**, este, es muy importante, ya que de acuerdo a lo que el receptor capte es lo que se va a poner en marcha.

El quinto paso son los **efectos**; los efectos de la comunicación son los cambios en el comportamiento del receptor debido a la transmisión del mensaje; muchos autores no consideran este elemento, ya que emiten el mensaje de manera que el receptor capte de acuerdo a lo que el entiende y no en si la información que se emitió por la fuente. En ese caso se puede impactar dos efectos que serian positivo y negativo. Positivo: cuando se da el cambio que se planea en

el comportamiento del receptor mediante los mensajes emitidos. Negativo: cuando no se da el cambio, o si se da, pero de manera equivocada.

Consideremos otro elemento importante dentro de lo que es el proceso de la comunicación: la **retroalimentación**; es una respuesta del receptor a la fuente del mensaje, también hace que la comunicación sea un proceso dinámico bidireccional, nos permitirá medir la efectividad en la comunicación, es decir, si nuestra comunicación fue entendida y llevada a cabo, este sería en el caso que la retroalimentación fuera positiva, pero se puede dar el caso de la retroalimentación negativa, cuando la comunicación no fue entendida ni llevada a cabo.

En términos generales, cuando más esté orientado un proceso de comunicación a la retroalimentación, es más efectivo.

2.2 ¿QUÉ ES UNA COMERCIALIZADORA?

Esencias y perfumes de Guadalajara, es una empresa joven que se ajusta en términos generales a la manera de operar de una comercializadora. Es decir, su actividad primordial se centra en la búsqueda, contacto y selección de fabricantes de materia prima para perfumes; esto es esencias, fijadores, mezcladores y material de embalaje como envases de cristal y sus accesorios, así como materiales de protección para los

mismos. Una vez seleccionados los materiales se hacen las compras y se concentran en bodega, para posteriormente ofrecer el producto al mercado.

La principal ventaja de una comercializadora como Esencias y perfumes de Guadalajara, es ofrecer a los clientes potenciales todo lo que requieren para la fabricación de perfumes en una sola empresa, con las mejores calidades, a precios muy competitivos y sin mínimos de compra, de igual manera se ofrece el plus de la maquila y la capacitación en perfumería sin costo extra.

La gran cantidad de aromas que se manejan en el área perfumera exigía para un fabricante tener una cantidad igual de proveedores y los contratiempos que esto conlleva; hoy por hoy, la comercializadora Esencias y perfumes de Guadalajara permite al perfumero, obtener excelentes calidades a precios competitivos y muchas veces menores al de los fabricantes, con la gran ventaja de satisfacer el total de sus requerimientos con un solo proveedor.

Finalmente el proceso de comercialización, es soportado por agresivas campañas de mercadotecnia, que en la mayoría de los casos son personalizadas y enfocadas en cada uno de los clientes ya en cartera y así como en los prospectos.

En concreto, Esencias y Perfumes de Guadalajara se define como una empresa comercializadora inserta entre el fabricante de materia prima y el transformador a producto

terminal, y a diferencia de otras empresas mayoristas como la farmacomedica o la alimentaria, no solo concentra todo lo necesario para el perfumero en una sola empresa, sino que mejora las condiciones de pago y precios, los tiempos de respuesta a pedidos, efectuando controles de calidad por el cliente y por si fuera poco se le capacita.

2.3. LA EMPRESA Y SU OPERACION "ESENCIAS Y PERFUMES DE GUADALAJARA"

La empresa en la cual me desenvuelvo profesionalmente y es motivo de la siguiente investigación, se denomina; Esencias y Perfumes de Guadalajara (EyPG), la cual es una empresa relativamente joven en este mercado, ya que nace en Noviembre de 1996. La actividad fundamental es la importación y comercialización de materia prima para la perfumería como esencias, mezcladores, fijadores, envases y embalajes, de igual manera aunque en menor escala, diseña y maquila fragancias a diferentes firmas, finalmente maneja una amplia línea de productos perfumeros y de cuidado personal a través de catálogo.

Esencias y Perfumes de Guadalajara consta de cinco puntos de venta distribuidos en toda la ciudad, una matriz, Esencias y Perfumes de Guadalajara Centro y cuatro sucursales en las siguientes ubicaciones; Plaza Patria, Plaza México, Aurrera Tonalá y Av. Alcalde.

Cada tienda se maneja de manera autónoma, aunque se ajustan a las directrices de la tienda matriz considerada como la dirección general de la empresa. Para ello cuentan con la siguiente estructura y personal.

Gerencia

Consta de Gerente general y una asistente, esta área es la que encabeza el organigrama ya que se encarga de la toma de decisiones, ajuste de procesos, evaluación de resultados, proyectos y reportes de cada área, establecimiento de cuotas de venta y objetivos, de igual manera forma parte del equipo de marketing y estrategias. A este departamento reporta directamente la subgerencia.

Sub Gerencia

Consta de Subgerente general y una asistente, recibe reportes de las diferentes áreas de la tienda; departamento técnico, almacén y ventas, al mismo tiempo distribuye directrices a los mismos departamentos y elabora informes generales para gerencia. Desarrolla actividades propias del departamento de compras. También forma parte del equipo de marketing y estrategias.

Departamento Administrativo

Cuenta con un Gerente administrativo, reporta directamente a Sub Gerencia y consta de dos sub áreas que son:

Contable.- A cargo de un contador y un auxiliar , realiza toda la diligencia contable y fiscal de la unidad.

Capacitación.- Cuenta con un capacitador, encargado de labores de reclutamiento de personal y de la implementación de cursos que requiera la empresa, así como de su impartición.

Departamento técnico

Consta de Gerente técnico y una asistente, reporta directamente a Sub Gerencia, el área se divide a su vez en dos sub-áreas:

Desarrollo.- Formada por el Gerente de marketing, cabeza del equipo de Marketing y estrategia; y por un jefe de desarrollo de nuevos productos el cual da origen y vida a los mismos.

Control de calidad.- Consta de Jefe de control de calidad y de un controlador de procesos, este departamento se encarga de que las materias primas adquiridas, así como los productos terminales para la venta, cumplan con las normas de

calidad internacionales (ISO 9000), así como con las propias internas. De igual manera auditan periódicamente cada uno de los procesos internos que involucra el buen desempeño de cada unidad.

Almacén

Consta de un jefe de almacén y una asistente, reporta directamente a Sub Gerencia y al área se divide igualmente en dos sub-áreas:

Tráfico.- Formado por Jefe de tráfico y una asistente, tiene a su cargo la logística del proceso de almacenaje, así como de recepción de materias y de entrega a clientes, su objetivo es lograr que los pedidos se entreguen en tiempo y forma.

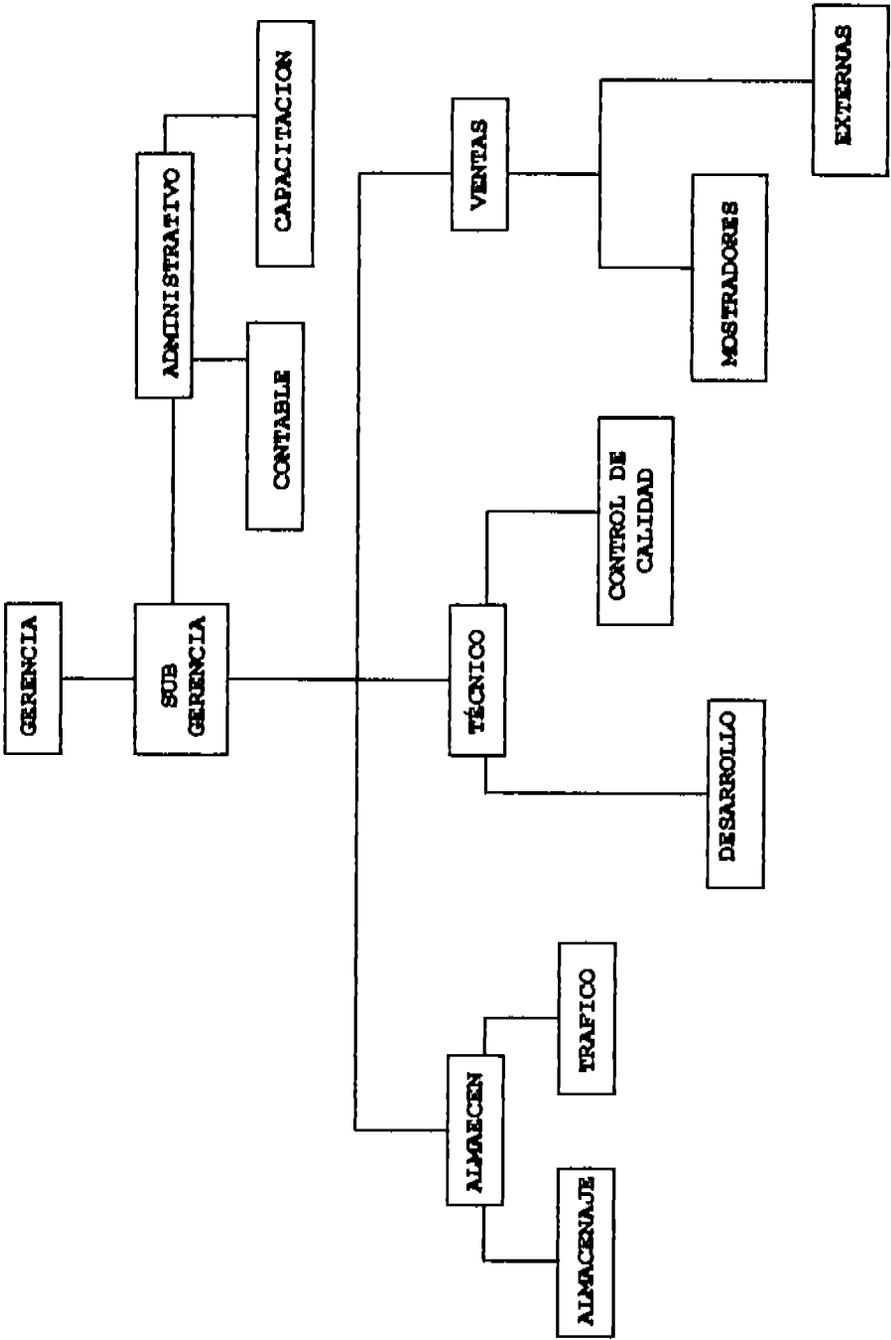
Almacenaje.- Consta de un técnico perfumista y un almacenista, se encarga de almacenar en las condiciones óptimas de temperatura, luz y presión cada una de las materias primas, de igual manera, prepara (mezcla) en tiempo y forma los materiales necesarios de acuerdo a las necesidades del cliente.

Ventas

Consta de un gerente de ventas y su equipo de vendedores, reporta directamente a Sub Gerencia, se divide a su vez en:

Ventas de mostrador.- El número de vendedores varía en relación a la sucursal y a la temporada comercial del año. La función de este grupo es detectar necesidades del cliente y satisfacerlas, desde la obtención de un perfume, hasta la venta de un lote de esencias, levantamiento de pedidos y cotizaciones.

Ventas externas.- Este otro grupo tiene dos funciones esenciales, mantenimiento de cartera y apertura de nuevas cuentas, generalmente trabajan con los clientes mas importantes para la empresa, por ello esta fuerza de ventas es objeto de constante capacitación.



2.4. ASPECTOS GENERALES SOBRE LOS GRUPOS DE TRABAJO

Hace cincuenta años era aceptable afirmar que las organizaciones se componían de individuos, sin ninguna aclaración ulterior. Fue en la década de 1930 y en la de 1940 cuando surgieron las ideas contemporáneas referentes a los grupos: la conciencia de que la conducta de las personas en los grupos es algo más que la suma total de cada uno actuando por su cuenta. En otras palabras, cuando los individuos están en un grupo obran de modo distinto a como lo hacen si se hallan solos. Hoy admitimos la función central que el conocimiento de los grupos tiene en la explicación de los fenómenos más generales de la conducta organizacional.

"Un grupo se define como dos o más individuos, que interactúan y son interdependientes, cuya reunión obedece al deseo de alcanzar objetivos particulares."¹¹ Los grupos pueden ser formales o informales. Formal dentro de la empresa comercializadora de Esencias y Perfumes de Guadalajara, significa definido por la estructura de la organización con asignaciones que establecen tareas y grupos de trabajo. En los grupos formales, el comportamiento que ha de observarse queda estipulado por las metas de la organización y depende de ellas. En cambio, los grupos informales son alianzas que

¹¹ CASTELLANO, Rosario, Función del diálogo: catarsis y esclarecimiento. Sección editorial, diario Excelsior, México, D. F. 31 de agosto de 1988, pág. 7

carecen de estructura formal y que no han sido determinadas por la empresa.

En la empresa Esencias y Perfumes de Guadalajara, los grupos pueden subclasificarse ulteriormente en grupos de mando, de tareas, de intereses o amistad. Los grupos de mando y los de tareas dependen de la organización formal, mientras que los de intereses y amistad son alianzas informales.

El grupo de mando: está determinado por el organigrama de la empresa comercializadora de esencias y perfumes en Guadalajara. Se compone de los subordinados que "reportan" directamente a un gerente.

Los grupos de trabajo, también determinados por la organización de la empresa, representan a personas que trabajan juntas para efectuar determinado trabajo. Sin embargo, no están limitados a su superior jerárquico inmediato. A veces trascienden las relaciones de mando.

Las personas que pertenecen o no a grupos comunes de mando o trabajo pueden afiliarse a fin de alcanzar cierto objetivo que desean. Surge así el **grupo de interés.** Los empleados que se unen para cambiar su horario, para apoyar al compañero que ha sido despedido o para tratar de mejorar sus prestaciones representan la formación de un cuerpo unido que pretende defender sus intereses comunes.

A menudo surgen los grupos porque los miembros poseen una o más características comunes. A esos grupos se les llama

"grupos de amistad"¹². Las alianzas sociales, que frecuentemente rebasan el ámbito del trabajo, pueden fundarse en una edad semejante, en el hecho de ser partidarios de un mismo equipo, en haber asistido a la misma universidad o en tener ideas políticas similares, para nombrar algunas de las muchas características posibles.

Los grupos informales prestan un servicio de primer orden al satisfacer las necesidades sociales de sus miembros. Dada la interacción resultante de una estrecha proximidad de las estaciones de trabajo o las interacciones en el trabajo, hay empleados que juegan fútbol juntos, que van en el mismo carro al trabajo y que toman juntos el café en las pausas del trabajo. Hemos de reconocer que esos tipos de interacción, si bien informales, afectan profundamente al comportamiento y el desempeño.

Hay muchas razones por las cuales un individuo se une a un grupo.

Dado que casi todo mundo pertenece a varios grupos, es patente que cada grupo proporciona ciertos beneficios a sus integrantes.

Las razones más frecuentes de la afiliación a un grupo, de acuerdo con los estudiosos de la conducta organizacional, son la necesidad de seguridad, estatus, interacción, poder y obtención de metas.

¹² GRENNBERG, John, Comunicación organizacional, Prentice Hall, México, 1990, p. 87.

Se ha considerado pertinente para efectos de esta investigación abundar un poco respecto a cada uno de estos conceptos.

Seguridad

"En el grupo está la fuerza". Al unírnos a un grupo, reducimos la inseguridad de "estar solos": nos sentimos más fuertes, dudamos menos de nosotros mismos y resistimos mejor a las amenazas. Los nuevos empleados son particularmente vulnerables al sentido de aislamiento y acuden al grupo en busca de orientación y apoyo. Sin embargo, sin importar si hablamos de nuevos empleados o de los que llevan años en una compañía, podemos afirmar que a muy pocos les gusta estar solos. "La interacción con otros y el hecho de formar parte de un grupo nos tranquiliza. Ello explica a menudo el atractivo de los sindicatos: si la gerencia crea un ambiente donde los empleados se sienten inseguros, lo más seguro es que recurran a la sindicalización para atenuar esos sentimientos".¹³

Estatus y autoestima

La pertenencia a un grupo significa "Yo soy alguien". Puede satisfacer necesidades extrínsecas al proporcionar estatus y reconocimiento. Los estudiantes de primer año, para

¹³ LEPP, Ignace, La comunicación de las existencias, Ed. Carlos Lohlé, Buenos Aires, 1984, pág. 74

reforzar su sentido de autoestima, buscan afiliarse a fraternidades, equipos deportivos u otra clase de grupos. Muchas veces la transición de la preparatoria a la universidad significa dejar de ser "un personaje importante" y convertirse en un "don nadie". La pertenencia a uno o varios grupos universitarios sirve para asegurarnos que somos importantes. De manera análoga, en las empresas algunos empleados desean profundamente satisfacer sus necesidades de autoestima y buscan afiliarse a grupos formales e informales para lograrlo. Los grupos atienden además a las necesidades intrínsecas. Mejora la autoestima cuando nos aceptan grupos de mucho prestigio.

El hecho de ser asignado a un grupo de trabajo cuya finalidad es analizar y hacer recomendaciones para la ubicación de las nuevas oficinas centrales de la compañía satisface las necesidades intrínsecas de competencia y crecimiento, así como las necesidades extrínsecas de estatus e influencia.

Interacción y afiliación

La gente disfruta la interacción regular que se da en el grupo.

"Para muchos, esas interacciones en el trabajo constituyen su fuente principal para satisfacer la necesidad de afiliación. Para casi todos, los grupos de trabajo

contribuyen de modo significativo a satisfacer su necesidad de amistad y relaciones sociales¹³.

Poder

Uno de los aspectos más sobresalientes de los grupos es que representan poder. Lo que a menudo el individuo no puede conseguir lo logra la acción del grupo. Desde luego, este poder no sólo sirve para imponer demandas a otros. Puede servir simplemente como medio de defensa. "A fin de protegerse contra exigencias exageradas por parte de la gerencia, los individuos pueden unirse y formar un grupo.

"Los grupos informales brindan además la oportunidad de que el individuo ejerza poder sobre otros. Para los que desean influir en los demás, los grupos ofrecen poder sin una posición formal de autoridad en la organización"¹⁴. El líder de un grupo está en condiciones de hacer peticiones a los miembros y lograr que le obedezcan sin ninguna de las responsabilidades que acompañan los cargos formales en la empresa. Así pues, el grupo puede ser un medio de satisfacción para quienes sienten una gran necesidad de poder.

¹³ HYMES, Harold, Sociología de la comunicación en las empresas. Plaza & Janes, Barcelona, España, p. 198.

¹⁴ LABOW, William, El lenguaje de las comunicaciones en las organizaciones. Limusa, México, 1990, p. 76.

2.5. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN Y SUS FUNCIONES EN UNA EMPRESA

Sin duda una comunicación deficiente es la causa más citada del conflicto interpersonal. Como pasamos casi 70% de las horas de vigilia comunicándonos (escribiendo, leyendo, hablando, escuchando) es lógico afirmar que una de las fuerzas que más inhiben un buen desempeño del grupo es la falta de una buena comunicación.

No hay un grupo que pueda sobrevivir sin la comunicación: la transmisión de significado entre sus integrantes. Sólo mediante la transmisión de significado de una persona a otra es posible la comunicación de información e ideas. Sin embargo, la comunicación es algo más que la mera transmisión de significado. También debe ser entendida. En un grupo donde un miembro habla sólo alemán y los demás no lo hablan, ese individuo no será entendido plenamente. Por tanto, la comunicación ha de incluir tanto la **transferencia** como la **comprensión** del significado.

Una idea, por grande que sea, resulta inútil si no se transmite y se comprende. La comunicación perfecta, en caso de existir, se daría cuando un pensamiento o idea fuera transmitido de modo que la imagen mental percibida por el receptor coincidiera exactamente con la del emisor. Aunque sencilla en teoría, la comunicación perfecta nunca se consigue en la práctica por razones que veremos más adelante.

Antes de hacer demasiadas generalizaciones en torno a la comunicación y a los problemas de una buena comunicación, hemos de reexaminar brevemente las funciones que cumple y describir el proceso de la comunicación.

2.5.1. Funciones de la comunicación en la empresa

"La comunicación realiza cuatro funciones básicas en el interior de un grupo de trabajo específico, o en la propia empresa comercializadora de esencias y perfumes en Guadalajara: control, motivación, expresión emocional e información."¹⁵

La comunicación sirve para **controlar** en diversas formas el comportamiento de los empleados. Una empresa como la empresa comercializadora de esencias y perfumes en Guadalajara, que nos ocupa, posee jerarquías de autoridad y normas formales que es preciso que acaten. Así, cuando se exige que los empleados comuniquen primero las quejas a su jefe inmediato, que se ajusten a la descripción de su puesto o que obedezcan las políticas administrativas, claro de la empresa, pues de quién más, pero también de personal, de compras, de ventas, de producción, de vigilancia, de financiamiento, etc., de la compañía, la comunicación está efectuando una función de control. Pero "...la comunicación

¹⁵ Centro Nacional de la Productividad, Comunicaciones en la empresa. Edición privada, México, 1988, p. 79.

informal también regula la conducta. Los experimentos Hawthorne, mostraron cómo el grupo mantenía el control comunicando, a veces muy explícitamente. Las normas que era preciso seguir."¹⁶

La comunicación propicia la **motivación** al esclarecer a los empleados de la empresa comercializadora de esencias y perfumes en Guadalajara, lo que han de ser, la eficacia con que lo están llevando a cabo y qué medidas tomar para mejorar el desempeño en caso de que sea insatisfactorio. La fijación de metas concretas, la retroalimentación acerca del avance en la consecución de los objetivos y el reforzamiento de la conducta deseada estimulan la motivación y requieren comunicación.

"Para muchos empleados, su grupo de trabajo constituye la principal fuente de interacción social. La comunicación que tiene lugar en él, es un mecanismo indispensable para que externen su frustración y sentimientos de satisfacción. Así pues, la comunicación permite la expresión emocional de sentimientos y la satisfacción de las necesidades sociales"¹⁷.

La última función que cumple la comunicación se relaciona con su participación en la facilitación de la toma

¹⁶ ROBINSON, Edward J., *op.cit.*, p. 121.

¹⁷ DARWIN, Peter, Psicología de las comunicaciones humanas. Prentice Hall, México, 1992, p. 176.

de decisiones. Proporciona la **información** que necesitan los individuos y grupos para tomar decisiones al transmitir los datos con los cuales identificar y evaluar las diversas opciones.

Ninguna de las cuatro funciones mencionadas debe conceptuarse como más importante. Para que los grupos den un buen rendimiento, es preciso que conserven alguna clase de control sobre los miembros, que estimulen su desempeño, de que suministren un medio que permita la expresión de emociones y que tomen decisiones. Cabe suponer que casi toda interacción comunicativa que tiene lugar en el interior de la empresa Esencias y Perfumes de Guadalajara, realiza una o varias de esas cuatro funciones.

La comunicación puede concebirse como un proceso o flujo. Los problemas surgen cuando hay desviaciones o bloqueos en el flujo. En la presente sección, describiremos el proceso a partir de un modelo de comunicación y luego veremos cómo las distorsiones alteran el proceso.

2.5.2 Un modelo de comunicación

“Para que se lleve a cabo la comunicación, se requiere un propósito expresado como un mensaje por transmitir. El mensaje se origina en una fuente (el emisor) y llega a un receptor. Está codificado (convertido en forma simbólica) y se

transmite por medio de un (canal) al receptor, quien retraduce (descifra) el mensaje iniciado por el emisor. El resultado es una comunicación de significado entre personas".¹⁸

La eficacia global de la comunicación comprende además las destrezas del habla, lectura, escuchar y razonar. Las actitudes influyen en el comportamiento. Tenemos ideas preconcebidas sobre abundantes temas, y esas actitudes inciden en la comunicación. Más aún, nuestro conocimiento en alguna materia limita la actividad comunicativa. No podemos comunicar algo que no sabemos. Y si nuestro conocimiento es demasiado vasto quizás el receptor no entienda el mensaje. Claro está que la cantidad de conocimiento que tiene la fuente acerca de su material repercutirá en el mensaje que trata de transmitir.

Y, por último, del mismo modo que las actitudes afectan al comportamiento, también lo hace nuestra posición en el sistema cultural a que pertenecemos. Las creencias y valores del individuo, que forman parte de su cultura, vienen a influir en él como fuente de la comunicación.

El mensaje es el producto físico de la fuente codificadora.

¹⁸ DOOHIER, Joseph M. y Mirquis, Vivienne, Comunicación efectiva en el trabajo, recopilación de Edit. Reverté, S.A., México, 1994, p. 93

"Cuando hablamos, el habla es el mensaje. Cuando escribimos, el escrito constituye el mensaje. Cuando pintamos, la pintura es el mensaje; cuando gesticulamos, los movimientos de los brazos y las expresiones del rostro son el mensaje"¹⁹. En el mensaje influyen el código o grupo de símbolos con que transmitimos el significado, el contenido del mensaje y las decisiones que toma la fuente al seleccionar y organizar los códigos y el contenido.

El canal es el medio a través del cual pasa el mensaje. Lo escoge la fuente, que debe decidir cuál canal es formal y cuál es informal. Los canales formales están establecidos por la organización y transmiten mensajes referentes a las actividades de los miembros conexas con su trabajo. Suelen seguir la red de autoridad en el interior de la empresa. Otras modalidades de mensajes, entre ellas las de índole personal o social, siguen los canales informales en la organización.

El receptor es el objeto al que se dirige el mensaje. Pero antes que el mensaje sea recibido, los símbolos que incluye han de traducirse a una forma inteligible para el receptor. Se trata del descifrado (decodificación) del mensaje. Del mismo modo que el codificador se vio limitado por sus habilidades, actitudes, conocimiento y sistema

¹⁹ GUIRAUD, Pierre, *La Semántica*. Fondo de Cultura Económica, México, 2a. ed., en español, 1994, p. 138.

sociocultural, también el receptor tiene limitaciones. La fuente debe tener experiencia y dominio en la escritura o en el habla, el receptor debe saber leer y escuchar muy bien y ambos han de poder razonar. Nuestro nivel de conocimiento, actitudes y sistema cultural influyen en la capacidad de recibir, lo mismo que en la de enviar.

El nexa final en el proceso de la comunicación es el circuito de retroalimentación. "Si una fuente de comunicación descifra el mensaje codificado por ella y si el mensaje es puesto de nuevo en el sistema, tendremos entonces la retroalimentación"²⁰. La retroalimentación es la comprobación de la eficacia con que se ha transmitido el mensaje tal como se pretendía. Determina si se ha logrado la comprensión del mismo.

2.5.3. Fuentes de distorsión

Por desgracia, la mayor parte de los siete componentes del modelo del proceso comunicativo pueden crear distorsión y por lo mismo, afectar al ideal de conseguir una comunicación perfecta en la empresa. Esas causas de distorsión explican por qué el mensaje descodificado por el receptor rara vez corresponde exactamente al que deseaba transmitir el emisor.

²⁰ ANDER Egg, Ezequiel, Desarrollo de la comunidad. Metodología y práctica, Edit. Humanistas, Buenos Aires, 1996.

Si el cifrado se efectúa con poco cuidado, el mensaje quedará distorsionado. También la naturaleza del mensaje puede provocar distorsión. Una elección inadecuada de símbolos y la confusión en el contenido de él, constituyen aspectos frecuentes de problemas. Desde luego, el canal tiene la capacidad de distorsionar la comunicación si no se escoge el idóneo o si el nivel de ruido es alto.

El receptor representa la causa final capaz de ocasionar deformación. Sus prejuicios, conocimientos, habilidades perceptuales, extensión de atención y cuidado en el descifrado son factores que pueden hacer que el mensaje se interprete de manera un poco diferente a la deseada por el emisor.

2.6. BARRERAS CONTRA UNA BUENA COMUNICACIÓN

Hemos mencionado la posibilidad de distorsión en el proceso de comunicación. Como se aprecia en la *tabla 1*, lo que dice el gerente puede ser diferente de lo que realmente quería decir y todavía más diferente de la interpretación que hace un subordinado. ¿A qué se debe esa ruptura de la comunicación? Aparte de las deformaciones generales señaladas antes en el proceso de la comunicación existen otras barreras que la obstaculizan y que hemos de conocer.

TABLA 1 Cómo se dividen las comunicaciones

LO QUE DIJO EL GERENTE	LO QUE QUISO DECIR EL GERENTE	LO QUE ESCUCHO EL SUBORDINADO
Examinaré la conveniencia de contratar a otra persona para tu departamento tan pronto termine el análisis de mi presupuesto.	Empezaremos a entrevistar Candidatos para el puesto en unas tres semanas.	Estoy atareadísimo con cosas más importantes. Por ahora nos olvidaremos de contratar más personal.
Tu rendimiento fue muy poco satisfactorio en el último trimestre. Confío que lo mejores.	Debes poner más esfuerzo y sé que puedes hacerlo.	Si vuelves a equivocarte, te despido.
Quiero que me presentes cuanto antes ese informe.	Necesito ese informe esta semana.	Deja esa orden urgente que estás atendiendo y lléname el informe hoy mismo.
Hablé con el jefe pero por ahora, a causa de problemas de presupuesto, no podremos pagarte tanto como te ofrece la otra empresa.	Podemos darte un 95% de esa oferta, y estoy seguro que el próximo año estaremos en condiciones de darte un aumento mayor.	Si estuviera en tu lugar, aceptaría esa otra oferta. Nosotros no pagaremos ese sueldo a una persona con tu preparación.
Tenemos un trabajo en Los Angeles que creemos que podrás realizar a la perfección. Nos gustaría que fueras a esa ciudad y lo estudiaras.	Si te gusta el trabajo, puedes quedarte con él. En caso contrario, puedes quedarte aquí en Denver. Depende de tu decisión.	Si no quieres no tienes que ir a Los Angeles. Pero si no vas, puedes decirle adiós a tu carrera en esta firma.
Me parece que ustedes tienen dificultades para cumplir a tiempo con su trabajo. Quiero que examines el problema y lo resuelvas.	Habla con tu gente y averigua dónde está el problema. Y luego resuélvelo junto con ellos.	No me importa a cuántos despidas, con tal que logres el nivel de producción planeado. Ya tengo bastantes problemas para que ahora también me ocupe de éste.

Fuente: R. M. Hodgetts y S. Altman. *Organizational Behavior* (Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, 1989), p. 305.

Filtración

La filtración denota la manipulación de la información por el emisor, a fin de que sea vista más favorablemente por el receptor. Por ejemplo, cuando un gerente le dice a su jefe

lo que piensa que éste desea oír, está filtrando información. ¿Sucede eso muy a menudo en las empresas? La respuesta es indudablemente afirmativa. A medida que la información llega a ejecutivos de rango superior, va siendo condensada y sintetizada por subordinados para que los ejecutivos de alta gerencia no se vean abrumados por un exceso de información. Los intereses y percepciones personales de lo que es importante para quienes la sintetizan culminará en una filtración. Al respecto un ex vicepresidente de la General Motors señaló que la filtración de comunicación a través de los niveles de la compañía impedía a los gerentes de rango superior obtener información objetiva porque "los especialistas de nivel inferior... suministraban la información de tal modo que conseguían la respuesta que querían. Y lo sé porque cuando yo ocupaba esos niveles inferiores también hacía lo mismo"²¹.

El principal determinante de la filtración es el número de niveles en la estructura de una corporación. Cuanto más niveles verticales haya en una jerarquía, más posibilidades habrá de filtración.

²¹ STEWART, Daniel K., Psicología de la comunicación. Teoría y análisis. Edt. Paidós, Buenos Aires, 1a. edición, 1996.

Percepción selectiva

Los receptores, en el proceso comunicativo, ven y oyen de modo selectivo-basándose en sus necesidades, motivaciones, experiencia, educación y otras características personales. También proyectan sus intereses y expectativas personales en la comunicación al ir la descifrando.

Emociones

El estado de ánimo del receptor en el momento en que le llega un mensaje incidirá en la interpretación que le dé. Un mismo mensaje recibido cuando esté enojado o perturbado será interpretado en forma distinta a cuando su estado de ánimo sea neutral. Las emociones extremas, como el gozo y la depresión, fácilmente obstaculizan una buena comunicación. En tales casos, estamos propensos a dejarnos llevar por la emoción más que por procesos del pensamiento racional y objetivo.

Lenguaje

Las palabras significan cosas o imágenes diferentes para cada persona.

La adquisición de significado está en el proceso de conocimiento por lo que permite con el tiempo llegar al significado real de las palabras. Es por ello que se afirma que: "El significado de la palabra **no** está en ella sino en

nosotros"²². La edad, escolaridad y sistema cultural son tres de las variables más obvias que inciden en el lenguaje que utiliza el sujeto y en las definiciones que damos a las palabras. El lenguaje de un profesor universitario será muy distinto al que use un estudiante de primaria. A este último le resultará difícil en extremo entender gran parte del vocabulario del profesor. Desde luego el problema del lenguaje afecta por igual al emisor y el receptor.

Los empleados de una organización como E y PEG, provienen de diversos medios. Además, el agrupamiento de ellos en departamentos crea especialistas que desarrollan su propia jerga o lenguaje técnico. En las grandes empresas, los miembros presentan gran dispersión geográfica (a veces incluso trabajan en distintos países) y en cada región utilizarán frases y términos exclusivos de ella.

La existencia de niveles verticales es otra causa de posibles problemas de lenguaje. Por ejemplo, en varios niveles de la gerencia se han descubierto diferencias de significado en palabras como incentivos y cuotas. Los ejecutivos de alta gerencia hablan con frecuencia de la necesidad de incentivos y cuotas, pero esos términos implican manipulación y producen resentimiento entre muchos gerentes de nivel más inferior.

²² MENDIETA y Nuñez, Lucio, *Teoría de los agrupamientos sociales*, Cuadernos de sociología, Biblioteca de Ensayos sociológicos, UNAM, México, 1994

Lo importante es que, si bien dos personas hablan un mismo idioma (el español, por ejemplo) su uso de él dista mucho de ser uniforme. Los problemas de la comunicación se reducirían al mínimo si supiéramos cómo cada quien modifica el lenguaje. El problema reside en que los integrantes de una organización casi nunca saben cómo otros, con quienes interactúan han modificado el lenguaje. Los emisores tienden a suponer que las palabras y términos que utilizan tienen el mismo significado para ellos y para el receptor. Y como no es así, se originan dificultades en la comunicación.

2.7. SUPERACIÓN DE LAS BARRERAS

Dado que hay barreras contra la comunicación, ¿cómo puede el individuo reducir al mínimo los problemas e intentar superarlos? Las siguientes recomendaciones servirán a hacer más satisfactoria la comunicación.

Usar la retroalimentación

Muchos problemas de la comunicación se deben a malos entendidos e interpretaciones incorrectas. Unos y otras tienden a presentarse con menor frecuencia si se cerciora uno de que el circuito de retroalimentación se usa en el proceso de la comunicación. Vamos a exponer detenidamente un ejemplo de como valerse de la retroalimentación verbal, pero no

olvidemos que la retroalimentación también puede ser escrita o no verbal.

Si preguntamos a un receptor "¿entiendes lo que te dije?", la respuesta representará una retroalimentación. Pero el tipo afirmativo o negativo de retroalimentación no es, en absoluto, una forma perfecta. El emisor puede formar una serie de preguntas conexas con el mensaje, a fin de averiguar si se recibió tal como él deseaba. Mejor aún: puede pedirle al receptor que repita el mensaje con sus propias palabras. Si el emisor oye después lo que se deseaba, habrán mejorado la comprensión y la exactitud. La retroalimentación presenta asimismo otras formas más sutiles que la pregunta directa o la síntesis del mensaje por el receptor. Los comentarios generales hechos por él pueden darle al emisor una buena idea de la reacción que suscitó el mensaje. Además, los procesos y premios de la organización (entre los que se cuentan las evaluaciones del desempeño, las revisiones de sueldos, las asignaciones de trabajos y las decisiones sobre promociones) representan importantes formas de retroalimentación más sutil.

Simplificar el lenguaje

"Como el lenguaje puede ser una barrera, el emisor procurará estructurar el mensaje de manera que sea claro y

comprensible"²³. Hay que escoger con mucho cuidado las palabras. El emisor tiene la obligación de simplificar su lenguaje y tener en cuenta los destinatarios del mensaje, de modo que el lenguaje sea compatible con los receptores. Recuérdese que la comunicación eficaz se logra cuando el mensaje se recibe y entiende. La comprensión mejora al simplificar el lenguaje utilizado, teniendo presente la audiencia a la que está destinado. Ello significa, por ejemplo, que el administrador de EyPG, deberá siempre tratar de comunicarse en términos claros y sencillos y que el lenguaje con que se transmiten mensajes al personal de laboratorio ha de ser intencionalmente diferente al que se usa al tratar con empleados en de mostrador. Los vocabularios especializados (jerga profesional) facilitan la comprensión cuando se utiliza con miembros de otro grupo que hablan ese "idioma", pero puede provocar innumerables problemas al emplearse fuera de ese grupo.

Escuchar activamente

Cuando alguien habla, nosotros oímos. Pero muchas veces no escuchamos. Escuchar es la búsqueda activa de significado, mientras que oír es pasivo. Cuando uno escucha, dos personas están pensando: el receptor y el emisor.

²³ LAMBERT, Edward, Comunicación no verbal en las organizaciones, modelos y casos, Mc Graw Hill, México, 1992, p. 311

Muchos de nosotros no sabemos escuchar. ¿Por qué? Porque es difícil y porque casi siempre procura mayor satisfacción tener la iniciativa. A diferencia del acto de oír, escuchar activamente requiere concentración absoluta. La persona promedio habla a una velocidad de 150 palabras por minuto, en tanto que tenemos la capacidad de escuchar a una velocidad de más de 1,000 palabras por minuto. La diferencia da origen a un lapso de inactividad cerebral y propicia la divagación.

Escuchar activamente mejora cuando el receptor adquiere empatía con el emisor; es decir, cuando trata de ponerse en el lugar del emisor. Como los emisores tienen diferentes actitudes, intereses, exigencias y expectativas, la empatía facilita la comprensión de contenido real de un mensaje. "Un oyente empático se reserva al juicio sobre el mensaje y escucha con atención lo que se está diciendo. El objetivo es mejorar la capacidad de captar el significado integral de la comunicación, sin dejar que la deformen los juicios prematuros ni las interpretaciones".²⁴

Controlar las emociones

Sería ingenuo suponer que siempre nos comunicamos en una forma totalmente objetiva y racional. Sabemos por experiencia personal que las emociones pueden oscurecer y distorsionar

²⁴ DUHALT, Krauss, Miguel, Técnicas de comunicación administrativa. Dirección General de Publicaciones, Universidad Nacional Autónoma de México, 1993, pág. 135.

mucho la transmisión de significado. Si algo nos tiene emocionalmente perturbados, estamos más propensos a interpretar erróneamente los mensajes que nos lleguen, y también es posible que no expresemos con claridad y precisión los que queremos enviar. Lo mejor es aplazar la comunicación explícita hasta que recobremos la compostura.

CAPÍTULO 3

DISTINTOS PATRONES DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

Los distintos patrones de comunicación dentro de la empresa Esencias y Perfumes de Guadalajara EyPG, se refieren a las direcciones, así como los canales a través de los cuales fluye la información en la empresa. A través del presente capítulo describiremos la comunicación descendente, la ascendente y la lateral; identificaremos las cinco redes más comunes de la comunicación formal y juzgaremos las ventajas de cada una; finalizaremos con una explicación sobre la red de comunicación.

3.1. DIRECCIONES DE LA COMUNICACIÓN

"En la organización la comunicación puede fluir en dirección vertical o lateral. La dimensión vertical es divisible a su vez en dirección descendente y ascendente."²⁵

3.1.1. Comunicación descendente

"La comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización hacia un nivel inferior es descendente"²⁶. Cuando

²⁵ ORTIZ, Gil, Carlos, La comunicación, Ed. Herrero Hermanos, Sucesores, S.A., México, 1995, pág. 124.

²⁶ WEINREICH, Uth, El cambio organizacional, Trillas, México, 1991, p. 243.

imaginamos al personal de E y PG comunicándose con sus subalternos, generalmente pensamos en el patrón descendente.

Lo utilizan los líderes de grupos y los gerentes para asignar metas, dar instrucciones acerca de tareas, dar a conocer las políticas y procedimientos, señalar problemas que es preciso corregir y ofrecer retroalimentación acerca del rendimiento. La comunicación descendente no necesariamente ha de ser oral o un contacto directo. Cuando la gerencia envía cartas a los empleados para notificarles la nueva política de la empresa respecto al pago por incapacidades, está valiéndose de la comunicación descendente.

El problema central de la comunicación descendente, consiste en la filtración en ocasiones distorsionada de la comunicación. Cuantos más sean los niveles por los que pasa el mensaje para llegar al fondo de la jerarquía, mayores probabilidades habrá de que parte considerable de la información originaria se pierda o sufra una deformación sustancial. Pero ese efecto se atenúa enormemente si se recurre a la retroalimentación proporcionada por la comunicación ascendente.

3.1.2. Comunicación ascendente

Este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo u organización. Sirve para suministrar

retroalimentación a los niveles superiores. Darles a conocer el progreso en la obtención de las metas y los problemas actuales. Gracias a ella el personal de Esencias y Perfumes de Guadalajara, conocen las opiniones de los subalternos acerca de su trabajo, de sus compañeros y la empresa en general. Los gerentes también pueden recurrir a ella para averiguar cómo mejorar las cosas.

Entre los ejemplos de la comunicación ascendente en las organizaciones figuran la preparación de informes sobre el rendimiento de los ejecutivos para que los estudie la gerencia media y la alta gerencia, las cajas de sugerencia, las encuestas sobre las actitudes del personal, los procedimientos para atender quejas, las discusiones entre superior y subordinado y las sesiones informales de "quejas" en que los empleados tienen la oportunidad de señalar y discutir los problemas con su jefe o representantes de la alta gerencia.

3.1.3. Comunicación lateral

Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros de un mismo grupo de trabajo, entre los integrantes de grupos de trabajo del mismo nivel, como los empleados de contabilidad o los de mostrador, horizontalmente equivalente, se dice que se trata de una comunicación lateral. En algunos

casos esas relaciones laterales cuentan con una aprobación formal. A menudo se crean de modo informal para prescindir de la jerarquía vertical y agilizar la acción. Así pues, desde el punto de vista de la gerencia las comunicaciones laterales pueden ser buenas o malas. Una estricta adhesión a la estructura vertical formal en todas las comunicaciones puede impedir la transmisión adecuada y exacta de la información, por lo cual la comunicación lateral puede ser positiva. En tales casos, se realiza con el conocimiento y apoyo de los superiores. Pero puede ocasionar conflictos cuando se omiten los canales verticales formales, cuando los miembros prescinden de los superiores para salirse con la suya o cuando los jefes se enteran de que, sin su conocimiento ni autorización, se han tomado decisiones o emprendido acciones.

3.2. COMUNICACIÓN INFORMAL

La explicación anterior puso de relieve los patrones de la comunicación formal, pero ese sistema no es el único que se da en los grupos que integran una empresa como la que nos ocupa. Por tanto, concentrémonos ahora en el sistema informal en el cual la información fluye a lo largo de los rumores.

Un estudio clásico de los rumores se realizó hace más de treinta años.²⁷ Se investigó el patrón de comunicación en sesenta y siete gerentes de una pequeña fábrica. El método consistió en averiguar en cada receptor de la comunicación cómo recibía primero un trozo de información y se remontaba a su fuente. Se descubrió que, pese a ser el rumor una fuente importante de información, apenas el 10% de los ejecutivos actuaban como individuos de enlace, es decir, pasaban información a más de una persona. Por ejemplo, cuando un ejecutivo determinó renunciar para ingresar al negocio de los seguros. 81% de sus colegas lo sabía, pero apenas 11% transmitió esa información.

También merecen mencionarse otras dos conclusiones sacadas del estudio. La información concerniente a acontecimientos de interés general tendía a fluir entre los principales grupos funcionales (producción y ventas, por ejemplo) más que en su interior. Por otra parte, no se obtuvo evidencia de que un grupo determinado fungiera normalmente como enlace; por el contrario, diversos tipos de información fluía entre diferentes agentes de enlace.

"En un intento por reproducir este estudio con los empleados de una pequeña oficina del gobierno estatal se comprobó que apenas 10% actuaban como agentes de enlace. Ello

²⁷ JESPERSEN, Conrad, La comunicación humana en las empresas, Trillas, México, 1990, p. 298.

es interesante ya que la reproducción contenía un espectro más amplio de empleados: incluía a personal de bajo nivel y a personal de nivel gerencial. Sin embargo, el flujo de información en la oficina se realizaba en el interior de los grupos funcionales más que entre ellos. Se propuso que tal discrepancia podría deberse al hecho de haber comparado una muestra integrada exclusivamente por ejecutivos con otra en que también había personal general. Por ejemplo, los gerentes quizás sentían mayor presión para mantenerse informados y, por lo mismo, cultivaban otras amistades fuera de su grupo funcional inmediato. Por otra parte, en contraste con el estudio original, su reproducción comprobó que un grupo constante de individuos servía de enlace para transmitir información en la oficina gubernamental".²⁸

¿Es confiable la información que fluye a través de rumores?. La evidencia indica que cerca del 75% de la que se comunica en esa forma es exacta. ¿Pero qué condiciones favorecen ese medio informal de comunicación? ¿Qué factor desencadena los rumores?

A menudo se supone que los rumores empiezan porque suscitan el interés de todo el personal en la empresa. Pero rara vez sucede eso. "Los rumores tienen como mínimo cuatro propósitos: estructurar y reducir la ansiedad; interpretar la

²⁸ GOOD, William, Información humana en las empresas, Prentice may, México, 1997, p. 111.

información escasa o fragmentaria; servir de vehículo para organizar a los miembros de un grupo y, posiblemente a los extraños, en colisiones; y dar a conocer el estatus del emisor ("Yo pertenezco al grupo y, en lo tocante a este rumor, tú eres una persona ajena") o su poder ("Tengo la autoridad para hacer de ti un intruso").²⁹

La investigación revela que los rumores nacen ante situaciones que son **importantes** para nosotros, en las cuales hay **ambigüedad**, y ante circunstancias que provocan **ansiedad**. A menudo las situaciones de trabajo contienen esos tres elementos que explican por qué los rumores florecen en las empresas. El sigilo y la competencia que predominan en las grandes corporaciones (respecto a cuestiones como el nombramiento de los nuevos jefes, la reubicación de oficinas y la redistribución de los puestos) crean condiciones que propician y sostienen los rumores en los canales informales. Un rumor persistirá hasta que se cumplan los deseos y expectativas causantes de la incerteza en que se basa o hasta que se atenúe la ansiedad.

Sin duda el rumor forma parte integral de la red de comunicación Esencias y Perfumes de Guadalajara EyPG, que nos ocupa, así como de cualquier grupo u organización; vale por lo tanto la pena que lo conozcamos. Sirve para que los

²⁹ KURATH, Harold, Psicología del rumor y su efecto en las organizaciones, Limusa, México, 1999, p. 143.

gerentes identifiquen las cuestiones confusas que los empleados juzgan importantes y causantes de ansiedad. Sirve, pues, de mecanismo de filtración y de retroalimentación, recogiendo las cuestiones consideradas pertinentes por el personal. Quizá más importante aún (también aquí desde la perspectiva de la gerencia): parece posible analizar la información transmitida por rumor y predecir su flujo, dado que sólo un pequeño grupo de individuos (10% aproximadamente) pasa información a más de una persona. Al evaluar qué individuos de enlace juzgarán pertinente determinado trozo de información, podemos mejorar la capacidad de explicar y predecir el patrón de los rumores. ¿Puede la gerencia eliminar por completo los rumores? ;De ninguna manera! Lo que sí puede hacer es reducir al mínimo las consecuencias negativas de ellos al limitar su alcance e impacto. La siguiente tabla ofrece algunas recomendaciones para hacerlo.

Sugerencias para reducir las consecuencias negativas de los rumores

1. Anunciar un horario para tomar decisiones importantes.
2. Explicar las decisiones y conductas que pudieran parecer incongruentes o secretas.
3. Dar a conocer los riesgos, tanto positivos como negativos, de las decisiones actuales y de los planes futuros.

4. Discutir abiertamente las posibilidades más negativas:
casi nunca eso provoca tanta ansiedad como la fantasía.

Fuente: L. Hirschhorn, "Managing Rumors", en L. Hirschhorn.
Cutting, Back (San Francisco: Jossey-Bass, 1989), pp. 54-56

3.3. COMUNICACIÓN NO VERBAL

Todo aquel que haya estado en una reunión social o de trabajo sabe que, para que una comunicación transmita un mensaje, no necesariamente ha de ser verbal. He aquí algunos ejemplos: una mirada, una sonrisa, un fruncimiento del ceño, un movimiento del cuerpo transmiten un significado. Este ejemplo ilustra que no hay una explicación completa de la comunicación si no incluye los mensajes no verbales, a saber: los movimientos corporales, las entonaciones o énfasis que se pone en las palabras, las expresiones faciales y la distancia física existente entre el emisor y el receptor.

El estudio académico de los movimientos corporales recibe el nombre de cinesia. Designa los gestos, configuraciones faciales y otros movimientos del cuerpo. Es un campo relativamente nuevo, y los datos recabados de la conjetura y creencias del vulgo son más que los que se fundan en la investigación. Por tanto, aunque admitimos que el movimiento corporal una parte importante del estudio de la

comunicación y el comportamiento, nuestras conclusiones han de ser necesariamente cautelosas. Teniendo en cuenta eso, examinaremos de modo sencillo las formas en que los movimientos corporales transmiten un mensaje.

Se ha dicho que todo movimiento corporal tiene un significado y que ninguno es accidental. Por ejemplo, mediante el lenguaje corporal.

Decimos "Ayúdenme, estoy solo. Déjenme en paz. Estoy deprimido. Quiero trabajar, estoy desocupado". Y rara vez enviamos nuestros mensajes inconscientemente. Con el lenguaje corporal, no verbal, externamos nuestro estado de ánimo. Levantamos las cejas para expresar incredulidad. Nos frotamos la nariz cuando nos sentimos desconcertados. Nos ponemos las manos en la frente para aislarnos o para reflexionar. Levantamos los hombros en un gesto de indiferencia, cerramos un ojo para denotar familiaridad, tamborileamos los dedos cuando estamos impacientes, nos golpeamos la frente con la palma de la mano para expresar olvido.

Aunque quizás no haya una interpretación unánime de esos movimientos, el lenguaje corporal enriquece, y a menudo complica, la comunicación verbal. Una postura o movimiento del cuerpo no tiene un significado intrínseco de carácter preciso o universal, pero cuando está vinculado al lenguaje

hablado, confiere un significado más completo al mensaje del emisor.

Si leemos la minuta de una reunión, difícilmente captaremos el impacto de lo que se dijo con la misma objetividad que si hubiéramos estado presentes o hubiéramos visto la reunión en una película. ¿Por qué? No hay registros de la comunicación no verbal. No se conoce el énfasis que se dio a las palabras o frases. Para ilustrar cómo la entonación puede cambiar el significado de un mensaje, imaginemos a un estudiante en una clase que hace una pregunta al profesor. Este le responde: "¿Qué quiere decir con eso?". La reacción del estudiante dependerá del tono de voz del profesor. Un tono suave y sereno produce un significado distinto al de una entonación áspera y con un énfasis fuerte en la última palabra.

También la **expresión facial** del profesor será fuente de significado.

Un rostro adusto y una sonrisa significan cosas totalmente distintas. Las expresiones faciales, junto con las entonaciones, pueden mostrar arrogancia, agresividad, miedo, timidez y otras características que nunca se advertirían si uno leyese una transcripción de lo que se dijo.

"La forma en que las personas observan la distancia física constituye otra fuente de significado. Lo que se considera la

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

distancia física depende en gran medida de las normas culturales. Por ejemplo, lo que es una distancia "práctica" en algunos países latinoamericanos puede considerarse como "íntima". En muchas parte de Estados Unidos y Canadá. Si alguien está más cerca de uno de lo que se juzga apropiado, su actitud puede denotar agresividad o interés sexual. Si está más lejos de lo normal, ello puede manifestar desinterés o malestar con lo que se dijo"³⁰.

Es importante que el receptor esté alerta ante esos aspectos no verbales de la comunicación. Conviene que busque las señales no verbales mientras oye el significado literal de las palabras del interlocutor. Ha de estar atento sobre todo a las contradicciones de los mensajes. El jefe quizá diga que está dispuesto a hablar sobre el aumento de salario que usted ha estado pidiendo, pero quizá haya signos no verbales los cuales revelen que no es el momento de abordar el tema. Sin importar lo que se diga, una persona que mira frecuentemente su reloj de pulsera está comunicando que prefiere terminar la conversación. No transmitimos una información veraz cuando expresamos verbalmente una emoción, como la confianza, pero en forma no verbal damos un mensaje contradictorio que dice "no confío en ti". Estas contradicciones a menudo revelan que las "acciones hablan mejor que las palabras".

³⁰ SILVERSTEIN, Albert, Comunicación Humana, Trillas, México, p. 169

3.4. PERCEPCIÓN Y CREACIÓN DE SIGNIFICADO

Hemos estado examinando la comunicación como un proceso susceptible de distorsiones. Un enfoque más reciente del proceso subraya el impacto que la percepción tiene en la transmisión de significado. El tema central de este punto de vista es que los significados no se transfieren de una persona a otra, sino que los receptores del mensaje crean su propio significado a partir de las señales sensoriales de entrada. Como veremos luego, hay un número creciente de pruebas que demuestran lo siguiente: la forma en que un sujeto percibe e interpreta las comunicaciones incidirá de manera significativa en la satisfacción en el trabajo.

Reflexionemos unos momentos sobre la siguiente aseveración: "No podemos NO comunicar" Cada palabra, acción, silencio u omisión transmite un significado. Sin importar la intención, atribuimos significado a la conducta ajena. Por tanto, la comunicación se realiza en el momento en que alguien deduce un significado de nuestras acciones u omisiones. ¿Qué significa ello en función del comportamiento interpersonal? Simplemente que la gente creará sus propios mensajes ante las señales que recibe de otros y que esta interpretación es uno de los determinantes centrales de su satisfacción o insatisfacción. Dos áreas de la investigación han aplicado esta teoría.

3.4.1. Aplicación de la teoría de equidad a la comunicación

Sabemos como profesionales de las relaciones humanas, en el ámbito organizacional, que cuando los empleados perciben injusticia entre la razón de su aportación y resultados y la de otros, tratarán de corregir esa injusticia. Ahora examinaremos esos mismos conceptos desde el punto de vista de la comunicación.

Lo que se comunica es percibido y evaluado. Pero no todos los individuos están enterados de toda la información. Si el jefe nos proporciona información que no da a conocer a los demás, esa información se considera como un premio. Así pues, las comunicaciones tienen un valor de premio susceptible de comparación social. Más exactamente, se ha dicho que el proceso comunicativo se modifica así: primero, se presta atención a la información para averiguar si se ha realizado la comunicación. Segundo, en caso de haberse realizado, hay que asignarle significado para producir un mensaje. Tercero, el significado es evaluado según su importancia; es decir, ¿es relevante para el receptor? Por último, se establece un resultado si la respuesta a ambas preguntas es afirmativa. En caso de haber equidad, el mensaje proporciona al receptor un premio que satisface sus necesidades personales y aumenta la satisfacción en el trabajo. Por el contrario, la percepción de injusticia tiende a provocar insatisfacción. Por ello, el

hecho de que alguien posea información de la que uno carece es pertinente sólo si uno la considera importante y relevante. Y sólo entonces compararemos los mensajes recibidos con los que se espera recibir, a fin de determinar si hay equidad.

Aunque se han hecho muchas investigaciones que apoyan el proceso que acabamos de describir se han hecho conjeturas respecto a cuatro resultados: "1) cantidad de mensajes 2) oportunidad de los mensajes salientes 3) condiciones de interacción y 4) oportunidad de iniciar mensajes salientes"³¹. En cuanto a la predicción de la satisfacción se han formulado estas cuatro hipótesis:

1. Los empleados que piensan que no reciben tantos mensasalientes como los demás en relación con su aportación (es decir, esfuerzo, habilidad, experiencia, escolaridad) al grupo u organización sentirán "que conocen menos" y tenderán a estar menos satisfechos en su trabajo.
2. Los empleados que piensan ser los "últimos en enterarse tienden a estar menos satisfechos que los que consiguen la información antes.
3. Los empleados que reciben un mensaje en condiciones de interacción positiva (es decir, el jefe llega a su oficina y se lo da) estarán más satisfechos que si lo

³¹ KORZOBOSKY, Himacl, Comportamiento y cultura organizacional en proceso de cambio, Mc Gray Hill, México, 1992, p. 265

recibieran en condiciones menos positivas (es decir, si lo oyeran casualmente).

4. Los empleados que piensan tener menos oportunidades de iniciar acciones productoras de la obtención de mensajes importantes (es decir, oportunidades de preguntar o participar en la toma de decisiones) estarán más insatisfechos.

Otra manera en que la percepción entra en la comunicación se relaciona con las señales de información y su influjo en cómo la gente percibe su trabajo. Las características de un trabajo no están fijas ni son objetivas, sino que son realidades sociales, definidas por las señales o mensajes que el empleado recibe de otros. "Los estudios demuestran que, si se manipulan las señales (es decir, un compañero de trabajo o un jefe comenta la existencia o falta de características como dificultad, interés o autonomía en el puesto), los empleados se sentirán más satisfechos cuando reciban señales positivas de información."³²

Antaño se creía que la gente respondía ante las características objetivas de los trabajos que realizaban. Los trabajos que ofrecen una diversidad de tareas identificables

³² STEINBERG, Charles S., Los medios de comunicación social. División de la revista Visión, Ed. Roble, México, 1997, pág. 98.

y relevantes, así como autonomía y retroalimentación, parecen producir empleados más motivados, satisfechos y productivos. Pero atributos como diversidad, identidad o autonomía no son totalmente objetivos. Un mismo trabajo puede ser percibido en forma diferente por varios grupos. Aun el mismo atributo puede considerarse positivo en una situación y negativo en otra. Parece razonable afirmar que los empleados reaccionan frente a los factores informacionales y a las características objetivas.

Y eso es precisamente lo que indica la investigación. En un estudio se manipularon tanto las características de las tareas como las señales de información en un trabajo simulado de selección. Se descubrió que las señales de información influían más en la satisfacción en el trabajo que las características objetivas de la tarea. De manera análoga, cuando otro grupo de investigadores manipuló ambas variables en la simulación de un trabajo rutinario de oficinista, también observaron que las señales de información constituían la fuerza que determinaba la satisfacción en el trabajo.

Tales hallazgos revelan que las actitudes de un empleado reflejan a la vez las características objetivas del trabajo o tarea y la influencia de la información. Más aún, la comunicación que un empleado recibe de otros a partir de las señales de información a veces constituyen una fuerza motivacional más potente que las propiedades reales del

trabajo. Si queremos generalizar los resultados de estos estudios, podemos afirmar que las señales de información obtenidas de los jefes, compañeros de trabajo y subordinados son importantes como establecimiento de metas, remuneración justa o tareas de significado intrínseco que crean una fuerte motivación, gran productividad y actitudes favorables hacia el trabajo.

3.4.2. Implicaciones para el desempeño y la satisfacción

Se encuentra un tema común sobre la relación existente entre la comunicación y la satisfacción del empleado: cuanto menor sea la incerteza, mayor será la satisfacción. Las distorsiones, ambigüedades e incongruencias vienen a intensificar la incerteza y, por lo mismo, merman la satisfacción.

Cuanto menos distorsión haya en la comunicación, con mayor objetividad se recibirán las metas, retroalimentación y otros mensajes destinados a los empleados por los gerentes. Y esto a su vez reducirá las ambigüedades y esclarecerá la misión del grupo. El uso generalizado de los canales verticales, laterales e informales aumentará el flujo de la comunicación, aminorará la incerteza y mejorará el desempeño y satisfacción del grupo. También cabe esperar que las incongruencias entre la comunicación verbal y la no verbal intensifique la incerteza y disminuyan la satisfacción.

Muchos conceptos expuestos se refieren asimismo a las cuestiones de la comunicación. La percepción, la motivación, los roles y las normas son nociones estrechamente conexas con el proceso comunicativo y determinan la eficacia con que se transmite el significado. Para ilustrar lo dicho tomemos el caso de la percepción. Sabemos que el hombre reacciona más bien ante sus percepciones que ante la realidad. Así, la satisfacción en el trabajo parece recibir un importante influjo de los juicios del empleado sobre la equidad o injusticia en la recepción y evaluación de mensajes salientes. También influye en ella el hecho de que se le den o no señales sociales, de carácter positivo o negativo, respecto a su trabajo. Esta perspectiva perceptual puede ampliarse aún más. Si el sujeto piensa que una comunicación es amenazadora, ajustará a esa opinión su comportamiento sin importar la intención del emisor. Con la conducta resultante aumentará la defensa y disminuirán la obediencia de las instrucciones, la productividad, la satisfacción en el empleo, intensificándose además la búsqueda de otras oportunidades de empleo.

Un estudio de casi setecientos empleados de organizaciones de servicios públicos confirma la importancia que la percepción tiene en la comunicación. Se comprobó que los procesos que maximizan los aspectos importantes y minimizan los insignificantes mostraban una fuerte

correlación con la satisfacción en el trabajo, la satisfacción con los supervisores y la satisfacción con los compañeros de trabajo. Sin embargo, los procesos vistos como retenedores selectivos de información mostraron una correlación negativa con la satisfacción. Por supuesto el problema radica en que lo que al parecer desecha información sin importancia en un caso se considera en otro, como retención selectiva de información relevante.

Ya hemos señalado cómo diferentes redes influyen en la satisfacción y el desempeño. La evidencia indica que la satisfacción en el trabajo es máxima en las redes de círculo y de todos canales, en los cuales la democracia se estimula al máximo. Esas redes también fueron las que produjeron un rendimiento más adecuado en la solución de problemas complejos. Cuando un gran rendimiento exige una supervisión estrecha y controles rigurosos, la rueda resultaba la red más eficaz.

Los hallazgos presentados en el capítulo señalan además que la meta de una comunicación perfecta es inalcanzable. Sin embargo, se sabe que hay una relación positiva entre la comunicación eficaz (que incluye factores como percepción de confianza, percepción de exactitud, deseo de interacción, receptividad de la alta gerencia, canal correcto, esclarecimiento del lenguaje técnico y exigencias de información ascendente) y la productividad del trabajador. La

elección del canal apropiado y la utilización de la retroalimentación propician, pues, una comunicación más eficaz, pero es preciso admitir que el factor humano genera distorsiones que nunca son susceptibles de un examen completo. El proceso de la comunicación representa un intercambio de mensajes pero el resultado de ello son significados que pueden o no aproximarse a los que deseaba el emisor. Cualesquiera que sean las expectativas del emisor, el mensaje descifrado en la mente del receptor representa la realidad de este último. Y es esta "realidad" la que determina el desempeño, junto con su nivel de motivación y su grado de satisfacción. La cuestión de la motivación es crítica, por lo cual conviene que examinemos brevemente como la comunicación es importantísima al evaluar el grado de motivación de alguien.

Al hablar de la teoría de expectativas dijimos que el grado de esfuerzo que pone un individuo depende de su percepción de la relación ente esfuerzo-desempeño, esfuerzo-premio y premio-obtención de metas. Si no se proporcionan los datos indispensables para que la percepción de la probabilidad de esos nexos sea alta, la motivación no será tan fuerte como pudiera serlo. Si no se aclaran los premios, si los criterios para determinar y medir el desempeño son ambiguos o si los individuos no están bastante seguros de que su esfuerzo desembocará en un rendimiento satisfactorio, sus

esfuerzos se verán reducidos. Por ello la comunicación desempeña un papel central al juzgar el nivel de motivación.

Una última consecuencia proveniente de la literatura dedicada al tema de la comunicación se relaciona con la predicción de la rotación de personal. El uso de entrevistas realistas previas a la contratación de trabajo actúa como un dispositivo de comunicación que esclarece las expectativas. Los empleados que han tenido ese tipo de entrevistas cuentan con información más completa sobre el trabajo. Las comparaciones de las tasas de rotación entre las empresas que se valen de entrevistas realistas previas a la contratación y las que prescinden de ellas o que sólo presentan información positiva indican que en las segundas hay casi 29% más de rotación en promedio. Este dato favorece a la gerencia que suministra información honesta y objetiva sobre un trabajo a los solicitantes durante el proceso de reclutamiento y selección.

3.4.3. Implicaciones en la normatividad ISO-9000

La norma ISO-9000, relativa a las medidas que permitan el aseguramiento, o asegurar, la calidad de bienes y servicios como en el caso de la organización que nos ocupa. En el entorno del aseguramiento de la calidad en la empresa, la comunicación juega un papel fundamental, sobre todo en

términos de los individuos y equipos de trabajo que participan en la administración de dicho sistema, pero en particular en el ámbito de las reuniones de trabajo y la efectividad con la que la comunicación permite llevarlas.

En el terreno del profesional de la comunicación como parte del equipo coordinador de la buena comunicación en la empresa, a continuación se mencionan algunas medidas que se sugiere se observe para precisa y efectivamente, formar parte del equipo de aseguramiento de la calidad.

La relación entre los miembros de una organización se lleva a cabo mediante el trabajo individual y/o el trabajo en equipo; en la segunda condición se requiere de comunicación para reunirse y tomar decisiones. Con el objetivo de hacer las reuniones efectivas, en el ámbito de la norma ISO-9000, enseguida se presentan algunos conceptos para trabajar antes, durante y después de la reunión.

REUNIONES DE TRABAJO. PREPARACIÓN ANTES Y PARA LA REUNIÓN

1) Enviar la agenda e información necesaria antes de la reunión. Reunir la información que sea necesaria para la toma de decisiones, con el tiempo suficiente, antes de que se lleve a cabo la reunión y haga llegar la información al responsable de coordinar una o más de las actividades que se tratarán; si hay algo que hacer para prepararla y decidir,

sostener juntas independientes y conferencias telefónicas o personales para entender y conocerlas nuevas ideas y/o los problemas que se discutirán en la próxima reunión; definir la información que deba llevarse para su análisis, justificación, etcétera.

2) Emitir la agenda de trabajo. Iniciar con la definición del objetivo de la reunión, que puede ser el analizar, decidir, informar y/o coordinar acciones para alcanzar las metas particulares.

3) Limitar la asistencia a la reunión. Sólo deberán asistir las personas que sean necesarias, si no puede asistir alguna persona que sea responsable de tomar una decisión, deberá enviar a alguna persona que lo represente y tenga la capacidad, responsabilidad y autoridad para tomar las decisiones.

4) Planificación del tiempo de la reunión. Se debe diseñar la reunión para cumplir los objetivos de la misma; debe durar solamente el tiempo necesario, si son pocos puntos a tratar, deberá ser una reunión corta.

5) Definir la aportación de cada participante. Defina las actividades que serán llevadas a cabo, indicando las personas que serán los responsables de coordinarlas.

6) Definir el lugar, fecha y hora de la reunión. Que sea accesible, las personas participantes deben tener contacto

visual con los demás participantes durante la reunión para colaborar proactivamente.

7) Establecer actividades específicas y tiempos límites para cubrirlos. Si hay algún punto específico que se requiera comentar a profundidad, se debe proponer otra reunión posterior a la reunión original, sólo con el personal que esté directamente comprometido para solucionar el punto a tratar.

8) Limitar la duración de cada punto a tratar y la duración total de la reunión. Establecer y notificar la hora de inicio y término de la reunión, así como el costo de la reunión en términos de productividad.

REUNIONES DE TRABAJO. ACTIVIDADES DURANTE LA REUNIÓN

1) Iniciar la reunión a la hora señalada. No esperar a los que lleguen tarde, ya que así castigar a los puntuales.

2) Asignar a la persona que llevará la minuta, coordinar el tiempo y ser concretos al discutir los puntos a tratar.

3) Coordinar las actividades mediante la agenda y no distraerse de la misma. La persona que administre el grupo de trabajo tendrá la obligación de dirigir la junta para que se tomen decisiones, se informe o produzcan soluciones creativas a los problemas o mejoras que se presenten.

4) Evitar las interrupciones. Durante las reuniones evitar las llamadas telefónicas, mensajes o cualquier otra interrupción, sólo se deben aceptar en casos de emergencia.

5) Evaluar los puntos importantes emanados de la reunión. Estos puntos serán de trascendencia en los resultados de la empresa, por lo que es importante que se hagan las anotaciones necesarias para darles el énfasis que se requiera.

6) Al terminar la reunión, resumir lo tratado. Evaluar si se logró el objetivo, concrete las conclusiones, aclarar y definir las responsabilidades en las tareas asignadas.

7) Terminar a la hora señalada. Al hacerlo, respetar a los participantes que tienen planes de trabajo y que esperan que se inicie y termine a tiempo la reunión. Analice si asistieron las personas indicadas, si se perdió el tiempo y/o se tomaron las decisiones esperadas, etcétera.

REUNIONES DE TRABAJO. ACTIVIDADES A DESARROLLAR DESPUÉS DE LA REUNIÓN

1) Redactar la minuta de la reunión. Incluir en la minuta las decisiones, personas responsables de coordinar las actividades emanadas de la misma y establecer fechas de compromiso. Ya que se tengan las minutas, distribuirlas con un máximo de 48 horas después de terminada la reunión.

2) Realizar el seguimiento. El responsable de la reunión deberá hacer el seguimiento del avance y resultados de los compromisos obtenidos en la reunión.

3) Hacer un inventario de las reuniones a las que se asiste y evaluar si están siendo productivas, si se es quién debe asistir y utilizar la información generada para mejorar el propio desempeño. Evitar tener más reuniones de aquellas que son necesarias.

CAPITULO 4

ESTUDIO DE CAMPO EN COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA "ESENCIAS Y PERFUMES DE GUADALAJARA"

Para efectos de conocer la problemática en materia de comunicaciones internas que enfrenta la empresa EyPG, se llevó a cabo un trabajo de campo que pretende desprender conclusiones respecto a la calidad de dichas comunicaciones en la compañía a partir de la entrevista al personal de las tiendas que conforman la cadena comercial de la empresa.

Para tal fin, se diseño el cuestionario que más adelante se presenta.

4.1. OBJETIVOS

Desprender información que permita evaluar la calidad de la comunicación organizacional en esta empresa tal y como quedó planteado al principio de esta investigación.

Su aplicación generará información que habrá de permitirle a la administración de la empresa determinar el origen de las fallas en la comunicación organizacional que pudieran tenerse, de tal forma que se puedan hacer recomendaciones sobre medidas tendientes a mejorar los procesos de comunicación en este sector que contribuyan al

incremento en los índices de eficiencia y productividad de la tiendas que lo integran.

4.2. UNIVERSO

El universo es el integrado por el personal de las tiendas que conforman la cadena comercial de la empresa.

Para efectos de la aplicación del cuestionario que más adelante se presenta, se solicitó la cooperación de los empleados de las 5 tiendas que conforman la cadena de la empresa EyPG.

Dado que se pretende aplicar el cuestionario tanto a personal ejecutivo como a empleados de menor rango, se identificó la población total por tienda resultando lo siguiente:

LOCALIZACIÓN DE LA TIENDA:	NO. DE EMPLEADOS
1. Esencias y Perfumes Gdl., Plaza Patria	28
2. Esencias y Perfumes Gdl., Alcalde.	31
3. Esencias y Perfumes Gdl., Plaza México	26
4. Esencias y Perfumes Gdl., Aurrera Tonalá	30
5. Esencias y Perfumes Gdl., Centro.	34

4.3. TAMAÑO DE LA MUESTRA

En la investigación social, el investigador puede determinar un tamaño de muestra pertinente mediante metodología estadística, matemática o aleatoria; siempre y cuando el universo no sea accesible a las pretensiones de investigación en el campo.

Dado lo reducido del personal en la empresa se decidió que las encuestas fueran aplicadas a los empleados de todas las tiendas. Es decir, la muestra está constituida por el total del personal, lo que resulta en un aumento sensible de la precisión del promedio de resultados.

4.4. DISEÑO DE INSTRUMENTOS

Para efectos de llevar a cabo el diagnóstico de la calidad de la comunicación en la empresa Esencias y Perfumes de Guadalajara, se diseñaron cuestionarios que nos permitan evaluar las actitudes de los trabajadores hacia la calidad, cantidad y medios de comunicación que se dan dentro de la organización.

El trabajo de campo que se realizó para los fines antes mencionados, intentó conocer las preferencias de los trabajadores de este sector en cuanto a los medios a través

de los cuales reciben información de la compañía, así como de la cantidad y calidad de la misma.

Así mismo, dicho cuestionario pretende conocer cuál es la posición de la alta gerencia de la empresa seleccionada respecto a la calidad de la información que se está generando hacia el interior de la organización.

Para tal fin, y dado el tamaño de la empresa (149 personas en total por las 5 tiendas), se seleccionó a todo el personal incluyendo a la dirección general, con lo cual se llegó a un total de 149 cuestionarios aplicados.

En seguida se presenta el modelo de instrumento diseñado para tal fin:

CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario ha sido elaborado para integrarse como parte de mi tesis profesional. Las respuestas obtenidas serán manejadas con absoluta discreción y confidencialidad, para lo cual se le suplica no anotar su nombre. En este sentido, le sugerimos contestar de manera fehaciente a cada una de las preguntas siguientes seleccionando sólo una de las alternativas de respuesta en cada pregunta.

1. ¿Cuál método considera mejor para dar a conocer las normas de la empresa?

- Reunión de gerentes

- Entrevistas personales
 - Boletín de la gerencia
 - Memorándum entre oficinas
 - Teléfono
2. ¿Considera que existe una relación entre las comunicaciones de la empresa y la productividad?
- Indiscutiblemente
 - Ligera relación
 - No hay relación
3. Respecto a la comunicación oral y escrita:
- La verbal es más importante
 - Las dos igualmente importantes
 - La escrita es más importante
4. ¿Considera que existe una relación entre la ruptura de las comunicaciones y las huelgas o conflictos laborales?
- Indiscutiblemente
 - Ligera relación
 - No hay relación
5. Indique a su juicio, cuáles son las causas de la ruptura en la comunicación dentro de la empresa:
- Uso inadecuado de los medios
 - Falta de comunicación por parte de la gerencia
 - Programa inadecuado de instrucción al personal

- La gerencia retira la información
 - Escasas oportunidades para comunicarse con los superiores
 - Confusión de la autoridad
 - El comunicante no es popular
6. Según su experiencia ¿quién le ha ayudado más a tenerle informado al día acerca de los asuntos de la compañía?
- Jefe inmediato
 - Supervisor o gerente
 - Un compañero de trabajo
 - Uno de los jefes
 - La gerencia de la empresa
7. ¿Cuando su jefe le encarga algo le explica los porques?
- Casi nunca
 - La mitad de las veces aproximadamente
 - Casi siempre
8. ¿Puede comunicarse con su jefe inmediato cuando lo desea?
- Si, siempre
 - Comúnmente si
 - Suele estar demasiado ocupado

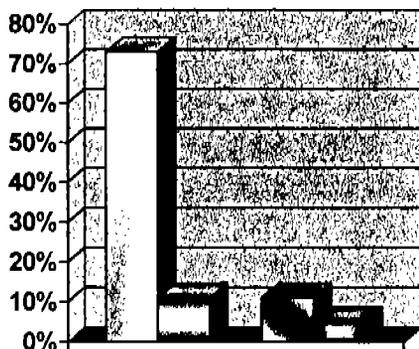
- No le gusta que se le moleste
 - Apenas se puede hablar con el
9. ¿Ha tenido usted facilidades para hacer llegar sus ideas a los altos jefes en la empresa?
- Casi siempre
 - A veces
 - Casi nunca
 - No me interesa
10. ¿Se siente como parte de la compañía?
- Así es
 - Lo único que sé es que trabajo aquí
 - A veces parece que sí y a veces que no

En seguida se muestran los cuadros que concentran las respuestas recabadas, y al final de este trabajo como anexos se presentan las gráficas con las respuestas proporcionadas por los empleados de las diferentes tiendas.

4.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Gráfica No. 1

¿Cuál método considera mejor para dar a conocer las normas de la empresa?

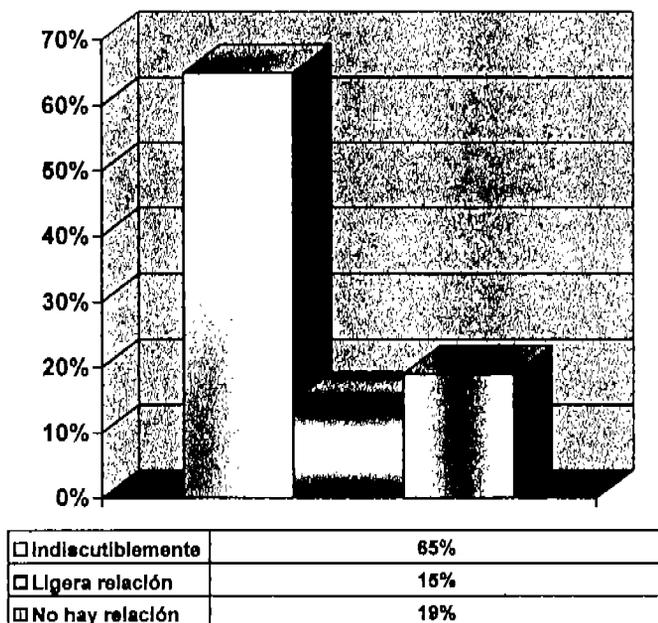


<input type="checkbox"/> Reunión de gerentes	73%
<input type="checkbox"/> Entrevistas personales	11%
<input type="checkbox"/> Boletín de la gerencia	
<input type="checkbox"/> Memorándum entre oficinas	11%

La gráfica No. 1 nos indica que para el 73% de los trabajadores de las empresas comercializadoras de perfumes y esencias aromáticas, las reuniones con los gerentes de la tienda resultan ser el medio más adecuado para entablar comunicaciones apropiadas. Para el 11%, sin embargo, la entrevista personal resulta más provechosa. Otro 11% opina que la memoranda entre departamentos resulta el mecanismo más apropiado.

Gráfica No. 2.

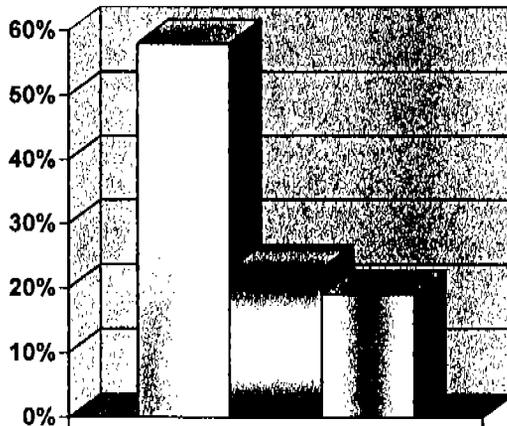
¿Considera que existe una relación entre las comunicaciones de la empresa y la productividad?



De acuerdo con la gráfica No. 2, para el 65% de los empleados de las tiendas comercializadoras de perfumes y esencias aromáticas, existe una relación entre comunicaciones en la organización y productividad. El 15% opinó que la relación es ligera y el 19% considera que tal relación no existe.

Gráfica No. 3.

Respecto a la comunicación oral y escrita:

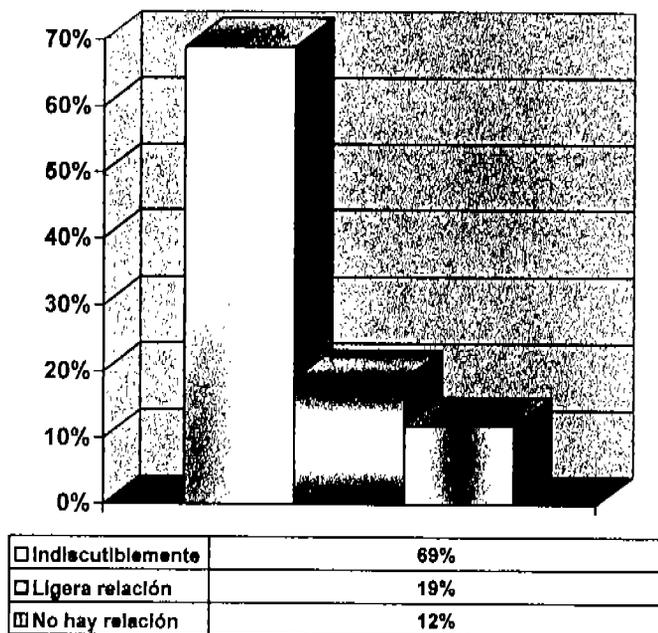


<input type="checkbox"/> La verbal es más importante	58%
<input type="checkbox"/> Las dos igualmente importantes	23%
<input type="checkbox"/> La escrita es más importante	19%

Los empleados de las tiendas de perfumes y esencias aromáticas examinadas, de acuerdo con los datos e la gráfica No. 3, en un 58% consideran más importante la comunicación verbal, un 23% opina que la comunicación escrita es más importante y un 19% opina que ambas son igual e importantes.

Gráfica No. 4

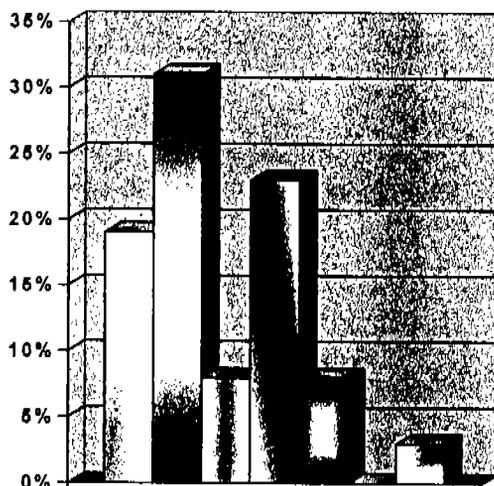
¿Considera que existe una relación entre la ruptura de las comunicaciones y las huelgas o conflictos laborales?



Para el 69% de los empleados entrevistados, existe una estrecha relación entre la ruptura de las comunicaciones y los conflictos laborales. Un 19% parte opina que esta relación sólo es ligera. Para el 12% de los entrevistados, dicha relación no se da.

Gráfica No. 5

Indique a su juicio, cuáles son las causas de la ruptura en la comunicación dentro de la empresa:

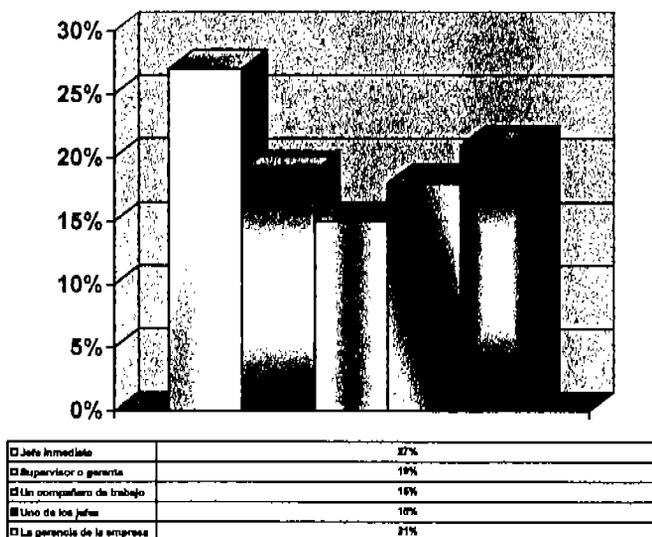


Uso inadecuado de los medios	18%
Falta de comunicación por parte de la gerencia	31%
Programa inadecuado de instrucción personal	8%
La gerencia retira la información	23%
Escasa oportunidad para comunicarse con los superiores	8%
Confusión de la autoridad	0%
El comunicante no es popular	3%

De acuerdo con la gráfica No. 5 existen diversas razones a juicio de los empleados para la ruptura de la comunicación en la empresa. La gráfica muestra las frecuencias con las que las respuestas se presentaron.

Gráfica No. 6

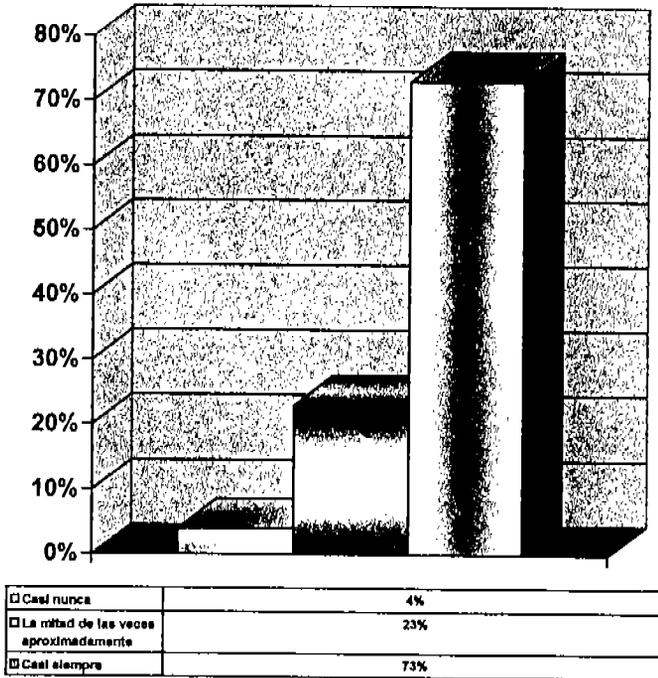
Según su experiencia ¿quién le ha ayudado más a tenerlo informado al día acerca de los asuntos de la compañía?



Para los empleados de las empresas comercializadoras de perfumes y esencias aromáticas examinadas, de acuerdo con la gráfica No. 6, los medios de información que generalmente los alimentan son en un 27% los jefes, el supervisor o gerente el 19%. Para el 15% los compañeros de trabajo cumplen esta función, para el 10% y 21% respectivamente, otros jefes y la gerencia de la empresa, son los encargados de comunicar sobre aspectos de interés para los empleados.

Gráfica No. 7.

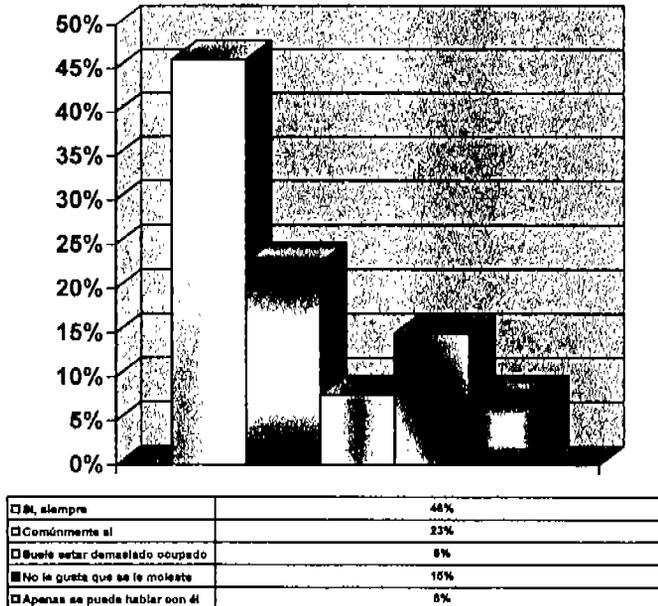
¿Cuando su jefe le encarga algo le explica los porques?



La gráfica No. 7 nos muestra que en las empresas comercializadoras de perfumes y esencias aromáticas los empleados consideran que el jefe casi siempre les explica a los empleados los porques de las órdenes que les gira, al menos en un 73%. Un 4% de los trabajadores opinan que esto casi nunca sucede y el 23% opina que la mitad de la veces se enteran de dichos porques.

Gráfica No. 8

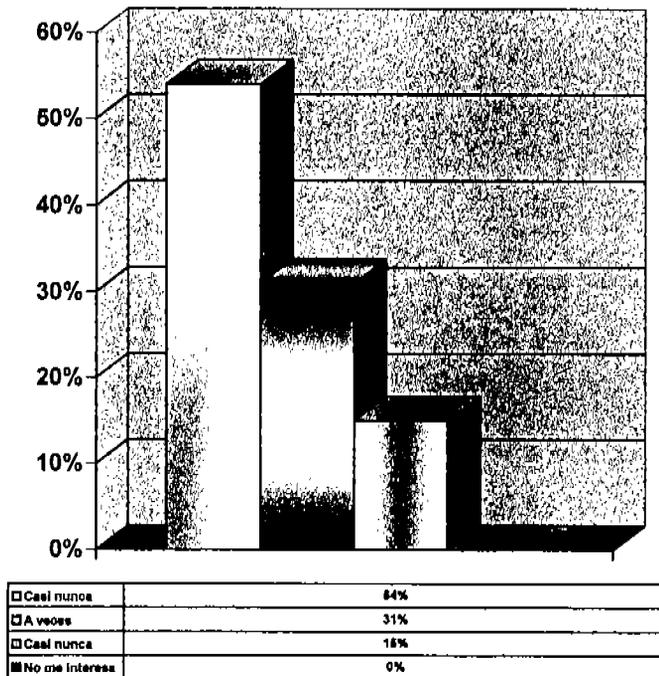
¿Puede comunicarse con su jefe inmediato cuando lo desea?



La gráfica No. 8 nos indica que los empleados de las empresas comercializadoras de perfumes y esencias aromáticas en un 46%, opina que siempre tienen acceso a comunicarse con su jefe inmediato cuando lo desean. Para el 23% esto sucede comúnmente. Otro 8% opinó que suele estar ocupado como para escucharlo, un 15% opina que a su jefe no le gusta ser molestado, y un 8% final declara que apenas es posible entablar conversación con el jefe.

Gráfica No. 9.

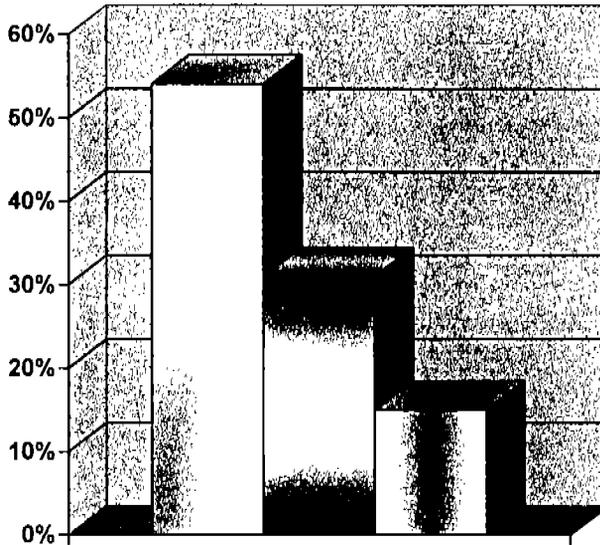
¿Ha tenido usted facilidades para hacer llegar sus ideas a los altos jefes en la empresa?



La gráfica No. 9 nos muestra que las ideas de los empleados, y la opinión de estos, suele llegar a los altos jefes de la empresa en el 54% de las ocasiones. Un 31% opina que sus ideas nunca son escuchadas por dichos niveles y para el 15% de los entrevistados casi nunca lo intentan.

Gráfica No. 10.

¿Se siente como parte de la compañía?



<input type="checkbox"/> Siempre	54%
<input type="checkbox"/> Lo único que sé es que trabajo aquí	31%
<input type="checkbox"/> A veces parece que sí y a veces que no	16%

Por lo que hace a como se sienten los trabajadores como parte de las empresas, las respuestas tendieron a que si se sienten parte de la misma.

4.6. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN EN LAS TIENDAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE GUADALAJARA

Dado que nuestra investigación acerca de la problemática que enfrenta la comunicación en la empresa EyPG, los comentarios que enseguida se presentan, pretenden satisfacer las necesidades globales de las mismas, por lo que algunas habrán de hacer más énfasis en ciertos aspectos que otras.

En seguida se presentan algunas de las estrategias que se recomienda a fin de mejorar sus procesos internos de comunicación organizacional.

1. Recomendamos estimular la comunicación ascendente, de subordinados a superiores, por medio de canales formales establecidos. Esto permitiría aprovechar las ideas, los comentarios, las sugerencias y demás cosas que representan a la creatividad de los seres humanos que trabajan en las organizaciones.
2. Es una exigencia propiciar la comunicación interdepartamental, pues da la impresión de que cada departamento, sección u oficina trabaja aisladamente, sin consideración de las restantes unidades organizacionales. Después de todo, debe reconocerse y aceptarse que una organización de negocios o de cualquier otra índole es un sistema social, donde todas las partes son interdependientes.

3. La comunicación debe considerarse como el factor aglutinante que conserva reunidas y en armonía a las partes de un todo, que en nuestro caso es la organización de la empresa.
4. Al ser la comunicación la forma principal de interacción entre los seres humanos que componen el sistema-empresa, no debe dejarse a la deriva, sino que debe planearse, implantarse, controlarse.
5. En las empresas, el Departamento de Capacitación debe ocuparse de que los trabajadores sepan comunicarse tanto en escritos como oralmente.

4.6.1. FILOSOFÍA

"Lograr brindar al público el servicio de calidad que es necesario manejar para permanecer dentro de la competencia por el mercado de las empresas comercializadoras de esencias y perfumes."

4.6.2. VALORES

Las tiendas de EyPG cuentan con valores esenciales los cuales proporcionan satisfacción y orgullo a sus accionistas y empleados, siendo estos valores los siguientes:

A) Satisfacción de las expectativas del cliente

El primer valor es la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, ya que en el mercado de la

perfumería y las esencias este factor es crítico pues de él depende el regreso del cliente.

B) Calidad en el trabajo

Está orientada principalmente hacia la "calidad" en el servicio prestado, ya que es el principal factor de la eficacia en la empresa.

C) Calidad en las relaciones laborales

La calidad no sólo se da en la parte material, sino también en las relaciones interpersonales por parte de los accionistas, así como en los empleados y todas aquellas personas que intervienen dentro de la empresa. Esta calidad se alcanza sólo mediante mecanismos de comunicación de calidad.

D) Integración y trabajo en equipo

Este valor se encuentra fundamentado principalmente en el trabajo interno, presentándose en todas las áreas de trabajo inicia este valor con el apoyo al personal en el desarrollo de nuevas habilidades. Dicho desarrollo de habilidades deberá fincarse como una de las necesidades más importantes para mejorar los procesos comunicacionales.

E) Compromiso de la dirección

La alta dirección de cada una de las sucursales de EyPG busca colocarse en la preferencia de sus clientes, para que ésta pueda ser identificada como un organismo serio, eficiente, confiable y de alta calidad. Para tal fin la capacitación del personal se constituye en el centro de la planeación en este sentido.

F) Sistemas de información

Este valor nos permite conocer las expectativas y necesidades del consumidor final, para poder así cumplir con la misión de nuestra empresa. La información interna también deberá hacer énfasis en satisfacer la calidad de trabajo del personal.

4.6.3 VISION

La empresa Esencias y Perfumes de Guadalajara pretende darse a conocer por la calidad de sus servicios en sus respectivos mercados.

1) Organización interna

Por lo que respecta a este apartado, se pretende que la empresa, crezca con una mejor organización contemplando los objetivos, planes, acciones, funciones y

responsabilidades en cada puesto, con esto desarrollará una mejor planeación que le permitirá ser más competitiva. Las posibilidades de comunicación interdepartamental deberán vigilarse en esta etapa.

2) Proyectos de inversión

Con el aumento del desarrollo nacional y regional, se adquieren nuevos compromisos no sólo económicos y sociales sino que también se adquiere con el medio ambiente que nos rodea. Es por esto que se pretende en general, fomentar el desarrollo de proyectos de inversión que permitan crear nuevas fuentes de empleo, cuidando la preservación de un ambiente laboral digna, para los colaboradores.

3) Desarrollo de los recursos humanos

El ser humano es una de las piezas mas importantes de cualquier negocio, por ello deberá mantenerse a la vanguardia el desarrollo de los recursos humanos ayudándolo a mejorar las relaciones obrero-patronales, que permita ser una organización eficiente e integrada. La capacitación resulta primordial para mejorar los procesos comunicativos en las empresas.

4) Mercado internacional

Las relaciones comerciales entre los diversos países

hacen que la empresa se de a la tarea de establecer contactos en el extranjero para el abastecimiento de materiales y tecnología de punta, así como para ofertar sus productos terminados.

5) Asesoría en diseño

La imagen corporativa de la empresa mexicana requiere del rediseño creativo que proyecte, a través de sus formas, colores y mensajes, un concepto integral de comunicación corporativa, tanto interna como externamente. Este principio es esencial cuando se pretende mejorar la comunicación organizacional.

4.7. RECOMENDACIONES CONCRETAS EN TORNO A LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A TRABAJADORES

De acuerdo con las respuestas de la pregunta No. 1, el personal de las tiendas se inclina o asigna una mayor importancia a la promoción de la comunicación vía el contacto con los gerentes. Por tal motivo, se deberá fomentar la administración participativa por medio de diferentes técnicas, como podrían ser los círculos de calidad, de tal forma que se logre el acercamiento que los empleados desean con sus superiores en términos de comunicación. Estos procesos necesariamente requerirán de un

largo plazo para ser implementadas de manera integral en estas empresas.

Por lo que hace a las respuestas de la pregunta No. 2 en el sentido de la relación que existe entre la calidad de la comunicación y la productividad en la empresa, es claro que los empleados le asignan una alta participación a la primera como variable independiente de la segunda. En la medida en la que la administración de las tiendas de EyPG pretendan incrementar los índices de satisfacción laboral en aras de una mayor productividad y eficiencia de su personal, deberán atender el aspecto comunicacional, que en un primer acercamiento, pareciera que una administración más participativa podría ser la respuesta a esta inquietud del personal.

De acuerdo con las respuestas a la pregunta No. 3 en cuanto a que tipo de comunicación resulta más efectiva dentro de la empresa, los empleados opinaron que la comunicación verbal es la que mejores resultados brinda a los procesos comunicacionales, por lo tanto, la promoción de este tipo de comunicación, deberá prevalecer en la medida de lo posible, sobre otros tipos de comunicación como la escrita o la no verbal. El énfasis que se logre dar a la comunicación verbal en las empresas comercializadoras de perfumes y esencias aromáticas, será coadyuvante de la calidad en el trabajo del personal que en estas labora. La

creación de equipos de trabajo por medio de los círculos de calidad antes recomendados, puede resultar a nuestro juicio la estrategia que permita que los empleados sientan los procesos comunicacionales en las empresas son causa de un adecuado clima de trabajo que repercuta en su motivación hacia la productividad y la eficiencia.

Sobre todo en épocas de crisis laborales o de negociaciones de sueldos con el personal, las comunicaciones en la empresa deben mantenerse en un nivel adecuado que permita que los flujos de información de y hacia ambas partes, satisfagan los requerimientos que demanden esos momentos en particular. Los empleados asignan una importante relación a la calidad de la información con los conflictos laborales. En este caso, se deberá fomentar por parte de la administración de las empresas comercializadoras de perfumes y esencias aromáticas, el que los canales de comunicación se mantengan abiertos constantemente, de modo que la retroalimentación en ambos sentidos permita llegar a conclusiones satisfactorias para ambas partes.

Una de las principales razones que se argumentan por parte de los empleados para el rompimiento de las comunicaciones en la empresa, es la falta de participación de la gerencia en los procesos comunicacionales y un inadecuado uso de los medios. Como mencionamos anteriormente, los empleados se sienten mejor cuando las

comunicaciones son verbales y personales. Aparentemente el uso de medios escritos de comunicación se ha exagerado a juicio del personal, por lo que consideran que los medios usados actualmente están provocando insatisfacción laboral en general. Sobre todo la falta de contacto con la gerencia en materia de comunicaciones, es un factor que mantiene latente la insatisfacción laboral del personal. La administración participativa, en la que sea evidente el interés de la alta administración por su promoción dentro de las empresas comercializadoras de perfumes y esencias aromáticas, será un factor determinante en la mejora de la comunicación organizacional de esta empresa, y sus repercusiones en la calidad de la satisfacción laboral.

Los jefes de departamento suelen ser los principales canales de comunicación entre la gerencia y los empleados. Deberán diseñarse cursos de capacitación específicos en los cuales se entrene a los jefes y supervisores en la manera de gestionar los conflictos interdepartamentales, de tal forma que su calidad de canales de comunicación entre gerencia y empleados, se fortalezca por medio de un adecuado ejercicio de sus labores como gestores departamentales. Las reuniones de círculos de calidad, podrán de manera definitiva, servir como mecanismos para la gestión de conflictos de comunicación interdepartamentales.

La administración participativa, y los cursos que el personal puede tomar al respecto, permitirá que las instrucciones al personal se localicen dentro de un ámbito de administración por objetivos, en la que los empleados conozcan de antemano lo que se espera de ellos en un periodo determinado. Este tipo de administración evitará el que los empleados se sientan poco atendidos y en su caso tomados en cuenta por los jefes para el desarrollo de sus funciones. La programación con antelación de las actividades a realizar por los miembros del personal de las empresas comercializadoras de perfumes y esencias aromáticas, además de generar una más alta productividad, eliminará la insatisfacción laboral que sufren actualmente los empleados como consecuencia de la falta de comunicación de sus supervisores.

Se debe aprovechar la ventaja de que la sensación de comunicación por parte de los empleados con sus jefes directos es adecuada, para promover la participación del personal en la toma de decisiones administrativas, situación que vendrá a promover la satisfacción laboral del personal, que a final de cuentas es lo que se pretende.

No siempre los empleados consideran que sus opiniones trascienden hasta la alta gerencia. Por tal motivo, la capacitación del personal para incorporarlo a los procesos de decisión por medio de su participación a través de

equipos de trabajo y círculos de calidad, como ha quedado anteriormente establecido, resulta a nuestro juicio de suma importancia para mejorar los procesos comunicacionales en este tipo de empresas.

La mayoría de los empleados se sienten como parte de la empresa, situación que habría de ser aprovechada por la alta gerencia para sacarles el máximo provecho desde el punto de vista de sus capacidades para la colución de diferentes problemas que les son asignados. La promoción de una mayor participación de los empleados en los procesos decisorios, vendrá a incrementar los índices de productividad y motivación del personal que integra las organizaciones de la empresa Esencias y Perfumes de Guadalajara.

CONCLUSIONES

Se considera de suma importancia que, como primer punto, se tenga un amplio conocimiento del proceso de comunicación y los elementos que la integran, para así lograr el objetivo que se pretende en la empresa (ESENCIAS Y PERFUMES DE GUDALAJARA).

Se entiende mejor, desde el punto de vista de la comunicación, el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Entendiendo que, la comunicación es el proceso por el cual se transfiere una idea de una fuente a un receptor, con el propósito de cambiar su comportamiento. Por lo tanto, es un elemento importante en el funcionamiento de una organización; también, es de gran importancia tener en cuenta la retroalimentación, ya que ésta hace más efectivo un sistema de comunicación.

Referente a la Escuela de las Relaciones Humanas, la comunicación organizacional se constituye no sólo por la administración hablando a los trabajadores, sino también dando importancia a lo que dicen los trabajadores. Centró su atención sobre todo en la comunicación informal entre iguales en una organización.

El grado de incertidumbre para una organización se da cuando su ambiente es complejo y cambia con rapidez. Definimos a la incertidumbre como el número de alternativas respecto a la ocurrencia de un suceso, junto con las

relativas probabilidades de estas alternativas. La incertidumbre implica falta de orden, de pronosticabilidad, de estabilidad. La estructura proporciona a una organización la capacidad para enfrentarse a la incertidumbre.

La estructura organizacional es determinante para una buena calidad en la comunicación. Uno de los propósitos de la estructura es proporcionar estabilidad, regularidad y pronosticabilidad.

Los canales formales e informales de comunicación en una organización, por lo general, son complementarios y sustituidos. La estructura de la comunicación informal suele ser el origen de los rumores.

Un falso concepto común sobre los problemas de la comunicación en las organizaciones es que el problema principal es la restricción de los flujos, ya que la solución es despejar los canales de comunicación bloqueados.

Una de las funciones más importantes en la estructura comunicacional es restringir los flujos de comunicación y, así, disminuir los problemas de sobrecarga de información.

Los flujos de comunicación horizontal en una organización son más frecuentes que los flujos verticales y los flujos hacia abajo son más frecuentes que hacia arriba. La existencia de flujos de comunicación informales en una

organización es evidencia de que la estructura formal no pronostica el comportamiento de la comunicación.

El sistema de comunicación formal de una organización puede ser impuesto a sus miembros. Pero las redes informales de comunicación surgen en forma espontánea y están menos estructuradas, por lo que son menos predecibles.

Ha quedado demostrado a lo largo del documento que las comunicaciones influyen en la motivación de los empleados hacia el trabajo y también que existe la posibilidad, como ilustra la investigación de campo desarrollada, de evaluar las percepciones de los trabajadores en torno a los canales de comunicación que se manejan en la empresa, lo cual, en todo caso, es información que, bien empleada, podrá contribuir con la administración de la empresa para que la comunicación organizacional mejore en todos los niveles del personal.

Como comunicación de calidad en una organización debiera entenderse aquel sistema que permite que los empleados además de estar oportuna, objetiva y claramente informados de diversos sucesos hacia adentro de la empresa sean impactados positivamente en desempeño, por los medios más adecuados, prácticos y eficientes con los que disponga la administración o quien concretamente la represente en cada situación comunicativa. Dicha comunicación debe

contribuir al mantenimiento de un clima organizacional que permita un desempeño eficiente del personal en general.

Será responsabilidad de la administración general, quien asesorado por un profesional de la comunicación, como en este caso, el no sólo promover, sino vigilar y velar que los canales de comunicación interna en la organización se esté dando sin afectar las intenciones de buen desempeño de los trabajadores. Hemos visto como las interferencias en la comunicación propician, además de ineficiencia operativa, desencanto entre el personal que no entiende lo que sucede a su alrededor.

Si la eficiencia y productividad en las organizaciones como la analizada, provienen básicamente del personal, éste, debe ser tomado en cuenta con mayor frecuencia, en cuanto a sus puntos de vista, opiniones, inquietudes y necesidades para que esta eficiencia y productividad continúe y mejore; ya que de no ser así, la empresa, como muchas otras empresas mexicanas corren el riesgo y se exponen a ser eliminadas tanto en un mercado local, como global.

Para el profesional de la comunicación, el conocimiento de las técnicas de promoción de la satisfacción laboral, que se constituyen en la base sobre la cual se sustenta la motivación del personal, son en la actualidad, las variables que las empresas en todo el mundo manejan para efectos de

propiciar canales de comunicación que no incidan negativamente en dicha satisfacción laboral.

Es evidente que la preferencia por la comunicación directa a través de los gerentes hacia sus subordinados, dan como resultado que la información transmitida sea de mayor calidad y calidez; este concepto concuerda completamente con la Escuela de las Relaciones Humanas, donde se hace énfasis en la relación afectiva jefe-subordinado.

El marco teórico que se presenta al principio del trabajo examina las relaciones existentes entre la calidad de la comunicación organizacional y sus efectos en la satisfacción laboral de los empleados lo cual, a final de cuentas, se habrá de traducir en mejores niveles de eficiencia.

No podemos perder de vista que independientemente de nuestra formación universitaria en el ámbito de la comunicación de ninguna manera nos libera de la responsabilidad que tarde o temprano, cuando nos desempeñamos profesionalmente, debemos asumir como parte de la administración de una organización. Bien en ámbitos eminentemente relacionados con la comunicación o no, pero al final del día la labor organizacional se referirá a la administración de algún desempeño específico. Es desde este punto de vista que el comunicador profesional en las organizaciones debe comprender su papel. No sólo

especializarse en medios y diálogos, sino en formas que contribuyan a comunicar, pero a comunicar positivamente de tal forma que los contenidos comunicativos favorezcan el desempeño laboral de los trabajadores, como se ha querido demostrar a lo largo de la presente investigación.

BIBLIOGRAFIA

- ANDER Egg, Ezequiel, Desarrollo de la comunidad, Metodología y práctica, Edit. Humanistas, Buenos Aires, 1986.
- BAR-HILLEL, Y. y CARNAP, R. Información y semántica, Limusa, México, 1990.
- BERLYNE, D. E. y CROZIER, J. B. Efectos de la estimulación exploratoria, Prentice Hall, México, 1991.
- BROADBENT, D. E. Percepción y comunicación, Limusa, México, 1989.
- CASTELLANOS, Rosario, Función del diálogo; catarsis y esclarecimiento, Sección editorial, diario Exélsior, México, D. F. 31 de agosto de 1988.
- Centro Nacional de la Productividad, Comunicaciones en la empresa, Edición privada, México, 1988.
- CHOMSKY, Noam, El lenguaje y el entendimiento, Colección Ciencias Humanas, Edit. Seix Barral, Barcelona, 1981.
- DARWIN, Peter, Psicología de las comunicaciones humanas, Prentice Hall, México, 1992.
- DOOHER, Joseph M. y Mrquis, Vivienne, Comunicación efectiva en el trabajo, recopilación de Edit. Reverté, S.A., México, 1990.
- DUHALT, Krauss, Miguel, Técnicas de comunicación administrativa. Dirección General de Publicaciones, Universidad Nacional Autónoma de México, 1990.

GAUCHAT, Patricia, Comunicación no verbal en los negocios, Paidós Psicología, México, 1990.

GISCAR, Pierre, Formación y perfeccionamiento de los mandos intermedios, Edit. Sagitario, S.A. Ediciones y distribuciones, Madrid, 1958.

GIURAUD, Pierre, La semántica, Fondo de Cultura Económica. México, 2ª edi., en Español, 1985.

GRENNBERG, John, Comunicación organizacional, Prentice Hall, México, 1990.

HINDLE, Daniel, Modelos de comunicación en las organizaciones y sus efectos en la eficiencia operativa, Limusa, México, 1989.

HYMES, Harold, Sociología de la comunicación en las empresas, Plaza & Janes, Barcelona, España.

HYMAN, R. La información como estímulo en la generación de reacciones en el ser humano, Paidós Psicología, México, 1990.

JESPERSEN, Conrad, La comunicación humana en las empresas, Trillas, México, 1990.

JONES, A. Información y personalidad, Mc Graw Hill, México, 1992.

KORZOBSKY, Himaël, Comportamiento y cultura organizacional en proceso de cambio, Mc Graw Hill, México, 1992.

KURATH, Harold, Psicología del rumor y su efecto en las organizaciones, Limusa, México, 1989.

LABOW, William, El lenguaje de las comunicaciones en las organizaciones, Limusa, México, 1990.

LAMBERT, Edward, Comunicación no verbal en las organizaciones, modelos y casos, Mc Graw Hill, México, 1992.

LAMBERT, Paul, Conducta en las organizaciones y cambio, Prentice Hall, México, 1992.

LEPP, Ignace, La comunicación de las existencias, Edic. Carlos Lohlé, Buenos Aires, 1984.

MENDIETA y Nuñez, Lucio, Teoría de los agrupamientos sociales, Cuadernos de sociología, Biblioteca de Ensayos sociológicos, UNAM, México, 1988.

MENENDEZ, Antonio, Comunicación social y desarrollo, Dirección General de Publicaciones. Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1982.

NICKI, R. M. Los efectos de la información en la reducción de la incertidumbre en la conducta humana, Diana, México, 1990.

ORTIZ, Gil, Carlos, La comunicación, Ed. Herrero Hermanos, Sucesores, S.A., México, 1985.

PEDRAZ, J. L., Los resortes psicológicos de la persuasión en la oratoria, Edit. Sal Terrae. Santander, España. 3ª edición, 1986.

ROBINSON, Edward, J., Comunicación y relaciones públicas, Compañía Editorial Continental, S.A., México, 1ª edición, 1971.

SILVERSTEIN, Albert, Comunicación Humana, Trillas, México.

SORENSEN, Arnold, Conducta organizacional efectiva, Prentice Hall, México, 1993.

STEINBERG, Charles S., Los medios de comunicación social, División de la revista Visión, Ed. Roble, México, 1989.

..STEWART, Daniel K., Psicología de la comunicación, Teoría y análisis, Edit. Paidós, Buenos Aires, 1ª. edición, 1984.

WEINREICH, Uih, El cambio organizacional, Trillas, México, 1991.

WILLIAMS, Raymond, Los medios de comunicación social, Ediciones Península M.R., Epaña, 1991.