

301309

1  
29



**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
U. N. A. M.**

**TEMAS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**"COMUNICACION, COLUMNA VERTEBRAL DE  
TODA ORGANIZACION".**

**Seminario de Investigación Administrativa**

**P. Maricela Meneses Calderón**



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

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

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

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

# I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION.....	I
CAPITULO I	
GENERALIDADES.	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Conceptos.....	7
1.3. Definición y Consideraciones Generales de la Comunicación.....	9
1.4. Comunicación y Lenguaje.....	17
1.5. Comunicación Verbal y Comunicación No- Verbal.....	21
1.6. Funciones de la Comunicación.....	25
1.7. Patología de la Comunicación.....	30
1.8. La Teoría de la Información y la Comu- nicación.....	42
CAPITULO II	
EL PAPEL DE LA COMUNICACION EN EL - - APRENDIZAJE.	45
2.1. Qué es Aprendizaje y Cómo Funciona....	45
2.2. Comunicación y Aprendizaje.....	63
2.3. Teorías del Aprendizaje y Problemas Ca- racterísticos a que se Enfrentan.....	73
CAPITULO III	
COMUNICACION INTERPERSONAL Y RETROALI- MENTACION.	87
3.1. Comunicación Interpersonal y la Dinámi- ca de Grupos.....	87

	Pág.
3.2. Ventana de Johari.....	103
3.3. Qué es retroalimentación y Cómo Funciona.....	115
3.4. Sugerencias para una Retroalimentación Util y Efectiva.....	120
 CAPITULO IV	
ORGANIZACION Y COMUNICACION.....	132
4.1. Comunicación Organizacional.....	132
4.2. Especies de la Comunicación Organizacional.....	138
4.3. Sentido de las Comunicaciones.....	147
4.4. Barreras de la Comunicación Organizacional.....	165
4.5. La Comunicación en el Proceso Administrativo.....	173
 CAPITULO V	
INVESTIGACION DE CAMPO.....	190
5.1. Objetivo.....	190
5.2. Hipótesis.....	190
5.3. Universo y Muestra.....	190
5.4. Cuestionario.....	191
5.5. Tabulación.....	192
5.6. Resultados.....	193
 CONCLUSIONES.....	 198

	Pág.
GLOSARIO.....	200
BIBLIOGRAFÍA.....	203
FE DE ERRATAS.....	205

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

El presente Seminario de Investigación Administrativa tiene como propósito enfatizar el importante papel que la comunicación juega dentro de toda organización.

Es innegable que una buena comunicación se traduce en buenos resultados.

La empresa es un organismo cuya columna vertebral es la comunicación; si alguna vértebra esta fuera de su lugar lógico es que el órgano al cual esta inervada, no responderá. Si en la empresa no existe la comunicación adecuada, tampoco se podrán cumplir los objetivos preestablecidos.

El desarrollo de la vida de la empresa se sirve de las relaciones y conexiones existentes entre las diversas áreas que la constituyen, entre los diversos grupos que forman la unidad y finalmente, entre las diversas personas que dan vida a los grupos.

La gran mayoría de las desorganizaciones de una empresa, no son otra cosa que caos en las comunicaciones; un acumularse de órdenes y contraórdenes, una falta de instrucciones claras y precisas; es por lo tanto necesario conocer cómo debe ser el flujo de las comunicaciones en general.

Si bien algunas barreras son el resultado de una deficiente planeación organizacional, las barreras más comunes son las que se presentan en la relación cotidiana entre

personas.

Por otro lado, la falta de comunicación es grave, pero aún más lo es una comunicación deficiente, pues crea situaciones de malentendidos e incluso conflictos que pueden -- llevar al grupo hacia el fracaso.

En cuanto a la comunicación y su papel en el aprendizaje, se sabe que los recursos humanos con que cuenta una organización pueden incrementarse mediante: el descubrimiento de habilidades ocultas, el aumento del número de individuos que posean habilidad, experiencia y haciendo crecer -- en cada individuo sus propios recursos. Lo anterior es posible por medio de la educación y el entrenamiento, esto -- es, mediante un proceso de comunicación que haga posible -- el aprendizaje. Gracias a la comunicación también es posible transmitir las experiencias de una generación a otra -- para que puedan ser asimiladas y continuadas.

La relación entre dos o más individuos es comunicación. La administración moderna tiene como base la comunicación -- en cualquiera de sus formas; esto es lo que ha motivado a diferentes autores para escribir sobre ella verdaderos tratados.

La buena comunicación hace cada vez más eficiente la -- administración de cualquier organización, pues la armoniosa marcha de los grupos está en función de la información -- que posean acerca de los motivos que los mueven como tales; ya que quienes no están enterados de las causas de grupo, -- tienden a marginarse y a ejercer cierta desorientación en-

los demás. La comunicación ha sido también factor de desintegración de los grupos cuando ésta se desvirtúa y --- pierde sus verdaderos objetivos. La retroalimentación, la cual es la respuesta a la comunicación, es importante por que es la que nos dará la pauta para conocer si el mensaje emitido o las órdenes se han recibido claras, precisas y mediante los canales adecuados.

Uno de los profesionistas idóneos para establecer esa comunicación adecuada y eficaz es el administrador, por sus amplios conocimientos de lo que son políticas, reglas, instrucciones, órdenes y demás aspectos de la comunicación que dan vida y desarrollo armonioso a toda organización; es por ello el interés de enfatizar el papel -- que juega el administrador y la importancia de que conozca cómo establecer una adecuada comunicación en los grupos de trabajo.



## CAPITULO I

### GENERALIDADES

#### 1.1.

##### ANTECEDENTES

"Existe comunicación cada vez que un organismo cualquiera y en particular un organismo vivo, actúa sobre otro organismo modificándolo o bien modificando su acción a partir de la transmisión de una información (y no a través de una acción directa como ocurre con la que ejerce una fuerza física al poner en juego una energía). Los fenómenos de comunicación pueden detectarse en terrenos muy variados (mundo físico, animal o humano) y se apoyan siempre en fenómenos directamente observables" (1).

La comunicación no es nada nuevo, transmitir y recibir mensajes ha venido siendo una cuestión estratégica y clave de los pueblos a través de los siglos. "desde la época primitiva el hombre se comunicaba con sonidos guturales. Encontramos que, ya entre los aztecas se enviaban noticias de una aldea a otra apartada por largas distancias, a través de un inteligente sistema de estafetas y de sonidos" (2). Las pinturas rupestres y los jeroglíficos son también testimonios que nos transmiten cómo era la vida en esas épocas. La escritura (el lenguaje visual) nace

(1) Amado, Gilles/Guittet, André. La Comunicación en los Grupos. Su Dinámica., Edit. "El Ateneo". Buenos Aires, 1978. (Copyright 1975).

(2) Arzate Beltrán, Alberto. Seminario de Investigación Administrativa. Las Comunicaciones Como parte Esencial de las Relaciones Humanas Dentro de la Empresa. Universidad del Valle de México. México, 1978. p.1.

precisamente de la necesidad de conservar vivos los acontecimientos que merecen pasar a la posteridad.

"Según Luciano de Sanosata, los galos representaban -- a Hércules, símbolo de la fuerza, como un patriarca seguido por muchos hombres con los oídos ligados a su lengua -- mediante cadenas de oro. Estas cadenas que unían a los individuos a la lengua de Hércules no eran otra cosa que --- las palabras que salían de sus labios a las mentes de sus seguidores. De esta descripción se deduce que para los galos la fuerza física era insignificante comparada con el poder de la comunicación" (3).

De lo anterior nos damos cuenta que la comunicación -- tiene ya su importancia desde tiempos antiguos, pero es -- hasta Aristóteles que se considera como tal.

"Aristóteles definió el estudio de la retórica (comunicación) como la búsqueda de "todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance""(4). Sin embargo, dejó muy claramente asentado que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista.

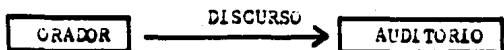
Para Aristóteles los elementos claves de la comunicación son los siguientes (5);

-----

(3) Idem.

(4) Berlo, David K. El Proceso de la Comunicación. Introducción a la Teoría y a la Práctica. Edit. "El Ateneo" Buenos Aires 1980. (11a. Impresión). p. 7.

(5) Ibidem. p.23.



A fines del siglo XVIII los conceptos de la escuela que surgiera en el siglo XVII, conocida con el nombre de psicología de las facultades, invadieron la retórica; esta escuela hacía una clara distinción entre el alma y la mente, atribuyendo diferentes facultades a cada una de éstas. "De acuerdo con esta teoría uno de los objetivos de la comunicación era INFORMATIVO; llamamiento hecho a la mente. Otro era PERSUASIVO; llamado hecho al alma, a las emociones. Y otro más servía de ENTRETENIMIENTO" (6).

Los psicólogos actuales no sostienen ya la teoría de esta escuela; sin embargo, aun cuando la teoría actual sobre la conducta humana encontró útil el abandono de la dicotomía mente-cuerpo, la teoría conductista sobre la comunicación se asemeja bastante a la clásica posición aristotélica -todo uso del lenguaje tiene una dimensión persuasiva y la comunicación se hace completamente imposible si ésta, en una forma u otra, carece del "intento de persuasión".

Si se considera el "intento de persuasión" como el propósito de la comunicación, desde el punto de vista conductista, este propósito ha de entenderse como la meta del creador del mensaje antes que definirlo como la propiedad del mensaje en sí.

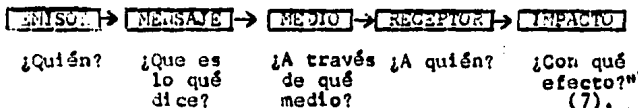
-----  
 (6) Ibidem. p.8.

A pesar de que toda comunicación tiene su objetivo, su meta, o sea, producir una respuesta, demasiado a menudo se pierden de vista los propósitos que nos llevan a comunicarnos.

En 1948 el norteamericano Lasswell se propone examinar los problemas de comunicación a partir de cinco interrogantes fundamentales:

- "¿Quién?
- ¿Qué es lo que dice?
- ¿A través de qué medio?
- ¿A quién?
- ¿Con qué efecto?

Así, el acto de comunicación lo sintetiza de la siguiente forma:



Hacia 1949, Shannon presenta un esquema de la comunicación que puede descomponerse en elementos, como son:

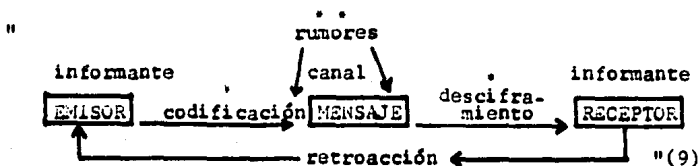
- "Enisor.
- Receptor.
- Canal.
- Código.
- Mensaje" (8).

Por la misma época, Wiener modifica este esquema me-

(7) Amado, Gilles/Guitret, André. Op. Cit., p. 1.

(8) Ibidem, p.2.

diante el agregado de elementos de regulación; el feedback (retroacción). En efecto, la emisión de un mensaje implica determinadas reacciones del receptor cuyos efectos ejercen influencia retroactiva sobre el emisor que, de este modo, reajusta su mensaje a partir de esas informaciones:



- El proceso de codificación corresponde a la transformación de una información en signos reconocibles. Los signos cuya naturaleza depende del canal utilizado se articulan de acuerdo con un sistema de reglas. El proceso de desciframiento resulta posible si el receptor percibe e identifica los signos y comprende las reglas que los combinan. Si las listas de códigos son idénticas y las reglas de desciframiento similares, habrá entonces posibilidad de recepción de la información.
- La noción de rumor abarca la totalidad de los fenómenos parasitarios que van a desnaturalizar el mensaje y a dificultar su comprensión. Proviene de la interferencia entre varios mensajes debido a la utilización del mismo canal, con el sucesivo deterioro del mensaje entre el momento de la emisión (codificación) y el de-

(9) Idem.

la recepción (decodificación).

A partir de las observaciones extraídas del dominio etológico, existe la posibilidad de clasificar las diferentes formas de comunicación según su grado de complejidad y su aparición en el transcurso de la filogénesis:

- "Los comportamientos dependientes de la organización espacial que implican un desplazamiento de todo el cuerpo;

- Las comunicaciones vinculadas con la actitud corporal: vigor, posición;

- Las comunicaciones que se apoyan en complejas coordinaciones de la micromotricidad: mímica, lenguaje gesticular, vocalización;

- El lenguaje que indica mayores capacidades motoras e intelectuales en el aprendizaje y el dominio del código simbólico" (10).

---

(10) Ibidem. p.20.

1.2.

CONCEPTOS.

La palabra comunicación se ha hecho popular. Es usada corrientemente para designar problemas de relación entre la clase obrera y la clase directiva; entre los países y entre la gente en general. Algunos de los usos que se hacen del término comunicación se refieren a distintas maneras de enfocar estos problemas; otros solamente cambian el nombre a los mismos problemas que existían antes.

La palabra comunicación también se ha vulgarizado dentro del ámbito universitario. Algunas universidades han creado un departamento o colegio de "comunicación" para manejar el nuevo tipo de acercamiento disciplinario; y -- también en este caso otros pusieron simplemente el nuevo rótulo a departamentos que ya existían y a formas tradicionales de ver las cosas.

Se dice que la comunicación "es un proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra; es transmisión de la información, ideas, emociones, habilidades por medio del uso de símbolos, palabras u otras maneras de expresión". (11).

"La comunicación mirada en su conjunto, es un medio (proceso) y no un fin en sí, de hacer común a otros, algo que pensamos o sabemos para alcanzar objetivos ciertos"(12)

- 
- (11) Orozco Díaz, Lilia. Apuntes de Psicología de Grupos de Trabajo 8o. Semestre. Universidad del Valle de México. México, 1981.
- (12) Salazar Garduño, Héctor/White Torres, Gabriel. Apuntes de Comunicación, 1er. Semestre. Universidad del Valle de México. México, 1982.

La finalidad más trascendente de la comunicación consiste en justificar y hacer cobrar realidad al hecho fundamental de la existencia humana.

"Por comunicación interhumana se entiende el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común. En esta situación, definiremos la comunicación como un proceso mediante el cual TRANSMITIMOS Y RECIBIMOS datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. - La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización". (13).

---

(13) Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, "Edit. Trillas". México, 1980. (9a. reimpresión). p. 387.



## 1.3.

## DEFINICION Y CONSIDERACIONES GENERALES DE LA COMUNICACION

"Comunicación se deriva del latín "cum" con, "munus"- dos. Es algo que se participa a otros a la manera de un don o un regalo; algo que antes de comunicarse era exclusivamente nuestro y después de la comunicación es del dominio de todos los demás. "Comunicarse" en latín significa transmitir, por lo que comunicación es expresar, transmitir o intercambiar una idea, sugestión o un pensamiento de una persona a otra, de una persona a un grupo o a la inversa". (14).

"La comunicación es un proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra; es transmisión de la información, ideas, emociones, habilidades por medio del uso de símbolos, palabras u otras maneras de expresión". (15).

La información (aquello que es comunicado), o sea, el contenido de la comunicación, es un cúmulo de datos, los cuales adquieren un significado que no posean dispersos. En función del mensaje que se pretende hacer llegar al receptor y de los objetivos que se han de satisfacer con dicho mensaje, éste representa realmente el resultado material de la actividad de quien emite la comunicación; cuando hablamos, nuestro discurso se implica un mensaje; si

(14) Arzate Beltrán, Alberto. Op. Cit., p.3.

(15) Orozco Dfaz, Lilia, Op. Cit.

pintamos, es el cuadro; si gesticulamos, son las expresiones del rostro y los ademanes,

El proceso en la comunicación es el siguiente:

- 1.- "La fuente de la comunicación.
- 2.- El codificador.
- 3.- El mensaje.
- 4.- El canal.
- 5.- El decodificador.
- 6.- El receptor de la comunicación". (16).

FUENTE.- Persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación.

ENCODIFICADOR.- Es el encargado de tomar las ideas de la "fuente" y disponerlas en un código, expresando así el objetivo de la fuente en forma de mensaje. La función de encodificar es efectuada por medio de la capacidad motora de la "fuente", mecanismos vocales (que producen la palabra hablada, los gritos, las notas musicales, etc.), el sistema muscular (que da lugar a la palabra escrita, dibujos, gestos del rostro, ademanes de los brazos, etc.).

En situaciones de comunicación más complejas, se separa a menudo de la fuente del codificador; por ejemplo: podemos considerar a un gerente de ventas como la "fuente" y a los vendedores como sus codificadores, es decir, que estos últimos son gente que en forma de mensajes traduce para el consumidor la intención o los propósitos del gerente

-----

(16) Berlo, David K. Op. Cit., pp. 24 a 31.

te.

**MENSAJE.-** Es la expresión de las ideas, necesidades, intenciones, propósitos de la fuente. Como ya se ha dicho anteriormente, es la información en si.

**CANAL.-** Es el conducto o portador del mensaje.

**DECODIFICADOR.-** Se puede considerar como el conjunto de facultades sensoriales del receptor.

**RECEPTOR.-** Es el blanco de la comunicación, de ahí -- que las fuentes y los receptores deben ser sistemas similares porque de lo contrario la comunicación es imposible. Si, tomando el ejemplo anterior, el gerente de ventas en lugar de dirigirse a los vendedores lo hace a las personas de almacén, estas personas no podrán traducir al consumidor los propósitos del gerente.

## 1.3.1.

## PRINCIPIOS DE LA COMUNICACION

## 1.-"ES BILATERAL

Existe por lo menos una fuente y un receptor; sin embargo, toda comunicación tiende a cambiar de sentido, - al convertirse la fuente en receptor y viceversa. Cuanto más se favorezca la bilateralidad, la comunicación tenderá a ser mas enérgica y efectiva.

## 2.- DEBE REVISARSE CONSTANTEMENTE

Debe tomarse en cuenta que los canales tienden a obstruirse que no todos son adecuados para la transmisión del mensaje que queremos dar a conocer, que los ambientes suelen presentar dificultades para una comunicación adecuada y otros factores que dificultan la comunicación (barreras).

## 3.- ES UN MEDIO

Por grande que sea su importancia nunca debemos olvidar que dependerá del fin buscado el usar de medios más o menos costosos, difíciles, etc". (17).

## 1.3.2.

## CONSIDERACIONES SOBRE LA COMUNICACION

Para llevar a buen término el proceso de la comunicación es conveniente observar las siguientes generalidades sobre los actos comunicativos:

-----  
 (17) Reyes Ponce, Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Segunda Parte. Edit. "Limusa". México 1978. (Vigesima primera reimpresión) pp. 315, 316.

### 1.-"LA COMUNICACION ES UN PROCESO

La comunicación es una serie de fases de un fenómeno en constante desarrollo.

### 2.- LA COMUNICACION ES INEVITABLE.

La comunicación no sólo es continua, sino también inevitable. Si por algún motivo experimentamos una sensación nueva, un triunfo o un fracaso, ninguno de ellos adquiere relevancia si otra persona no los conoce (comunicación interpersonal) que nos conduzca a una mejor apreciación de la experiencia vivida.

### 3.- LA COMUNICACION ES IRREVERSIBLE

Esto indica que lo comunicado en un momento no -- puede borrarse o ignorarse. Todo lo que comunicamos forma parte de nuestra historia en la interacción comunicativa: una promesa que no podemos cumplir, un comentario que no quisimos decir, hasta una mirada hostil de la que inmediatamente nos arrepentimos. Es posible negar lo que dijimos o insistir en que nuestras expresiones faciales o comentarios fueron mal interpretados; pero dichas justificaciones sólo proporcionan nueva información a nuestros receptores, quienes la incorporan y pueden, de cierta manera, modificar su opinión.

### 4.- EL PROPOSITO FUNDAMENTAL DE CUALQUIER INTERACCION ES LOGRAR MAYOR COMUNICACION

En muchas ocasiones, el contenido de nuestro mensaje es menos importante que el hecho de mantener abier--

tos los canales de la comunicación. Este tipo de comunicación acerca de asuntos irrelevantes o conversación intragendente viene a ser un sustituto del silencio y resulta de gran utilidad para mantener abiertos los canales, pues facilita la comunicación acerca de temas importantes cuando necesitan ser discutidos.

#### 5.- LA COMUNICACION INTERPERSONAL ACONTECE EN DOS NIVELES.

Cada situación comunicativa incluye un nivel verbal, en el que expresamos un mensaje por medio de palabras y oraciones, y los receptores contestan de la misma manera. El segundo nivel, llamado no verbal, se refiere a expresiones faciales, a la inflexión e intensidad de la voz, que nos indican cómo interpretar las palabras que escuchamos.

#### 6.- LA COMUNICACION INTERPERSONAL NOS AFECTA Y ES AFECTADA POR NOSOTROS MISMOS.

La manera en que percibimos nuestro ser (actitudes, conducta, concepciones, ideas) se da, hasta cierto punto, en función del reconocimiento que nos otorgan las personas que nos rodean. La influencia que recibimos repercute en la comunicación interpersonal y se refleja en las reacciones espontáneas ante los comentarios o insinuaciones. A veces encontramos personas que, ante la más mínima insinuación, responden tranquilamente defendiendo sus ideas; esas personas se consideran seguras y capaces. En otros casos sucede lo contrario; ante la misma insinua

ción, algunos están dispuestos a rechazar sus propias ideas sin tratar de defenderlas, porque tienen poca seguridad en si mismos y consideran que sus planteamientos no son válidos.

#### 7.- EL ESPACIO FISICO PUEDE TENER UNA INFLUENCIA IMPORTANTE EN LA COMUNICACION.

Recientemente, los especialistas en la comunicación se han percatado de los efectos que la arquitectura, la distribución de los objetos y otros factores físicos tienen en la comunicación. Por ejemplo, pensemos en el efecto que puede tener la arquitectura y el espacio en un salón de clase:

- a) En forma rectangular.
- b) La distribución de los pupitres en filas.
- c) La colocación de las ventanas a la izquierda de los alumnos.
- d) La luz que penetra por el hombro izquierdo del alumno.
- e) Los asientos fijos.
- f) La división de los salones de clase (un escritorio, tarima), que separa al maestro de los alumnos.

En ocasiones, las quejas de los grupos de alumnos y maestros se refieren a problemas de acústica, luz, ruido, contactos de luz que no funcionan, asientos que no se mueven, colores opacos o brillantes. Esto indica que di-

chos factores (arquitectura y espacio) dificultan de alguna manera el aprendizaje y la comunicación". (18).

---

(18) Rangel Hinojosa, Mónica. Comunicación Oral. Edit. -- "Trillas". México, 1977 (Primera edición). pp. 18 a-21.



## 1.4.

## COMUNICACION Y LENGUAJE

El lenguaje no es una función instintiva, es adquirida. El lenguaje fue quizá anterior a las manifestaciones más rudimentarias de la cultura material, y precisamente hizo posible dichas expresiones. Es el único camino conocido para llegar al pensamiento, aun cuando éste podría ser un fenómeno natural, separado del dominio artificial del habla.

El lenguaje es una posición específica y característica de la especie humana (incluso a niveles de inteligencia bajos, se presenta un dominio del mismo, lo que es inaccesible en el caso de un mono). Lo cierto es que el hombre, capaz de emitir e imitar sonidos, del proceso de guturización inicial pasó a unirlos para expresar su pensamiento, sentimientos, acciones y deseos, con lo cual comienza la historia de la comunicación en sus verdaderas dimensiones.

## 1.4.1.

## LA SEMIOLOGIA Y EL LENGUAJE

"La ciencia general de todos los sistemas de signos (o símbolos) que permiten a los hombres comunicarse, es la "semiología", según Ferdinand de Saussure; remitiéndose a él, Barthes afirma que desde un punto de vista --- prospectivo, la semiología tiene por objeto todo sistema de signos, cualquiera que sea su sustancia y cualesquiera

que sean los límites: las imágenes, los gestos, los sonidos metódicos, los objetos y los complejos de esas sustancias que se encuentran en los ritos. Protocolos o espectáculos constituyen, si no "lenguajes", por lo menos "sistemas de significaciones" (19).

De acuerdo con las relaciones de significación que -- mantiene el signo con la realidad que quiere evocar, existe la posibilidad de determinar diferentes niveles; de este modo, el lingüista Jakobson distingue tres niveles de signos:

- "El icono.
- El indicio.
- El símbolo". (20).

ICONO.- Es una representación sensible del objeto mismo o bien es construir una representación de ese objeto: sacar una foto, hacer un dibujo, esbozar un esquema. Entre el icono y el objeto existe una relación de similitud que se impone a los sentidos. Un mapa geográfico, una curva de producción ponen en evidencia una relación de significación icónica; aproximar dos dedos a los labios para pedir un cigarrillo constituye también una expresión icónica.

INDICIO.- Representa el soporte objetivo de una información y deriva en forma directa de aquello que lo ha producido; una nube de humo permite inferir la presencia del -----

(19) Amado, Gilles/Guittet, André. Op. Cit. p. 35.

(20) Ibidem. pp. 35 a 37.

fuego.

**SÍMBOLO.**- Implica la idea de relación y de identidad; marca un lazo y permite autenticar algo. Se presenta como un signo producido por individuos a fin de que sirva de sustituto a algo, a un objeto, a una relación.

**ENTRE LOS PRINCIPALES ORDENES SIMBOLICOS TENEMOS;**

- El simbolismo social y cultural.

Se trata de una convención reconocida por el grupo social que no depende de una similitud (como en el caso del icono), ni de una conexión de hecho (como ocurre en el ejemplo del indicio); la balanza es el símbolo de la justicia, la paloma simboliza la paz.

Levi-Strauss dice: "Toda cultura puede ser considerada como un conjunto de sistemas simbólicos en el que ocupan la primera categoría el LENGUAJE, las reglas matrimoniales, las relaciones económicas, el arte, la ciencia, la religión.

- El simbolismo de tipo lógico-matemático.

- El lenguaje.

Como producto de una norma social, la lengua es un sistema evolutivo. La creación de nuevos vocablos, la imitación de nuevas fórmulas van a señalar las relaciones de influencia que animan a los grupos y a los individuos.

Es interesante el análisis del lenguaje de una organización; un medio tecnocrático exigirá un lenguaje acorde, un medio burocrático elaborará un lenguaje de ese tipo.

EL LENGUAJE CUMPLE CON LAS SIGUIENTES FUNCIONES,

a) "Afirmación del yo.

Al hablar ratificamos nuestra existencia activa en el orbe que nos rodea.

b) Construcción de un mundo.

Al comunicarnos denotamos todo un conjunto de ---- creencias y hábitos que denuncian nuestro ámbito personal.

c) Participación en tareas comunes.

El habla finca las bases del mutuo entendimiento, - lo que HACE POSIBLES LAS TAREAS COMUNES". (21).

## 1.5.

## COMUNICACION VERBAL Y COMUNICACION NO VERBAL

"A través de los años, un considerable número de investigadores interesados en la relación que existe entre el lenguaje y el pensamiento han formulado algunos principios para superar los problemas que surgen por no comprender cómo el lenguaje y la percepción afecta la comunicación." -- (22). Entre las consideraciones sobre la conducta verbal tenemos:

- Las palabras son etiquetas de los objetos.

Un mapa de México sólo es una representación del territorio mexicano, pero jamás se puede decir que dicha representación es México en si mismo, ya que México incluye no sólo superficie y contornos, sino también habitantes, cultura, idiosincracia, etc. Lo mismo sucede con las palabras, que son representaciones de objetos.

El significado de las palabras reside en el uso que les da una comunidad.

Las palabras tienen significados convencionales que reflejan la forma en que son empleadas en una comunidad. Cuando la comprensión de una palabra se nos dificulta, la reacción más común será recurrir al diccionario. Pero si el que habla no la está usando de acuerdo con la definición dada por el diccionario, de nada nos servirá éste. An

-----  
(22) Rangel Hinojosa, Mónica. Op. Cit. p. 13.

te esta situación, lo mas conveniente es preguntar al que habla sobre el significado que para él tiene dicha palabra.

- Las palabras tienen acepciones múltiples.

Esta es una razón adicional del porqué los diccionarios no pueden ayudarnos a determinar con precisión lo que para una persona de cierta comunidad significa una palabra. En estos casos, a los que nos enfrentamos diariamente, es necesario tener en cuenta no sólo el contexto donde se enuncia un juicio, sino también la experiencia del receptor y del emisor.

- El lenguaje es autorreflexivo.

Una característica del lenguaje es el hecho de que siempre podemos decir más acerca de cualquier cosa. Sin embargo, es indispensable tener conciencia de nuestras metas y necesidades para seleccionar las palabras y las frases que mejor se ajusten a nuestros objetivos. De esta manera se restringen las posibilidades de involucrarse en una plática sin sentido y, por tanto, se facilita la comunicación entre emisor y receptor.

- No podemos decir o saber todo acerca de todo.

Esta consideración parte de la premisa de que si esperamos tener toda la información necesaria antes de iniciar una plática jamás la llevaremos a cabo. El hecho de que no podamos saber o decir todo acerca de un tema es fácil de entender. En cambio, no es aceptable la actitud -

que frecuentemente proyectamos de hablar como si conociéramos todo lo que hay que saber, cuando la realidad nos indica que la mayor parte del tiempo hacemos juicios con base en una evidencia muy limitada.

Uno de los problemas más comunes, originado de la incomprensión de este principio, es el bloqueo en el receptor por la actitud de sabelotodo del emisor. Esto se soluciona tanto por el cambio de actitud como por una frase que indique una apertura hacia el "¿usted qué opina?".

La observación superficial de una conversación entre dos individuos muestra un intercambio de signos "no verbales": mímica, mirada, gesto, posición. Tales elementos, directamente perceptibles por el interlocutor en la relación de comunicación, resultan con frecuencia de una comprensión más inmediata que el contenido verbal.

La información no verbal parece en muchos aspectos superior a la información verbal. Su impacto es inmediato. Ya sea consciente o inconscientemente, intencional o no intencional, sólo muy difícilmente puede verse invalidada por el contenido verbal del mensaje. Las informaciones no verbales son a la vez más complejas y matizadas; los efectos de contrastes permiten formular o remitir a estados de ánimo y de sentimientos que serían muy difíciles de expresar con palabras; parecen también más dignas de fe, pues su dominio plantea mayores dificultades. Por el contrario, resultan inferiores al lenguaje en el sentido.

de que están restringidos al aquí y ahora (dentro de un grupo) y, en consecuencia, son dependientes del lugar y del tiempo; en el lenguaje no verbal, el sujeto está por completo en la experiencia del momento, fascinado por el presente, sin prisa intelectual ni dominio de la totalidad de los signos emitidos.

#### CONCORDANCIA Y DISCORDANCIA ENTRE LOS CODIGOS VERBAL Y NO VERBAL.

Si el código verbal posee un objetivo; transmitir un contenido de valor en cuanto a la información, el código no verbal, por su parte, se utiliza casi siempre para mantener la relación interpersonal. Este código no verbal es experimentado en forma directa por el interlocutor y constituye la primera impresión sobre la que se inscribe todo el contenido verbal, de este modo reforzado o atenuado; sin embargo, según su personalidad, cada individuo es más o menos sensible a los signos no verbales.

"Cuando existe convergencia y concordancia del sistema verbal y el no verbal, el impacto del mensaje es más fuerte y mejor la recepción. Pero si existe una discordancia entre los dos sistemas, la contradicción produce un efecto perturbador; hay desorientación del receptor; el sentido del mensaje se altera y entonces llega a ser preponderante el contenido no verbal". (23).

-----

(23) Amado, Guilles/Guittet, André. Op. Cit. p. 31.



1.6.

## FUNCIONES DE LA COMUNICACION

Esencialmente son tres las funciones u objetivos de la comunicación:

### a) PRODUCCION

Todo lo que nos sirve para crear algo, para lograr algo, llegar a una meta. Trabajo y funcionamiento (empresa, grupo).

### b) INNOVACION

Crear cambio, aceptar algo nuevo, tratar, experimentar, adaptarse al medio en constante cambio (evolución).

### c) MANTENIMIENTO

Mantenernos en nuestro estado: integridad, identidad, mantener relaciones dentro de la empresa.

De estas funciones se desprende que las modalidades o formas de la comunicación son:

**INFORMAR.**- Es decir, dar a conocer algo para que cada cual use ese conocimiento como a bien tuviere.

**ENSEÑAR.**- Entregar unos conocimientos para que después de un tiempo sean devueltos tal como se dieron.

**APRENDER.**- Es buscar el conocimiento por uno mismo, percibirlo personalmente, tomar conciencia crítica del mismo, y llegar a la acción comprometida y creadora.

**DIALOGAR.**- Implica saber escuchar, eliminar la violencia reconocer la existencia personal y el opinar de uno y otros.

**TESTIMONIAR.**- Es transmitirse a los demás como presencia, sin imponer escala de valores, pero motivando el que cada cual encuentre la suya y la reconozca como dinámica.

Por otro lado, el lingüista Jakobson procuró demostrar que todo mensaje cumple varias funciones que pueden jerarquizarse alrededor de una función fundamental, que puede ser:

#### **LA FUNCION EXPRESIVA.**

Está centrada en el emisor del mensaje y expresa su actitud en lo referente al contenido de su mensaje y de la situación (emociones, sentimientos, ideas del emisor).

#### **LA FUNCION CONATIVA.**

Está orientada hacia el destinatario, el receptor. El mensaje procura ejercer una acción sobre aquél; puede ser un pedido, una orden, una exhortación (mensajes publicitarios, propaganda).

#### **LA FUNCION REFERENCIAL.**

Está centrada en el informante. El mensaje remite al objeto al que hace referencia y del que describe las características (el tratado científico -informante-).

La función expresiva está centrada sobre el YO del discurso, la función conativa sobre el TU, la referencial sobre EL.

#### **LA FUNCION FACTITIVA.**

Todo aquello que en el mensaje sirve para establecer y mantener el contacto depende de la función factitiva. Se trata de fórmulas como "hola", "usted ya me entiende".

Sirven para atraer la atención del interlocutor, o bien para asegurarse de que aquélla no se debilita. La función factitiva puede explicar, asimismo, formas de mensajes -- convencionales y ritualizadas: "hace buen tiempo", "¿cómo está usted?". El objeto de esos intercambios, a menudo nulos en el plano de la información, es sobre todo consumatorio y expresa el deseo de mantener un contacto con el interlocutor.

#### LA FUNCION METALINGUISTICA.

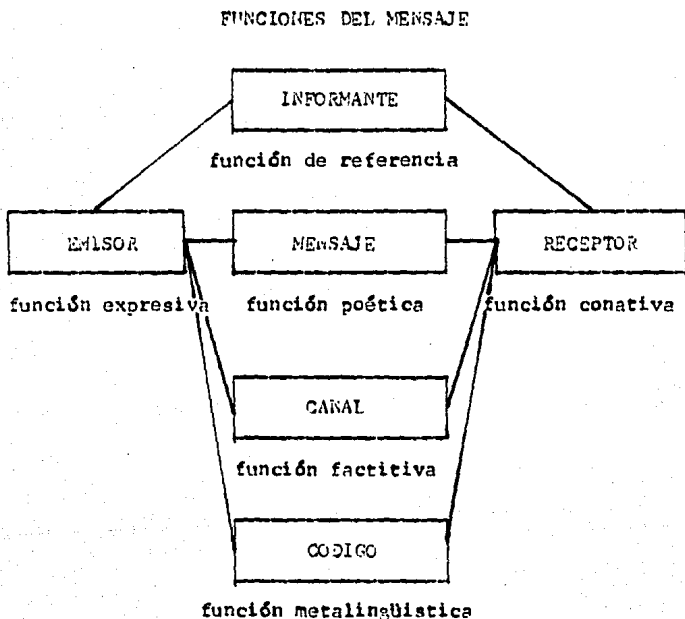
Está centrada en el código. Procura brindar explicaciones, precisiones sobre el código y su utilización. Hace referencia a las palabras o a todos los otros signos que van a constituir el soporte de la comunicación. Por medio de esos mensajes los interlocutores verifican que tienen acceso al mismo código, a igual léxico, a la misma sintáxis. De este modo el diccionario cumple una función metalingüística.

#### LA FUNCION POETICA.

Destaca "el aspecto palpable de los signos". Todo aquello que en un mensaje aporta un complemento de sentido, mediante el juego de la estructura de los signos, depende de la función poética. En el arte, en la literatura, el mensaje, por su misma forma, adquiere una cierta autonomía fuera de la situación de comunicación que le dio origen; debido a la calidad de la organización de las palabras, de las formas que la componen, el mensaje deja de

ser tan sólo el instrumento de una comunicación en un momento dado y se convierte en el objeto". (24).

Esas funciones pueden ser representadas mediante el siguiente esquema:



FUENTE: Anado/Guittet.

-----

(24) Ibidem. pp. 4 a 6.

Esas seis funciones del mensaje no se excluyen unas a otras, sino que están presentes, de una manera más o menos privilegiada, en toda comunicación. Se requiere, entonces, contar con la posibilidad de discernir la función preponderante a fin de captar la finalidad de la comunicación.

Si, como ocurre muy a menudo, esas funciones se entrelazan, las funciones factitiva y la metalingüística ocupan el primer lugar cuando se trata de establecer un proceso de comunicación, puesto que permiten el ajuste de receptor y del emisor.

## 1.7.

## PATOLOGIA DE LA COMUNICACION

## 1.7.1.

## EN EL EMISOR

"Esencialmente, las dificultades del emisor al entablar una comunicación residen en la dificultad de relacionarse con sus receptores. Los factores que provocan problemas son:

- Emotividad Excesiva.

Este factor puede ocasionar la destrucción del mensaje ya que el receptor se concentrará en las manifestaciones exteriores, más que en el contenido del mensaje. Esto provoca la pérdida total o parcial de la información ---- transmitida. El receptor simplemente no recibe la totalidad del mensaje debido al factor emotividad que desvía su atención.

- Emotividad Limitada.

También la situación contraria provoca la pérdida del interés por captar el mensaje. En algunas ocasiones el emisor al transmitir información parece no tener emoción, sentimientos ni interés acerca de lo que comunica. Como consecuencia, el receptor simplemente se aburre, --- pues la falta de interés del emisor induce a la pérdida de la atención por parte del receptor.

- Demasiado Tarde o Demasiado Temprano.

La sincronización efectiva es un factor importante-

en cualquier relación humana. Nuestra sensibilidad a la percepción del momento adecuado para hacer un comentario al receptor debería determinar cuándo hablar y cuándo callar, pero no siempre es así. A menudo hablamos cuando ya es demasiado tarde o cuando lo que queremos decir ya no es pertinente. Son reveladoras las expresiones como: "Si me lo hubieras dicho antes".

De la misma manera, el hecho de hablar antes de tiempo provoca que el mensaje no se capte. Así, en una conversación puede suceder que una persona esté hablando sobre la organización administrativa y otra haga el comentario de que la próxima junta será dentro de un mes. La primera persona no captará el mensaje hasta que haya satisfecho sus propias necesidades comunicativas. Entonces tal vez diga: "¿Qué fue lo que dijiste acerca de la junta?". Esta pregunta indica que sólo en ese momento está en disposición de escuchar y no antes.

- Incapacidad para Emplear la Retroalimentación con Fines Correctivos.

En ocasiones no podemos saber si el mensaje esencial está siendo captado por nuestro receptor por no estar plenamente consciente de las respuestas verbales y no verbales. En algunas situaciones sociales, la cortesía exige que el receptor aparente estar atento, aunque no le interese e incluso le aburra el tema. Para evitar esto, es necesario ajustar nuestros mensajes de acuerdo con las

respuestas verbales o no verbales, ya sea cambiando de tema, empleando otro estilo más dinámico o simplemente callando, para esperar el momento en que la otra persona esté dispuesta a escuchar.

- El Emisor Extraviado.

La asociación libre de ideas es útil en algunas ocasiones; sin embargo, el emisor extraviado -aquél que se aleja del mensaje esencial mediante asociaciones que pueden o no ser pertinentes al asunto en cuestión- convierte su actitud en una seria barrera para la comunicación. El estilo cantinflesco es un caso del emisor extraviado, cuya falta de concentración en el mensaje básico provoca un bloque en la comunicación, lo cual nos produce risa en el momento de escucharlo.

- Demasiado Rápido o Demasiado Lento.

El factor demasiado rápido está de cierta manera relacionado con el anterior; sin embargo, mientras el emisor extraviado no se concentra en su mensaje, el emisor que habla demasiado rápido pasa de un punto a otro o de una idea a otra, hasta que el receptor se pierde por la cantidad de mensajes que su cerebro debe analizar en muy poco tiempo. Suele suceder que maestros brillantes, de mente ágil, con un profundo conocimiento de su materia, no logran ser comprendidos por sus alumnos, quienes no pueden seguir el curso de sus explicaciones. La razón de esto no proviene del tono de su voz o de la organización de



sus ideas, el problema consiste en la falta de ejemplos - ilustrativos o en no otorgar momentos de respiro en los - cuales los alumnos puedan analizar cada paso y absorber - así las explicaciones.

La situación contraria, cuando el proceso es demasia- do lento, también constituye una barrera, pues al expla- yarse excesivamente en un solo punto cuando éste ya ha si- do entendido, conduce a la pérdida de interés. Los temas desconocidos, el vocabulario técnico y la información re- ciente requieren tiempo para ser asimilados. Como emiso- res deseosos de comunicarnos debemos ofrecer la oportuni- dad al receptor de absorber la información. Generalmente, las ideas complejas deben ser repetidas en palabras dife- rentes y, cuando sea posible, desde dos o más puntos de - vista distintos antes de explicar la siguiente idea o con- cepto." (25).

Estas situaciones se pueden observar no sólo en un -- diálogo, sino también en conferencias y discusiones.

### 1.7.2.

#### EN EL RECEPTOR

##### -"Actitudes Contrarias.

Las actitudes contrarias, basadas la mayoría de las veces en experiencias o en posiciones heredadas, impiden- percibir adecuadamente el mensaje y de este modo bloquean

el diálogo. Todos tenemos actitudes, prejuicios o predisposiciones; y algunas veces, en una interacción nos encontramos con personas que defienden exactamente la posición contraria a la nuestra. Para sobrepasar este obstáculo se necesita un alto grado de tolerancia, comprensión y calma. El receptor debe evaluar con cuidado sus actitudes y tratar de hacerlas a un lado si verdaderamente desea escuchar y comprender lo que la otra persona puede opinar en contraposición con sus ideas.

- Establecer conjeturas.

Las personas no comprenden la totalidad del mensaje si de antemano deciden lo que van a escuchar. Esta actitud se refleja con frases como: "Ya ni me digas lo que piensas, ya lo sé yo", "No es necesario que empieces, ya sé que no te parece...", "Mira...ya conozco tus opiniones".

Si el que escucha no está dispuesto a oír o revisar los hechos y sólo hace juicios a priori de lo que se va a decir, no podrá captar el mensaje básico. Todos tendemos a establecer conjeturas antes de conocer todos los hechos, aventurando un juicio que sólo pueden ser parcial mientras no se capte la totalidad de lo que se quiere comunicar.

- Susplicacia o Falta de Aceptación hacia el Emisor.

Uno de los obstáculos más sutiles es el relacionado con la aceptación personal del emisor. Las formas de la susplicacia y desconfianza son muchas y muy variadas; fre-

cuentemente están ocultas o las ignora el receptor. Si éste es suspicaz hacia el emisor y no confía en él, se le opone y lo hostiliza o simplemente siente que el mensaje podría ser prejuicioso, no está en la mejor disposición para oír lo que aquél está diciendo. En muchas ocasiones creemos más en la opinión de un médico con experiencia, que en la de un recién egresado; sin embargo, aunque el diagnóstico del segundo resulte ser el mismo, no por ello disminuye la desconfianza en los médicos jóvenes.

La barrera causada por la suspicacia o la falta de aceptación es básica y presenta un problema crítico; todos estamos dispuestos a escuchar las opiniones de personas a las cuales aceptamos y en quienes confiamos, pero no las de aquellas de las cuales sospechamos o no consideramos calificadas. En realidad, lo que sucede es que no estamos dispuestos a juzgar los hechos que indiquen la capacidad del emisor en el campo de estudio que conoce.

Reiteradamente se ha apuntado que el aspecto más trascendente de la comunicación estriba en que el mensaje llegue al receptor en sus términos y con oportunidad, provoque una respuesta deseada, una modificación en su conducta y origine el proceso de retroacción. Sin embargo, el ruido, las interferencias en la comunicación -que los psicólogos llaman barreras- son una dolencia real que aqueja los procesos vitales de hombre y de las organizaciones sociales lo que origina hablar de una "patología de la comu

nicación" cuyas manifestaciones, en muchas y variadas maneras de ser, causan interrupciones o impedimentos a la comunicación y la convierten en un proceso inoperante, -- que no cumple los objetivos propuestos o no permite siquiera su realización". (26).

Suele acaecer que el contenido de la comunicación no arribe a su destino porque haya imprecisiones en la codificación convencional o los símbolos tengan varias connotaciones, una de las cuales escoge el emisor o el receptor, conforme a su marco de referencia individual (la percepción de los fenómenos y de los significados es muy personal). Puede haber deformaciones o desviaciones de origen, o bien, aparecer en alguna o varias de las fases del flujo comunicativo. Las fallas en los canales por deficiencias o sobrecargas o por no resultar el medio adecuado, también ocasionan perjuicios al mensaje e impiden o entorpecen la comunicación. Relativo al lenguaje, sólo a medio de ilustración se pueden señalar problemas como son el sentido y acepción de los significados:

- "Denotativo (término frente al objeto).
- Estructural (en frases).
- Contextual (sólo en función de otras palabras con las cuales está relacionado el término).
- Connotativo (relaciona signos, objeto y persona).

- Polisemias (muchos sentidos homónimos -palabras diferentes en su origen que llegan a identificarse fonéticamente-).
- Sinónimos (conceptos con varios nombres).
- Los cambios de sentido de lenguaje (deliberados o evolutivos, sucesivos o contemporáneos)." (27).

### 1.7.3.

#### BARRERAS DE LA COMUNICACION

Independientemente de que las barreras se generen en el emisor, o en el receptor, cabe destacar cinco tipos de barreras en la comunicación:

#### 1.7.3.1.

##### SEMANTICAS

"Su origen radica en problemas de sentido, significación, acepción del lenguaje y en general de los símbolos que se utilizan y de su decodificación." (28). Las palabras orales o escritas, cuando no precisamos su sentido, éstas se prestan a diferentes interpretaciones.

#### 1.7.3.2.

##### PSICOLOGICAS

Parten de la forma individual que cada persona posee para percibir y comprender el mundo que lo rodea, sus pro

-----  
 (27) Salazar Garduño, Héctor/ White Torres, Gabriel. Op. Cit.

(28) Orozco Dfaz, Lilia. Op. Cit.

juicios y la necesidad de satisfacer requerimientos emotivos. Hay muchos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, algunos de ellos son:

- "No tener en cuenta el punto de vista de los demás.
- Sospecha o aversión.
- Preocupación o emociones ajenas al trabajo.
- Timidez.
- Explicaciones insuficientes.
- Sobrevaloración de si mismo". (29).

Asimismo, "algunas de las causas que contribuyen a formar barreras psicológicas son:

- Alto status (título).
- Poder para emplear o despedir.
- Uso del sarcasmo.
- Actitud despótica.
- Críticas punzantes.
- Uso de conocimientos precisos y detallados.
- Facilidad en el uso del lenguaje.
- Maneras demasiado formales.
- Apariencia física imponente.
- Interrumpir a los demás cuando hablan". (30).

### 1.7.3.3.

#### FISIOLÓGICAS

Se ocasionan por malformaciones, disfunciones y otras.

-----  
 (29) Arias Galicia, Fernando. Op. Cit. p. 391.

(30) Ibidem. p. 392.

limitantes funcionales de las personas que intervienen en el proceso. "Son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a defectos fisiológicos del emisor o receptor que pueden afectar cualquiera de sus sentidos. Un ciego, un tartamudo o un mudo, un -- sordo, pueden ser los ejemplos más claros, pero también podemos considerar a las personas que sin llegar a estos extremos tienen alguna falla y no ven, escuchan o hablan muy bien debido a algun defecto orgánico." (31).

#### 1.7.3.4.

##### FISICAS

La fuente, por fallas, deficiencias o selección inadecuada de los medios utilizados para transportar el mensaje origina una barrera u obstáculo para la buena comunicación. Ejemplos de barreras físicas que debemos tener en cuenta al comunicarnos, a fin de eliminarlas lo más posible, son la distancia y el exceso de ruido, así como las interferencias en el radio o en el teléfono.

#### 1.7.3.5.

##### ADMINISTRATIVAS

La estructura y el funcionamiento de la organización así como el inadecuado proceso administrativo puesto en acción en la empresa, dan lugar a problemas de comunica--

-----  
(31) Idem.

ción; es decir las barreras administrativas "Son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, mala planeación y deficiente operación de los canales". (32).

De la solución para este tipo de barreras se ocupan - diversas ciencias (semántica, medicina, psicología, cibernética), para cuya explicación se necesitaría un tratado - especial; enunciare algunas recomendaciones que podrían - ayudar al administrador a salvar algunos de los tipos de - barreras antes mencionadas:

a) "Aclaración anticipada de toda idea antes de comunicarla.

b) Interés en la retroalimentación; o sea, verificar - si el mensaje se recibió bien o no, o si la reacción del - receptor es la deseada; ésto sirve también para detectar - las posibles barreras formadas durante el proceso de la - comunicación.

c) Precisar la verdadera finalidad de la información - a comunicar.

d) Conocimiento del significado preciso de los concep - tos, para eliminar malos entendidos.

e) Utilización de lenguaje sencillo y directo.

f) Empleo de múltiples canales de comunicación, a fin - de asegurarse de que la información llegue hasta donde - nos hemos propuesto.

-----  
(32) Idem.



g) Aprovechamiento oportuno de las situaciones, para transmitir el mensaje, pues las circunstancias emotivas - en que se encuentre el receptor pueden alterar el contenido del mensaje.

h) Reforzar las palabras con hechos, ya que este punto se descuida sobremanera". (33).

De lo anteriormente expuesto se desprende que deben evitarse actividades o tendencias como: escuchar sin oír, o sólo aquello que se desea oír. Prejuicios; influjos -- del estado emocional; inclinación a ignorar puntos de vista de otras personas; pretender comunicación sin un plan; no consultar; no revisar información; no verificar presentación, no perseguir la comunicación hasta su destino; exponer subjetivamente los hechos; acrecer los sentimientos - propios; ignorar los sentimientos ajenos; despertar recelos; celar los secretos del puesto; valorar o formar juicios precipitados; restar importancia a las órdenes; confundir lo real con lo imaginario; resistirse o aceptar información que contradice lo que supuestamente ya se sabe.

1.3.

## LA TEORIA DE LA INFORMACION Y LA COMUNICACION

El origen de la información -contenido de la comunicación- se encuentra en datos (antecedentes para el conocimiento de una cosa) dispersos en la naturaleza. Pueden -- ser ideas, conocimientos, insumos o resultados de fenómenos, relaciones, magnitudes, sentimientos, acontecimientos, normas, información anterior ya sistematizada, vida humana objetivada o productos de la cultura y, en general, manifestaciones del mundo sensible o ideal que carecen de significación mientras no son acoplados e integrados o -- procesados para darles un sentido, una utilidad, un destino.

"Para ser objeto de una ciencia, la información debe ser cifrable en forma numérica, pero esa teoría completa de la información debe englobar el estudio de la estructura del mensaje y codificación, transmisión, descifrado y comprensión de su sentido.

Por lo que hace a la estructura, la cantidad de información que parte y transfiere, además de que permite conocer el grado de complejidad de la propia estructura, es susceptible de predicción, porque representa la diferencia entre el estado de ignorancia anterior a la emisión y recepción del mensaje, y el grado de ignorancia que persiste después de su captación. El enfoque cuantitativo queda definido en las expresiones simbólicas siguientes:

información global	igual a	ignorancia inicial menos ignorancia final
información inicial	igual a	ignorancia inicial menos ignorancia intermedia
ignorancia final	igual a	ignorancia intermedia menos ignorancia final

La primera igualdad se refiere al caso de que la información provenga de una sola emisión y las dos siguientes contemplan la posibilidad de que se obtenga en partidas.

Estas relaciones, como son fácilmente comprensibles, pueden ser sumadas aritméticamente, de donde resultará -- que la información total es igual a la suma de dos informaciones parciales". (34).

Buena parte de los fundamentos de la comunicación moderna surgen a partir del desarrollo de la ingeniería de la comunicación como disciplina, que a su vez es fruto de la electrónica y del rápido crecimiento que aquélla experimentó en el curso de la Segunda Guerra Mundial en este siglo, de tal suerte que términos de ingeniería han sido adoptados por el lenguaje técnico de la comunicación en -

-----  
(34) Salazar Garduño, Héctor/ White Torres, Gabriel. Op. Cit.

## CAPITULO II

## EL PAPEL DE LA COMUNICACION EN EL APRENDIZAJE

La comunicación es uno de los elementos substanciales en la formación de las sociedades y principio equilibrador de la convivencia del hombre. Es, además, marco teórico y práctico para la transmisión del conocimiento, para la realización de los procesos productivos y sociales, -- así como para el desarrollo de las sociedades; por ello -- la comunicación involucra varias ciencias, tales como psicología, antropología, filosofía del lenguaje y semiótica.

La comunicación, entendida como toda transmisión de información en su definición más amplia, no exige una pasiva aceptación de parte del receptor, ni pretende una -- conformidad ante el mensaje emitido, sino que provoca respuestas de los miembros que integran un organismo social.

## 2.1.

## QUE ES APRENDIZAJE Y COMO FUNCIONA

"Son muchas las disciplinas que comparten el estudio del aprendizaje. Fisiólogos, bioquímicos, biofísicos, -- tienen intereses legítimos en él; padres, maestros, gerentes de empresas, expertos en rehabilitación y demás personas que necesitan enfrentarse a los problemas prácticos -- del control del aprendizaje. Sin embargo, el estudio -- científico del aprendizaje, primordialmente, los psicólogos

## CAPITULO II

## EL PAPEL DE LA COMUNICACION EN EL APRENDIZAJE

La comunicación es uno de los elementos substanciales en la formación de las sociedades y principio equilibrador de la convivencia del hombre. Es, además, marco teórico y práctico para la transmisión del conocimiento, para la realización de los procesos productivos y sociales, -- así como para el desarrollo de las sociedades; por ello -- la comunicación involucra varias ciencias, tales como psicología, antropología, filosofía del lenguaje y semiótica -- ca.

La comunicación, entendida como toda transmisión de información en su definición más amplia, no exige una pasiva aceptación de parte del receptor, ni pretende una -- conformidad ante el mensaje emitido, sino que provoca respuestas de los miembros que integran un organismo social.

## 2.1.

## QUE ES APRENDIZAJE Y COMO FUNCIONA

"Son muchas las disciplinas que comparten el estudio del aprendizaje. Fisiólogos, bioquímicos, biofísicos, -- tienen intereses legítimos en él; padres, maestros, gerentes de empresas, expertos en rehabilitación y demás personas que necesitan enfrentarse a los problemas prácticos del control del aprendizaje. Sin embargo, el estudio -- científico del aprendizaje, primordialmente, los psicólo-

80s.

Los títulos que conceden a la psicología el derecho a este campo fueron presentados primero por profesores generales como Ebbinghaus (1885), Bryan y Harter (1897,1899) y Thorndike (1898).

Además de las razones históricas, el interés de los psicólogos se explica por el lugar central que ocupa el aprendizaje en la teoría psicológica. El científico, además del deseo de satisfacer la curiosidad que despiertan en él los fenómenos de la naturaleza, siente también predilección por el ordenamiento de sus hechos hasta formar sistemas de leyes y teorías. Le interesan no sólo las relaciones y los hechos comprobados, sino las maneras claras y precisas de resumir tales hechos. Los psicólogos que sienten inclinación por los sistemas consideran que una teoría semejante tiene importancia esencial porque -- gran parte de la múltiple conducta del hombre es producto del aprendizaje". (35).

Todo el mundo estará de acuerdo en que muchas actividades se pueden presentar como ejemplos de aprendizaje: adquirir un vocabulario, memorizar un poema, enseñar a manejar una máquina de escribir. Hay otras actividades, no tan evidentemente aprendidas, que son calificadas de ---- aprendidas, en cuanto se reflexiona en ellas. Entre és--

-----

(35) Hilgard, Ernest R/ Bower, Gordon H. Teorías del Aprendizaje. Edit. "Trillas". México, 1976 (3a. reimpresión). p. 14.

tas figuran la adquisición de prejuicios, preferencias, actitudes e ideales sociales; éstas agrupan múltiples habilidades que requieren de las relaciones sociales con otras personas. También hay cierto número de actividades cuya adquisición no suele calificarse de avance o mejoramiento, pues su utilidad, si es que existe, no puede demostrarse fácilmente (tics, amaneramiento, gestos autistas).

De lo anterior, se entiende por aprendizaje "el proceso, en virtud del cual una actividad se origina o se cambia a través de la reacción a una situación encontrada, con tal que las características del cambio registrado en la actividad no pueden explicarse con fundamento en las tendencias innatas de respuesta, la maduración o estados transitorios del organismo (fatiga, drogas)". (36).

"Es conveniente llamar la atención hacia los problemas que encierra cualquier definición de aprendizaje, la cual tiene que distinguir entre:

- a) Las clases de cambios, y sus antecedentes correlativos, que se consideren como aprendizaje, y
- b) Las clases, emparentadas de cambio y sus antecedentes, que no se clasifican como aprendizaje.

Algunos de los cambios que esta definición no califica como aprendizaje son:

-----  
 (36) Idem.

- 1) Tendencias innatas de respuestas por contraposición a aprendizaje.

En las antiguas clasificaciones de conductas innatas figuraban comúnmente entre las actividades que no habían sido aprendidas: reflejos (la constricción pupilar ante la luz), tropismos (el vuelo precipitado de la polilla hacia la llama) e instintos (la construcción de nidos por los pájaros). Tales actividades son características de diversas especies, son más propias de determinado grupo, específicas de la misma clasificación (conducta específica de la especie).

- 2) Maduración por Contraposición a Aprendizaje.

El crecimiento es el principal competidor que tiene el aprendizaje como modificador de la conducta. Si -- una sucesión conductual madura a pasos regulares, independientemente de la práctica que se haya llevado a cabo, se dice que la conducta se ha desarrollado no por aprendizaje, sino por maduración. Si los procedimientos de entrenamiento no aceleran o modifican la conducta, entonces ta los ejercicios carecen de importancia causal y los cambios no se clasifican como aprendizaje. La natación de los renacuajos y el vuelo de las aves pueden atribuirse, fundamentalmente, a la maduración.

- 3) Fatiga y Automatización por Contraposición a Aprendizaje.

Cuando ciertas actividades se repiten en rápida su



cesión, por lo común se observa una pérdida de eficiencia que se puede atribuir a la fatiga. En el laboratorio experimental, a tales cambios de la ejecución se les llama decrementos de trabajo. Las unidades de una curva de trabajo son como las de una curva de práctica; es una ejecución de la que se va haciendo una gráfica con los ensayos o repeticiones. Por consiguiente, las disposiciones experimentales que se requieren para obtener una curva de trabajo son, esencialmente, las de un procedimiento de aprendizaje. Las curvas de fatiga tienden a mostrar un descenso de la eficacia según las repeticiones, y una recuperación de la misma gracias al descanso. Las curvas de aprendizaje indican, comúnmente, avances ligados a las repeticiones, y olvidos vinculados al descanso.

Otra clase de situación repetida que produce cambios progresivos y actúa como barrera para el aprendizaje es la automatización, puesto que el hombre tiende a conservar aquellos hábitos que le reportan comodidad, aunque no conozca todo el mecanismo; cada vez se hace más común en la actualidad que personas que realizan cálculos fabulosos con la ayuda de una calculadora (computadora) con sólo oprimir tal o cual tecla, se encuentran ante un grave problema cuando ésta sufre algún desperfecto que la imposibilita a dar la solución, pues ha sido tal su automatización, que desconoce la mecánica para llegar al resultado deseado.

#### 4) El Aprendizaje y el Sistema Nervioso.

Algunas definiciones de aprendizaje pretenden eludir el problema de la ejecución definiéndolo como un cambio efectuado en el sistema nervioso central. Mientras persiste este cambio en el sistema nervioso, cambios transitorios del estado, tales como los de la fatiga y la intoxicación, afectan la ejecución pero no al aprendizaje. Esta definición asevera que el aprendizaje es una inferencia, pero luego pasa a ser una clase especial de inferencia sobre el papel que desempeña el sistema nervioso en el aprendizaje. Esto no quiere decir que se pretenda negar que lo que llamamos aprendizaje sea una función del tejido nervioso. Se afirma únicamente que no es necesario saber nada acerca de los correlatos nerviosos de aprendizaje para estar seguros que éste se produce.

#### 5) Aprendizaje, Solución de Problemas y Razonamiento.

Una vez que se ha aprendido, son muchas las cosas que uno es capaz de hacer. El que puede sumar y restar puede resolver muchos problemas novedosos sin tener que aprender nada nuevo. Sin embargo, cuando hay mayor novedad, mayor número de cosas que relacionar, como cuando se razona o se inventa, el proceso es interesante por sí mismo, y no se puede describir simplemente diciendo que es la repetición de antiguos hábitos. Pueden haber varias clases de aprendizaje unas simples y otras complejas, y .

NO TODAS AJUSTADAS A LOS MISMOS PRINCIPIOS". (37).

Ahora bien, el aprendizaje, según Mario Haddad Slim, "es la modificación habitual y relativamente permanente - en algún aspecto de la conducta observable, que ocurre como resultado de experiencias adquiridas".

"Conducta es el modo en que se conducen los cuerpos, - ésto es, cómo se comportan, cómo responden ante determinadas situaciones, reactivos o estímulos. El aprendizaje - no puede observarse directamente, pero podemos observar e inclusive evaluar su reflejo: la conducta, Antes, durante y después de que el aprendizaje tenga lugar.

Con el mismo significado, en lugar de conducta podemos hablar de actitud; así tenemos que conducta observable es la actitud que se puede detectar, estimar, evaluar. Es por lo tanto la modificación de la conducta observable la que va a determinar cualitativa y cuantitativamente el aprendizaje". (38).

### 2.1.1.

#### EL PROCESO DEL APRENDIZAJE

Los teóricos del aprendizaje difieren de opinión en muchos puntos y están de acuerdo en otros. Lo que aquí se presenta refleja los trabajos de Hull, Tolman y Osgood.

(37) Ibidem. pp. 15 a 17.

(38) Haddad Slim, Mario. Psicología y Aprendizaje; Una Aventura Intelectual. Edit. "Mc. Graw-Hill". México, 1981. (Segunda reimpresión), p. 31.

Considerando el aprendizaje como "el cambio que se -- produce en las relaciones estables entre un estímulo percibido por el organismo de cada individuo y la respuesta por éste, ya sea en forma encubierta o manifiesta, -- veamos en qué consiste el proceso del aprendizaje:

- 2.1.1.1. Presentación del estímulo.
- 2.1.1.2. Percepción del estímulo por el organismo.
- 2.1.1.3. Interpretación del estímulo.
- 2.1.1.4. Respuesta de "ensayo" al estímulo.
- 2.1.1.5. Percepción de las consecuencias de la res---  
puesta de "ensayo".
- 2.1.1.6. Reinterpretación de las consecuencias y la -  
posibilidad de futuras respuestas.
- 2.1.1.7. Desarrollo de una relación estímulo-respues-  
ta estable (hábito)". (39).

#### 2.1.1.1.

##### PRESENTACION DEL ESTIMULO

Podemos definir como estímulo cualquier acontecimiento que un individuo sea capaz de percibir y sentir; es to do aquello que una persona puede recibir a través de algu no de los sentidos; toda cosa capaz de producir una sensa ción en el organismo humano.

#### 2.1.1.2.

##### PERCEPCION DEL ESTIMULO POR EL ORGANISMO

-----

(39) Berlo, David K. Op. Cit. pp. 58 a 65.

El organismo percibe y puede percibir una gran variedad de estímulos; si ponemos la mano encima de una estufa caliente o encima de un bloque de hielo, si nos ofrecen un pastelillo o una fruta, si alguien nos visita o pregunta inesperadamente.

#### 2.1.1.3.

##### INTERPRETACION DEL ESTIMULO

El estímulo no sólo tiene que ser percibido, sino también interpretado. Para que se produzca el aprendizaje, el organismo a menudo tiene que percibir un estímulo, interpretarlo y responder a él. El organismo ha de interpretar los estímulos que percibe, debe ejercer cierto control sobre las respuestas que da.

#### 2.1.1.4.

##### RESPUESTA DE "ENSAYO" AL ESTIMULO

Si tomamos un individuo que ha percibido un estímulo, la respuesta es todo aquello que este individuo hace como resultado de haberlo percibido; es la reacción del organismo del individuo a un estímulo, la conducta producida por éste. Es necesario distinguir entre dos amplias categorías de conducta de respuesta:

#### 2.1.1.4.1.

##### RESPUESTA MANIFIESTA

Es observable, la que se puede detectar, la que es pública.

#### 2.1.1.4.2.

##### RESPUESTA ENCUBIERTA

Es la que produce dentro del organismo y no puede ser observada o detectada rápidamente, la que es privada.

Los términos manifiesta y encubierta no son fijos ni permanentes. Una respuesta que sea encubierta para una persona común y corriente puede ser manifiesta para el médico, el psicólogo clínico o el bioquímico. Una respuesta que esté encubierta hoy, puede resultar manifiesta mañana, a medida que desarrollamos mejores instrumentos de observación o con mayor sensibilidad para detectar. Sin embargo, resultará útil hacer una distinción entre estas dos grandes clases de respuestas al exponer el aprendizaje y la comunicación.

La primera respuesta que da el organismo es por lo general tentativa, titubeante, cautelosa. Podemos considerar las primeras respuestas como de ensayo; el organismo prueba una respuesta dada para ver lo que ocurre.

#### 2.1.1.5.

#### PERCEPCION DE LAS CONSECUENCIAS DE LA RESPUESTA DE "ENSAYO"

En este punto, el organismo observa las consecuencias de la primera respuesta. Una respuesta de "ensayo" es conservada si el organismo percibe que las consecuencias son de recompensa. Una respuesta de "ensayo" es descartada si el organismo no percibe que las consecuencias son de recompensa.

## 2.1.1.6.

## REINTERPRETACION DE LAS CONSECUENCIAS Y LA POSIBILIDAD DE FUTURAS RESPUESTAS.

El aprendizaje implica una relación estímulo-respuesta modificada. Cuando usamos el término "relación" implicamos alguna permanencia, cierta estabilidad en el tiempo.

En otras palabras, requerimos más que una única respuesta a un estímulo, antes que podamos decir que ésta ha sido aprendida. Queremos que la respuesta sea dada regularmente, cada vez que el estímulo se presente. Cuando el organismo cambia sus respuestas a un viejo estímulo, o atribuye una vieja respuesta a un estímulo distinto, la estabilidad no está aún implicada. El organismo deberá decidir si seguirá dando esta nueva respuesta o confiriendo otra a este nuevo estímulo.

## 2.1.1.7.

## DESARROLLO DE UNA RELACION ESTIMULO-RESPUESTA ESTABLE --- (HABITO)

No podemos decir que una persona ha aprendido sólo por el hecho de que dé una respuesta una vez o dos. El aprendizaje no se produce hasta que la respuesta se hace "habitual", hasta que es repetida cada vez que se presenta al estímulo. Lo que determina el aprendizaje, el desarrollo del hábito es la "recompensa". Repetimos las respuestas que son recompensadas. No repetimos aquéllas que

no lo son. En cada caso, observamos las consecuencias y decidimos si nos benefician los resultados de la respuesta o si nos hacen sufrir.

El aprendizaje no es generalmente un proceso que se produzca con un solo ensayo. Cada uno de nosotros recibe continuamente estímulos, los interpreta, responde a ----- ellos, observa las consecuencias de la respuesta, vuelve a interpretar, da nuevas respuestas, interpreta de nuevo, y así sucesivamente. De manera gradual, a medida que damos la misma respuesta al estímulo y observamos iguales consecuencias que nos recompensan se desarrolla una relación estímulo-respuesta. Adquirimos el hábito de responder en determinada forma a un determinado estímulo. Una vez que se ha desarrollado un hábito dejamos de interpretar el estímulo. Comenzamos a responder automáticamente, sin pensar, sin analizar.



## 2.1.2.

## LOS HABITOS

"Haddad al definir el aprendizaje habla de una modificación habitual de la conducta observable; pero ¿qué son los hábitos?, ¿cuáles son los hábitos? y ¿cómo funcionan?.

## 2.1.2.1.

## ¿QUE SON LOS HABITOS?

Son disposiciones del individuo relativamente estables adquiridos por experiencias (repetición, ejercitación). Son, por lo tanto, productos terminales más o menos invariables del aprendizaje.

## 2.1.2.2.

## ¿CUALES SON LOS HABITOS?

Los hábitos se van a clasificar en cuatro clases.

2.1.2.2.1. Hábitos biológicos.

2.1.2.2.2. Hábitos motrices.

2.1.2.2.3. Hábitos mentales.

2.1.2.2.4. Hábitos del comportamiento". (40)

## 2.1.2.2.1.

## HABITOS BIOLOGICOS

Son aquéllos que los organismos vivos desarrollan en relación con las funciones de sus vidas vegetativa y de relación; habituarse a cambios ecológicos, mudarse de la tranquilidad del campo a la ruidosa ciudad.

-----  
(40) Haddad Slim, Mario. Op. Cit. pp. 31 a 34.

## 2.1.2.2.2.

## HABITOS MOTRICES

Son los que cotidianamente se ejecutan de manera subconsciente y automática; abrir la puerta, conducir un automóvil. Imagínese si se tuviese que razonar antes de ejecutar ese reflejo subconsciente y habitual, oportuno y salvador.

## 2.1.2.2.3.

## HABITOS MENTALES

Son como el de prestar atención, el de calcular, el de razonar, el de resolver situaciones o problemas, o bien como el de repetir las tablas de multiplicar subconscientemente, sin razonar.

## 2.1.2.2.4.

## HABITOS DEL COMPORTAMIENTO

Son como el de estudiar, el de cumplir, el de ser sobrio, aseado, serio, honesto, responsable y fiel; o bien, los hábitos de los opuestos. Es también posible lograr el hábito de disfrutar los bienes de la naturaleza: la vista, la salud y la inteligencia, el clima y el sol, los paisajes y la aurora, el crepúsculo, una cascada de agua y una bella compañía. Habituarse a este comportamiento de disfrute es producto del aprendizaje.

Soslayar la importancia de esos satisfactores naturales o considerarlos intrascendentes, indica carencia de aprendizaje; no se ha adquirido la capacidad de valora---

ción y disfrute.

Esto sucede a menudo con los bienes socioeconómicos. Hay quienes aparentemente lo tienen todo, pero están carentes de la facultad de evaluar y del hábito de disfrutar lo que poseen. Esa aptitud, esa actitud, ese hábito y en suma, ese filosofar así, también se aprende.

2.1.2.3.

¿COMO FUNCIONAN LOS HABITOS?

El hábito es una disposición relativamente estable, adquirida por la experiencia, por la vivencia de actos eslabonados de repetición o de práctica mejorada cada vez, esto es, de ejercitación que conduce al perfeccionamiento.

Todos los hábitos son asequibles, sin más reserva que la limitante en los hábitos biológicos vegetativos, por su naturaleza misma. De hecho, al consignar que los hábitos se adquieren, estamos significando no que se obtienen espontáneamente, sino que se procesan, que se van formando. Esto desemboca en algo trascendente, una primera fase del hábito: LA PROCESAL O FORMATIVA.

Pero una vez adquirido el hábito, habrá que consolidarlo, que fijarlo, ésta será la segunda fase del hábito: ESTABILIDAD O DE PERMANENCIA.

Para formar criterio, esta fase de estabilidad o permanencia nunca resulta absolutamente en sentido estricto, pues el hábito sin refuerzo tiende progresivamente a la -

### tercera fase del hábito: EXTINCIÓN.

De lo anterior podemos decir que "el hábito es una -- disposición relativamente estable adquirida por la expe-- riencia, por la vivencia de actos eslabonados de repeti-- ción o de práctica mejorada cada vez (ejercitación que -- conduce al perfeccionamiento)". (41). Es válido inferir que cuando se está procesando un ciclo de enseñanza-apren-- dizaje que pretende desembocar en la adquisición de una - NUEVA CONDUCTA, simultáneamente se está procesando la for-- mación de un HABITO o de una serie de hábitos, hábitos -- que habrán de consolidarse en una fase relativamente esta-- ble, dando lugar, precisamente, a esa NUEVA CONDUCTA O AC-- TIVIDAD PERSEGUIDA.

#### 2.1.2.4.

#### EFFECTOS, VENTAJAS Y PELIGROS DE LOS HABITOS

Los efectos de los hábitos pueden reducirse a dos:

##### 2.1.2.4.1.

#### PERFECCIONAMIENTO GRADUAL DEL ACTO

Mayor rapidez y precisión en la ejecución de los ac-- tos; eliminación de los movimientos inútiles característi-- cos del principiante (el progreso del hábito consiste tan-- to en lo que suprime como en lo que construye). Por ejem-- plo, los niños cuando comienzan a aprender a escribir.

-----

(41) Ibidem. p. 32.

## 2.1.2.4.2.

## EL CARACTER CADA VEZ MAS MAQUINAL DEL MISMO

Los actos se hacen cada vez más maquinales, hasta que se llega a realizar sin esfuerzo alguno y sin darse cuenta, sin tener conciencia de los mismos (se convierte en un mecanismo de actos en cadena). Cada movimiento va sirviendo de estímulo al que le sigue en la serie, sin que sea necesario dirigirlos con la inteligencia. Lo normal es que ésta sólo funciona en la fase de adquisición del hábito. En la fase estabilidad, la inteligencia sólo interviene en los casos en que el mecanismo del hábito sufre alguna interrupción (cuando las secretarías cambian de máquina, tienen que usar su inteligencia para encontrar el nuevo mecanismo).

## 2.1.2.4.3.

## VENTAJAS Y PELIGROS

El carácter automático del hábito implica una ventaja y al mismo tiempo un peligro. En efecto, ese automatismo deja libre nuestra mente para atender tareas que exigen esfuerzo intelectual. Es así como puede ejecutarse, al mismo tiempo, dos actividades diferentes: una intelectual, que requiere atención sostenida, y otra habitual que se realiza mecánicamente y sin prestar atención. El escritor se concentra en las ideas que desarrolla y no en el aspecto mecánico de la escritura (ya un hábito en él).

Los hábitos son muy útiles en la vida humana, a condi

ción de que el sujeto no sea esclavo de ellos, sino que sepa aprovecharlos y los asegure siempre bajo un control consciente. Si el hábito se posesiona del sujeto, puede convertirse en una fuerza peligrosa para éste y para la sociedad de que forma parte. Los hombres esclavos de sus hábitos llevan una vida de rutina, sin evolución y sin progreso. Las sociedades se estancan cuando están gobernadas por hombres con esa mentalidad.

## 2.2.

## COMUNICACION Y APRENDIZAJE

Cuando se habla de aprendizaje se comienza generalmente con la percepción de un estímulo (decodificar un mensaje); cuando se refiere a la comunicación se empieza generalmente con las intenciones de una fuente (interpretación). A causa de la diferencia de estos puntos de partida, a menudo se pasa por alto el hecho de que se está hablando de la comunicación al analizar el aprendizaje. Ambos son procesos. Ninguno tiene necesariamente principio ni fin. Ambos son continuos, dinámicos, van hacia adelante.

Si recordamos que tanto el aprendizaje como la comunicación son procesos, nos resultará más fácil ver su equivalencia. Los componentes implicados en el aprendizaje tienen sus términos análogos en los componentes de la comunicación:

"Aprendizaje

1. Organismo.
2. Estímulo.
3. Percepción del Estímulo.
4. Interpretación del Estímulo.
5. Respuesta Manifiesta al Estímulo.
6. Consecuencia de la Respuesta.

Comunicación

1. Canal.
2. Mensaje.
3. Decodificador.
4. Receptor-Fuente.
5. Encodificador.
6. Retroalimentación."(42)

-----  
(42) Berlo, David K. Op. Cit. p. 78.

El organismo percibe un estímulo; éste, al ser percibido es interpretado por aquél. Se da una respuesta, que es percibida como si tuviera consecuencias. Si éstas son recompensatorias el organismo conserva la respuesta. A medida que éste se acostumbra a emitir la misma respuesta al estímulo, desarrolla una relación estímulo-respuesta. En su mayor parte podemos traducir uno de estos modelos de proceso al otro. Los dos modelos representan tan sólo una diferencia de puntos de vista. Un modelo de aprendizaje comienza con la función decodificada y un modelo de comunicación con una discusión de propósito (fuente).

Cada uno de nosotros posee la capacidad de actuar a la vez como fuente y como receptor, como encodificador y decodificador, puesto que podemos comunicarnos con nosotros mismos. Utilizando como ejemplo la comunicación consigo mismo, resulta fácil demostrar las relaciones existentes en los modelos de comunicación y de aprendizaje.

Un mensaje puede ser imaginado como un estímulo. Cuando alguien está decodificando lo percibe como un estímulo. En el momento de encodificar un nuevo mensaje estamos dando una respuesta manifiesta al estímulo, como percibido e interpretado. El aprendizaje exige la interpretación del estímulo percibido. La comunicación interpersonal exige que el organismo haga las veces de receptor y de fuente. Al interpretar un estímulo le damos una respuesta (operamos como receptores). Esta respuesta es en-



cubierta. Nuestra respuesta interna encubierta forma parte de la interpretación, pero no en su totalidad. El organismo crea también un nuevo estímulo cuando interpreta (actúa como fuente). La respuesta interna dada por el organismo sirve para estimularlo; lo obliga a crear un nuevo mensaje. La interpretación comprende la respuesta interna encubierta que da el organismo a un estímulo percibido. La interpretación también incluye el estímulo que el organismo crea como resultado de la respuesta interna que dio. Cuando interpretamos un estímulo, hacemos de receptores y de fuentes de la comunicación.

En suma, el proceso de la comunicación interpersonal es equivalente al proceso del aprendizaje humano: percibimos (decodificamos), interpretamos (hacemos de receptor y de fuente), emitimos una respuesta manifiesta (encodificamos).

Cuando un individuo se comunica consigo mismo los mensajes que encodifica son retroalimentados dentro de su sistema decodificador. Si una fuente de comunicación decodifica el mensaje que encodifica, si dicho mensaje vuelve a ser colocado dentro de su sistema, tenemos lo que se llama retroalimentación. Verificamos continuamente en nosotros mismos, decodificamos nuestros propios mensajes para asegurarnos de que hemos encodificado lo que era nuestra intención. Tendremos que retornar a menudo al término retroalimentación al discutir la efectividad de la comunicación.

Se ha visto uno de los principios de la fuerza de la costumbre en el aprendizaje humano, que son traducibles a principios de efectividad de la comunicación. Ahora bien, aprender es el desarrollo de relaciones transformadas entre un estímulo que es percibido e interpretado y la respuesta que se hace de él. El aprendizaje requiere alguna permanencia de la nueva relación estímulo-respuesta. Implica el desarrollo de hábitos, de respuestas habituales a los estímulos. Como comunicadores, a menudo deseamos enseñar a nuestros receptores. Si no lo deseamos, queremos utilizar los hábitos existentes en el receptor para fortalecerlos, para crear mensajes que los tomen en cuenta. Por estas razones, necesitamos comprender el proceso de aprendizaje y conocer los factores que determinan la fuerza de la costumbre, de las conexiones estímulo-respuesta.

### 2.2.1.

#### DETERMINANTES DE LA FUERZA DE LA COSTUMBRE

Un hábito es una relación entre un estímulo y la respuesta que el individuo da a ese estímulo y por la cual ha sido recompensado. Suponiendo la existencia de un estímulo y por la cual ha sido recompensado! Suponiendo la existencia de un estímulo percibido, y de una respuesta recompensada hecha a ese estímulo, podemos aislar por lo menos cinco factores que influyen en el desarrollo de la fuerza de la costumbre (existen muchos principios más determinan-

tes del desarrollo del hábito).

2.2.1.1. "Frecuencia de la repetición de la relación estímulo-respuesta.

2.2.1.2. Aislamiento de la relación estímulo-respuesta.

2.2.1.3. Monto de la recompensa.

2.2.1.4. Espacio de tiempo entre respuesta y recompensa.

2.2.1.5. Esfuerzo requerido para emitir la respuesta". --  
(43).

2.2.1.1.

FRECUENCIA DE LA REPETICION DE LA RELACION ESTIMULO-RESPUESTA.

Está determinada en parte por el número total de veces en que una conexión estímulo-respuesta ha sido hecha y recompensada. Las conexiones estímulo-respuesta frecuentemente recompensadas fortalecen el hábito; las no recompensadas lo debilitan.

Generalmente nos referimos a la ley de frecuencia con el término "práctica". La práctica no recompensada equivale a la falta de práctica. La práctica continua recompensada mejora la relación estímulo-respuesta.

Algunos de los mejores ejemplos del uso del principio de frecuencia en la comunicación provienen de la publicidad; hay mucha gente que no conoce el nombre de su sena--

-----  
(43) Ibidem. pp. 70 a 75.

dor o que no puede describir los hechos importantes ocurridos durante el día, pero en cambio sabe qué marca de cigarrillo tiene el aspecto del éxito, cuál es el jabón para el hombre que piensa, qué jabón lo hace a uno sentirse realmente limpio.

En la comunicación, las conexiones estímulo-respuesta pueden verse fortalecidas o debilitadas por el uso de la ley de repetición de frecuencia. Si recompensamos una respuesta fortalecemos el hábito. Si no la recompensamos, lo debilitamos (e incluso se puede extinguir). En cada caso, la frecuencia de la presentación del estímulo, con o sin respuesta recompensada, presenta la fortaleza de un hábito.

#### 2.2.1.2.

#### AISLAMIENTO DE LA RELACION ESTIMULO-RESPUESTA

La fuerza de una conexión particular estímulo-respuesta está determinada en parte por el grado en que el estímulo provoca otras respuestas o hasta donde otros estímulos emiten la misma respuesta.

En un momento determinado cada uno de nosotros posee una selección de estímulos que puede ser percibida. Podemos atender varios y distintos medios de comunicación de masas, hablar con la gente, pensar por nosotros mismos.

Si una fuente de comunicación puede aislar al receptor, si le es posible restringir los mensajes al alcance de éste, la fuente podrá aumentar las probabilidades de que el

receptor atienda su mensaje antes que otros

### 2.2.1.3.

#### MONTO DE LA RECOMPENSA

Cierto es que cualquier recompensa fortalece el hábito, pero cuanto mayor es la recompensa, tanto más tiende a fortalecerse el hábito. Las respuestas deben ser recompensadas para poder conservarse.

Por ejemplo, el supervisor de una planta industrial desea que los obreros aumenten su productividad. Cuando los obreros dan la respuesta correcta (aumentan su productividad) el supervisor les aumenta el sueldo, los felicita por su trabajo, comenta públicamente su contribución, los asciende a un puesto más importante. Todas estas consecuencias de sus respuestas están destinadas a ser recompensatorias para ellos. Cuanto mayor es el aumento de sueldo, más elevada es la recompensa.

### 2.2.1.4.

#### ESPACIO DE TIEMPO ENTRE RESPUESTA Y RECOMPENSA

Sabemos que la respuesta debe ser recompensada si es que ha de ser conservada. También sabemos que la cantidad de recompensa es importante. Otro factor lo constituye el intervalo de tiempo entre respuesta y recompensa.

Las respuestas cuya recompensa es inmediata tienen más probabilidad de ser fortalecidas que aquellas cuya recompensa es menos rápida. Es necesario tener en cuenta esto cuando tratamos de proporcionar respuestas para nuestros recep-

tores en la comunicación. Aún cuando la respuesta final deba ser demorada, la efectividad de la comunicación aumenta si se puede establecer un grupo de submetas (pequeñas recompensas inmediatas) para el receptor. Si, por ejemplo, estamos trabajando en una tarea que exige tres años para completarse, debemos instalar un grupo de pequeñas subtareas que puedan ser completadas en un plazo más corto. El cumplimiento de tales subtareas proporciona ciertas recompensas, y éstas nos sostienen hasta que la totalidad se ve completada.

#### 2.2.1.5.

##### ESFUERZO REQUERIDO PARA EMITIR LA RESPUESTA

El hombre se mueve en lo que se ha dado en llamar la "ley del menor esfuerzo". El hombre no desea gastar más energía de la que tiene para alcanzar sus objetivos; de esto se desprende que las respuestas que son fáciles de dar, tienen mayor probabilidad de ser conservadas que las respuestas difíciles de ser emitidas.

En igualdad de los demás factores, el organismo emite respuestas que exigen poco esfuerzo y evita las respuestas que requieren un esfuerzo mayor. Cuando nos comuniquemos, nuestra efectividad será mayor si podemos reducir el esfuerzo exigido por el receptor para dar la respuesta deseada.

Por ejemplo, cuando recibimos una carta de propaganda, el sobre incluye a menudo otro sobre con estampilla, con

la dirección del remitente, para ser enviada a éste. La fuente de comunicación (el publicitario) sabe que nos resultará más fácil contestarle si no tenemos que ir en busca de un sobre, ponerle la dirección y colocarle una estampilla. La experiencia indica que se vende más cuando se incluyen sobres con franqueo pagado para ser devueltos al remitente. La reducción del esfuerzo aumenta las probabilidades de que sea dada la respuesta "exacta". Lo mismo ocurre con muchos avisos comerciales de cine y televisión: "no se envíe dinero, tan sólo su nombre y dirección" o "no se moleste en salir, sólo marque el número telefónico...". Estos mensajes están destinados a reducir el esfuerzo exigido para dar la respuesta correcta. Una vez más, algunas investigaciones indican que las ventas (respuestas correctas) aumentan cuando el consumidor no ha de desembolsar su dinero enseguida o puede limitarse a telefonar su respuesta en lugar de ir directamente.

Resumiendo, se puede decir que se han introducido cinco principios de comunicación efectiva que pueden ser transferidos de la evidencia obtenida en la investigación a los determinantes de la fuerza de la costumbre en el individuo. O sea, que al elaborar mensajes, al recibirlos o al analizar la comunicación de otras personas necesitamos tener en cuenta:

a) La frecuencia con que se presenta el mensaje (con recompensa y sin ella).

b) La competencia de un determinado estímulo o respuesta por otros estímulos y respuestas.

c) La cantidad de recompensa percibida como consecuencia de la respuesta.

d) El espacio de tiempo que transcurre entre el momento en que la respuesta es dada y aquél en que es recibida la recompensa.

e) La cantidad de esfuerzo percibida como necesaria -- por el receptor para dar la respuesta deseada.



## 2.3.

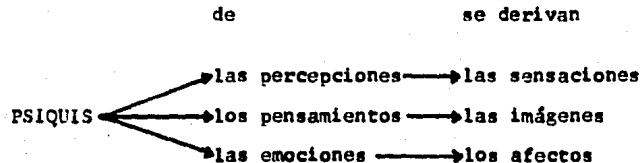
TEORIAS DEL APRENDIZAJE Y PROBLEMAS CARACTERISTICOS A QUE SE ENFRENTAN

## 2.3.1.

## ESTRUCTURALISMO (WUNDT)

"Considera a la psiquis con estructura de tres elementos: PERCEPCION, PENSAMIENTO Y EMOCION". (44).

Según los estructuralistas:



## 2.3.2.

## FUNCIONALISMO (TITCHENER)

"Corriente psicológica preocupada ahora por la FUNCION-DE LA CONCIENCIA en vez de ocuparse de su estructuración.

Los norteamericanos Woodworth, James y Dewey y los europeos Binet, Galton y Titchener, influidos probablemente por la teoría de Darwin, se orientaron francamente hacia el enfoque ecológico de la conducta; esto es, el proceso en virtud del cual el hombre se adapta al ambiente, y así aprende

-----  
(44) Haddad Slim, Mario. Op. Cit. p. 93.

y evoluciona en función de sus necesidades ecológicas de subsistencia y de progreso". (45).

### 2.3.3.

#### TEORIAS ESTIMULO-RESPUESTA (ESCUELAS CONDUCTISTAS)

"Concentran sus observaciones en el estudio de la CONDUCTA como un producto del binomio ESTIMULO-RESPUESTA, y por tal razón se les conoce como escuelas conductistas o de conductismo.

Las principales corrientes conductistas que han formado escuela son:

#### 2.3.3.1.

##### CONDICIONAMIENTO CLASICO (PAVLOV)

Ivan Petrovich y Vladimiro Bechterev investigando simultanea e independientemente, dieron génesis a esa rama de la psicología que se conoce como reflexología.

Pavlov, con vigilancia severa en las condiciones experimentales, administraba un poco de carne en polvo en la boca de un perro (ESTIMULO INCONDICIONADO). La respuesta normal es salivación (REFLEJO INCONDICIONADO). Posteriormente, utilizó como estímulo una campana, que combinaba con la presentación de la comida. Después de varias repeticiones con cierta relación de tiempo, la campana evocaba la salivación antes e independientemente de la presentación de la comida. La campana es el ESTIMULO CONDICIO-  
-----

(45) Ibidem. p. 94.

NADO y la respuesta es el REFLEJO CONDICIONADO.

### 2.3.3.1.1.

APORTACIONES (parámetros para otras investigaciones)

#### a) EXTINCIÓN EXPERIMENTAL

Si se hace sonar repetidamente la campana sin administración de carne, se produce una desaparición gradual de la salivación.

#### b) RECUPERACIÓN ESPONTÁNEA

Después de un lapso de descanso para el perro, la salivación se produce nuevamente al escuchar el sonar de la campana.

#### c) EXTINCIÓN PERMANENTE

Repetiendo la experimentación en series no gratificadas, se produce la extinción permanente del reflejo condicionado.

#### d) REFORZAMIENTO PERIÓDICO

Cuando más se aplique al reforzamiento, más difícil será la extinción de la respuesta condicionada.

#### e) DESORDENES BIOLÓGICOS

Demostró Pavlov además, provocando neurosis experimentales en animales, que el conflicto psíquico va acompañado de desórdenes neurovegetativos como hipertensión arterial y úlcera gástrica.

#### f) DIFERENCIACIÓN

El estímulo debe ser bien diferenciado para evitar errores por confusión de señales.

## 2.3.3.1.2.

## APLICACIONES

## a) MEDICINA PSICOSOMÁTICA

Partos sin dolor, tratamientos antitabáquico, antialcohólico y antidrogadicción.

## b) ENTRENAMIENTO HUMANO Y DE ANIMALES

## c) DOMINIOS EFECTIVO Y PSICOMOTRIZ.

d) HA SERVIDO DE PIEDRA ANGULAR Y COMO MODELO DE INSPIRACION A OTRAS TEORIAS DEL APRENDIZAJE.

## 2.3.3.2.

## CONDICIONAMIENTO POR REFUERZO (CONEXIONISMO DE THORNDIKE)

Dentro del esquema estímulo-respuesta, denominó Thorndike CONEXIÓN a la asociación entre las impresiones sensoriales y los impulsos para actuar.

Experimentó encerrando gatos hambrientos en jaulas que se abren pulsando una palanca de mecanismo oculto. Solamente cuando el gato lo hace adecuadamente se abre la puerta, y el animal alcanza la comida que se le ha colocado afueraintencionalmente. A este experimento se le denominó de ENSAYO Y ERROR, porque hay arañazos, mordidas y movimientos inútiles antes de presionar la palanca correctamente.

Derivaciones son las siguientes leyes:

## 2.3.3.2.1.

## LEY DEL EFECTO (RESPUESTA-ESTIMULO)

"Los actos seguidos por una situación satisfactoria --  
tiende a fijarse".

#### 2.3.3.2.2.

##### LEY DE LA TRANSFERENCIA

"Traslado en el aprendizaje de un dominio a otro diferente en situación o procedimiento, pero con algún elemento en común". Como ejemplo tenemos a las secretarias cuando se les cambia de una máquina de escribir mecánica a una eléctrica.

#### 2.3.3.2.3.

##### LEY DEL EJERCICIO. EXTINCION.

Refuerzos positivos y aversivos.

Se refiere al fortalecimiento de las conexiones mediante la EJERCITACION; "LEY DE USO" (refuerzos positivos) y la EXTINCION o debilitamiento en situación contraria; "LEY DEL DESUSO" (refuerzos aversivos).

#### 2.3.3.3.

##### CONDUCTISMO CLASICO (WATSON)

Según Watson la psicología debe ser la ciencia del comportamiento. En vez de apoyarse en la conciencia y en la introspección, orienta su investigación a los datos observables del comportamiento verbal y motor.

A diferencia de Thorndike, Watson no hizo referencia a conexión alguna como reforzamiento. Se interesó sólo en el comportamiento de los organismos, y ABSTRAE DE LA CONDUCTA

TODA PARTICIPACION MENTAL O CONSCIENTE. Inclusive, para Watson el pensamiento no es un proceso intelectual, sino conductual, y decía: "Pensar es un hablar con uno mismo".

#### 2.3.3.4.

##### CONDUCTISMO O CONDICIONAMIENTO CONTIGUO (GUTHRIE)

Según esta teoría, el aprendizaje se produce de manera independiente de la recompensa; EL APRENDIZAJE SE APOYA EN LA RESPUESTA MAS RECIENTE, LA QUE SERA MAS PROBABLE MENTE REPETIDA.

#### 2.3.3.5.

##### CONDUCTISMO SISTEMATICO (HULL)

Se refiere particularmente a los hábitos. Hull aprovechó la ley del efecto de Thorndike y estableció la RECOMPENSA como condición importante para la formación de hábitos.

#### 2.3.3.6.

##### CONDICIONAMIENTO OPERANTE

##### (NEOCONDUCTISMO DE SKINNER)

Se apoya en los principios clásicos del condicionamiento de Pavlov y en el conexionismo de Thorndike. Para Skinner tan importante es averiguar cuáles son los ESTIMULOS que provocan las respuestas, como cuáles son los REFORZADORES que los conservan (estímulos que por su naturaleza gratificante incrementan la probabilidad de repetir las respuestas).

Se distinguen en esta teoría dos tipos de conducta:

a) LA RESPONDIENTE

La que se provoca por estímulos conocidos, como el reflejo rotuliano.

b) LA OPERANTE

La resultante de estar manejando una situación". -

(46).

2.3.4.

TEORIAS COGNOSCITIVAS

"Estas teorías trabajan al igual que los conductistas y neoconductistas, en función de los fundamentos del ---- aprendizaje: percepción, comprensión, activismo, pulsión, repetición, motivación, generalización y refuerzo.

2.3.4.1.

TEORIA DE LA GESTALT (MAX WERTHEIMER)

La palabra alemana gestalt abarca conceptos como configuración, forma o patrón.

Los gestaltistas se distinguen por las siguientes características:

a) Se interesan sobre todo en los fenómenos de percepción global. Por ejemplo, si dos luces separadas se prenden intermitentemente, se percibe como si fuera una sola luz la que se trasladara de una posición a otra.

-----  
(46) Ibidem. pp. 102 a 106.

b) Rechazan el aprendizaje de soluciones correctas por tanteo, en apoyo al APRENDIZAJE BASADO EN LA COMPRENSION - O EN EL DISCERNIMIENTO. Enfatizan que EL APRENDIZAJE ES -- COGNOSCITIVO, y que abarca a TODA LA PERSONALIDAD de manera infinitamente más compleja que el proceso estímulo-respuesta.

c) En lugar de observar los elementos aislados que integran la conducta, dirigen su atención hacia su estructura total.

d) Otra parte medular de la Teoría de la Gestalt es la LEY DE PREGNANTZ (se refiere a la organización de los procesos mentales y más aún, a toda estructura psicológica -- del individuo que tiende a moverse en dirección hacia la -- buena gestalt, esto es, hacia el orden y el equilibrio. -- Por ejemplo, si un individuo en estado normal se enfrenta a determinado aprendizaje, y se crean tensiones de distinta índole y se genera el consiguiente desequilibrio, él -- tratará de volver a su equilibrio normal (homeostasis), y lo podrá lograr mediante una buena organización del aprendizaje y un adecuado diseño del proceso de instrucción.

#### 2.3.4.2.

##### TEORIA DE CAMPO (LEVIN)

Sostenida por Lewin, es una derivación de las escuelas psicológicas de la gestalt.

Los factores determinantes en esta teoría de campo ---



son:

- a) PERCEPCION.
- b) MEDIO AMBIENTE (poder ecológico) y
- c) MOTIVACION.

### 2.3.4.3.

#### TEORIA DE TOLMAN

Inicialmente conocida como CONDUCTISMO INTENCIONALISTA O PROPOSITIVO, en realidad se afilia a varias escuelas conductista y a la cognoscitiva de la gestalt.

Hilgard considera que la designación APRENDIZAJE DE -- SIGNOS a esta teoría es satisfactoria y conjuga signo-gestalt-significado, al mismo tiempo que atiende a su referencia cognoscitiva.

Señala como características de conducta, a grandes rasgos, las siguientes:

#### a) ES INTENCIONALISTA

La conducta está dirigida a una meta; siempre está apuntando hacia algo, o alejándose de algo.

b) SE SIRVE DE APOYOS como medio para arribar a la meta.

c) Tiene PREFERENCIA selectiva por las actividades breves o fáciles; PRINCIPIO DEL MENOR ESFUERZO.

#### d) ES MANEJABLE.

Hay factibilidad de ser enseñada.

"Las preferencias del teórico lo llevan a menudo a concentrar su interés en una clase de situación de aprendizaje en detrimento de las demás. Entonces, su teoría resulta adecuada a esta situación, pero se vuelve un tanto forzada en relación a otros problemas del aprendizaje. Una teoría inteligible del aprendizaje debería responder a las preguntas que dentro de la psicología pudieran formularse sobre las clases de aprendizaje con que nos tropezamos en la vida diaria; entre estas preguntas tenemos:

- 2.3.5.1. ¿Cuáles son los límites del aprendizaje?
- 2.3.5.2. ¿Qué papel desempeña la práctica en el aprendizaje?
- 2.3.5.3. ¿Cuán importantes son las pulsiones y los incentivos, las recompensas y los castigos?
- 2.3.5.4. ¿Qué lugar hay que conceder a la comprensión y al discernimiento repentino?
- 2.3.5.5. ¿El aprender una cosa ayuda a aprender otra?
- 2.3.5.6. ¿Qué es lo que ocurre cuando recordamos y --- cuando olvidamos?". (48).

#### 2.3.5.1.

##### ¿CUALES SON LOS LIMITES DEL APRENDIZAJE?

Aquí se plantea la cuestión de la capacidad de aprender, de las diferencias individuales que se observan entre

-----

(48) Rangel Hinojosa, Mónica. Op. Cit. pp. 18-19.

"Las preferencias del teórico lo llevan a menudo a concentrar su interés en una clase de situación de aprendizaje en detrimento de las demás. Entonces, su teoría resulta adecuada a esta situación, pero se vuelve un tanto forzada en relación a otros problemas del aprendizaje. Una teoría inteligible del aprendizaje debería responder a las preguntas que dentro de la psicología pudieran formularse sobre las clases de aprendizaje con que nos tropezamos en la vida diaria; entre estas preguntas tenemos:

- 2.3.5.1. ¿Cuáles son los límites del aprendizaje?
- 2.3.5.2. ¿Qué papel desempeña la práctica en el aprendizaje?
- 2.3.5.3. ¿Cuán importantes son las pulsiones y los incentivos, las recompensas y los castigos?
- 2.3.5.4. ¿Qué lugar hay que conceder a la comprensión y al discernimiento repentino?
- 2.3.5.5. ¿El aprender una cosa ayuda a aprender otra?
- 2.3.5.6. ¿Qué es lo que ocurre cuando recordamos y --- cuando olvidamos?". (48).

#### 2.3.5.1.

#### ¿CUALES SON LOS LIMITES DEL APRENDIZAJE?

Aquí se plantea la cuestión de la capacidad de aprender, de las diferencias individuales que se observan entre

-----

(48) Rangel Hinojosa, Mónica. Op. Cit. pp. 18-19.

los que aprenden, ya sean de la misma especie o de especies diferentes. Hay problemas no sólo de diferencias persistentes, de capacidad, sino también del cambio de capacidad que acompaña a la edad. ¿Quién es el que aprende y qué puede aprender? ¿Los límites están fijados desde el nacimiento?.

### 2.3.5.2.

#### ¿QUE PAPEL DESEMPEÑA LA PRACTICA EN EL APRENDIZAJE?

Es opinión común pero atinada que la práctica lo mejora todo. Indudablemente, se aprende a patinar o a tocar el piano sólo cuando se practican estas actividades. Pero, ¿qué es lo que sabemos en detalle acerca de la práctica? ¿El mejoramiento depende directamente de la cantidad de repeticiones? Si no es así, ¿cuáles son sus condiciones?, ¿cuáles las circunstancias más favorables de la práctica? ¿Repetir mucho puede beneficiar, lo mismo que perjudicar al que está aprendiendo?.

### 2.3.5.3.

#### ¿CUAN IMPORTANTES SON LAS PULSIONES Y LOS INCENTIVOS, LAS RECOMPENSAS Y LOS CASTIGOS?

Todo el mundo sabe, de manera general, que el aprendizaje puede controlarse mediante recompensas y castigos, y que es más fácil aprender algo interesante que algo aburrido. Pero, ¿las consecuencias de las recompensas y de los castigos son iguales y opuestas? ¿Existe una diferencia entre los motivos intrínsecos y los extrínsecos por lo que toca a su influencia en el aprendizaje? ¿Cómo afecta tal proceso las metas y los propósitos?

## 2.3.5.4.

¿QUE LUGAR HAY QUE CONCEDER A LA COMPRENSION Y AL DISCERNIMIENTO REPENTINO?

Aprendemos algunas cosas más fácilmente cuando sabemos de qué se trata. Nos va mejor como viajeros cuando podemos entender un horario o un mapa de caminos. Nos sentimos completamente ineptos al tratar con ecuaciones diferenciales si no conocemos los símbolos y las reglas de su manejo. Pero podemos formar vocales satisfactoriamente sin saber cómo colocamos la lengua, y aún leer sin darnos cuenta de los movimientos de nuestros ojos. Unas veces, al parecer, las adquirimos ciega y automáticamente; ---- otras, nos cuesta trabajo comprenderlas y sólo las podemos dominar hasta que finalmente las comprendemos. El aprendizaje, ¿es diferente en uno que en otro?

## 2.3.5.5.

Este es el problema de la disciplina formal, como se llamó en otros tiempo al entrenamiento, o de la transferencia de éste. Tiene que producirse alguna transferencia del entrenamiento pues, si no, no tendría objeto fincar los fundamentos de un aprendizaje ulterior. Nadie niega que sea más fácil adquirir el vocabulario de un lenguaje después de que uno ha sido iniciado en el mismo, o de que las matemáticas superiores se aprenden mejor cuando se dominan los conceptos fundamentales. El problema, --- realmente, consiste en saber cuánta es la transferencia -

que se produce, en qué circunstancias se lleva a cabo y cuál es su naturaleza.

### 2.3.5.6.

¿QUE ES LO QUE OCURRE CUANDO RECORDAMOS Y CUANDO OLVIDAMOS?

Los hechos comunes y corrientes de la memoria son bastante misteriosos por si solos, pero además del recordar y el olvidar con los que todos estamos familiarizados, -- nuestras memorias a veces nos fallan. Olvidamos algunas cosas que deseamos recordar. Otras que quisiésemos olvidar continúan abrumándonos. En casos de amnesia hay a menudo lagunas en la memoria, y se recuerdan únicamente --- acontecimientos anteriores y posteriores. Asi también -- existen las deformaciones de la memoria como la que consiste en "recordar" lo que no ha ocurrido, como se ha demostrado experimentalmente. ¿Qué es lo que está ocurriendo? ¿Qué control ejercemos sobre estos procesos?

En resumen, se puede decir que las teorías del aprendizaje, de manera análoga al análisis factorial, el valor de un modelo depende del peso de los factores comunes --- (procesos generales) relativos a los factores únicos o específicos que se alteran para producir los ajustes a diferentes sujetos. Por el momento, los teóricos tienen que admitir que se desconocen estos pesos relativos.

## CAPITULO III

## COMUNICACION INTERPERSONAL Y RETROALIMENTACION

## 3.1.

## COMUNICACION INTERPERSONAL Y LA DINAMICA DE GRUPOS

## 3.1.1.

## COMUNICACION INTERPERSONAL Y EL GRUPO.

Para que la comunicación entre dos o más individuos se establezca, no basta con desearla, se requiere que algunas cualidades entren en funcionamiento:

- a) "La congruencia.
- b) La positiva atención incondicional, y
- c) La empatía". (49).

a) Ser CONGRUENTE en su relación con otro, significa ser uno mismo, estar presente en su relación, mantenerse en actitud abierta y no a la defensiva respecto de sus propios sentimientos hacia el otro, manifestar, en suma, una autenticidad transparente.

b) Otorgar una POSITIVA ATENCION INCONDICIONAL al otro significa estar dispuesto a aceptar toda manifestación del otro sin pretender juzgarla.

c) Ser EMPATICO consiste en percibir con exactitud el marco de referencia interna de otra persona, con los componentes emocionales y las significaciones vinculados -

con ella, como si uno fuera la otra persona, pero sin perder nunca la condición "como si...", de lo contrario se trata de identificación.

En suma: ponerse en el lugar de la otra persona.

El problema de entender y aceptar la información depende, no sólo de la existencia de canales eficaces de comunicación, sino de las normas del informante y del informado. Cuando los miembros no comparten las normas es posible que no aprecien la importancia de la comunicación.

En nuestra sociedad, las instituciones están siendo reformadas cada vez más y guiadas por pequeños grupos de personas que en juntas, congresos o asambleas se reúnen para discutir y compartir puntos de vista diferentes e información vital. A través de la interacción en pequeños grupos, se pueden identificar problemas comunes, soluciones viables, sugerencias para el bienestar personal, familiar o de la comunidad.

Se habla ya de grupos, pero ¿qué es un grupo?, ¿cuáles son sus características?

GRUPO "es la unión de dos o más personas con ideas y propósitos homogéneos, con el fin de lograr un mismo objetivo, y entre los cuales existe una motivación común que los llevará a tener INTERACCIONES frecuentes y personales durante el tiempo que les permita a éstos satisfacer sus necesidades". (50).



De la definición anterior se desprende que un verdadero grupo tiene las siguientes características:

- a) "Participan en INTERACCIONES frecuentes.
- b) Se definen entre si COMO INTEGRANTES DE UN TODO EN COMUN.
- c) Comparten NORMAS COMUNES.
- d) Encuentran que pertenecer al grupo es RECOMPENSANTE.
- e) Se IDENTIFICAN entre si como resultado de buscar los mismos objetivos.
- f) Tienen una PERCEPCION COLECTIVA de su unidad.
- g) Comparten la misma CULTURA (ocupacional u organizacional, recreativa, filosófica o religiosa)".(51)

La INTERACCION, "acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más cosas, fuerzas, agentes" (52), es la clave de la existencia de un grupo porque interacción es sinónimo de comunicación, la cual nunca será un proceso unilateral.

Dentro de los grupos se observan dos categorías,

### 3.1.1.1. "GRUPOS FORMALES.

1.1.1.1. Permanentes.

1.1.1.2. Temporales.

### 3.1.1.2. GRUPOS INFORMALES"(53).

(51) Idem.

(52) Cárdenas, Eduardo. Diccionario Comprehensivo de la Lengua Española. Edit. Círculo de Lectores. Bogotá, Colombia. p. 259.

(53) Orozco Dfáz, Lilia. Op. Cit.

## 3.1.1.1.

## GRUPOS FORMALES

Son aquellos derivados del orden jerárquico oficial, tienen objetivos comunes y estructura definida, sus dimensiones son limitadas y sus miembros conocidos; cada individuo cumple una función específica y mantiene relaciones con los demás.

## 3.1.1.1.1.

## GRUPOS PERMANENTES

Son los que realizan un trabajo rutinario, o sea que tienen una estructura definida, con unidades de trabajo en las que realizan actividades específicas o especializadas en cualquiera de las áreas funcionales de un organismo social.

## 3.1.1.1.2.

## GRUPOS TEMPORALES

Son comisiones que se crean para realizar un determinado trabajo, pero cuando se ha realizado dicha misión dejan de existir, a menos que se tenga planeado otro trabajo especial.

## 3.1.1.2.

## GRUPOS INFORMALES

Son los que surgen de la combinación concreta de factores formales y de necesidades humanas (grupos que se forman en el centro de trabajo con fines de convivencia, algo distinto al ambiente del trabajo).

El rol o papel social, o sea, la forma en la que las personas actúan en cada grupo al que pertenecen de acuerdo al lugar que ocupen en cada uno, dependerá de la interacción, de sus características individuales y de las presiones del grupo derivadas de la cultura de éstos.

### 3.1.2.

#### DINAMICA DE GRUPOS

La Dinámica de Grupos se fundamenta originariamente en la teoría de la estructura o gestalt, vertida en el concepto básico de teoría del campo de la conducta del grupo. Este campo consiste en un número de fuerzas (o variables) que afectan la conducta del grupo. La dirección, sentido e intensidad (magnitud) relativa de estas fuerzas, determina la dirección, sentido y velocidad de movimiento del grupo. Siguiendo esta concepción estructuralista, la Dinámica de Grupo como disciplina, estudia las fuerzas que afectan la conducta del grupo, comenzando por analizar la situación grupal como un todo con forma propia (Gestalt). Del conocimiento y comprensión de ese todo, de esa estructura (campo), surgirá luego el conocimiento y la comprensión de cada uno de los aspectos particulares de la vida del grupo y de sus componentes (el todo da sentido a las partes).

Esta fundamentación estructuralista del estudio de los pequeños grupos nació con Kurt Lewin, iniciador de la

Dinámica de Grupo en la década del treinta, cuya teoría, - resumidamente dice que el grupo no es una suma de miembros, es una estructura que emerge de la interacción de los individuos y que induce ella misma cambios en los individuos; la interacción psicosocial está en la base de la evolución de los grupos y de sus movimientos (atracción, - repulsión, tensión) que provoca una "dinámica" que proyecta en cierto modo al grupo hacia adelante.

En otras palabras, "la Dinámica de Grupos se refiere a las fuerzas que actúan en cada grupo a lo largo de su existencia y que los hace comportarse en la forma como se comportan". (54). Estas fuerzas constituyen el aspecto dinámico del grupo; movimiento, acción, cambio, interacción, reacción, transformación, y se distinguen de los aspectos relativamente estáticos como son el ambiente físico, el nombre, la finalidad, la constitución. La interacción o acción recíproca de estas fuerzas y sus efectos resultantes sobre un grupo dado constituyen su dinámica.

Por otra parte, la Dinámica de Grupos es un campo de estudio, una rama de las ciencias sociales que se dedica a aplicar métodos científicos para determinar porqué los grupos se comportan en la forma que lo hacen.

Las técnicas de grupo que ayudan a desarrollar habilid

(54) Cirigliano, Gustavo/Villaverde, Anfbal. Dinámica de Grupos y Educación. Edit. "Humanitas". Buenos Aires, - Argentina, 1981. (Copyright 1966). p. 64.

dades, a comunicarse entre sí, a trabajar y a actuar en -- cualquier tipo de grupo son las siguientes:

3.1.2.1. "TECNICAS EN LAS QUE INTERVIENEN "EXPERTOS".

3.1.2.1.1. Simposio.

3.1.2.1.2. Mesa Redonda.

3.1.2.1.3. Panel.

3.1.2.1.4. Diálogo o debate público.

3.1.2.1.5. Entrevista o consulta pública.

3.1.2.1.6. Entrevista colectiva.

3.1.2.2. TECNICAS EN LAS QUE INTERVIENE ACTIVAMENTE TODO -  
EL GRUPO.

3.1.2.2.1. Debate dirigido o discusión guiada.

3.1.2.2.2. Pequeño grupo de discusión.

3.1.2.2.3. Phillips 66.

3.1.2.2.4. Cuchicheo (Diálogos Simultáneos).

3.1.2.2.5. Foro.

3.1.2.2.6. Clínica del rumor.

3.1.2.2.7. Comisión.

3.1.2.2.8. Seminario.

3.1.2.2.9. Discusión de gabinete.

3.1.2.2.10. Servicio de Estado Mayor.

3.1.2.2.11. Técnica del riesgo.

3.1.2.2.12. Torbellino de ideas (Brainstorming).

3.1.2.2.13. Proyectos de visión futura.

3.1.2.2.14. Proceso incidente.

3.1.2.2.15. Estudio de casos.

3.1.2.2.16. Desempeño de Roles ("Role-Playing").

3.1.2.2.17. Enseñando en Equipo (Team-Teaching)."

(55).

Cabe hacer énfasis, antes de describir brevemente cada una de estas técnicas, los elementos "experto", "discusión" y "coordinador".

El EXPERTO, quien "tiene especial conocimiento de una materia" (56), participa activamente dentro de las técnicas de dinámica de grupos proporcionando información al grupo. El experto puede ser una persona reconocida o alguien del grupo, preparado para actuar como tal.

El COORDINADOR dentro del grupo tendrá como funciones:

- a) Iniciar la discusión.
- b) Mantener la discusión dentro del marco del objetivo principal.
- c) Presentar los datos esenciales.
- d) Procurar la participación de cada miembro.
- e) Ayudar a resolver los conflictos.
- f) Resumir, cuando sea pertinente, las etapas que impliquen un avance en la discusión". (57).

Estas funciones no son exclusiva responsabilidad del-----

(55) Ibidem. pp. 111 a 209.

(56) Escuadra/Gatillo. Diccionario Enciclopédico Exito, Tomo 6. Ediciones Exito. Barcelona, España.

(57) Klein, Josephine. Estudio de los Grupos. Edit. "Fondo de Cultura Económica". México, 1961. (Primera Edición). p. 133.

coordinador, sino también de cada participante.

La DISCUSION, entendida como "el proceso relativamente sistematizado, mediante el cual un grupo de personas intercambia y evalúa ideas e información con el propósito de entender un asunto o resolver un problema, en una atmósfera esencialmente cooperativa", se caracteriza por lo siguiente:

- a) La atmósfera tiende a convertirse en informal a medida que la interacción avanza.
- b) Los límites de tiempo se fijan de acuerdo con la complejidad del asunto o la necesidad de llegar a la solución de un problema determinado.
- c) Las opiniones fuera de lugar tienden a evitarse.
- d) Los objetivos de las personas implicadas son evidentes y la interacción proporciona numerosas oportunidades para constatar y reafirmar el grado en que estos objetivos han sido logrados.
- e) La respuesta o realimentación representa el medio para ajustar y percibir con certeza los diferentes puntos de vista.
- f) Los papeles de emisor y receptor se intercambian constantemente.
- g) Existe un interés predominante y continuo por explorar nuevas posibilidades, individual y colectivamente". (58).

## 3.1.2.1.1.

## SIMPOSIO.

Un equipo de expertos desarrolla diferentes aspectos de un tema o problema en forma sucesiva ante el grupo. Los expositores no defienden "posiciones", sino que "suman" información al aportar los conocimientos propios de su especialización (la delincuencia juvenil).

## 3.1.2.1.2.

## MESA REDONDA.

Un equipo de expertos que sostienen puntos de vista divergentes o contradictorios sobre un mismo tema, exponen ante el grupo en forma sucesiva. La confrontación de enfoques y puntos de vista permitirá al auditorio obtener una información variada y ecuatoriana sobre el asunto que se trate, evitándose así los enfoques parciales unilaterales o tendenciosos, posibles en toda conferencia unipersonal (las medidas tomadas por el gobierno).

## 3.1.2.1.3.

## PANEL

Un equipo de expertos discute un tema en forma de diálogo o conversación ante el grupo, desde sus particulares puntos de vista y especialización, pues cada uno es experto en una parte del tema general.

## 3.1.2.1.4.

## DIALOGO O DEBATE PUBLICO

Dos personas capacitadas o especialmente invitadas --



conversan ante un auditorio sobre un t3pico, siguiendo un esquema previsto. El di3logo permite obtener datos diversos de dos "fuentes" a la vez.

#### 3.1.2.1.5.

##### ENTREVISTA O CONSULTA PUBLICA

Un experto es interrogado por un miembro del grupo ante el auditorio, sobre un tema prefijado. La entrevista previene los riesgos de una disertaci3n o conferencia que pudiera ser mon3tona, frfa, desconectada de los intereses del grupo.

#### 3.1.2.1.6.

##### ENTREVISTA COLECTIVA

Un equipo de miembros elegido por el grupo interroga a un experto ante el auditorio sobre un tema de inter3s previamente establecido. El hecho de ser varios los interrogadores produce mayor inter3s en el auditorio por la variedad de intervenciones, enfoques, modalidades o puntos de vista.

#### 3.1.2.2.1.

##### DEBATE DIRIGIDO O DISCUSION GUIADA

Un grupo reducido trata un tema en discusi3n informal con la ayuda activa y estimulante de un conductor. Los participantes conocen el tema con suficiente antelaci3n como para informarse por si mismos, y poder intervenir asi con conocimientos en la discusi3n. El director les facilita -

previamente material de información para la indagación del tema. No se trata de una técnica de comprobación del ---- aprendizaje, sino de una técnica de aprendizaje.

### 3.1.2.2.2.

#### PEQUEÑO GRUPO DE DISCUSION

Un grupo reducido trata un tema o problema en discusión libre o informal, conducido por un coordinador. La -- discusión se realiza alrededor de un tema previsto que interesa a todos, apartándose lo menos posible del mismo. El grupo designa un director o coordinador para ordenar la -- discusión, cargo que debe ser rotativo.

### 3.1.2.2.3.

#### PHILLIPS 66

Un grupo grande se divide en subgrupos de seis personas, para discutir durante seis minutos un tema y llegar a una conclusión; de los informes de todos los subgrupos se extrae luego la conclusión general. Permite la participación activa de todos los miembros y obtener sus opiniones para la toma de decisiones en forma rápida.

### 3.1.2.2.4.

#### CUCHICHEO

En un grupo, los miembros dialogan simultáneamente de a dos para discutir un tema o problema del momento.

### 3.1.2.2.5.

#### F O R O

El grupo en su totalidad discute informalmente un tema, hecho o problema, conducido por un coordinador.

#### 3.1.2.2.6.

##### CLINICA DEL RUMOR

Es una experiencia de grupo mediante la cual se demuestra cómo se crean los rumores y se distorsiona la realidad a través de testimonios sucesivos. Es una experiencia muy útil para enseñar a la gente a prevenirse de informaciones distorsionadas o erróneas, de inexactitudes a veces intencionales, y a veces inconscientes, de prejuicios-prevencciones que perjudican las buenas relaciones humanas.

#### 3.1.2.2.7.

##### COMISION

Un grupo reducido discute un tema o problema específico para presentar luego las conclusiones a un grupo mayor al cual representa.

#### 3.1.2.2.8.

##### SEMINARIO

Un grupo reducido investiga o estudia intensivamente un tema en sesiones planificadas recurriendo a fuentes originales de información. Los miembros no reciben la información ya elaborada, sino que la indagan por sus propios medios en un clima de colaboración recíproca.

#### 3.1.2.2.9.

##### DISCUSION DE GABINETE

Un grupo reducido de miembros capacitados discute un-

problema importante hasta llegar a la mejor solución o ---  
 acuerdo para una decisión. Desarrolla en los individuos .  
 aptitudes para el manejo de tareas o problemas complejos,-  
 para asumir responsabilidades especiales y para la toma de  
 decisiones.

### 3.1.2.2.10.

#### SERVICIO DE ESTADO MAYOR

Un pequeño grupo asesora a uno de los miembros, el --  
 cual como responsable debe tomar una decisión final. Su --  
 principal finalidad consiste en producir entrenamiento pa-  
 ra la toma de decisiones.

### 3.1.2.2.11.

#### TECNICA DE RIESGO

Un grupo expresa los eventuales riesgos que podrian -  
 derivarse de una nueva situación, y discute la realidad de  
 los mismos. Tiene por objeto reducir o eliminar ciertos --  
 riesgos o temores por medio de la libre manifestación de -  
 los mismos. Se trata, ante todo, de los temores inheren--  
 tes a situaciones nuevas en el ámbito de las relaciones hu  
 manas.

Para reducir los temores, dice Maier, hay que liberar  
 la expresión, y en esta "liberación de la expresión del --  
 miedo" se basa la técnica del riesgo. Si todos los compo-  
 nentes de un grupo tienen temores, unos netamente determi-  
 nados y otros vagos, cada uno de ellos puede ayudar al ---

otro manifestando en voz alta los temores que puede localizar y comunicar. De este modo, la expresión colectiva del grupo sirve para clarificar los temores y al mismo tiempo - crea una situación en la cual resulta aceptable dicha expresión pública.

### 3.1.2.2.12.

#### TORBELLINO DE IDEAS

En un grupo reducido, los miembros exponen con la mayor libertad sobre un tema o problema, con el objeto de producir ideas originales o soluciones nuevas.

### 3.1.2.2.13.

#### PROYECTOS DE VISION FUTURA

Los miembros de un pequeño grupo deben ingeniarse para elaborar un proyecto referido a una hipotética o fantasiosa situación del futuro.

### 3.1.2.2.14.

#### PROCESO INCIDENTE

El grupo analiza a fondo un problema o incidente real o supuesto, y trata de llegar a la mejor conclusión con respecto al mismo.

### 3.1.2.2.15.

#### ESTUDIO DE CASOS

El grupo estudia analítica y exhaustivamente un "caso" dado con todos los detalles, para extraer conclusiones ilustrativas. Cada uno de los miembros puede aportar una solu-

ción diferente, de acuerdo con sus conocimientos, experiencias y motivaciones; es decir, que no hay una única solución.

### 3.1.2.2.16.

#### DESEMPEÑO DE ROLES ("ROLE-PLAYING")

Dos o más personas representan una situación de la vida real asumiendo los roles del caso, con el objeto de que pueda ser mejor comprendida y tratada por el grupo.

### 3.1.2.2.17.

#### TRABAJANDO EN EQUIPO (TEAM-TEACHING)

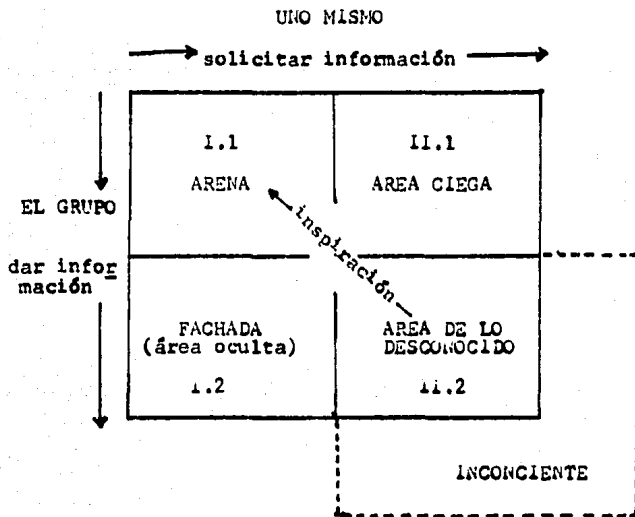
Se trata de un ensayo novedoso para mejorar la calidad de la enseñanza entrelazando materias y posibilidades diferentes, utilizando al máximo los poderes complementarios de los profesores.

El Team-Teaching (Enseñando en Equipo) es una unidad instruccional dentro de una escuela. Esta unidad es una combinación de un grupo definido de estudiantes; un pequeño grupo de profesores que poseen talentos y especializaciones complementarias, responsable del programa académico y de orientación; y además de cierto personal auxiliar que ayuda a los maestros y estudiantes.

## 3.2.

## LA VENTANA DE JOHARI

"La Ventana fue desarrollada originalmente por los psicólogos Joseph Luft y Harry Ingham con el objeto de utilizarla en su programa de procesos de grupos". (59). El modelo puede ser considerado como una ventana a la comunicación a través de la cual se da y recibe información acerca de sí mismo y de los demás.



Fuente: Secretaría de Agricultura y Recursos Hídricos.

(59) Secretaría de Agricultura y Recursos Hídricos. Apuntes del Curso de Desarrollo Gerencial. México, 1981.

Considerando las cuatro secciones o áreas de la Ventana en términos de renglones (1 y 2) y columnas (I y II), -- las dos COLUMNAS representan a UNO MISMO y los dos RENGLO-- NES representan al GRUPO.

La columna I contiene "cosas que yo se acerca de mi -- mismo", la columna II contiene "cosas que yo no se acerca - de mi mismo".

El renglón 1 contiene "cosas que el grupo sabe de mi", el renglón 2 contiene "cosas que el grupo no sabe de mi".

La información contenida en estos renglones y columnas no es estática, sino que se mueve de una ventana o área a - otras en la medida en que varfe el nivel de la confianza mu tua y el intercambio de información en el grupo. Como con- secuencia de este movimiento, variarán tanto el tamaño como la forma de las secciones que componen la Ventana.

La PRIMERA SECCION, llamada la ARENA, contiene cosas - que tanto el grupo como yo conocemos de mi mismo. Es un --- área caracterizada por un intercambio libre y abierto de in formación entre mi persona y los demás. Aquí la conducta - es pública y está disponible para que cualquiera la conoz-- ca. La "arena" crece a medida que el nivel de confianza en- tre los individuos del grupo aumenta, o sea, cuando también es la información más compartida.

La SEGUNDA SECCION de la Ventana, el AREA CIEGA, con--



tiene información de mí que yo mismo desconozco. A medida que empiezo a participar en el grupo, sin darme cuenta comunico toda clase de información, la cual es detectada por las personas. Esta información puede estar en forma de pistas verbales, de hábitos peculiares, de ademanes característicos del modo en que digo las cosas o del estilo que uso para relatarlas a los demás. Por ejemplo; un miembro de un grupo una vez me dijo que cada vez que se me pedía comentar algún tópico personal o del grupo, yo siempre tosía antes de responder.

En la SECCION TRES, la FACHADA, hay cosas que conozco de mí, pero de las cuales el grupo no está enterado debido a que por una u otra razón yo mantengo esta información fuera de su conocimiento, porque quizás temo que si el grupo sabe de mis sentimientos, percepciones y opiniones acerca del grupo, ellos pueden rechazarme, atacarme o lastimarme de alguna manera; consecuentemente, escondo esta información, es por ello que a esta parte de la Ventana se le llama la FACHADA o el AREA DE LO ESCONDIDO.

Una de las razones por las cuales me puedo estar guardando esta información sólo para mí, es que no veo cuáles elementos del grupo me apoyarían, por lo cual mi suposición es que si empiezo revelando mis sentimientos, pensamientos y reacciones podrían ser juzgada negativamente por los miembros del grupo.

No obstante, no puedo saber en verdad cómo reacciona--

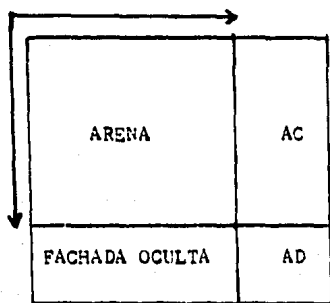
rían los miembros sino hasta someter a prueba estas suposiciones revelándoles algo de mí. Debo arriesgar para conocer la realidad o irrealidad de mis supuestos. Por otro lado, puede ser que esconda información de mí cuando crea que esto me puede ayudar a controlar o manipular a otras personas.

La SECCION CUATRO, el AREA DE LO DESCONOCIDO O DE LO IGNORADO, contiene cosas que ni el grupo ni yo conocemos acerca de mí; este material puede encontrarse tan lejos de la superficie que yo no he llegado a darme cuenta de ellas. Sin embargo, otra parte del material de esta sección, aun cuando por el momento está ignorada, puede ser conocida a través de un intercambio de información. Esta sección puede representar cosas correspondientes a la DINAMICA INTRAPERSONAL: recuerdos de la primera infancia, potencialidades y recursos desconocidos. Como los límites internos de las secciones de la ventana se pueden mover atrás o hacia arriba y son consecuencia de dar y solicitar información, hipotéticamente sería posible poder tener una Ventana en la cual no hubiera área con "material desconocido", pero como es extremadamente improbable llegar a conocer todo lo concerniente a uno mismo, es por eso que el Area de lo Desconocido tiene una extensión en el modelo para ilustrar que una parte de esa área siempre permanecerá desconocida; en términos freudianos, la extensión puede llamarse EL INCONSCIENTE.

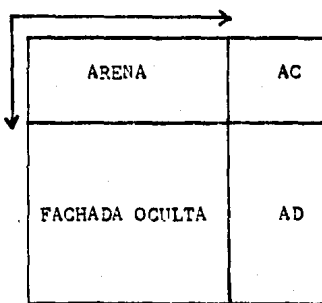
A continuación se describen cuatro formas diferentes,

características de valores extremos. Estas descripciones darán una idea de cómo pueden las personas caracterizadas por estas ventanas parecerles a los demás en el ámbito de un grupo:

**REPRESENTACION GRAFICA EN LA  
SIGUIENTE HOJA**

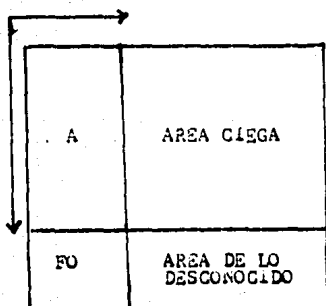


2.1  
VENTANA IDEAL

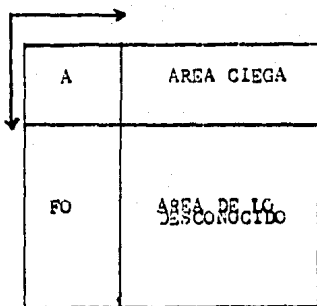


2.2  
EL ENTREVISTADOR

TORO RODEADO DE PORCELANA  
2.3



LA TORTUGA  
2.4



Fuente: Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

## 3.2.1.

## VENTANA IDEAL

Para cualquier persona, la número uno es una "ventana ideal". El tamaño de la Arena crece a medida que aumenta el nivel de confianza en el grupo, y que las normas que se han desarrollado para dar y recibir retroalimentación facilitan esta clase de intercambio.

Una Arena grande sugiere que mucha de la conducta de la persona es franca y abierta hacia los demás miembros -- del grupo. Consecuentemente los demás miembros del grupo -- presentan menos tendencia a interpretar (o malinterpretar) o a tratar de detectar más características personales por medio del comportamiento de la persona, pues se necesita -- de muy poca predicción para entender lo que la persona está tratando de hacer o de comunicar por sus interacciones -- abiertas de dar y solicitar información.

Sin embargo, no es necesario tener una gran Arena en nuestras relaciones con cada persona, porque probablemente aquellas personas con quienes se tenga sólo encuentros casuales, pueden considerar esta clase de apertura como engañosa e inapropiada en términos de la clase de relaciones -- que usted tiene con ellos.

## 3.2.2.

## EL ENTREVISTADOR

La Ventana número dos nos sugiere a una persona cuyo-

estilo característico de participar consiste en hacer preguntas del grupo pero casi sin dar él mismo ninguna información o retroalimentación. El respeta la norma del grupo concerniente al mantenimiento de un nivel razonable de participación, sólo en el sentido de solicitar información -- pues muchas de sus intervenciones son de la forma: "¿Qué piensas de esto?", "¿Cómo habrías actuado si estuvieras en mi lugar?", "¿Qué te parece lo que acabo de decir?", - - - "¿Cuál es tu opinión acerca del grupo?".

En fin, que él desea saber la posición de las otras personas antes de comprometerse él mismo.

Como puede verse, la flecha de su Ventana que señala sus "requisiciones de retroalimentación", es larga, mientras que la que indica su aportación de retroalimentación es corta. Además, como este tipo de persona no se compromete a sí mismo con el grupo, siempre resulta difícil saber cuál es la posición en los diversos asuntos o tópicos.

Este estilo, caracterizado como "El Entrevistador", puede eventualmente provocar reacciones de irritación, desconfianza y negación.

### 3.2.3.

#### TORO RODEADO DE PORCELANA

La Ventana número tres tiene una gran área ciega. El tipo de persona caracterizado por esta Ventana, mantiene su nivel de interacción principalmente a base de dar retro

alimentación y solicitando muy poca. Su estilo de participar consiste en decirle al grupo lo que piensa de ellos, cómo le parece lo que está pasando en el grupo y cuál es su posición en los asuntos del grupo. A veces suele "golpear" a miembros del grupo o criticar al grupo como un todo, creyendo que está comportándose franca, honesta y abiertamente. Sin embargo, por una u otra razón él parece que, o es insensible a la retroalimentación que se le da o no oye lo que los miembros del grupo le dicen. Él puede ser o muy deficiente para escuchar o responder en tal forma, que los miembros del grupo rechacen la idea de seguir dándole retroalimentación, pues puede por ejemplo: enojarse, gritar o amenazar con abandonar el grupo. Consecuentemente, este tipo de persona no sabe cómo es percibido por los demás ni cuál es su impacto sobre ellos.

En cuanto a la Ventana que ilustra su tipo de conducta, puede verse que la flecha correspondiente a "solicitar retroalimentación" es muy pequeña, mientras que la que representa el "dar retroalimentación" es muy larga.

Este estilo de interacción es recibido como un toro en una tienda de piezas de porcelana.

#### 3.2.4.

#### LA TORTUGA

La última Ventana, tiene una gran área de lo desconocido y representa a alguien quien no sabe mucho acerca de sí.

mismo. Puede ser el miembro silencioso o "el observador" del grupo, quien nunca da ni pide retroalimentación.

Como puede verse en la Ventana número cuatro, las flechas que señalan el "dar" y "pedir" retroalimentación son muy pequeñas.

El es el misterioso del grupo, dado que para los miembros del grupo es difícil conocer la posición de esta persona, así como la manera en que son considerados por él, --- quien parece estar cubierto por una concha que lo aísla de los demás miembros del grupo. Cuando se le hace ver su falta de participación, él puede responder que "aprende escuchando".

A la persona caracterizada por este tipo de Ventana se le conoce como "La Tortuga", porque su caparazón al mismo tiempo que impide a los demás entrar hasta él, él les impide salir hasta donde están los demás.

### 3.2.5.

#### INSPIRACION.

El objetivo de pedir retroalimentación y el de la autoapertura o del dar retroalimentación, es movilizar información del área ciega de la Fachada hacia la Arena, donde puede estar disponible para cualquiera. Además, a consecuencia del proceso de dar y recibir retroalimentación, puede ser que también lleguemos a causar el traspaso de informa--



ción del área De lo Desconocido, hacia la Arena, lo cual -- puede hacer que alguna persona llegue a vivir sorprendentes experiencias cuando súbitamente alcanza a percibir una relación entre una transacción muy reciente que haya efectuado en el grupo y, algún evento propio. Al movimiento de información De lo Desconocido hacia la Arena se le puede llamar "INTRAPERCEPCION" o "INSPIRACION".

Dar retroalimentación en tal forma que puede ser recibida sin recelo por la otra persona, no es tarea fácil, sino que es una técnica que requiere práctica para desarrollar la sensibilidad que uno tiene, de las necesidades de otra persona, y ser capaz de ponerse uno mismo en el lugar de la otra persona. Hay quienes creen que el dar y el recibir retroalimentación no puede ser aprendido sólo practicando, sino que requiere de una filosofía básica o de un conjunto de valores que deben ser aprendidos previamente. La filosofía básica consiste en que el individuo se acepte a sí mismo y a los demás. A medida que esta aceptación de sí mismo y de los demás aumenta, disminuye la necesidad de dar retroalimentación que puede ser percibida como una evaluación o como un juicio por quien la recibe.

Los miembros del grupo que no están involucrados actualmente o que no participan, logran muy poca retroalimentación, porque ellos no aportan ningún dato ante el cual el grupo puede reaccionar.

En cambio, la persona que es muy activa como miembro -

del grupo, deja ver más facetas de si misma y con ello --- aporta al grupo más información acerca de cuál de ellos le puede dar retroalimentación. Aun cuando esta clase de intercambio puede causar cierto disgusto en el participante activo, a cambio, aprende considerablemente más que quien participa muy poco y no da ni solicita retroalimentación.

## 3.3.

## QUE ES RETROALIMENTACION Y COMO FUNCIONA

El "circuito del aprendizaje" se cierra por medio del fortalecimiento (retroalimentación).

"La verificación de la recepción mediante la reformulación del mensaje, por el retorno de la información, constituye uno de los medios más simples y necesarios para asegurarse de su recepción y provocar un proceso de ajuste en caso de necesidad.

La retroalimentación más natural y espontánea sólo exige, de hecho, una atenta observación del receptor por parte del emisor. Toda persona preocupada por la calidad de la transmisión de su información y suficientemente despreñida de sus propias inquietudes (en cuanto a su mensaje, a su propia imagen) buscará las señales particulares de una escucha y de una atención". (60).

Retroalimentación, retroprovisión, observación interpretativa, retroinformación o mecanismo de rebote, proviene del término o vocablo anglosajón "feedback", introducido para definir un proceso importante en la vida del grupo. La retroalimentación (feedback) se usa mayormente en los sistemas electrónicos y también en la coherencia espacial para denotar el mecanismo que regula a los cohetes en su vuelo. La estación terrestre observa y obtiene información del cohete en vuelo, y a la vez envía información al

-----  
(60) Amado, Gilles/ Guittet, André. Op. Cit. p. 60.

coquete para que éste siga su marcha o bien para que corrija la misma si se está desviando de la ruta asignada. -A veces nos desviamos en nuestras relaciones interpersonales, en nuestro modo de proceder o de interaccionar, por eso sería conveniente que usáramos nuestro propio mecanismo de retroalimentación para ponernos en órbita-.

Kurt Lewin, el fundador de los laboratorios educativos, fue quién tomó el término "feedback" (retroalimentación) de la ingeniería de cohetes.

RETROALIMENTACION "es una comunicación verbal o no verbal a una persona o grupo, que les transmite información referente a la manera en que la conducta de ellos está afectándole a usted o a sus sentimientos y percepciones actuales (apertura o suministro de retroalimentación). Es también una reacción de otros, usualmente en términos de sus sentimientos y percepciones respecto al modo en que la conducta de usted los está afectando a ellos (recibir retroalimentación)". (61).

Se ha venido empleando esta palabra con significados muy diversos en las diferentes reuniones de grupos, charlas, encuentros; aplicado a las relaciones interpersonales, vendría a ser una forma de ayuda a otra persona o grupo, a considerar la posibilidad de cambiar su conducta.

-----

(61) Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos. ---  
Op. Cit.

Consiste en comunicar información verbal o no verbal a la otra persona o grupo sobre cómo nos está afectando su conducta. Esta comunicación que le ofrecemos a la persona lo más cerca del momento en que percibimos y reaccionamos a su conducta, podrá ser utilizada para entender ésta, para crearle mayor conciencia de cómo afecta su conducta a los demás que le rodean y para estimular cambios positivos en la misma, en sus sentimientos, actitudes y percepciones.

El ofrecer información a otra persona o grupo sobre cómo percibimos su conducta, no sólo ayuda a esta persona o grupo, sino que también nos ofrece la oportunidad de que éstos nos señalen cuán correcta o erróneamente estamos percibiendo el mensaje que nos envían. Cada uno de nosotros tenemos en un momento dado y situación determinada lo que podríamos llamar un espejo o prisma coloreado por nuestra manera de pensar o sentir, lo que provoca o produce que la percepción recibida sea o no distorsionada de acuerdo con la forma o tinte de este espejo o prisma.

Es posible minimizar la actitud defensiva de la persona que recibe retroalimentación e incrementar su habilidad para usarlo en su desarrollo personal. Independientemente de lo acertada que resulte la retroalimentación, si la persona no puede aceptar la información porque está en actitud defensiva, la retroalimentación es inútil. La retroalimentación debe darse en tal forma que la persona que la

recibe pueda escucharla en la forma más objetiva y menos distorsionada que sea posible, entendiéndola y eligiendo entre usarla o no usarla.

### 3.3.1.

#### RESPONSABILIDAD POR LA RETROALIMENTACION

En muchos intercambios de retroalimentación, la cuestión de atribución de responsabilidades surge frecuentemente: ¿cuánta responsabilidad debe asumir el "alimentador" por su conducta y el "receptor" por su respuesta? Si la conducta de "A" evoca una respuesta negativa de "B" (retroalimentación), ¿cuánta responsabilidad debe asumir cada uno por su parte en la interacción? Algunas personas están dispuestas a asumir una mayor parte de responsabilidad de la que les corresponde por la respuesta de otra persona, y otras por el contrario, rehusan tener alguna responsabilidad por su propia conducta.

Por ejemplo, un gerente que habitualmente llega tarde a las juntas puede recibir retroalimentación del propio grupo en forma de reacciones negativas a su conducta. Su respuesta es para subrayar al grupo su falta de tolerancia por las diferencias individuales. Dice que están limitando su libertad y que parece que quieren hacer recaer demasiada responsabilidad en él por la buena marcha de la empresa. Afirma que está interesado en resolver los problemas, pero no entiende el porqué necesitan que llegue a tiempo, si su área -

marcha bien.

Esta situación presenta un dilema de valores al grupo; su observación es exacta, pero su conducta es provocativa.

"Preocuparse por las necesidades de los otros tanto como por las propias, es una dimensión crítica en el intercambio de retroalimentación. El libre albedrío o la responsabilidad por la propia conducta y las consecuencias de la misma, se traslapan entre el que da y el que recibe retroalimentación. El problema estriba en lograr un acuerdo mutuo que delimite en dónde empieza la responsabilidad de uno y acaba la del otro". (62).

## 3.4.

## SUGERENCIAS PARA UNA RETROALIMENTACION UTIL Y EFECTIVA

En los siguientes lineamientos el segundo término de cada dimensión describe el método más efectivo para dar retroalimentación:

## 3.4.1.

## LA EXPRESION DIRECTA VS. EXPRESION INDIRECTA DE SENTIMIENTOS

"La expresión indirecta de los sentimientos ofrece una salida para no comprometerse". (63).

"Estás manejando muy rápido", es una expresión indirecta de los sentimientos. "Estoy angustiado porque estás manejando demasiado rápido", es una expresión directa de los sentimientos. Las afirmaciones indirectas se inician frecuentemente con "siento que" y terminan con una percepción u opinión. Por ejemplo:

El jefe a su subordinado: "yo siento que cometes muchos errores porque no pones atención".

Esta es una expresión o percepción indirecta que no afirma lo que "yo" está sintiendo. En cambio:

"Yo estoy molesto porque no pones atención y cometes muchos errores".

Expresa directamente los sentimientos del que habla y a

-----

(63) Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos. Op. Cit.



la vez puede producir una situación tensa; en cambio, la expresión indirecta puede infundir confianza en el subordinado y hacer que éste exprese sus problemas, si los tiene, o bien, hacer que recapacite y desarrolle adecuadamente su trabajo.

"Frecuentemente las personas suponen que están expresando sus sentimientos en forma directa cuando afirman opiniones y percepciones empezando con "yo siento que...", pero no lo están haciendo". (64).

### 3.4.2.

#### INTERPRETACION VS. DESCRIPCION DE LA CONDUCTA

"Cuando uno atribuye un motivo a la conducta de otra persona, está uno interpretando la INTENCION de dicha persona. Como sus intenciones son privadas y conocidas solamente por ella, la interpretación de su conducta es muy cuestionable. Además, la interpretación de una persona, probablemente surge de una teoría de la personalidad que puede no ser compartida por la otra persona.

Interpretar la CONDUCTA de otro o atribuirle motivos, tiende a poner a las personas a la defensiva y hace que canalice su energía o en explicar su conducta o en defenderse. Lo priva de la oportunidad de interpretar o hacer consciente su propia conducta y al mismo tiempo lo hace depen-

der del interpretador". (65).

Siguiendo el ejemplo anterior, el hecho de decir "No pones atención" puede hacer que dé alguna explicación, o bien, que se comporte, incluso, en forma agresiva. En cambio, es mejor si se le dice: "Tu trabajo no está correcto, es necesario revisarlo"; ésto le está dando la pauta de que su actuación no es la adecuada.

### 3.4.3.

#### RETROALIMENTACION EVALUATIVA VS. NO EVALUATIVA

"Evaluar a una persona lo pone a uno en el lugar de juez y a la otra en el banquillo de los acusados. Además, un marco de referencia y un sistema de valores se impone a una situación para la cual no es aplicable o no es compartida por otras personas". (66).

Si en lugar de manifestar "La producción no la sacaste a tiempo" se dice "Eres un tonto, no sacaste a tiempo la producción", se está atacando el valor personal de la persona y es muy difícil que responda objetivamente y si en cambio que genere defensividad, lo que no es una retroalimentación útil.

### 3.4.4.

#### RETROALIMENTACION GENERAL VS. RETROALIMENTACION ESPECIFICA

-----

(65) Idem.

(66) Idem.

"Cuando el que da retroalimentación es específico, el que la recibe sabe a cuál conducta está reaccionando y por tanto a cuál conducta cambiar". (67).

La retroalimentación expresada en términos generales como "eres una persona cálida", no le permite al receptor saber cuál de sus conductas fue percibida como cálida. No puede repetir o construir sobre esta retroalimentación, a menos que sepa cuál de sus conductas motivó ser calificada de cálida.

Si el Gerente de Finanzas le dice al Gerente de Producción "Te viste mal en la junta", esto no le dice al Gerente de Producción cuál o cuáles intervenciones no fueron las adecuadas.

### 3.4.5.

#### PRESION AL CAMBIO VS. LIBERTAD PARA ESCOGER EL CAMBIO

"Cuando el que da retroalimentación pide al otro que cambie, está asumiendo que posee la correcta medida de "lo bueno" y "lo malo", de "lo correcto" e "incorrecto" de las conductas y que el receptor debe adoptar estos estándares por su propio bien. Imponer estándares a otra persona y esperar que los acepte, crea resistencia y resentimiento". (68).

Los grandes problemas en los matrimonios surgen cuando.....

(67) Idem.

(68) Idem.

uno o los dos miembros de la pareja dicen al otro que debe cambiar sus actitudes y conductas para que estén acordes -- con las expectativas y demandas del otro. Las presiones de cambio pueden ser muy directas o sutiles, pero siempre ---- crean una relación de competencia de "a ver quién gana".

Es clásico ver en las empresas que alguna persona se - obstine en cambiar tal o cual sistema. Puede ser que lo lo gre, pero si los encargados del área involucrada no son in- formados adecuadamente para que puedan decidir y únicamente se les impone el cambio, las ventajas que pudiera reportar- el cambio pueden no ser tales.

Nadie debe ser forzado a cambiar, esa presión puede - producir un conformismo superficial, pero en el fondo crea- coraje y resentimiento que va en contra de la integridad -- del grupo.

### 3.4.6.

#### DEMORA VS. INMEDIATEZ

"Siempre que sea posible, la retroalimentación dada in- mediatamente después del suceso es la más efectiva". (69).. Cuando la retroalimentación se da inmediatamente después -- del hecho, éste está fresco en la mente de todos. Es como- un espejo que reflejará la conducta de la persona a través- de la retroalimentación. Otros miembros del grupo pueden - contribuir con sus observaciones acerca de la información.. Pero, sin embargo, existe una tendencia a demorar la retro-

(69) Idem.

alimentación. La persona puede temer el perder el control de sus sentimientos, temer el herir los sentimientos de --- otros, o temer exponerse a la crítica de los demás. Aunque las transacciones grupales del "aquí y ahora" (dentro del grupo) pueden ser amenazantes, también pueden ser excitantes y producir desarrollo.

Alguna vez en la oficina hemos visto que alguien que ha cometido un error, se le deja, no se le saca de él, y no es sino "hasta que la gota derrama el vaso" cuando se habla con esta persona.

#### 3.4.6.1.

##### RETROALIMENTACION PLANEADA

"Una excepción a estos lineamientos pueden ser las sesiones de retroalimentación periódicas, planeadas para conservar abiertos los canales de comunicación. Los miembros-staff a un equipo de trabajo o a un departamento, deben celebrar juntas semanales de retroalimentación, o planear en un tiempo específico (talleres de uno o dos días), para este tipo de sesiones con experiencias estructuradas o inestructuradas. En estas sesiones programadas, los participantes podrán cubrir eventos sucedidos entre la última y la actual sesión, o podrán trabajar con material producido en el proceso mismo de la sesión. Para que este proceso sea efectivo, la decisión de celebrar estas juntas debe alcanzarse a través del consenso general de los participantes". (70)

-----  
(70) Idem.

## 3.4.7.

## RETROALIMENTACION EXTERNA VS. INTRAGRUPO

"Cuando la retroalimentación es dada inmediatamente después del hecho, usualmente es compartida por el grupo, de manera que otros miembros pueden observar la acción en el momento en que ocurre". (71).

Los hechos que ocurren fuera del grupo ("allá y entonces"), pueden ser conocidos sólo por uno o dos miembros del grupo y consecuentemente, no pueden ser discutidos y reaccionados significativamente por otros participantes. Además, otros miembros del grupo pueden sentirse fuera de la discusión. Por ejemplo, cuando uno de los miembros del grupo discute sobre una pelea que tuvo con su esposa, la mayor ayuda que los miembros del grupo pueden darle, es tratar de percibir, de su conducta en el grupo, qué ocurrió en la interacción, y compartir sus conjeturas con él.

Como quiera que él describa los hechos, la percepción de los miembros del grupo estará coloreada por el prejuicio y la carga emocional del relator; ellos podrán recibir una visión distorsionada del problema, y no serán capaces de discriminar entre la realidad y la ficción. Si el pleito hubiese ocurrido en el grupo, los miembros del mismo hubieran podido ser útiles, pues habrían compartido el suceso. Entonces, si el miembro del grupo involucrado hubiera descrito su percepción de lo ocurrido, otros miembros del grupo podrían

-----

haber comentado o compartido su percepción de la interacción.

Continuando con el ejemplo anterior, es visto que ---- "cuando la gota ha derramado el vaso", únicamente el jefe - habla con la persona, sin darle oportunidad de que se convenga de su situación mediante la opinión del "grupo".

Los hechos que suceden dentro del grupo pueden ser procesados por todos los miembros del grupo que fueron testigos de la interacción y pueden compartir sus percepciones y sentimientos acerca de lo ocurrido. El compartir la percepción de lo que pasa en "el aquí y ahora" (dentro del grupo), es uno de los valores primordiales del grupo. "Compartir - en grupo" también implica, idealmente, que todos los miembros tienen que participar. Frecuentemente una persona recibe retroalimentación de un miembro del grupo y supone que todo el grupo siente lo mismo. Esto no es siempre una suposición correcta. La retroalimentación de una sola persona puede presentar un punto de vista privado y una imagen distorsionada porque la percepción del hecho de una persona -- puede diferir de la de otros miembros del grupo. Cuando -- las reacciones de todos son dadas, sin embargo, el receptor tiene una mejor visión de su conducta. Si los miembros del grupo son consistentes en su percepción de un individuo y - esta percepción difiere de la que el propio individuo se ha formado, éste deberá revisar cuidadosamente la validez de - sus propias percepciones.

3.4.8.

## RETROALIMENTACION IMPUESTA VS. RETROALIMENTACION SOLICITADA

"En muchos intercambios, la retroalimentación usualmente se impone. La gente da retroalimentación, se la solicitan o no. Además, en ocasiones es mayor la necesidad de una persona de dar retroalimentación, que la necesidad de otro individuo de recibirla. Esto es particularmente cierto cuando el emisor de la retroalimentación está molesto por algo concerniente al posible receptor. En muchas situaciones, es legítimo imponer retroalimentación, particularmente cuando existe una norma para dar tanto como para recibir retroalimentación, con la mira de favorecer la espontaneidad. Sin embargo, usualmente la retroalimentación es más útil cuando la persona la solicita. El pedir retroalimentación puede indicar que la persona está preparada a escuchar y quiere conocer el cómo otros perciben su conducta". (72).

Muchas personas gustan de saber cómo su conducta es percibida por otros, pero temen las consecuencias de pedir dicha información. La facilidad con que una persona pide retroalimentación está en relación directa con la confianza que tenga en la relación interpersonal. Sin embargo, se teme que la persona a quien se está pidiendo retroalimentación use ésta -sobre todo cuando es negativa- para reforzar los sentimientos en contra de ellas a quien solicita retroalimentación. Algunas veces es difícil para una persona se



parar sus conductas de sus sentimientos de autoestima.

Los gerentes autócratas deberfan, periódicamente, soli citar retroalimentación de sus subordinados, pero no lo hacen.

### 3.4.9.

#### CONDUCTAS NO MODIFICABLES VS. CONDUCTAS MODIFICABLES

"Para ser efectiva, la retroalimentación debe referirse a conductas que son fácilmente modificables. Muchas con ductas individuales son habituales y pueden describirse como un estilo personal adquirido a través de años de comportamiento". (73).

La conducta de los fumadores "en cadena" es determinada por varias causas desconocidas. El individuo puede fumar para reducir su nivel de tensión; la continua retroalimentación sobre su conducta fumadora puede sólo aumentar su tensión, consecuentemente fumará más para reducir la tensión.

Algunas veces, puede ser útil primero preguntar al receptor si percibe su conducta como modificable. Algunas conductas pueden ser fácilmente cambiadas a través de la retroalimentación y el deseo consciente de la persona de cambiar su conducta, en orden a producir un más efectivo estilo personal.

Es posible pedir a un empleado llegar a tiempo; en cam  
-----  
(73) idem.

bio, no lo es si a uno de nuestros empleados más antiguos, que ha estado formulando informes mensuales "tranquilamente" se le pasa a un departamento de gran agitación en que la información diaria es apremiante.

### 3.4.10.

#### MOTIVACION PARA LASTIMAR VS. MOTIVACION PARA AYUDAR

"Se presume que la motivación principal de los miembros de grupos de desarrollo es ayudarse a si mismos y a los otros miembros del grupo. Cuando un individuo está enojado, sin embargo, su motivación puede ser herir a otras personas. Frecuentemente el conflicto puede vertirse en estrategias "de quién gana y quien pierde" en las que el objetivo de la interacción es humillar a la otra persona. Cuando uno está enojado es difícil considerar que las necesidades de otras personas son tan importantes como las nuestras. La retroalimentación estando enojado puede ser inútil aunque potencialmente la información pueda ser útil, porque el receptor puede necesitar rechazar la retroalimentación para proteger su propia integridad".

(74).

#### 3.4.10.1

##### ENFRENTANDOSE AL ENOJO

"Hay muchas maneras de enfrentarse al enojo. Una es....."

(74) Idem.

enredarse en un ataque verbal o físico que frecuentemente va creciendo en intensidad. Otro método es suprimir el enojo, y la consecuencia de esta estrategia es que el individuo va creando presión interna hasta el punto que puede perder el control de su conducta. Una tercera y mejor forma, es hablar de los sentimientos personales de coraje sin responsabilizar a otra persona por esos sentimientos. El enfocar la tensión en los propios sentimientos puede motivar a los miembros del grupo a ayudar al individuo. De esta forma el enojo desaparece sin enviciarse ni suprimirse.

El enojo o el conflicto no son por sí mismos "malos", los sentimientos de enojo son tan legítimos como cualquier otro sentimiento. El conflicto puede ser un fenómeno que produzca crecimiento personal. Es la manera en que se manejen los sentimientos de enojo o conflicto, lo que puede traer consecuencias negativas. Solamente a través de sacar a la superficie y resolver los conflictos pueden las personas desarrollar la habilidad y confianza para manejar estos sentimientos y situaciones". (75).

CAPITULO IV  
ORGANIZACION Y COMUNICACION

## 4.1.

## COMUNICACION ORGANIZACIONAL

"El comportamiento de los individuos en las organizaciones se entiende mejor desde el punto de vista de la comunicación".

Everett M. Rogers/  
Rekha Agarwala-Rogers.

Por lo general, los intelectuales de la comunicación han evitado estudiar la forma en la cual la estructura -- afecta a la interacción humana. En el pasado, el enfoque de los científicos de la comunicación ha subestimado seriamente el impacto de la estructura social sobre el comportamiento de la comunicación. Con frecuencia se ha considerado a la estructura social como una influencia extraña y molesta en los estudios sobre el comportamiento de la comunicación, y sencillamente han sido ignoradas las variables estructurales.

Actualmente, "los eruditos en comunicación, por su parte, han reconocido la importancia crucial de la comunicación para entender el comportamiento organizacional, pero son más expertos en estudiar la estructura organizacional en sí que en entender los efectos de esta estructura.

organizacional en si que en entender los efectos de esta estructura sobre la comunicación (o viceversa)" (76).

Y es que no se deben considerar únicamente (o como una cosa aparte) las funciones (estructura organizacional) sino también los procesos humanos. En una palabra, NO DEBE HABER UNA SITUACION DE:

<u>ESTRUCTURA</u>	VS.	<u>PROCESO</u>
(aspecto estático)		(aspecto dinámico)

Es precisamente que encontramos a la comunicación -- dentro de los procesos humanos más esenciales para la actuación eficaz de la organización:

- a) "Comunicación.
- b) Funciones de los miembros del grupo.
- c) Solución de problemas y toma de decisiones en el grupo.
- d) Liderazgo y autoridad.
- e) Cooperación y competencia entre grupos". (77).

Remontándonos a los capítulos anteriores, se comprende que aunque se hable de grupo, no se puede llegar realmente a afirmar que existe éste sin la comunicación (interacción). ¿Cómo han de saber las personas lo que tienen -

(76) Rogers, Everett M./Agarwala-Rogers, Rekha. La Comunicación en las Organizaciones. Edit. Mc. Graw Hill. - México, 1980 (Primera Edición). p.2.

(77) Mijares, José G. Apuntes de Desarrollo Organizacional, 9o. Semestre. Universidad del Valle de México.- México, 1982.

que hacer y la forma de hacerlo?, ¿qué órdenes han de acatar?, ¿cómo pueden las personas ser eficientes?. ¿cómo pueden las personas mejorar su trabajo?, ¿cómo dar ideas y sugerencias?.

La preocupación fundamental de ejecutivos y tratadistas (especialistas) se enfoca hacia los problemas de producción, ventas, finanzas y personal; y aunque la comunicación está implícita en éstos, no se le toma la atención adecuada.

¿Cuántas veces las fricciones entre Producción y Ventas se originan por la falta de coordinación (COMUNICACION) entre ambas áreas? ¿Cuántas veces Finanzas desaprovecha planes de financiamiento por desconocerlos? ¿Acaso los problemas de personal no son por una inadecuada o deficiente comunicación en un 95%, si no es que un 100%.

#### 4.1.1.

#### OBJETIVOS DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

Considerando lo anterior, los objetivos de la comunicación organizacional son:

- 4.1.1.1. "Atención.
- 4.1.1.2. Entendimiento.
- 4.1.1.3. Aceptación.
- 4.1.1.4. Acción" (78).

---

(78) Banco Continental, S. A. Apuntes del Curso de "Comunicación". México, 1982.

## 4.1.1.1.

**ATENCIÓN**

Llamar la atención a quien se envía el mensaje, es decir, el receptor, a través de una comunicación formal o informal.

## 4.1.1.2.

**ENTENDIMIENTO**

Comprobar que el mensaje se entienda como es nuestro deseo. Para ello hay que verificar la retroalimentación, utilizando redundancia y el canal adecuado ("yo pienso que tú piensas lo que yo pienso". "Yo debería de pensar lo que tú piensas").

## 4.1.1.3.

**ACEPTACION**

Comprobar que el mensaje o la información que se envía sea aceptada por el receptor. Esperamos una respuesta al mensaje.

## 4.1.1.4.

**ACCION**

Verificar que se lleve a cabo la orden que se dio (producción, innovación y mantenimiento; ejecutar órdenes).

Las comunicaciones además:

- a) Permiten un alto grado de coordinación y consienten la transmisión de la orden a lo largo de las líneas de res-

ponsabilidad hasta el personal de los niveles inferiores.

- b) Evitan toda superposición de competencia con ventaja para la rectitud de la organización.
- c) Garantizan la claridad y la precisión de las órdenes haciendo más fácil la explicación de las tareas asignadas al personal.
- d) Favorecen y hacen posible la colaboración del personal que en el proceso de comunicación encuentra el camino conveniente para indicar sus ideas y sugerencias.

#### 4.1.2.

PRINCIPALES PROCESOS DE COMUNICACION QUE TIENEN COMO PUNTO DE REFERENCIA LA EMPRESA

- 4.1.2.1. "La transmisión de órdenes e introducciones de la dirección de la empresa a los trabajadores.
- 4.1.2.2. La transmisión de informes, ideas, sugerencias, - quejas, del personal a la dirección de la empresa.
- 4.1.2.3. Las comunicaciones horizontales entre grupos a un mismo nivel, pertenecientes a la misma empresa.
- 4.1.2.4. Las comunicaciones externas que parten de la empresa y se dirigen a personas o grupos externos a ---



ella (familia de cada miembro del personal, sindicatos, entidades gubernamentales, asociaciones -- profesionales)" (79).

---

(79) Idem.

## 4.2.

## ESPECIES DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

El término "Especies de la Comunicación" se refiere a las diferentes divisiones que tiene la comunicación desde el punto de vista administrativo o de una empresa u organización. Por tanto, tenemos que estas "Especies" son:

4.2.1. \*Por razón de los CANALES que sigue y de su CONTENIDO (Por su contenido al final del punto 4.2. se da una clasificación de la comunicación administrativa en sí).

4.2.1.1. Formal.

4.2.1.2. Informal.

4.2.2. Por razón del RECEPTOR:

4.2.2.1. Individual.

4.2.2.2. Genérica.

4.2.3. Por razón de la OBLIGATORIEDAD que se espera EN LA RESPUESTA:

4.2.3.1. Imperativa.

4.2.3.2. Exhortativa.

4.2.3.3. Informativa.

4.2.4. Por razón de su FORMA:

4.2.4.1. Oral.

4.2.4.1.1. Personal.

4.2.4.1.2. Telefónica.

4.2.4.1.3. Por interphone.

4.2.4.2, Escrita.

4.2.4.3. Gráfica.

4.2.5. Por su SENTIDO:

4.2.5.1. Vertical.

4.2.5.1.1. Descendente.

4.2.5.1.2. Ascendente.

4.2.5.2. Horizontal<sup>m</sup> (80).

---

(80) Reyes Ponce, Agustfn. Op. Cit. pp. 314-315.

## 4.2.1.1.

## COMUNICACION FORMAL

La comunicación formal lleva un contenido querido u ordenado por la empresa; reportes de trabajo, órdenes, quejas.

La comunicación formal transmite mensajes reconocidos en forma explícita como oficiales por la organización. Es más probable que éstos sean por escrito y en dirección vertical.

Las características de la comunicación formal son:

- a) Lo que el organigrama nos indica.
- b) Lo estructurado, lo establecido.
- c) Es impersonal, no se da cara a cara.
- d) Se maneja a través del puesto; se utiliza para ello memo rándum.
- e) Su transmisión es lenta.

"YO PIENSO QUE TU PIENSAS LO QUE YO PIENSO"<sup>(81)</sup>.

## 4.2.1.2.

## COMUNICACION INFORMAL

La comunicación informal, por el contrario, no se refiere a las cosas que la empresa desea se comuniquen, ni sigue los canales fijados; comentarios, chismes. Esta clase de co  
-----

(81) Banco Continental, S. A. Op. Cit.

municación es más rápida, enérgica y difusiva que la formal porque suele ir cargada de aspectos sentimentales o emocionales (buena o mala voluntad hacia jefes, empleados, compañeros).

Sin embargo, la comunicación informal suele contribuir a la eficacia de la organización para alcanzar su objetivo, aun cuando se produce en forma espontánea en la organización; no está controlada por los altos ejecutivos, que pocas veces pueden ejercer influencia sobre ella; y está motivada en su mayor parte por el propio interés del individuo.

Los eslabones de la comunicación tanto formal como informal permiten a los miembros de una organización procesar la información, y estos dos tipos de canales son sustituibles (los canales informales pueden absorber la necesidad de comunicación no satisfecha por los canales formales).

Las características de la comunicación informal son:

- a) No está delimitada ni establecida en el organigrama.
- b) Llena los huecos que deja la comunicación formal.
- c) Son los lazos de amistad y las relaciones del grupo.
- d) No se aplican reglas estructurales.
- e) Es personal y cara a cara.
- f) Su velocidad de transmisión es rápida.

"YO DEBERIA DE PENSAR LO QUE TU PIENSAS" (82).

-----  
(82) Idem.

## 4.2.2.1.

## COMUNICACION INDIVIDUAL

## 4.2.2.2.

## COMUNICACION GENERICA

La comunicación individual o genérica depende de que va ya dirigida a una persona concreta, o en general a un grupo, sin precisar nombres de persona, por lo que la primera es más enérgica.

## 4.2.3.1.

## COMUNICACION IMPERATIVA

La comunicación imperativa exige una respuesta precisa: una acción, una omisión, un cambio de actividad.

## 4.2.3.2.

## COMUNICACION EXHORTATIVA

La comunicación exhortativa espera alguna acción, sin imponerla obligatoriamente.

## 4.2.3.3.

## COMUNICACION INFORMATIVA

La comunicación informativa simplemente comunica algo, sin señalar en concreto algo que se espere, al menos en un plazo inmediato.

## 4.2.4.1.

## COMUNICACION ORAL

## 4.2.4.2.

**COMUNICACION ESCRITA**

## 4.2.4.3.

**COMUNICACION GRAFICA**

En el caso de la comunicación oral, escrita o gráfica, es importante escoger el tipo de comunicación más adecuado en cada caso.

## 4.2.5.1.

**COMUNICACION VERTICAL**

## 4.2.5.2.

**COMUNICACION HORIZONTAL**

La comunicación será vertical u horizontal dependiendo de que se realice dentro de una línea de mando o entre varias líneas.

## 4.2.5.1.1.

**COMUNICACION VERTICAL DESCENDENTE**

La comunicación vertical descendente está formada por: políticas, reglas, instrucciones, órdenes, informaciones, manuales de organización, avisos en tableros, folletos, -- cartas de la gerencia, periódicos o revistas internas, películas.

## 4.2.5.1.2.

**COMUNICACION VERTICAL ASCENDENTE**

La comunicación vertical ascendente la componen los re

portes, informes, sugerencias, quejas, entrevistas (de ingreso, de ajuste, de salida), encuestas de actitud.

#### 4.2.5.2.

#### COMUNICACION HORIZONTAL

La comunicación horizontal comprende: juntas, comités, consejos, mesas redondas, asambleas.

"EN FUNCION DE SU CONTENIDO LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA SE CLASIFICA EN:

- A) INTERNA
- B) EXTERNA" (83)

Las COMUNICACIONES INTERNAS son todos los mensajes que se cursan dentro de la basta red de la estructura de la -- institución y pueden ser:

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

La COMUNICACION EXTERNA tiene lugar hacia afuera de la organización, en su doble sentido de salida y recepción (es un sistema dentro de otro sistema). Por una -----

(83) Salazar Garduño, Hector/White Torres, Gabriel.  
Op. Cit.



parte, se originan con motivo de las operaciones normales de la propia empresa (intercambio de correspondencia, documentación, especificaciones, cotizaciones). Por otro, pueden responder también a ciertos requerimientos que favorecen las operaciones ordinarias.

La razón por la que los flujos de la comunicación horizontal en una organización ocurren con más frecuencia que los flujos verticales se debe a que los individuos se comunican de manera más abierta y efectiva con los iguales que con los superiores. Además, el contenido de los mensajes llevados por el flujo horizontal es principalmente de naturaleza coordinadora, en tanto que los flujos hacia abajo son fundamentalmente autoritarios y los flujos hacia arriba proporcionan retroalimentación sobre el desempeño operacional. Por tanto, es más probable que los flujos horizontales sean más informales que formales. También es de considerarse que los flujos de comunicación hacia abajo en una organización tienen más frecuencia que los flujos hacia arriba (la comunicación del superior al subordinado es más fácil que la comunicación del subordinado al superior).

En el caso de la comunicación hacia arriba, es más probable que el contenido sea positivo que negativo porque los subordinados informarán al jefe de aquello que quieren que sepa (cuando las recompensas por un buen desempeño están basadas en una retroalimentación positiva, la retroalimenta-

ción negativa no prospera). O sea, que los empleados tienden a enviar mensajes que los favorecen ante los superiores. El resultado es una retroalimentación inexacta respecto de los logros reales en la parte inferior de la organización. "Un sistema tiende a distorsionar la información en una dirección para hacer más probable el logro de recompensas o menos probable la producción de castigos" -- (84).

Una explicación más amplia respecto al sentido de las comunicaciones se da en el siguiente punto de este capítulo.

---

(84) Rogers, Everett M./Agarwala-Rogers, Rekha.  
Op. Cit. p. 103.

## 4.3.

## SENTIDO DE LAS COMUNICACIONES

"Las redes centralizadas y las comunicaciones en un solo sentido promueven la celeridad, pero no la creatividad ni la satisfacción. La recepción de las comunicaciones descendentes depende de la manera como se perciben, del medio que se emplea, del orden, del estilo y del contenido -- del mensaje, así como también de la capacidad y de la motivación del receptor. El bloqueo y la filtración de los mensajes da como resultado la propagación de rumores".

Bass, Bernard M.

## 4.3.1.

## LA RED

Una red es un agrupamiento de individuos interconectados que están enlazados mediante patrones de flujos de comunicación dentro de la organización. Por ello se dice que "las redes describen los aspectos "micrométricos" de la comunicación en los ambientes "macrométricos" de las organizaciones" (85)..

Las redes de comunicación se han estudiado de dos dife-  
-----  
(85) *Ibíd.*, p. 153.

## 4.3.1.3. Red Personal\* (88).

## 4.3.1.1.

## LA RED DEL SISTEMA TOTAL

Comprende los patrones de comunicación entre todos los individuos de un sistema, sin importar el número de individuos que integren la organización.

## 4.3.1.2.

## CAMARILLA

También llamada "grupo", es un subsistema cuyos elementos interactúan uno con otro con más frecuencia que con los otros miembros del sistema. Constan de cinco a veinticinco miembros (algunas mayores) y son las camarillas uno de los principales componentes de una red de comunicación.

## 4.3.1.3.

## RED PERSONAL

La forma como se relaciona todo individuo con otros individuos con quienes actúa de manera uniforme respecto de un determinado tema.

## 4.3.1.3.1.

## RED PERSONAL RADIAL

Un individuo interactúa en forma directa con amigos o

-----  
 (88) Ibidem. pp. 119 a 12ª.

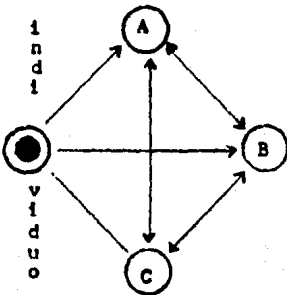
compañeros que no interactúan con otros.

#### 4.3.1.3.2.

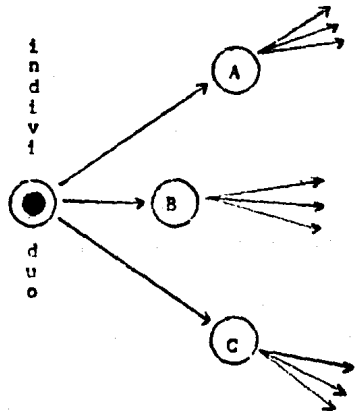
#### RED PERSONAL ENTRELAZANTE

En ésta los compañeros de un individuo interactúan uno con otro.

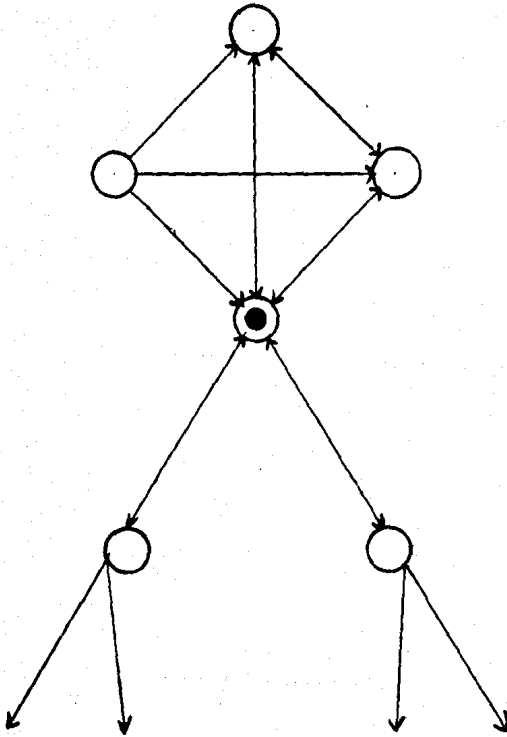
Las entrelazantes son más que las radiales, pero la mayor parte de las redes personales son un tanto radiales y un tanto entrelazantes.



RED PERSONAL ENTRELAZANTE



RED PERSONAL RADIAL

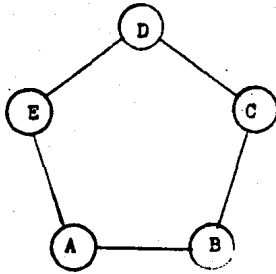


RED PERSONAL COMBINADA

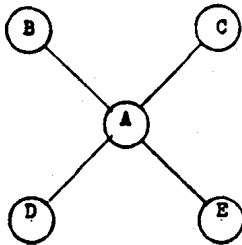
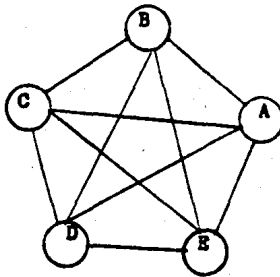
Sin embargo, las redes personales radiales están más abiertas que las redes personales entrelazantes y por tanto son más efectivas para obtener nueva información.

La teoría del sistema abierto (el que intercambia continuamente información con su ambiente) influyó en las investigaciones de la comunicación organizacional para enfocar nuevas variables en la organización y, en especial, para cambiar de la investigación atomista que utilizaba a los individuos como unidades de análisis a las unidades por pares u otras unidades relacionales, en las cuales las relaciones de comunicación constituyen el principal acento de la investigación, y a mayor interés a nivel de sistemas, en empresas en donde suele utilizarse el análisis de redes de comunicación. La teoría del sistema abierto destaca la comunicación como el ingrediente vital en las organizaciones: la comunicación es relacional por naturaleza, y un tipo importante de investigación de la comunicación que utiliza las relaciones entre los individuos como unidades de análisis es el análisis de redes.

Aunque, como ya se ha dicho anteriormente, los estudios de laboratorio son de menor utilidad que la investigación sociométrica, es interesante conocer las conclusiones a que se llegaron con los experimentos de grupos pequeños en la década de los cincuenta; se impusieron varias estructuras de comunicación, como el círculo, la rueda y la cadena.



CIRCULO

RUEDA  
O  
ESTRELLA

TODO CANALES



CADENA



Estas conclusiones fueron:

A.- La centralización de la red (como la poseída por la "rueda") contribuye a un desempeño rápido (en especial en tareas sencillas), pero el índice de errores es -- elevado, quizá debido a la comunicación bidireccional y por que no se favorece la retroalimentación. Cuanto más esté - interconectada una red, es más probable que se solucionen - problemas que requieran el conjunto de información tenido - por los miembros de la red.

B.- La baja centralización o alta independencia (como - en el "círculo") está asociada con la satisfacción - del miembro.

C.- Sin embargo, estar en una posición clave en una --- red, también conducía a sobrecarga de información - para el jefe, por quien deben de pasar todos los mensajes.

Estas conclusiones nos muestran cómo actúa cada persona dentro del grupo, pero ¿cómo funcionan las personas dentro de la organización?.

4.3.2.

#### EL ANALISIS DE REDES

"El análisis de redes es un método de investigación para identificar la estructura de la comunicación en un sistema, en el cual se analizan los datos sociométricos sobre --

los flujos o patrones de comunicación utilizando las relaciones interpersonales como unidades de análisis. Gran parte de la investigación de la comunicación, así como de los estudios del comportamiento organizacional, han ignorado los efectos de la estructura en el comportamiento de la comunicación. El análisis de redes es una herramienta que promete capitalizar la capacidad única de la averiguación de la comunicación en las organizaciones en marcha, para reconstruir flujos de mensajes específicos en un sistema y para sobreponer la estructura social de la organización a estos flujos. La investigación de la comunicación en las organizaciones pone de manifiesto variables estructurales que en otra forma serían estáticas; el análisis de redes permite entender la dinámica de la estructura organizacional en la forma en que determina los flujos de los mensajes entre las unidades y a través de las posiciones jerárquicas" (89).

Los miembros individuales de una organización no son similares en su comportamiento de comunicación; se les puede catalogar de las siguientes formas:

4.3.2.1. "Porteros"

4.3.2.2. Intermediarios"

4.3.2.3. Líderes de opinión

4.3.2.4. "Cosmopolitas" (90).

(89) *Ibidem*. pp. 124 a 130.

(90) *Ibidem*. pp. 140 a 148.

Por lo general, ni las funciones del portero ni las del intermediario están reconocidas de manera formal; sin embargo, la existencia de estas funciones de comunicación proporciona la evidencia de que la estructura formal no determina por completo el comportamiento de la comunicación y de que también existe una estructura informal de comunicación.

#### 4.3.2.1.

##### PORTEROS

El portero es un individuo que está de tal manera ubicado en una estructura de comunicación, que controla los mensajes que fluyen por un canal de comunicación. Así, el portero es similar a la válvula en un tanque de gas. Cuando se ha querido hacer llegar un memorándum a una determinada persona y la secretaria de esta persona le ha dicho que se encuentra "en junta", esta secretaria ha hecho las veces de portero. Cualquier individuo en cualquier red organizacional, formal o informal, que se aproxime a una cadena es un portero. De igual forma, cualquier individuo situado en un puesto en la jerarquía organizacional por quien deben pasar los mensajes, es hasta cierto grado un portero.

Una función de la portería es disminuir la sobrecarga de información; un portero filtra los flujos de mensajes. La habilidad del portero para filtrar los mensajes de poca

importancia y permitir que pasen los mensajes de mucha importancia, determina si el portero está o no impidiendo la sobrecarga sin aumentar mucho la distorsión y la omisión en una organización.

#### 4.3.2.2.

#### INTERMEDIARIOS

Un intermediario (también llamado "enlace" o "eslabón de enlace") es un individuo que conecta interpersonalmente dos o más camarillas (grupos) en un sistema, sin pertenecer él mismo a ninguna de ellas (ciertos individuos desempeñan el papel de cuasi-intermediarios, son llamados "puentes", pero ellos sí son miembros de una de las camarillas conectadas).

Los intermediarios son importantes para llevar mensajes de comunicación de un subsistema a otro de la organización, incluso, se les ha llamado el "cemento" que mantiene unidos los "ladrillos". El intermediario es vital, porque su pérdida destruye la unidad conectada de la organización. Desde un punto de vista dinámico, su carácter de insustituibles en las trayectorias influye en las funciones de flujo de una organización. Si un intermediario es un cuello de botella, la organización padece mucho; en cambio, si es eficaz, tiende a facilitar el flujo de toda la organización. Tal es el caso de un banco pequeño en el que los --

créditos han de pasar por el subdirector antes de ser autorizados; en ocasiones facilita el trámite pero en la mayoría de los casos los retarda.

#### 4.3.2.3.

#### LIDERES DE OPINION

El liderazgo de opinión es la habilidad de influir informalmente en el comportamiento y actitudes de otros individuos en una forma deseada y con relativa frecuencia. Por lo tanto, los líderes de opinión son líderes informales, - no formales. Por lo general, los líderes de opinión tienden a tener mayor acceso a fuentes de información externas y especializadas, y su función es "poner el grupo en contacto con esta parte importante de su ambiente".

#### 4.3.2.4.

#### COSMOPOLITAS

Un cosmopolita es un individuo que tiene un grado relativamente alto de comunicación con el ambiente del sistema. En la mayoría de los sistemas los cosmopolitas están concentrados en la cima (ejecutivos que viajan y tienen -- contacto con otras organizaciones) y en la parte inferior (los que tratan en forma directa con clientes, con materiales y con otra información a nivel operacional).

En cierto sentido, los cosmopolitas son un tipo especial de porteros, ya que controlan los flujos de informa--

ción por los cuales entran nuevas ideas al sistema, hecho por el cual también son un recurso para el sistema, porque capacitan a la organización para enfrentarse a su ambiente (cambios futuros) como son los analistas investigadores de mercados, mediadores, funcionarios de relaciones públicas, gerentes de ventas.

FUNCION DE COMUNICACION

FUNCION EN LA RED

Portero

Impide la sobrecarga de información filtrando y seleccionando mensajes.

Intermediario

Integra e interconecta las partes (camarillas) de la red.

Líder de Opinión

Facilita la toma de decisiones informales en la red.

Cosmopolita

Relaciona al sistema con su ambiente proporcionando apertura (el grado hasta el cual intercambia información un sistema con su ambiente).

Rogers, Everett M./Agarwala-Rogers, Rekha.

4.3.3.

ANÁLISIS RELACIONAL DEL COMPORTAMIENTO DE LA COMUNICACION

Existen tres tipos de análisis relacional del comporta

miento de la comunicación;

4.3.3.1. "La red de comunicación personal del individuo.

4.3.3.2. De la camarilla.

4.3.3.3. Del sistema" (91).

4.3.3.1.

#### LA RED DE COMUNICACION PERSONAL DEL INDIVIDUO

Se refiere al grado hasta el cual existen lazos de comunicación entre los miembros de una red individual de comunicación personal y reforzando lo que se asentó en cuanto a una red personal entrelazante o radial, las redes personales altamente integradas (entrelazantes) son más débiles en términos informativos.

4.3.3.2.

#### DE LA CAMARILLA

A este nivel las variables estructurales a considerar son:

a) Capacidad de conexión de la camarilla (grado hasta el cual los miembros de una camarilla están ligados uno con otro por los flujos de comunicación).

b) Dominio de la camarilla (grado hasta el cual los patrones de relación de comunicación entre los miembros de la camarilla se desvían de la igualdad -la red tipo "rueda" tiene un alto grado de dominio, porque todos los -----  
(91) Ibidem. 149 a 153.

flujos de comunicación deben pasar por un individuo. Tal centralización causa sobrecarga de información y tiende a limitar la apertura-).

c) Apertura de la camarilla (grado hasta el cual los miembros intercambian información con el ambiente externo de la camarilla -las camarillas con mayor apertura son más innovadoras-).

d) Integración de la camarilla (grado hasta el cual está enlazada una sola camarilla con otras en el sistema. Tal integración descansa en el número de intermedios y en su ubicación en la red total de comunicación para la organización).

#### 4.3.3.3.

#### DEL SISTEMA

Los índices estructurales que se han de estudiar para sistemas completos son:

a) Diferenciación del sistema (grado hasta el cual un sistema contiene distintas camarillas. Cuanto mayor sea el número de camarillas distintas en un sistema social, -- más está diferenciado; cuanto más grande sea la diferenciación en un sistema; 1) más bajo es el índice de difusión de innovaciones y 2) más baja es la productividad en el desempeño de tareas que requieren la colaboración del sistema total).



b) Capacidad de conexión del sistema (grado hasta el cual están enlazadas las camarillas una a la otra en un sistema).

c) Dominio del sistema (grado hasta el cual los patrones de relaciones de comunicación entre las camarillas en un sistema social se desvían de la igualdad. Es una medida del grado de centralización que gobierna la comunicación entre camarillas. Cuanto más grande sea el control de una sola camarilla sobre los flujos de comunicación en todo el conjunto de camarillas, mayor es el dominio del sistema. Un sistema con mucho dominio puede tomar decisiones con rapidez, pero su apertura al ambiente sería menor y, en consecuencia, es menos probable que la información penetre las fronteras del sistema).

d) Apertura del sistema (grado hasta el cual un sistema intercambia información con su ambiente -como ya se dijo en párrafos anteriores, los sistemas con mayor apertura tienen la posibilidad de ser más innovadores-).

Resumiendo, cualquier red que comienza con una posición central o que llega a desarrollar de manera informal un procedimiento de centralización puede completar la tarea con mayor rapidez y menos errores; sin embargo, es probable que de la centralización se deriven menos puestos periféricos satisfactorios y menos oportunidades para que los miembros en conjunto modifiquen su organización propia

y pongan en juego su creatividad cuando se imponen nuevos retos al grupo.

4.4.

**BARRERAS DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL**

Ya se ha comentado en el capítulo I sobre la patología de la comunicación, o sea las barreras que "enferman" la comunicación organizacional; semánticas, físicas, fisiológicas, psicológicas, administrativas.

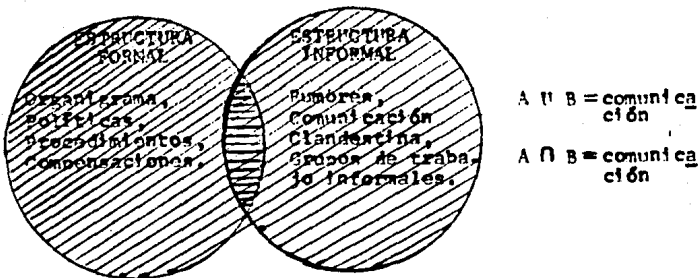
En cuanto a las administrativas, tanto la comunicación ascendente como la descendente pueden enfrentarse a barreras. Entre las barreras que afectan a las primeras (ascendentes), tenemos la escasez de posibilidad de entrevista, - deseo de agradar, pocos incentivos para estimular la comunicación y sí en cambio temor a sanciones. En cuanto a las segundas (descendentes), están la ansiedad por concluir, - así como no corregir condiciones indeseables que incluso ya se han hecho del conocimiento de la autoridad (órdenes e instrucciones imprecisas, anacrónicas).

Resumiendo las causas por las que fracasa la comunicación, específicamente dentro de una organización, tenemos:

- a) "Gran número de eslabones al transmitir los mensajes o información.
- b) Amenazas a la categoría y al ego (comunicación interpersonal, comunicación intrapersonal).
- c) Esperanzas infundadas (mentiras).
- d) Competencia entre mensajes (jurisdicción-prioridades).

- e) Poca credibilidad a la fuente (poder, simpatías).
- f) Canal inadecuado
- g) Ruido o interferencia.
- h) Poca redundancia<sup>m</sup> (92).

Sin perder de vista lo anterior, tenemos que tanto los sistemas formales como los informales son necesarios para la actividad de grupo; asimismo, tanto las organizaciones formales como las informales comprenden al sistema social de un grupo de trabajo. La estructura formal y la estructura informal de una organización por lo general se superponen y tienden a complementarse una a la otra, por lo que el grado hasta el cual el comportamiento de la comunicación informal corresponde a la estructura formal, en ocasiones es un indicador de lo adecuado de la estructura y de la comunicación formales dentro de la organización.



Los factores que afectan a la estructura informal son -

la proximidad y la atracción mutua de los individuos que interactúan en las actividades del trabajo, así como también su semejanza de valores y de características sociales (clase social, condición relativa, ingresos).

La estructura informal es por lo general el sitio de incubación de los rumores. "Un rumor es un mensaje no confirmado y transmitido por canales interpersonales", también -- "el rumor es información clandestina que se comunica sin -- que existan normas firmes de evidencia". Los gerentes no pueden abolir los rumores ni desaparecerlos, esconderlos, atarlos, ahogarlos o detenerlos, al contrario, es aconsejable que "den alimento, agua y cultiven la comunicación clandestina".

El que los rumores, por general, no sigan los canales oficiales, es una de las razones por la que se extienden -- con tanta rapidez. Todos pueden hablar de rumores, en realidad son casi por completo orales, y el hecho de que no se propaguen por escrito les permite salvar los canales de comunicación formal.

Se cree que el rumor es una fuente burda y no confiable de información, pero en realidad la mayor parte de los rumores que en verdad han sido estudiados en las organizaciones resultan haber sido razonablemente precisos aunque, en muchos casos, un tanto distorsionados, porque con frecuencia es la médula de la verdad sobre la que un rumor se basa.

"Existe un falso concepto común respecto de los problemas de comunicación en las organizaciones, que el problema principal son los flujos restringidos, y que la solución es despejar los canales de comunicación bloqueados. El descubrimiento del papel vital de la comunicación condujo a un apoyo entusiasta al aumento de información como solución a muchos problemas organizacionales. El lema era más y mejor comunicación (en especial más)" (93). Pero el problema y por ende la solución, suelen ser lo opuesto; el principal problema de la comunicación suele ser la sobrecarga de información, para lo cual la solución es no más información, sino menos. Por otro lado existía la creencia de que para que las organizaciones funcionaran con eficacia, la información debía fluir en forma libre e irrestricta en toda dirección: arriba, abajo, a los lados, sin considerar que al existir una jerarquía el intercambio de información ya no es libre sino restringido, conformado y controlado.

Por lo anterior, una de las funciones de más importancia de la estructura organizacional es restringir los flujos de comunicación, para así reducir los problemas de sobrecarga de información. La investigación de la comunicación ha demostrado que los flujos de comunicación más libres o menos restringidos suelen causar con frecuencia más problemas que soluciones.

..... La estructura de una organización debe operar de manera  
 (93) Rogers, Everett M./Agarwala-Rogers, Rekha.  
 Op. Cit. p. 95.

que condense la información, de lo contrario sus más altos funcionarios se ahogarán en un mar de papel. Un individuo sobrecargado no sólo no es eficiente, sino que, como está integrado en las redes de comunicación con otros individuos de la organización, es causa también de la falta de eficiencia de otros, pues un individuo sobrecargado provoca, a su vez, sobrecarga de información para otros en la organización y les impide, en muchos casos, realizar con oportunidad sus informes porque él no les aporta los datos necesarios oportunamente.

#### 4.4.1.

#### ENFRENTANDOSE A LA SOBRECARGA DE INFORMACION

Para enfrentarse a la sobrecarga de información se tiene:

- a) Que la organización aumente el número de canales de entrada-salida; si un individuo está sobrecargado, que se le proporcione un ayudante.
- b) Dejando pasar ciertas entradas; que un funcionario ignore toda la correspondencia de tercera clase.
- c) Las líneas de espera (colas), demorando el procesamiento durante los períodos de carga crítica, con la esperanza de nivelarse en la temporada floja (éste se hace cuando se lleva trabajo al hogar o en las vacaciones)\* (94).

---

(94) Ibidem. p. 97.

El sistema de comunicación ideal es aquél en el que -- los flujos están parcialmente restringidos y en el cual la estructura está diseñada en forma tal que la información - llegue a los lugares en que más se necesite, y sólo a ---- ellos (si es al jefe, que no vaya al jefe del jefe). Otra: situación es que el jefe actúe como portero en la selec--- ción de los mensajes que deben llegar al funcionario supe- rior, impidiendo así la sobrecarga de información. Este - equivale a restringir el acceso de individuos a determina- das fuentes.

#### 4.4.2.

#### DISTORSION Y OMISION

Solucionar la sobrecarga de información no quiere de-- cir que el problema se ha resuelto, pues las maneras de en- frentarse como portería, filtraciones y colas, tienden a - causar a su vez otros problemas: DISTORSION Y OMISION. La distorsión es la transformación del significado de un men- saje cambiando su contenido. La omisión es la eliminación de todo o una parte del mensaje. Para tratar estos proble- mas se aconseja:

##### 4.4.2.1.

#### LA REDUNDANCIA

Repetición del mensaje en formas distintas, por distin- tos canales o a través del tiempo: los mensajes escritos -



proporcionan un medio para la redundancia en el tiempo porque pueden ser leídos y releídos. Un funcionario para asegurarse de la exactitud con la cual se informa de los sucesos por parte de sus subordinados, puede establecer dos o más canales (incluso competitivos) para informar del mismo suceso.

#### 4.4.2.2.

#### LA VERIFICACION

Cerciorarse de la exactitud de un mensaje anterior. "Todo funcionario tiende a distorsionar la información que pasa a su superior en la jerarquía. De manera específica, todo tipo de funcionario tiende a exagerar los datos que repercuten en forma favorable sobre ellos y a restar importancia a los que revelan sus propias desventajas" (95). El grado de distorsión de los mensajes que fluyen hacia arriba depende de la sensación de seguridad y del deseo de promoción del subordinado, por lo que cuando se sospeche una desviación, ha de buscarse obtener una acción en contra, de manera que puedan aislarse las diferencias en interpretación.

#### 4.4.2.3.

#### EL SALVAR CONDUCTOS

Es eliminar intermediarios en el flujo de las comunicaciones. La eliminación se logra:

-----

(95) *Ibidem.* p. 99.

- a) "Creando una organización "plana" con sólo unos pocos niveles jerárquicos, de manera que los flujos verticales de comunicación (de los niveles inferiores a los superiores) sean más directos (sobre todo cuando la información es verbal, pues la información no llegará al último nivel que deba con el significado con el que salió de la alta gerencia).
- b) Haciendo que los altos funcionarios inspeccionen directamente el nivel operacional.
- c) Empleando dispositivos como buzones de sugerencias o -- "mediadores" (96).

Por desgracia, todos estos métodos de enfrentarse a la distorsión y omisión dependen de la creación de un volumen de mensajes más grande y, en consecuencia, de un mayor potencial para sobrecarga.

Ninguna estructura de comunicación es la mejor para todos los propósitos. Cada una debe ajustarse a las necesidades de información particulares, como por ejemplo, si la organización está más molesta por la sobrecarga de información o por los problemas de distorsión y omisión.

4.5.

## LA COMUNICACION EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

"En una empresa organizada todos comparten la responsabilidad de tener buenas comunicaciones. No se trata solamente de que el administrador principal pueda tomar la iniciativa mientras que los otros reciben, ni tampoco de que únicamente los subordinados originen mientras los superiores escuchan, sino que es un hecho el que todo el mundo es tanto fuente como receptor de información, dependiendo de las relaciones de autoridad, relaciones funcionales y relaciones de cooperación que existen en cualquier empresa" -- (96a).

Todo el mundo en la empresa tiene la urgencia de saber cuándo y qué comunicar a alguien, así como también conocer las vías tanto formales como informales para hacerlo.

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa tienen que estar indisolublemente unidos con los demás, y que, además se dan de suyo simultáneamente. Al hacer -- planes simultáneamente se está controlando, dirigiendo, organizando, etc., así también, la comunicación está haciendo posible los diversos aspectos de la administración, no importa si corresponden a la fase mecánica o a la fase diná-

(96a) Koontz, Harold/O'Donnell, Cyril. Elementos de Administración Moderna. Edit. "Mc. Graw Hill". México, - 1980 (1a. edición en español), p. 323.

mica.

#### 4.5.1.

##### PREVISION

"Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles" (97).

#### 4.5.1.1.

##### OBJETIVOS

"A esta etapa corresponde fijar los fines" (98).

¿Cómo va a ser posible establecer objetivos sin que exista comunicación? Si bien es función de los dueños o empresarios; sin embargo, el administrador debe sugerir a su consejo directivo la modificación, adaptación, reenfoco, ampliación y aún supresión de ciertos objetivos. También debe procurarse contar con opiniones de diversas personas, sobre todo si sus puntos de vista representan ángulos distintos y complementarios. Cuando los objetivos han de fijarse por escrito, es otra forma de comunicación, pero comunicación al fin.

(97) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Primera Parte. Edit. "Limusa". México, 1978 (vigésimaprimer reimpresión) p. 61.

(98) Idem.

## 4.5.1.2.

## INVESTIGACIONES

"Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse" (99).

Al hacer una investigación haremos uso de la comunicación oral y escrita. Necesitamos de opiniones, de datos referentes a empresas similares (medio ambiente, política y dirección, productos y procesos, financiamiento, medios de producción, fuerza de trabajo, suministros, actividad productora, mercado, contabilidad y estadística). Entre mayor información obtengamos, mejor resultará la investigación, para lo cual la encuesta nos proporcionará material muy valioso.

## 4.5.1.3.

## CURSOS ALTERNATIVOS

Esta etapa "trata de la adaptación genérica de los medios encontrados a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen" (100).

Para poder determinar y estructurar los mejores cursos de acción, una de las herramientas (técnicas) de la administración es la investigación de operaciones, cuyo conocimiento (aprendizaje) ayudará no sólo a escoger las mejores en calidad sino en cantidad.

-----  
 (99) Idem.

(100) Idem.

## 4.5.2.

## PLANEACION

"Consiste en la determinación del curso concreto de -- acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo; y la fijación de tiempos, unidades, necesarios para su realización" (101).

## 4.5.2.1.

## POLITICAS

"Principios para orientar la acción" (102).

Las políticas han de quedar claramente fijadas y de -- preferencia por escrito, pero es indispensable que sean conocidas debidamente en los niveles donde han de ser aplicadas, y que este conocimiento se realice de preferencia, -- por medios orales. Como se ve, las políticas y su correspondiente coordinación llevan implícitas la comunicación.

## 4.5.2.2.

## PROCEDIMIENTOS

"Son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa" (103).

-----  
(101) Idem.

(102) Idem.

(103) Ibidem. p. 172.

Es en los procedimientos en donde además de encontrar la comunicación escrita, tenemos la gráfica, para que puedan ser mejor comprendidos (gráficas de proceso) y permite darse mejor cuenta de lo que sobra, falta o puede combinarse mejor.

#### 4.5.2.3.

#### PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS

"Los programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes" (104).

"Los presupuestos son una modalidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados" (105).

Precisamente una de las reglas sobre los programas y presupuestos es "Debe hacerse siempre "la venta" o convencimiento a los jefes de línea que habrán de aplicarlos" (106). Concretamente, el convencimiento es el resultado de una "habilitosa" comunicación o una comunicación efectiva.

#### 4.5.3.

#### ORGANIZACION

"Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones

(104) Ibidem. p. 174.

(105) Ibidem. p. 175.

(106) Idem.

nes, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia" (107).

La organización recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa. Específicamente es aquí en donde para realizar las actividades que hagan caminar a la unidad se hace la división de funciones para lo cual se necesita contar con una lista escrita de todas las funciones y una definición sencilla de las mismas para eliminar superposiciones o combinar funciones.

La división de funciones y la autoridad en sus diversas combinaciones (sistemas de organización) se expresan en las cartas o gráficas de organización, generalmente conocidas como organigramas.

Los organigramas nos revelan gráficamente:

- a) "La división de funciones.
- b) Los niveles jerárquicos.
- c) Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- d) Los canales formales de la comunicación.
- e) La naturaleza lineal o staff del departamento (mediante distintos colores, gruesos de la línea de comunicación, con línea continua (lineal) o punteada (staff).
- f) Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores.
- g) Las relaciones que existan entre los diversos puestos de



la empresa y en cada departamento o sección" (108).

#### 4.5.3.1.

##### JERARQUIA

Los niveles jerárquicos están determinados por el grado de autoridad y responsabilidad. Depende del grado en que se delegue la autoridad y se comparta la responsabilidad -- ("hacer a través de otros") como una jerarquía sea reconocida. Esto es, depende de la coordinación (comunicación) que el superior tenga con sus subordinados el que a éste se le reconozca como jefe.

#### 4.5.3.2.

##### FUNCIONES Y OBLIGACIONES

Para establecer una adecuada delimitación de funciones y obligaciones, es necesario auxiliarse del análisis de --- puestos, pues en él está la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer (descripción del puesto) y la comunicación precisa de lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia (especificación del puesto). Cuando el análisis de puestos ya está elaborado, el papel de la comunicación será únicamente en el sentido de consulta; pero cuando no existe este análisis, la comunicación cobra mayor amplitud; se establece un vínculo informativo entre el analista de puestos y el jefe de la unidad a analizar, le hace preguntas para que pueda plasmar por escrito los requere

rimientos y seguimiento del puesto.

#### 4.5.4.

#### INTEGRACION

"Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo" (109). O sea que integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

#### 4.5.4.1.

#### RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es la primera fase del proceso de integración de personal de una empresa, ya que por medio de él se obtiene el personal que posteriormente será seleccionado. Por tanto, "el reclutamiento consiste en localizar, interesar y atraer a personas ajenas a nuestra empresa o industria para que sean consideradas como candidatos a formar parte de ella" (110), todo ello a fin de obtener fuerza de trabajo adicional para las finalidades funcionales -----

(109) Reyes Ponco, Agustín, Op. Cit. p.62.

(110) Cárdenas Estrada, Everardo. Seminario de Investigación Administrativa. La Importancia del Reclutamiento y la Selección de Personal Dentro de la Empresa. Universidad del Valle de México. México, 1980. p.16.

de la misma.

Se dice también que reclutar significa buscar el hombre adecuado para el puesto adecuado y es precisamente --- aquí en donde la comunicación juega un papel decisivo para atraer personal. Entre los medios de comunicación que se pueden utilizar tenemos:

- a) "La prensa (periódicos, revistas).
- b) La radio.
- c) La televisión.
- d) Circulares.
- e) Folletos.
- f) Tableros de información de las empresas.
- g) La puerta de la empresa.
- h) Escuelas técnicas.
- i) Universidades" (111).

4.5.4.2.

#### SELECCION

"Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios" (112).

Para la selección la comunicación hace acto de presencia desde el momento en que se recluta, pues para hacer de personas totalmente extrañas a la empresa candidatos a ocupar un puesto en ella es necesario tener comunicación con las fuentes de reclutamiento a través de los diferentes medios. La-----

(111) *Ibidem*, p. 20.

(112) Reyes Ponde, Agustín. Op. Cit. p. 62.

selección se llevará a cabo mediante la comunicación escrita (hoja de solicitud, encuestas, examen socioeconómico, -- pruebas psicológicas, examen médico) o la oral (entrevistas, pruebas psicológicas, examen socioeconómico, examen médico).

#### 4.5.4.3.

#### INTRODUCCION

"La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social" (113).

La comunicación se hace patente en las dos partes que comprende la introducción:

- a) La introducción general a la empresa.- En el manual de bienvenida y en el reglamento interior de trabajo se le está informando de su ambiente de trabajo; el recorrido por la organización y la presentación con los principales jefes y su jefe inmediato serán los primeros contactos interpersonales que tendrá.
- b) En su departamento o sección.- La explicación de lo que será su trabajo (descripción de puestos), presentación a sus compañeros de trabajo, señalarle dónde aprovisionar se para trabajar, es también comunicación, sin la cual no sería posible que la persona cumpliera con su trabajo

-----  
(113) Idem.

y se sintiera cooperadora del objetivo común.

En cuanto a la integración de las cosas, aunque son funciones indiscutiblemente ingenieriles, implican la simplificación de métodos, la distribución de áreas, el mantenimiento preventivo, que sí son funciones esencialmente administrativas, porque se fundan en la coordinación (sin comunicación no hay coordinación).

4.5.4.4.

#### DESARROLLO

"Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar" (114).

La comunicación ha empezado desde el momento en que el empleado, trabajador (como se quiera llamar), ha manifestado tener aptitudes y capacidades para desempeñar un determinado puesto. Ahora bien, es necesario dar a todo empleado, trabajador o jefe, independientemente de los conocimientos previos que él tenga, destreza, seguridad y rapidez en su labor, sea nuevo o no. Es aquí donde el aprendizaje entra. El desarrollo puede proporcionarse:

- a) Adiestramiento y capacitación de obreros y empleados.
  - b) Capacitación de supervisores.
  - c) Desarrollo de ejecutivos.
- 

(114) Idem.

## 4.5.5.

## DIRECCION

"Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas se realice del modo más eficaz de acuerdo con los planes señalados" (115).

Es aquí donde la comunicación cobra una importancia vital. El dar órdenes implica una adecuada toma de decisiones, la cual no puede darse cuando quien ha de tomarla carece de los elementos para hacerlo, esto es, no cuenta con la información oportuna y confiable.

## 4.5.5.1.

## MANDO O AUTORIDAD

De él deriva toda la administración y, por lo mismo, - su elemento principal: la dirección. El cómo delegarla y cómo ejercerla no es un trabajo fácil.

Para delegarla es necesario considerar que el poder de mandar, necesariamente incluye tres aspectos:

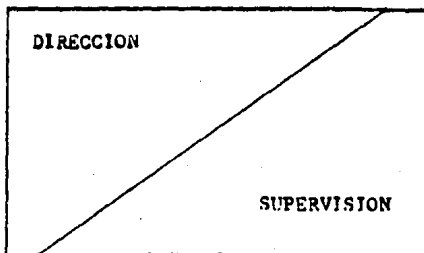
- a) "Determinar lo que debe hacerse
- b) Establecer cómo debe hacerse.
- c) Vigilar que lo que debe hacerse, se haga" (116)

-----  
(115) *Ibidem.* p. 63.

(116) Reyes Ponce, Agustfn. Op. Cit. p. 319.

Aunque todo jefe posee necesariamente estos tres elementos, la forma en que predomina cada elemento en los diversos niveles es el siguiente:

- a) Altos directivos
- b) Administradores y Técnicos
- c) Supervisores Inmediatos



Agustín Reyes Ponce

Ahora bien, estas funciones ¿cómo han de llevarse a cabo?, ¿cuál es el papel de la comunicación en este punto?

La comunicación entra en las dos formas básicas en que puede ejercerse el mando:

- a) Ordenes.
- b) Instrucciones.

Una orden es la indicación del superior al subordinado de que UNA SITUACION PARTICULAR Y CONCRETA debe ser modificada (realizarse o dejarse de realizar una acción). Las instrucciones indican la norma o procedimiento que HAN DE APLICARSE EN UNA SERIE DE CASOS IDENTICOS O SIMILARES, QUE SE PRESENTARAN EN FORMA REPETIDA.

Por lo anterior, las órdenes se dan verbalmente en mu...

chas ocasiones, en cambio las instrucciones, por regla general, conviene que se den por escrito (circulares, instructivos de trabajo).

#### TOMA DE DECISIONES E INFORMACION NECESARIA PARA PODER DECIDIR:

Una información oportuna, confiable y formal contribuye siempre a una adecuada toma de decisiones.

Las quejas, que son la manifestación expresa, oral o escrita que el empleado hace a sus superiores sobre aquello que le ha producido insatisfacción, son importantes dentro del mando porque crean un clima adecuado al resolver objeciones que los empleados presentan para obedecer. Del entendimiento que haya entre superior y subordinado dependerá también que una autoridad tenga éxito (la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte).

#### 4.5.5.2.

#### COMUNICACION

Columna vertebral de un organismo social; lleva hacia cada órgano o célula, las órdenes de acción necesarias debidamente coordinadas.

Es tan importante el papel de la comunicación, que por ello, en este trabajo, he resaltado su trascendencia en el ámbito administrativo.



## 4.5.5.3.

## SUPERVISION

La función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

Para que la función de supervisión "ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas", tenga éxito es necesario que exista una buena relación de comunicación del supervisor con quienes han de realizar el trabajo, pues precisamente de ésta depende que el supervisor cumpla con sus funciones (distribuir el trabajo, saber tratar a su personal -relaciones humanas-, instruir a su personal, realizar entrevistas con su personal, hacer informes, reportes, coordinarse con los demás jefes, mantener la disciplina).

No hay que confundir la supervisión con el control, porque la supervisión es simultánea a la ejecución y el control es posterior a ella, aunque sea por corto tiempo.

## 4.5.6.

## CONTROL

"Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes" (117).

-----  
 (117) Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. p. 63.

## 4.5.6.1.

## ESTABLECIMIENTO DE NORMAS

"Sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control" (118).

## 4.5.6.2.

## OPERACION DE LOS CONTROLES

"Suele ser una función propia de los técnicos especializados" (119).

## 4.5.6.3.

## INTERPRETACION DE RESULTADOS

"Es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación" (120).

El control es la retroalimentación del proceso administrativo. Los controles gráficos permiten observar mejor y más fácilmente analizar "tendencias", puntos débiles. Sin embargo, precisamente para poder evaluar los resultados actuales, esta información la hemos de comparar contra información pasada o previamente considerada como la "ideal".

Así, como se comentó en la introducción, la retroalimentación es información, los informes, reportes, concentraciones, estadísticas, además de presentar la situación.

-----  
(118) Idem.

(119) Idem.

(120) Idem.

actual de la organización, constituyen verdaderos instrumentos para llevar a cabo el control.

CAPÍTULO V  
INVESTIGACION DE CAMPO

## 5.1.

## OBJETIVO

Son muchas y muy variadas las situaciones que enfrentan las empresas: económicas, políticas, tecnológicas, sociales, todas ellas con cierto grado de complejidad.

El papel de la comunicación en la solución de dichas situaciones es clave, por lo que es necesario que las personas, en especial las responsables de un organismo social, se conscienticen de la importancia que tiene ésta dentro de toda estructura.

## 5.2.

## HIPOTESIS

El éxito o prestigio de una organismo social depende en gran medida de una buena comunicación que es la que va a determinar los principios a seguir, el enfoque y la actitud de los miembros hacia el objetivo, tomando en consideración el análisis previo y conceptual de sus necesidades.

## 5.3.

## UNIVERSO Y MUESTRA

De un universo de cincuenta y tres guarderías del Instituto Mexicano del Seguro Social, tomé como muestra represen

tativa a doce, a las cuales se aplicó el siguiente:

5.4.

**CUESTIONARIO**

- 1.- ¿Considera que la comunicación en la Guarderfa es buena?  
 SI (    )                          NO (    )
- 2.- ¿Es formal la comunicación que existe?  
 SI (    )                          NO (    )
- 3.- ¿Se utilizan oficios para difundir la comunicación?  
 SI (    )                          NO (    )
- 4.- ¿Se utilizan circulares para difundir la comunicación?  
 SI (    )                          NO (    )
- 5.- ¿Se utilizan memorandos para difundir la comunicación?  
 SI (    )                          NO (    )
- 6.- ¿Existe un manual general de organización?  
 SI (    )                          NO (    )
- 7.- ¿Existe manuales de procedimientos?  
 SI (    )                          NO (    )
- 8.- ¿Se establecen objetivos definidos?  
 SI (    )                          NO (    )
- 9.- ¿Existen grupos de trabajo definidos?  
 SI (    )                          NO (    )
- 10.- ¿Es suficiente el personal para desarrollar adecuadamente las funciones?  
 SI (    )                          NO (    )
- 11.- ¿Se efectúan juntas periódicamente?  
 SI (    )                          NO (    )

- 12.- ¿Se evalúan los resultados periódicamente?  
SI ( ) NO ( )
- 13.- ¿Únicamente la directora de la Guarderfa toma las deci  
siones?  
SI ( ) NO ( )
- 14.- ¿Existen barreras de comunicación dentro de la Guarde  
rfa?  
SI ( ) NO ( )
- 15.- ¿La orientación hacia la madre es buena?  
SI ( ) NO ( )
- 16.- ¿Se informa a las madres sobre la organización y fun-  
cionamiento de la Guarderfa?  
SI ( ) NO ( )
- 17.- ¿Los programas de actividades para los niños son ade-  
adecuados?  
SI ( ) NO ( )
- 18.- ¿Se utiliza material audiovisual para motivar el apren  
dizaje de los niños?  
SI ( ) NO ( )
- 19.- ¿Es eficaz el estímulo-respuesta en el aprendizaje de-  
los niños?  
SI ( ) NO ( )
- 20.- ¿Se cuenta con un buzón de quejas y sugerencias?  
SI ( ) NO ( )

5.5.

## TABULACION

<u>No. de</u> <u>Pregunta</u>	<u>S I</u> <u>%</u>	<u>N O</u> <u>%</u>	<u>TOTAL</u> <u>%</u>
1	4.58	0.42	5.00
2	4.17	0.83	5.00

<u>No. de Pregunta</u>	<u>S I %</u>	<u>N O %</u>	<u>TOTAL %</u>
3	3.33	1.67	5.00
4	3.75	1.25	5.00
5	4.58	0.42	5.00
6	5.00	----	5.00
7	5.00	----	5.00
8	5.00	----	5.00
9	5.00	----	5.00
10	2.92	2.08	5.00
11	5.00	----	5.00
12	5.00	----	5.00
13	1.25	3.75	5.00
14	1.67	3.33	5.00
15	5.00	----	5.00
16	5.00	----	5.00
17	5.00	----	5.00
18	4.17	0.83	5.00
19	5.00	----	5.00
20	0.83	4.17	5.00
Totales:			81.25 18.75 100.00

5.6.

#### RESULTADOS

La comprobación que obtuve fue de 85.41%.

5.6.1.

En este primer punto, el 4.58% reconoció que la comunicación es buena, y un 0.42% la consideró regular.

5.6.2.

Un 4.17% reconoció la existencia de una comunicación formal, no así el 0.83% restante.

5.6.3.

El 3.33% admitió la utilización de oficinas y un 1.67% utiliza otros medios.

## 5.6.4.

Un 3.75% aceptó la utilización de circulares como medio de comunicación y un 1.25% utiliza otros medios.

## 5.6.5.

Un 4.58% difunde la comunicación por memorandos y el 0.42% la difunde por otros medios.

## 5.6.6.

El 5.00% cuenta con un manual general de organización.

## 5.6.7.

También el 5.00% tiene manuales de procedimientos.

## 5.6.8.

Existen objetivos definidos en el 5.00% de los casos.

## 5.6.9.

En el 5.00% existen grupos de trabajo definidos, éstos, categorías y áreas.

## 5.6.10.

En el 2.92% de los casos el personal con que se cuenta es suficiente para desarrollar las funciones en forma adecuada y en el 2.08% resulta insuficiente. En gran parte esta falta de personal es producto del ausentismo e incapacidades que no se cubren, además de la reducción en el presupuesto asignado para la plantilla de la guardería.



## 5.6.11.

Se efectúan juntas periódicamente en el 5.00% de los casos. Semanales con jefes de servicio, juntas de gobierno mensuales con la participación de la directora, administrador, secretaria, las programadas con los padres de familia.

## 5.6.12.

Hay una evaluación de los resultados en un 5.00%; hay un seguimiento de cada uno de los puntos que se tocan en cada sesión.

## 5.6.13.

Un 1.25% de las directoras toma las decisiones únicamente y un 3.75% queda a cargo de cada sala, el grupo de trabajo decide, después los jefes de servicio y el administrador, pero siendo en forma conjunta la consulta y tomando la resolución final la directora.

## 5.6.14.

Un 1.67% admitió la existencia de barreras en la comunicación; un 3.33% consideró no tener problemas. Las barreras se derivan principalmente de la comunicación informal.

## 5.6.15.

Respecto a la orientación hacia la madre, el 5.00% la consideró buena, puesto que desde que los niños ingresan a la Guardería se les da a las madres una plática previa reg

pecto a los lineamientos durante la estancia del niño, siguiendo un lapso de tres días de convivencia dentro de la Guarderfa. En cada cambio de sala se informa a las madres de las evaluaciones de los niños. Además, diariamente se elabora un reporte de incidencias.

#### 5.6.16.

Derivado del punto anterior, el 5.00% informa a las madres sobre la organización y funcionamiento de la Guarderfa.

#### 5.6.17.

Los programas de actividades para los niños son 5.00%-adecuados, resultado de un cuidadoso análisis previo de los diversos sistemas existentes, lo que permite no sólo el estímulo-respuesta, sino además el aprendizaje de nuevas y muy variadas situaciones que van de acuerdo a la edad de cada niño.

#### 5.6.18.

El material audiovisual se utiliza sólo en un 4.17%; en el 0.83% restante se utilizan otros medios didácticos.

#### 5.6.19.

Se ha comprobado en un 5.00% que el estímulo-respuesta es eficaz en el aprendizaje de los niños.

#### 5.6.20.

En el 0.83% de los casos sí se cuenta con un buzón de

quejas y sugerencias, en el 4.17% se proporcionan números telefónicos a los cuales se puede reportar cualquier anomalía, o bien, comentarios sobre la organización y funcionamiento de la Guarderfa.

## CONCLUSIONES

La comunicación al igual que el proceso administrativo, tiene elementos que facilitan su estudio pero que no pueden separarse y tampoco precisarse cuándo termina uno y empieza el otro. Es un ciclo que se da ininterrumpidamente.

En cuanto a las barreras de la comunicación, independientemente del tipo que éstas sean, tanto la fuente como el receptor son clave para que la información sea sana.

La comunicación no solamente integra o une las organizaciones, sino que también es base de su desarrollo al permitir el aprendizaje. La interacción en los grupos hace posible el entendimiento, que se manifiesta en una constante retroalimentación.

La retroalimentación es la comunicación que se establece entre personas o grupos para conocer cómo afectan sus sentimientos y percepciones a cada una de las partes, para que de esta forma se tome conciencia y se limen asperezas.

En el proceso administrativo, la comunicación no sólo está presente en la dirección, sino a través de todo y cada uno de los elementos que lo conforman, lugar en que la función del lenguaje hace posible expresar pensamientos, sentimientos, acciones y deseos al grupo, ya que es una posición específica y característica de la especie humana.

Para lograr una comunicación sana y eficiente dentro de

la organización, me permite sugerir lo siguiente:

1. La comunicación informal debe ser fomentada, para ello las reuniones periódicas son un medio (no solamente las de conveniencia, sino también las de trabajo).
2. Es necesario que en realidad exista una comunicación -- formal, puesto que el hecho de que el jefe dé instrucciones verbalmente no implica una formalidad.
3. Se reconoce que hay unidad de mando; sin embargo, es necesario que las decisiones NO sean tomadas exclusivamente en los altos niveles sino que intervengan también -- ciertos niveles que aunque no son precisamente inferiores, sí son representativos del grupo de trabajo (jefes y subordinados).
4. Son precisamente las reuniones periódicas las que pueden en un momento determinado ser un medio para hacer frente a las barreras psicológicas (el diálogo permite aclarar situaciones y crear un ambiente de confianza).
5. En cuanto a las barreras administrativas, cuando éstas continúan a pesar de los esfuerzos internos, es aconsejable recurrir a un consultor externo, un Lic. en Administración, quien por su experiencia es más factible -- que encuentre la solución (no sólo de las barreras administrativas, sino aún de las psicológicas y físicas, inclusive).

## G L O S A R I O

- ALBEDRIO:** Facultad de obrar por reflexión y elección (capricho o voluntad).
- ASEQUIBLE:** Que puede conseguirse.
- AUTENTICAR:** Acreditar, dar fama. Autorizar o legalizar jurídicamente.
- AUTISTAS (GESTOS):** Relativo al autismo (tendencia psicopatológica a desinteresarse del mundo exterior y en simismarse).
- CAMARILLA:** Conjunto de personas que influyen en los asuntos del estado y, por extensión, en otras cosas.
- CIBERNETICA:** Estudio del funcionamiento de las conexiones nerviosas del animal y de las transmisiones eléctricas en las máquinas de calcular modernas.
- CIRCUITO:** Serie ininterrumpida de conductores eléctricos.
- CIRCULO:** Orbita, cerco, redondel.
- CONGRUENCIA:** Conveniencia, oportunidad.
- EMPATIA:** (endopatía) Estado en que se siente como propia una sensación física ajena.
- ENTROPIA:** Relación entre la cantidad de calor que un cuerpo gana o pierde y su temperatura absoluta.
- ESCRITURA:** Sistema convencional y muy variable para asociar figuras gráficas a las realizaciones fonéticas de las palabras.
- ESTAFETA:** Persona que aguardaba que llegase el envío, salía con él enseguida y lo entraba a otra perso-

na.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** Se refiere a los patrones de las relaciones entre las unidades en un sistema social, relaciones que pueden ser expresadas en función de poder, jerarquía o de otras variables. La estructura organizacional se refiere a las propiedades de una organización, no a las de sus miembros.

**ETOLOGICO:** Relativo a las costumbres (Etiología, ciencia de las costumbres).

**FILOGENESIS:** Relativo a la filogenia (estudio de la evolución de un grupo de organismos).

**HOMEOSTASIS:** Tendencia de los seres vivos a presentar una constancia de condiciones ambientales en su medio interno, de modo que los factores físicos que regulan sus actividades químicas sean óptimas (equilibrio).

**INCONDICIONAL:** Sin restricción.

**INERVADA:** De inervar, transmitir los estímulos nerviosos a una región determinada.

**INFERENCIA:** Deducción de una cosa de otra.

**INTERLOCUTOR:** Cualquier persona que toma parte de un diálogo.

**JERARQUICO:** Relativo a la jerarquía (orden, gradación).

**PERSUASIVA:** Que tiene fuerza bastante para persuadir (convencer).

**POLITICA:** Criterio general que tiene por objeto orientar la acción.

**PROSPECTIVO:** Relativo a la prospección (ciencia que tiene por objeto una previsión del futuro a través de un estudio de las distintas causas que intervienen en la evolución de los hechos y -- que favorecen la aceleración de los mismos.

**RED:** Conjunto de cosas que obran en pro o en contra de un intento.

**REFLEXOLOGIA:** Término propuesto por Pavlov para designar la parte de la fisiología que estudia los reflejos.

**RETRACCION:** Reproducción de una cosa en imagen o retra--to.

**SEMIOTICA:** Ciencia que tiene por objeto el estudio de -- los signos.

**SOSLAYAR:** Pasar por alto o de largo una dificultad.

**TRASLAPE:** De traslapar (cubrir parcialmente una cosa -- con otra).

**TROPISMO:** Movimiento o inclinación de un organismo ha--cia una fuerza que lo atrae.



## B I B L I O G R A F I A

- ARIAS GALICIA, FERNANDO. Administración de Recursos Humanos. Editorial "Trillas". México, 1980 (novena reimpresión).
- ARZATE BELTRAN, ALBERTO. Seminario de Investigación Administrativa. Las Comunicaciones Como Parte Esencial de las Relaciones Humanas Dentro de la Empresa. Universidad del Valle de México. México, 1978.
- BANCO CONTINENTAL, S. A. Apuntes del Curso de "Comunicación". México, 1982.
- BASS, BERNARD M. Psicología de las Organizaciones. Editorial "C.E.C.S.A.". México, 1972. (primera edición en español).
- BERLO, DAVID K. El Proceso de la Comunicación. Introducción a la Teoría y la Práctica. Editorial "El Ateneo". Buenos Aires, 1980. (11a. reimpresión).
- GARDENAS, EDUARDO. Diccionario Comprehensivo de la Lengua Española. Editorial "Círculo de Lectores". Bogotá, 1981.
- GARDENAS ESTRADA, EVERARDO. Seminario de Investigación Administrativa. La Importancia del Reclutamiento y la Selección de Personal Dentro de la Empresa. Universidad del Valle de México. México, 1980.
- CIRIGLIANO, GUSTAVO/VILLAVARDE, ANIBAL. Dinámica de Grupos y Educación. Editorial "Humanitas". Buenos Aires, 1981 (copyright 1966).
- ESCUADRA/GATILLO. Diccionario Enciclopédico Exito, Tomo 6, "Ediciones Exito". Barcelona, 1980.
- AMADO, GILLES/GUITTET, ANDRE. La Comunicación en los Grupos. Su Dinámica. Editorial "El Ateneo". Buenos Aires, 1978 (copyright 1975).
- HADDAD SLIM, MARIO. Psicología y Aprendizaje: Una Aventura Intelectual. Editorial "Mc. Graw-Hill". México, 1981 (segunda reimpresión).
- HILGARD, ERNEST R./BOWER, GORDON H. Teorías del Aprendizaje. Editorial "Trillas". México, 1976 (tercera reimpresión).
- KLEIN, JOSEPHINE. Estudio de los Grupos. Editorial "Fondo de Cultura Económica". México, 1961 (primera edición).
- KOONTZ HAROLD/O'DONNELL CYRIL. Elementos de Administración Moderna. Editorial "Mc. Graw Hill". México, 1980. (1a. edición en español).

- MIJARES, JOSE G. Apuntes de Desarrollo Organizacional.- 9o. semestre. Universidad del Valle de México. México, 1982.
- OROZCO DIAZ, LILIA. Apuntes de Psicología de Grupos de Trabajo, 8o. Semestre. Universidad del Valle de México. México, 1981.
- RANGEL HINOJOSA, MONICA. Comunicación Oral. Editorial - "Trillas". México, 1977 (primera edición).
- REYES PONCE, AGUSTIN. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. 1a. y 2a. parte. Editorial "Limusa". México, 1978. (vigésima primera reimpresión).
- ROGERS, EVERETT M./AGARWALA-ROGERS, REKHA. La Comunicación en las Organizaciones. Editorial "Mc. Graw-Hill". México, 1980. (1a. edición).
- SALAZAR, GARDUÑO, HECTOR/WHITE TORRES, GABRIEL. Apuntes de Comunicación. 1er. Semestre. Universidad del Valle de México. México, 1982.
- SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS. Apuntes del Curso de "Desarrollo Gerencial". México, 1981.

## FE DE ERRATAS

## INDICE

Punto	Dice:	Debe Decir:
4.4	Organizacional	Organizacional

## CAPITULO I

Pág.	Renglón	Dice:	Debe Decir:
9	23	se implica	implica
10	21	de la fuente	la fuente
12	11	obstruirse	obstruirse,
23	19	invalidad-	invalidada
27	16	sintáxis	sintaxis
27	17	metalingüística	metalingüística
33	1	falla	falta
33	12	absorver	absorber
35	25	de hombre	del hombre
43	7	ignorancia final	información final

## CAPITULO II

Pág.	Renglón	Dice:	Debe Decir:
46	21	enseñar a	enseñarse a
47	7	amaneramiento	amaneramientos
51	10	la conducta,	la conducta.
52	4	dad	dada
55	24	al estímulo	el estímulo
57	8	-relativamente estables	-relativamente estables-
57	9	adquiridos	adquiridas
59	3	hay	Hay
61	4	llega	llegan

Pág.	Replón	Dice:	Debe Decir:
63	5	(interpretación)	(interpretación).
66	21,22		Se elimina la frase: "Suponiendo la existencia de un estímulo y por la - cual ha sido recompensado".
67	5	recompensa	recompensa.
69	5	aforta	a forta
85	17	2.3.5.5.	2.3.5.5. ¿EL APRENDER UNA COSA AYUDA A APRENDER OTRA?

## CAPITULO III

Pág.	Replón	Dice:	Debe Decir:
130	18	sa ser útil	da ser útil

## CAPITULO IV

Pág.	Replón	Dice:	Debe Decir:
133	1, 2		Se elimina la frase: organizacional en si que en entender los efectos de esta estructura
136	14	introducciones	instrucciones
145	14	desempelo	desempeño
151			En la gráfica de flujo personal Entrelazante la fecha que indica la comunicación entre un individuo y la persona "C", su dirección es hacia "C".
153	17	Importe	importante
165	17	Resumiento	resumiendo
170	8	Este	Seto
172	3, 4	(de los niveles inferiores a los superiores)	(de los niveles inferiores a los superiores y vice-versa)

Pág.	Reiglón	Dice:	Debe Decir:
181	26	Ponde,	Ponce,
184	23	Keyes Ponce...p. 319	Ibidem p. 319
188	15	fácilmente	fácilmente,
188	20	información,	información;

## CAPITULO V

Pág.	Reiglón	Dice:	Debe Decir:
190	15	una organismo	un organismo
193	27	o.42%	0.42%
199	1	permite	permiso
199	4	conveniencia	convivencia
200	28	entraba	entregaba