

Rej  
11



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**SISTEMA DE COMUNICACION ADMINISTRATIVA  
EN UNA COMPAÑIA DE AVIACION, EN EL  
AREA DE EXPRESO Y CARGA.**

**Seminario de Investigación Administrativa**

Que en opción al grado de  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

presenta

**GUSTAVO BADILLO OCAMPO**

Asesor: P. S. CONSUELO RAMOS RODRIGUEZ



México, D. F.

1986



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

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

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

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

## INDICE

	Pág.
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I	
COMUNICACION	
DEFINICIONES.....	3
CONCEPTO BASICO.....	4
ELEMENTOS FORMATIVOS.....	5
BARRERAS.....	9
LA COMUNICACION COMO PRINCIPIO FUNDAMENTAL.....	12
LOS ENTORNOS INFORMATIVOS.....	13
DETERMINANTES DE LA COMUNICACION.....	15
RELACIONES RECIPROCAS ENTRE COMUNICARSE Y DIRIGIR....	16
COMUNICACION (TIPO).....	17
Ascendente.....	17
Horizontal.....	20
Descendente.....	24
CAPITULO II	
LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA	
TEORIAS DE LA ORGANIZACION Y SUS IMPLICACIONES PARA -	
LA COMUNICACION.....	32
Introducción.....	32
Escuela clásica.....	33
Escuela conductista.....	38

CAPITULO III  
COMUNICACION Y ORGANIZACION.

LA COMUNICACION EN LA ORGANIZACION.....	
Como es.....	56
LA COMUNICACION EN LOS NEGOCIOS.....	
Un punto de vista.....	61

CAPITULO IV  
TEORIA DE LA COMUNICACION E IMPLICACIONES ORGANIZACIONALES.

TEORIA GENERAL DE SISTEMAS (RAIZ).....	73
REGLAS.....	74
1a.....	74
2a.....	75
3a.....	76
4a.....	76
MODELO TRANSACCIONAL DE LA COMUNICACION HUMANA.....	77

CAPITULO V  
PROCESO DE LA ADMINISTRACION MEDIANTE LA COMUNICACION

INCONGRUENCIAS TRANSACCIONALES Y PROBLEMAS DE COMUNICACION.....	80
PERSPECTIVAS TRANSACCIONALES.....	85
INFORMACION Y FLUJO.....	87
MOTIVACION E INFLUENCIA.....	95

## CAPITULO VI

### PROCESO DE COMUNICACION GRUPAL Y TOMA DE DECISIONES.

DEFINICION GRUPOS.....	112
TIPOS DE GRUPOS.....	113
EMPLEO DE DECISIONES GRUPALES.....	116
TOMA DE DECISIONES COMO PROCESO (LAS REUNIONES).....	119
GRUPOS INEFECTIVOS.....	126
TIPOS DE CONFLICTOS.....	129
<i>Interpersonal</i> .....	129
<i>Organizacional</i> .....	130

## CAPITULO VII

### COMUNICACION DENTRO Y FUERA DE LA EMPRESA

COMUNICACION DENTRO Y FUERA DE LA EMPRESA.....	134
RELACIONES RECIPROCAS ENTRE LA EMPRESA, DIRECTIVOS Y EMPLEADOS.....	134
<i>Planteamiento</i> .....	139
<i>Organización</i> .....	140
<i>La dirección</i> .....	141
<i>El control</i> .....	141
DIEZ SUGERENCIAS AL EJECUTIVO (BUENA COMUNICACION)...	142

## CAPITULO VIII

### PRACTICA EN LA EMPRESA

PRACTICA EN LA EMPRESA (COMPARACION DE MODELOS DE COMUNICACION).....	146
UBICACION DEL TIPO DE LIDERAZGO DEL AREA ESTUDIADA -- DENTRO DE LAS TEORIAS GERENCIALES.....	165

<i>CONCLUSIONES</i> .....	170
<i>SUGERENCIAS</i> .....	171
<i>BIBLIOGRAFIA</i> .....	

## INTRODUCCION

Es un hecho que el mayor flujo de información dentro de una organización ya sea esta informal o formal, vertical o horizontal, reditua en un personal mejor informado con el consiguiente ahorro de tiempo, dinero y esfuerzo (trabajo), con una mentalidad más sana, en la que los subordinados se sentirán más cerca de la alta gerencia y facilita el que adopten los objetivos de la organización como suyos.

En las organizaciones actuales se ha generalizado el uso de las teorías conductuales, que mediante estímulos o motivaciones apropiadas aumentan la productividad humana mejorando el estado anímico de los individuos, los cuales debido a una serie de conflictos psicológicos pueden llegar a afectar el equilibrio de las relaciones, jefe-subordinado, departamento-departamento y departamento-dirección.

Entre los estudios realizados en las empresas para mejorar las relaciones de los trabajadores con sus jefes, redituando en un mayor aprovechamiento de sus recursos, destacan los realizados por Elton Mayo y sus asociados en la planta de la Western Electric Company llamada Hawthorne, además las Teorías Gerenciales de Douglas McGregor, la Teoría X (tradicional, 1969) y la Teoría Y (1969); así también Likert con sus Sistemas (Autoritario, 1968) y (Participativo, 1968), además la Teoría Gerencial Z (Strauss y Syles, 1968) o de Relaciones Humanas (Miles, 1966).

Dentro del enfoque de la Teoría X se toma el trabajador como una máquina más, que trabaja sólo por percibir un sueldo, que carece de iniciativa y es irresponsable; después

en la Teoría Z se ubicó al trabajador como una persona que desea ser informada, sentirse importante y pertenecer a grupos, y además que se le reconozcan sus méritos; para finalmente en la Teoría Y enmarcar al trabajador como una persona a la cual le gustaría ayudar a lograr objetivos que considera valiosos, que es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección y además tiene iniciativa y es responsable.



## CAPITULO I COMUNICACION

- *Trato, Correspondencia entre dos o más personas.*
- *Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.*
- *Unión que se establece entre ciertas cosas, tales como manes, pueblos, casas o habitaciones mediante pasos, crujeas, escaleras, vías, canales, cables y otros recursos, cada uno de los medios de unión entre dichas cosas. (M.E.C.)*
- *Es la transmisión de experiencias de una Generación a otra para que puedan ser asimiladas y continuadas. (A.G.)*
- *La comunicación es la retroalimentación de una determinada información. (FEEDBACK)*
- *La comunicación interhumana, se entiende al conjunto de procesos según los cuales se transmiten y reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común. (A.G.)*

---

M.E.C. Moderna Enciclopedia Cultural  
A.G. Anias Galicia F.

- Proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. (A.G.)

- La comunicación -el intercambio de información y la transmisión de significados- es esencia misma de un sistema social u organización. (K. y K.)

- La comunicación es un proceso social de suma importancia para el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad. (K. y K.)

- La palabra comunicación proviene de la palabra latina *communis* -que significa "común". De tal modo, al comunicarse, se trata de establecer una "comunidad" con alguien. A través de símbolos, verbales o no, se emite un mensaje por medio de un canal hacia un receptor, en un esfuerzo para compartir la información (STANTON).

- Es la transferencia de información del emisor al receptor, de manera que este la comprenda (Koontz/ O'Donnell)

## LA COMUNICACION

### CONCEPTO BASICO

Proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.

---

A.G. Arias Galicia F.

K. y K. Katz y Kant

## ELEMENTOS DE LA COMUNICACION

Los elementos básicos que intervienen en la comunicación son:

- a) Emisor
- b) Mensaje
- c) Canal
- d) Receptor

### EL EMISOR

Es la fuente de la información, es quién va a exteriorizar la comunicación, por lo que deben tenerse en cuenta lo siguiente:

- Presentación del Contenido (información).  
Separando los hechos reales de las opiniones subjetivas.
- Habilidad, recursos culturales, escolares, etc., y calidad de la persona que haga las veces de receptor.
- La transmisión del mensaje se hará con la mayor exactitud, claridad y sencillez, de manera que la reacción producida por el impacto de éste sea decisiva y liquide toda posible resistencia al cambio o cualquier otro mecanismo de defensa del receptor.

### EL MENSAJE

Seis son los requisitos que debe contener un mensaje, para evitar posibles deformaciones.

- *Credibilidad.* La comunicación establecida por el mensaje presentado al receptor, sea real y veráz, de manera que éste descubra fácilmente el objetivo de nuestra labor y elimine actitudes preconcebidas que deformarían la información.

- *Utilidad.* La finalidad de nuestra comunicación será dar información útil que sirva a quien va dirigida.

- *Claridad.* Para que el receptor entienda el contenido del mensaje será necesario que la transmitamos con simplicidad y nitidez.

- *Continuidad y consistencia.* Para que el mensaje sea captado, muchas veces es necesario emplear la repetición de conceptos, de manera que a base de la continuidad y consistencia penetremos en la mente del receptor para vencer las posibles resistencias.

- *Adecuación al medio.* Es el proceso para establecer comunicación con los receptores en una organización será necesario emplear y aceptar los canales establecidos oficialmente, aún cuando estos sean deficientes u obsoletos.

- *Disposición del auditorio.* Es válido el siguiente principio: la comunicación tiene la máxima efectividad, cuando menor es el esfuerzo que realiza el receptor para captar.

## CANAL

Por canal de comunicación se entiende el vehículo o medio que transporta los mensajes: memoranda, cartas, teléfono, radio, periódico, películas, revistas, conferencias, juntas, etc., los canales de comunicación se identifican en muchos

aspectos con las líneas de autoridad y responsabilidad. Ello se debe a que en las organizaciones tradicionales, la corriente de autoridad desciende desde la más alta jerarquía hasta el personal operativo. En toda organización existe en menor o mayor grado la delegación de autoridad, lo que implica una mayor complejidad en su estructura jerárquica. Tales circunstancias pueden ser controladas por una buena planeación administrativa, pero cuando esta no existe, y los niveles y canales de comunicación se reproducen anárquicamente, se advierte que ésta, tanto en su sentido ascendente como descendente se hace más lenta, y pierde agilidad y efectividad.

En la actualidad, la administración ha puesto mayor cuidado no solo en que llegue la información al empleado (descendente<sup>1</sup>), sino en enviarla hacia fuera, a otras instituciones; llevar cualquier tipo de comunicación, precisa ocupar los medios específicos de que la organización dispone para esta función; los canales de comunicación, están sujetos a las formas de relación interpersonal que se dan.

## CANALES

*Informales.* - Surgen espontáneamente en la organización. No son planeados y se dan por simpatía o acercamiento entre los miembros de la organización.

Pasan de una persona a otra y se deforman en cada transmisión. Están constituidos por rumores, chismes, etc.,

*Formal.* - Deben planearse y estructurarse adecuadamente. Puede decirse que a más comunicación formal, será menor la informal.

El hombre ocupa estos canales para diversas funciones.

- Recibir y transmitir mensajes, retener información.
- Obtener conclusiones acertadas con base en informaciones verídicas.
- Reconstruir el pasado y prever ciertos eventos.
- Influir y dirigir otras personas y ciertos eventos externos.

Por su dirección los canales de comunicación se dividen en:

- A<sup>1</sup>) Verticales descendentes
- B<sup>1</sup>) Verticales ascendentes
- C<sup>1</sup>) Horizontales o de coordinación (los cuales se vendrán mas adelante<sup>1</sup>).

#### EL RECEPTOR

Es la persona que recibe y capta la información transmitida; se debe tener en cuenta, por tanto, que existe en toda recepción la tendencia a desarrollar mecanismos de defensa; sobre todo cuando la información lleva a cabo alguna modificación del status quo en que se vive y se actúa; de ahí que todo lo que significa cambio puede correr el riesgo de ser rechazado, produciéndose consciente o inconscientemente barreras que obstaculizan la verdadera información, o en su defecto la modifican de manera que esto sea aceptable.

Si el receptor no posee la habilidad de escuchar, leer y pensar, no estará capacitado para recibir y comprender los mensajes que la fuente ha transmitido. La cultura y situación en el sistema social del receptor, su status y su conducta afectan la recepción e interpretación de los mensajes. Para determinar si la respuesta es o no la deseada resulta indispensable observar la conducta del receptor. Precisa que el emisor

obtenga cierta "retroalimentación".

#### BARRERAS DE LA COMUNICACION

Entendemos por barreras impuestas a la comunicación todos aquellos factores que la impiden, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general de ésta.

#### BARRERA SEMANTICA

Representa al significado de las plantas orales o escritas. Cuando no precisamos su sentido, estas se prestan a diferentes interpretaciones y así el receptor entiende no lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica.

#### BARRERA PSICOLOGICA

Hay muchos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, algunos de ellos son:

- . No tomar en cuenta el punto de vista de los demás.
- . Sospecha o adversión.
- . Preocupación o emociones ajenas al trabajo.
- . Timidez.
- . Explicaciones insuficientes.
- . Sobrevaloración de sí mismo.

Para obtener buenos resultados se necesita algo más que "hablar". En una máquina automática se necesita solamente apretar un botón. A una persona generalmente es necesario explicarle, convencerla, observar su actuación y también dejarle que ella le "hable a usted". Esto nos trae a nuestro objetivo final: comprender a otras. Para hacerse entender es necesari-

no saber mucho acerca de las personas a quienes se habla: ¿cómo reaccionan? ¿cuáles son las ideas que bullen en su mente? Uno puede lograr respuestas a estas preguntas si observa bien y la anima a un entendimiento mutuo, siendo amable y accesible. De lo contrario, es como si se tratara de sostener una conversación telefónica sin llevarse el auricular al oído. Algunas de las causas que contribuyen a formar barreras psicológicas son:

- . Alto status (título)
- . Poder para emplear, despedir
- . Uso del sarcasmo
- . Actitud despótica
- . Crítica punzantes
- . Uso de conocimientos imprecisos y no detallados
- . Empleo inadecuado del lenguaje
- . Maneras demasiado formales
- . Apariencia física imponente
- . Interrumpir a los demás cuando hablan

#### BARRERAS FISIOLÓGICAS

Son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o del receptor. Tales defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos. Un ciego, un tartamudo, un mudo, un sordo, pueden ser los ejemplos más claros, pero también debemos considerar a las personas que sin llegar a esos extremos tienen alguna falla y no ven bien, escuchan o hablan no muy bien debido a algún defecto orgánico, etc.

#### BARRERA FISICA

La distancia y el exceso de ruido dificultan la comu-



nicación, así como la interferencia en el radio o en el teléfono.

#### BARRERAS ADMINISTRATIVAS

Son las causadas por las estructuras organizacionales, mala planeación y deficiente operación de los canales.

#### RECOMENDACIONES AL ADMINISTRADOR-(BA)

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, si la reacción del receptor es la deseada; esto sirve también, para detectar las posibles barreras formadas durante el proceso de comunicación.

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

d) Conocimiento del significado preciso de los conceptos, 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 no hemos propuesto.

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.

nicación, así como la interferencia en el radio o en el teléfono.

#### BARRERAS ADMINISTRATIVAS

Son las causadas por las estructuras organizacionales, mala planeación y deficiente operación de los canales.

#### RECOMENDACIONES AL ADMINISTRADOR-(BA<sup>1</sup>)

- a<sup>1</sup>) Aclaración anticipada de toda idea, antes de comunicarla.
- b<sup>1</sup>) Interés en la retroalimentación; o sea verificar si el mensaje se recibió bien o no, si la reacción del receptor es la deseada; esto sirve también, para detectar las posibles barreras formadas durante el proceso de comunicación.
- c<sup>1</sup>) Precisar la verdadera finalidad de la información a comunicar.
- d<sup>1</sup>) Conocimiento del significado preciso de los conceptos, para eliminar malos entendidos.
- e<sup>1</sup>) Utilización de lenguaje sencillo y directo.
- f<sup>1</sup>) Empleo de múltiples canales de comunicación, a fin de asegurarse de que la información llegue hasta donde no hemos propuesto.
- g<sup>1</sup>) 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<sup>1</sup>) Reforzar las palabras con hechos.

## LA COMUNICACION COMO PRINCIPIO FUNDAMENTAL

Nuestro punto base es la comunicación. El enfoque comunicativo ha de ser semántico (significado de las palabras<sup>1</sup>) para producir significados que puedan compartirse, la función fundamental del lenguaje humano es compartir la experiencia personal. Por experiencia entendemos todo cuanto el hombre siente o percibe, ya sea resultado de estímulos externos o internos, ya tomé dicha experiencia la forma de una certeza, de una duda, de un deseo o de una necesidad, el lenguaje funciona cuando ha comunicado una experiencia personal.

## LA COMUNICACION PUEDE ADOPTAR DIVERSAS FORMAS

Puede ser una afirmación, una pregunta, una petición, una orden, sin dejar de ser comunicación. Pero cualquiera que sea el uso del lenguaje, bien puede ordenar o poner en claro nuestro pensamiento, bien para expresarnos en su sentido estricto, siempre nos comportamos de modo que podamos ser comprendidos por los demás.

El lenguaje ostenta prioridad sobre todos los actos humanos concebibles. La cultura, cuanto el hombre ha creado con los bienes naturales, viene del poder de simbolización. Apenas el hombre ha podido hablar ha realizado tres actividades básicas: a<sup>1</sup>) En la producción y empleo de objetos usados para transformar las relaciones entre el hombre y la naturaleza b<sup>1</sup>) En la institucionalización de las relaciones de parentesco, haciéndolas los núcleos primarios de las relaciones sociales y c<sup>1</sup>) En el intercambio económico de bienes y servicios, para obtener provecho y disfrute del trabajo humano.

## ENTORNOS INFORMATIVOS

El lenguaje se adapta sin cesar a las necesidades cambiantes que experimenta la humanidad para comunicarse. Dicha adaptación obedece al hecho de que el lenguaje es un plurisistema. En el lenguaje coexisten varios tipos de códigos para satisfacer estas necesidades comunicativas. En una misma persona coexisten diversos códigos, diversos tipos de convenciones sociales para entenderse con diversas clases de personas en una variedad infinita de situaciones. Escoger el código adecuado es una necesidad.

El hombre disfruta de total libertad de elección de los instrumentos de la comunicación. Se auxilia con otros instrumentos no lingüísticos: mimica, ademanes, gestos y hasta con el mismo silencio, la suspensión intencional de la actividad verbal, en el momento de intercambio de significados.

La idea de un sistema lingüístico único, no de un plurisistema, como condición esencial para la comunicación exigirla evidentemente, que las relaciones entre el lenguaje y otros aspectos sociales permanecieran inmutables.

Si existiese sólo una convención lingüística o un solo código, el material comunicable y la situación en que tiene lugar la comunicación, tuvieran que ser estacionarios. Pero si las circunstancias sociales cambiasen y el lenguaje permaneciese idéntico, sobrevendría una ruptura en las relaciones socio-lingüísticas, y no se efectuaría la comunicación.

No hay discurso, oral o escrito, que no acontezca en una circunstancia, y no tenga un fondo.

Llamaremos entornos informativos a todos los índices

(listas<sup>1</sup>) participantes en el acto comunicativo que orientan todo discuso, le dan sentido cabal y que hasta llegan a determinar el nivel de verdad de los enunciados, la situación se debe tomar como entorno particular de los comunicantes, y el fondo, como entorno general en que tiene lugar la comunicación.

### SITUACION

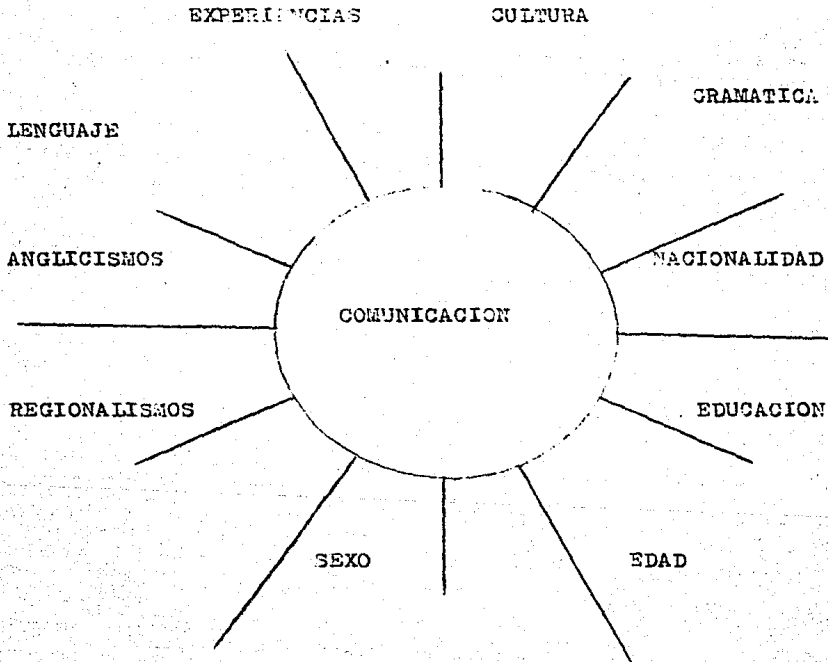
Es el entorno privado de los comunicantes, es la parcela espacial y temporal de la totalidad social, en la cual alguien habla con otro acerca de algo en un punto del espacio y del tiempo.

### FONDO

En efecto el emisor puede usar gritos, gestos, mímica, silvar, hasta tocar a su oyente. Puede ser que el sujeto receptor interprete el mensaje correctamente. Puede darse el hecho de la interpretación errónea.

El hecho de que lo entienda, o la medida en que lo haga, depende del número de posibilidades para interpretar el comportamiento del otro, este número está determinado por el fondo, además de la capacidad personal y experiencias previas°.

### DETERMINANTES DE LA COMUNICACION



° Fernández Sosa Luis. *Comunicación. Edit. South Western Publishing Co., USA 1979. pp. 23.*

## RELACIONES RECIPROCAS ENTRE COMUNICARSE Y DIRIGIR

*Dirigir es un proceso continuo mediante el cual se logra orden con eficiencia, con el curso de decisiones acertadas para el bien de la empresa. Al mismo tiempo se da la comunicación, la cual también es un proceso recíproco de compartir información a través de símbolos, principalmente palabras. Por tanto, darse cuenta de toda la gama de razonamientos, sentimientos, intuiciones, sensaciones, y cuanto atañe a la conducta del hombre, constituye un renglón esencial de las decisiones ejecutivas, sin una buena comunicación no hay ninguna decisión ejecutiva acertada. El enfoque de manejo sistemático se aplica en toda la organización. Todas y cada una de las partes constitutivas de una empresa son interdependientes, la contabilidad, la investigación de mercados, etc., se integran bajo la rúbrica general de la gerencia. Es evidente el influjo de la labor investigativa de los psicólogos afiliados al conductismo, para entender mejor la función directiva. La atención se desplaza ahora desde las cosas a las personas dentro de la empresa. La empresa es una red de relaciones humanas para producir y distribuir cosas. El modo de relacionarse entre sí las personas, forma parte de la labor ejecutiva como resultado de estos estudios conductistas.*

*No sólo la psicología afecta en la labor directiva, sino que otras contribuyen y estas son: Fisiología que aporta nociones para conocer los efectos de los estímulos sobre el cuerpo humano; la Sociología que brinda datos relacionados con las actividades de grupos en comparación con las de los individuos; la Antropología que aprovecha estudios sobre la adaptabilidad del hombre a diferentes ambientes. Y de otra rama de la Psicología, o sea la Psicología educacional, de la que se utilizan estudios relativos a los tipos de enseñanza y los procedimientos más idóneos, para despertar el interés*

en aprender.

## COMUNICACION. TIPOS

### COMUNICACION ASCENDENTE

La comunicación línea arriba presenta muchas formas; sin embargo, puede reducirse a lo que la persona dice a<sup>1</sup>) sobre sí misma, su ejecución y sus problemas; b<sup>1</sup>) acerca de otras personas y sus problemas; c<sup>1</sup>) acerca de las prácticas y la política organizacional y d<sup>1</sup>) acerca de lo que es necesario hacer y cómo hacerlo.

De este modo, el subordinado informará a su jefe de lo que ha realizado, de lo que han realizado quienes están a su cargo, lo que han realizado sus compañeros, lo que considere necesario hacer, sus problemas y los problemas de la unidad, y sobre cuestiones de las prácticas y la política organizacionales. Quizá busque que se le aclaren metas generales y órdenes específicas; en ciertas circunstancias pasará por alto a su superior e informará directamente a quien se encuentre por arriba de éste, o tal vez utilice el sistema de sugerencias de la compañía (un modo institucionalmente aprobado de saltar al jefe inmediato<sup>1</sup>).

Los procedimientos de presentar quejas constituyen otra pauta institucional para que los problemas lleguen a un nivel superior; además, la retroalimentación y las investigaciones sistemáticas se irán desarrollando como procesos formales del sistema; constituyen una forma importante de comunicación sobre el funcionamiento de la organización. En la comunicación ascendente, el problema principal está en la naturaleza de la estructura jerárquica gerencial. El



primer requerimiento del papel para la gente que ocupa puestos ejecutivos y de supervisión es dirigir, coordinar y controlar a quienes están por debajo de ellos; más bien tiene el hábito de ordenarles más que de escucharlos. Los subordinados también caen en esta pauta y terminan escuchando a sus jefes, acostumbrándose a no ser oídos. Además, a menudo se utiliza la información en la línea para controlar, por lo que la libre comunicación vertical encuentra muchos impedimentos. Es poco probable que el jefe reciba información de sus subordinados, que lo lleve a tomar decisiones adversas para ellos; no sólo ocurre que le digan al jefe aquello que desea oír, sino también lo que desean que sepa. La gente si busca transmitir cierta información línea arriba, pero en general teme presentarla a la persona más atingente o del modo más objetivo, pues quizá el supervisor castigue toda información completa y objetiva o la considere una especie de espionaje de los compañeros. A esas dificultades ha de agregarse el hecho de que es difícil lograr una información completa y objetiva, sea cual fuere la situación de la organización, pues ningún individuo observa con objetividad la ejecución y los problemas propios.

Por todas estas razones el flujo ascendente de comunicación no se distingue en las organizaciones por ser una expresión espontánea y completa, a pesar de los esfuerzos hechos por institucionalizar el proceso de retroalimentación línea arriba.

En gran parte de las organizaciones también se encuentran limitadas.

Las sugerencias para mejorar los procedimientos de trabajo y las prácticas de la compañía. A mayor número de gerentes de alto nivel en una estructura organizacional, y cuanto más control ejerza mediante presiones y sanciones, menos adecuado será el flujo de información línea arriba.

No se trata de cambiar los hábitos de comunicación de los individuos, sino las condiciones organizacionales que los provocan.

La línea de comunicación ascendente típica es pequeña y termina en el supervisor inmediato, quien transmitirá parte de la información a su propio superior, pero modificándola en general.

La política de puerta abierta de algunos empleados de nivel alto amplía el tamaño técnico del circuito, para que incluya a todos los niveles inferiores; sin embargo, más contribuye en general a crear una imagen de ese empleado como persona comprensiva y democrática que al mejoramiento del intercambio de información. Ya se ha apuntado la naturaleza cerrada de los circuitos ascendentes, que reside en la comunicación restringida y en los códigos limitados que los receptores poseen.

Tanto en las organizaciones industriales como en las estructuras democráticas existen obstáculos en la comunicación ascendente.

#### ASIMETRIA DE LAS NECESIDADES DE COMUNICACION Y FLUJO DE COMUNICACION

No hay estudios sobre los tipos distintivos de comunicación que suelen fluir horizontal, vertical o en forma descendente en las organizaciones, aunque se necesitan mucho.

No son simétricas las demandas de información del superior y del subordinado, a menudo, lo que el superior desea saber no es lo que el subordinado desea decirle; lo que este

desea saber, no necesariamente constituye el mensaje que el superior desea enviar. Cuanto mayor el conflicto entre las necesidades de comunicación de esos dos transmisores y receptores de información jerárquicamente situados, hay más posibilidad de que aumente la comunicación lateral. Entre compañeros se tendrá una mayor complementación de las necesidades de información. Cuando el supervisor recibe poca atención de su superior, irá a donde otros compañeros supervisores para hablar con ellos de los problemas que enfrente. El intercambio horizontal puede ser una válvula de escape para la frustración venida de la comunicación vertical ascendente y de la descendente y, a veces, ayuda a que se logren algunos asuntos esenciales para la organización.

Otro tipo de flujo de comunicación, hasta el momento no mencionado, es el cruzado; cuando el subordinado de una unidad habla con el jefe de otra y viceversa. Una vez más se cue en este proceso cuando hay bloques en la línea para la comunicación vertical ascendente y descendente: un jefe de departamento, a quien se considera comprensivo, recibirá visitas de empleados de otros departamentos, que le plantearán sus problemas cuando consideren imposible hablar con el propio jefe.

#### COMUNICACION HORIZONTAL

Las organizaciones enfrentan uno de los problemas más difíciles cuando se trata de procedimientos y prácticas destinados a la comunicación lateral; es decir, aquella entre personas situadas en el mismo nivel jerárquico. El modelo mecanicista restringe muchísimo la comunicación lateral, puesto que quien desempeña un papel recibirá casi todas sus órdenes del hombre situado encima de él y sólo se acercará a sus compañeros para coordinar la tarea de acuerdo a reglas ya específicas.

cad. Aunque este plan pasa por alto la necesidad de apoyo socio-emotivo, que existe entre colegas, sigue siendo verdad que una comunicación sin restricciones impedirá un máximo de eficiencia cuando es horizontal. ¿En qué condiciones es deseable la comunicación lateral?

Se comienza con el enunciado de que algunos tipos de comunicación lateral son esenciales para que el sistema funcione con efectividad. Es imposible coordinar ciertas tareas tan específicamente que resulte innecesaria la coordinación entre compañeros en el proceso de trabajo. La labor de grupo, que permite a un grupo de aficionados ganar el partido a otro de profesionales, encuentra muchos ejemplos paralelos en otras organizaciones. (De hecho, puede defenderse la idea de no mecanizar los procesos de coordinación para una tarea de grupo si no puede mecanizar los procesos).

La comunicación entre colegas, además de permitir coordinar la tarea, también proporciona apoyo emotivo y social al individuo. Una razón de que sea poderoso un grupo de gente parecida es el entendimiento mutuo que hay entre colegas. Los hallazgos hechos en experimentos demuestran clara y convincentemente lo importante que es el apoyo socioeconómico para quienes componen grupos organizados y sin organizar. Las fuerzas psicológicas siempre empujan a la gente a comunicarse con sus iguales; quienes van en la misma nave comparten los mismos problemas; por tanto, si la coordinación de la tarea no crea ya problemas a un grupo de gente similar, el contenido de su comunicación tomará aspectos sin importancia e incluso destructivos para el funcionamiento organizacional. A veces grupos informales de estudiantes dedican sus esfuerzos a travessuras y bromas pesadas e incluso a molestar a directivos y profesores.

*En la comunicación horizontal son aspectos importantes el tamaño del circuito de comunicación y su ajuste a la función de el sistema (subsistema!).*

*En general han de relacionarse naturaleza y grado de intercambio entre la gente, con los objetivos de los varios subsistemas en que se vea envuelta; pero, ante todo, centrando la atención en la tarea principal que desempeña; por ello la comunicación lateral presenta serias desventajas, pues resulta que interrumpe líneas funcionales mientras intenta, al mismo tiempo, resultar sumamente específica. Por ejemplo, si son parte de un departamento, subsecciones dedicadas a diferentes funciones, la comunicación entre trabajadores similares situados en secciones distintas deberá tratar problemas departamentales y no cuestiones de la sección en sí. Es mejor llevar a cabo, dentro de los límites de cada sección toda comunicación entre compañeros respecto a cuestiones de dicho segmento.*

*La comunicación horizontal incluye un circuito cerrado que satisface las necesidades que la gente tiene de conocer a sus iguales sin considerar otros niveles de la organización. En las estructuras jerárquicas esto significa que la gente sobrevalora la comunicación con sus iguales sin tener en cuenta a quienes están por debajo de ella. Los Pérez sólo hablan con los Pérez y con los vicepresidentes. Es interesante indicar cuán a menudo los dirigentes organizacionales, cuando buscan información fuera de sus propias estructuras, acuden a niveles de estatus similares; es decir, a sus equivalentes en otras organizaciones; sin embargo, a veces la información crítica se encuentra en los niveles inferiores.*

*Conviene observar la comunicación lateral en base a la función de control de las organizaciones. Si se encuentra*

funcionando a distintos niveles de la organización, la comunicación horizontal resulta una verdadera verificación del poder de los dirigentes. Cuanto más autoritario y jerárquico es el sistema, más información es propiedad secreta de grupos selectos y más se puede utilizar para controlar y castigar a gente de niveles inferiores. En tal sistema hay poca comunicación horizontal a través de los planos de igual nivel. El jefe de departamento sabe de sus diez encargados de sección y de sus respectivas secciones, pero cada uno de éstos sólo sabe sobre sí mismo y su propio segmento. De aquí que el jefe de departamento se encuentre en posición de poder manipularlos a placer.

En gran parte de los sistemas sociales el simple paradigma de canalización vertical, sin flujo horizontal de información es base fundamental de control social. Según van pasando los sistemas a estructurar autoritarias más amplias, ejercen cada vez más control sobre flujo horizontal de información, lo que se logra aboliendo sospechas sobre posibles soplores, de modo que la gente evitará comunicarse incluso con sus amigos. Sin tal comunicación habrá muchísimas inquietudes, pero sin revuelta organizada, pues la gente no puede organizar una lucha cooperativa cuando le es imposible comunicarse entre sí.

Los regimenes totalitarios han demostrado ingenio para usar técnicas que restrinjan el flujo de información. Al cerrar los canales de comunicación horizontal y otras fuentes de información, han logrado que la gente dependa sólo de la comunicación venida de arriba. Esa canalización permite fortalecer la estructura jerárquica; pero en las sociedades modernas es imposible mantener por mucho tiempo ese control severo sobre los procesos de comunicación.

## COMUNICACION DESCENDENTE

### Comunicación línea abajo.

Las comunicaciones que van del superior al subordinado son, básicamente, de cinco tipos:

a') Ordenes para hacer una tarea específica: instrucciones de trabajo.

b') Información diseñada para que se comprenda la tarea y cómo se relaciona ésta con otras tareas organizacionales: explicación razonada del trabajo.

c') Información sobre procedimientos y prácticas organizacionales.

d') Retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución.

e') Información de carácter ideológico, para inculcar la noción de una misión por cumplir: adoctrinación respecto a las metas.

Es común dar prioridad al primer tipo de comunicación en las organizaciones industriales, militares y en los hospitales. Se especifican muchísimo las instrucciones acerca del trabajo y se transmiten a quien desempeña el papel mediante órdenes directas venidas de su superior, sesiones de práctica, manuales de adiestramiento y órdenes escritas. El objetivo es asegurar una ejecución confiable por parte de cada ejecutor de un papel y en todo puesto de la organización.

Se presta menos atención al segundo tipo de información, diseñada para proporcionar al trabajador información completa sobre su trabajo y sobre cómo se relaciona éste con otros puestos del mismo subsistema. Muchos empleados saben lo que tienen que hacer pero no por qué lo están haciendo, ni por qué la pauta de actividades a la que se encuentra adscrito logra un objetivo dado. "No tienen por qué saber el porqué" es a menudo la filosofía general implícita, ya que no explícita. A menudo se supone que hacer hincapié en informar a fondo sobre un trabajo chocará con la estricta lealtad que debe darse a las instrucciones recibidas para una labor específica.

Si el trabajador cree que sabe por qué ha de hacer cierta cosa, quizá lo intente de un modo distinto al especificado y los líderes organizacionales no tolerarán la variación de conducta que esto introduce en el sistema.

El hecho de dar información sobre los procedimientos organizacionales completa la descripción de los requerimientos del papel transmitidos al miembro de la organización; pero, además de dárseles instrucciones acerca de su trabajo, se le informa también sobre sus otras obligaciones y privilegios como miembro del sistema; es decir, sobre vacaciones, permisos, incapacidades y sanciones.

A menudo se pasa por alto o se maneja mal la retroalimentación dada al individuo sobre lo bien o mal que está haciendo su trabajo; esto ocurre incluso en organizaciones donde es filosofía de la gerencia emplear tales evaluaciones. Cuando se subraya la obediencia debida a órdenes específicas sobre la tarea, es lógico esperar que acatar tales órdenes se premiará, y se castigará su incumplimiento. Esto asegurará que el sistema trabaje, y es cuestión de importancia motivacional



para el trabajador como individuo; sin embargo, éste suele quejarse de no saber lo que piensan de él sus superiores. A menudo una organización identifica a un individuo como problema serio, tan a destiempo, que su pobre ejecución o su débil sentido del deber no parecen tener remedio, e incluso la transferencia o el despido son difíciles. Se ha reconocido tarde que debió hacerse una revisión más temprana de su ejecución; no obstante, los procedimientos sistemáticos para que los superiores califiquen y revisen el trabajo de sus empleados, no han resultado una panacea.

No es difícil dar las razones de ello, puesto que resisten ese proceso de revisión crítica tanto el subordinado como el superior que en ella participan. Los valores democráticos de nuestra cultura han permeado a los miembros de la organización de tal modo que el supervisor se ve así mismo como un dirigente de hombres y no como un espía o flagelante. El subordinado, al desear saber cuán bien o mal está trabajando, desea en realidad que se reconozcan sus méritos y aprender cómo desarrollar más a fondo su talento.

Otra razón importante de que la valoración por parte de los supervisores no sea popular, es que muchos empleados poseen un mínimo de discreción individual en el logro de su tarea y pocas oportunidades de progresar. Tanto las normas de la compañía como las normas informales del grupo plantean una tasa de logro uniforme. La ejecución del trabajador se ve tan a menudo determinada por el sistema, que poco se gana evaluando a los trabajadores como individuos. Quien constantemente se desvía de la norma si constituye un problema para la organización; en especial cuando se capta demasiado tarde sus desviación. No obstante, es probable que tales descuidos resulten menos costosos para la organización que un sistema de vigilancia total, donde el individuo obtiene una retroali-

mentación rápida y sistemática respecto a su desempeño.

El quinto tipo de información descendente tiene como objetivo inculcar las metas de la organización, bien para todo el sistema, bien para un subsistema importante. Es una función importante del líder organizacional conceptualizar de un modo atractivo y novedoso la misión de su empresa. Se puede hacer esto de manera particularmente efectiva en organizaciones famosas por su contribución al bienestar social o por el carácter arriesgado de sus actividades; por ejemplo, un jefe de policía puede describir el papel de su fuerza policiaca como el trabajo a que se dedican profesionales especializados, basándose para ello en un programa constructivo de mejoramiento de la comunidad.

Aunque los líderes de la organización reconocen fácilmente la importancia de que sus seguidores acepten las metas del sistema, son lentos en utilizar los recursos más naturales de que disponen: las explicaciones razonadas del trabajo. El segundo tipo de información dado en la lista anterior, comprende el papel propio y sus relaciones con otros papeles, es un buen puente para lograr interesar a los trabajadores en las metas organizacionales. Si en un hospital la enfermera del pabellón de psiquiatría sabe por qué debe seguir ciertos procedimientos con un paciente y cómo se relacionan éstos con el programa total de terapia, le será mucho más fácil crear lazos ideológicos con el hospital.

He aquí la razón de que varios hospitales hayan desarrollado el concepto de equipo de terapia, que permite a médicos, enfermeras y ayudantes discutir qué tratamiento aplicar a ciertos pacientes; por otra parte, si quienes ejercen el papel reciben información sobre detalles de su trabajo, sin

entender éste, les será difícil captar en qué se relacionan con los objetivos organizacionales y, por ello, les resultará problemático identificarse con la misión de la organización.

Retener información sobre la explicación razonada del trabajo no sólo perjudica la entrega ideológica del miembro, sino también significa que la organización ha de basarse muchísimo en el primer tipo de información: instrucciones específicas acerca del trabajo. Si un hombre no entiende a fondo por qué habrá de hacer algo o cómo se relacionará su trabajo con las tareas de sus compañeros, deberá darse la suficiente redundancia a las instrucciones para la tarea a fin de que al ejecutar su papel él se conduzca automática y confiablemente. Este tipo de problemas quedó dramáticamente ejemplificado en el conflicto surgido cuando estaba decidiéndose qué información dar a los astronautas respecto a sus tareas en órbita. Algunos oficiales se inclinaban por dejar en conducta de robot la del astronauta; otros deseaban utilizar la inteligencia de éste haciendo que se guiara de acuerdo a como fuera captando la situación total. Hubo una solución de compromisos respecto a esto.

Así, son dos las ventajas de dar información completa para que se comprenda el trabajo: si la persona conoce las razones de su puesto, ello asegurará a menudo que se realice el trabajo de un modo más efectivo; si comprende lo que su desempeño significa en relación al subsistema, habrá mayores probabilidades de que identifique las metas organizacionales.

**DIMENSION DEL CIRCUITO Y COMUNICACION DESCENDENTE.**  
El tamaño del circuito de comunicación es una variable interesante cuando se procesa información línea abajo y afecta la moral de trabajo y la efectividad de la organización. Lo

común es que los trabajadores de las filas reciban sus instrucciones de quienes se encuentran inmediatamente por encima de ellos. El circuito abarca muy poco de la estructura organizacional. Quienes están en los niveles superiores no saben cuáles son las órdenes específicas para la tarea ni logran tal conocimiento ameritaria el tiempo y la energía gastados en ello. En la industria, el departamento de métodos habrá creado procedimientos modelo para realizar un trabajo, pero es su jefe inmediato quien los transmite al obrero; por otra parte, en teoría, las comunicaciones sobre las metas de la organización cubren un campo tan grande como la propia organización; sin embargo, en la práctica ese circuito apenas tocará a los trabajadores de las filas. El grado en que efectivamente se vean incluidos dependerá primero de cuán unidos a la organización se encuentren; si lo están porque se paga por una ejecución rutinaria, poco les interesará la información sobre las metas y políticas de la estructura mayor.

El tamaño del circuito también es importante para comprender el mensaje. A menudo las comunicaciones venidas a todos los miembros de la organización, desde arriba, resultan muy especiales y generales por su carácter y muy alejadas de las limitadas experiencias diarias del individuo, a quien no transmiten su contenido. Para que resulten efectivos los mensajes sobre políticas de la organización es necesario ir traduciéndo los a distintos niveles críticos según se va descendiendo por la línea; es decir, traducirlos a los significados específicos que tengan para distintos sectores de la estructura. Katz y Lazarsfeld (1955<sup>4</sup>) han demostrado que en el flujo de comunicación de una comunidad había un proceso en dos etapas, ya que líderes de opinión se venían afectados por los medios masivos de comunicación y, a su vez, influían sobre la masa; sin embargo, dentro de las organizaciones se han prestado poca atención a este problema de traducción. Para

que se reciban y ejerzan influencias las comunicaciones que van línea abajo han de traducirse a los sistemas de codificación de las subestructuras.

La capacidad que tienen algunos dirigentes organizacionales de despertar confianza y amistad para sí mismos entre los trabajadores de las filas sustituye parcialmente a la traducción. No se aceptará su posición en alguna cuestión política por que se comprenda ésta, sino porque la gente confía en estos dirigentes y los respeta aunque esto es más característico del liderazgo político que del liderazgo en organizaciones no políticas.

El problema de la traducción se relaciona con la adecuación entre el ciclo de comunicación y las necesidades funcionales de la organización. El circuito informativo sobre cómo llevar a cabo un trabajo deberá tener como comunicante clave al supervisor inmediato, aunque esto no necesariamente significa que un obrero recibirá todas sus órdenes de un jefe único, pero sí indica que sólo deberán presentarse otros jefes cuando el campo en que son expertos permite una clara demarcación de funciones. El investigador, además de escuchar a quien dirige el proyecto, sacará provecho de escuchar al experto en muestreo y estadística. Cuando las líneas divisorias resultan vagas, la regla de emplear un solo jefe resulta muy positiva.

El hecho de transmitir información línea abajo, en algo se parece a un circuito cerrado si no hay oportunidades de aclarar las órdenes venidas de arriba. Dos cosas suceden cuando las órdenes sigan estando limitadas y poco claras debido a que aquellos situados en el nivel inferior de la línea no pueden obtener una mejor explicación. La gente obedecerá

en un mínimo, como para demostrar que está cumpliendo al pie de la letra, o tenderá a probar en la realidad sus propias ideas sobre lo que puede hacerse. Si la línea padece una retroalimentación inadecuada, esta comprobación de conducta podría provocar desviaciones reales en la práctica organizacional. Esas desviaciones irán de actos constructivos que dan apoyo a los objetivos de la organización hasta actos mutilados y destructivos para la misma.

## CAPITULO II LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA

*Teorías de la organización y sus implicaciones para la comunicación.*

### INTRODUCCION

*Cada uno de nosotros somos estudiosos de la conducta humana. Cuando esto se lleva a cabo, se aprende que algunas cosas que se hacen, tienden a despertar ciertas respuestas en las personas.*

*Cuando usted era niño si lloraba se le alimentaba, se le cargaba o de alguna manera se le prestaba atención. A medida que crecía, aprendió formas más sofisticadas de explicar, controlar y predecir el comportamiento de otras personas y, en cierta forma, aprendió a establecer relaciones entre los acontecimientos que observaba.*

*Cuando desarrolla generalizaciones para explicar y predecir lo que las personas hacen y harán, se convierte usted en un teórico.*

*De hecho, conoce ya un gran número de generalizaciones sobre la gente y las organizaciones. Algunas pueden ser adecuadas, otras no, por ejemplo las siguientes aseveraciones:*

- 1. Las personas son básicamente flojas*
- 2. Las personas solo están motivadas por el dinero*
- 3. Todo mundo desea un trabajo desafiante*
- 4. Los trabajadores felices son trabajadores produc-*

tivos

Aunque algunas se basan tal vez en su experiencia personal, muchos son patrones preestablecidos que siempre ha escuchado y que probablemente jamás ha puesto en tela de juicio. Se tocarán las principales teorías que han pretendido darnos generalizaciones sobre la manera en que las personas se comportan dentro de las organizaciones y algo de notarse es el énfasis que se da a la comunicación. Como el enfoque se dirige hacia los comportamientos comunicativos, por esto se clasifican las teorías en términos de sus supuestos explícitos o implícitos sobre el papel de la comunicación en la organización.

Escuela clásica (cuadro 1 )

Esta ignoraba por completo a la comunicación como variable clave en el estudio de la conducta humana en las organizaciones. Esta falta de percepción parece increíblemente ingenua, pero debe recordarse que los técnicos de esa escuela fueron en gran parte ingenieros cuya participación en el desarrollo de la producción en masa fue instrumental. Las máquinas fueron sus nuevos dioses. Eficiencia y rigor científico eran las palabras clave. Las personas no eran más que extensiones de la todopoderosa maquinaria. El énfasis se confería claramente a la estructura el orden, la organización formal y la racionalidad objetiva.

En esta sección revisaremos a Taylor y la administración científica; a Weber y la burocracia, y a Fayol, Bannard en la teoría administrativa. Concluiremos con un resumen de las principales implicaciones de los conceptos establecidos por la escuela clásica para la comunicación.



A principios de este siglo, un grupo de ingenieros encabezados por Frederick W. Taylor se interesó en las técnicas del trabajo. Taylor era un ingeniero mecánico con un puesto ejecutivo en la industria del acero y el metal. Estos ingenieros pensaban que el trabajo en general y el trabajo administrativo eran procesos que podían analizarse en forma científica. Creían que un análisis objetivo de los hechos recopilados a través de la experimentación científica podría revelar la mejor manera de organizar el trabajo en las organizaciones. Se enfocaron esencialmente en el trabajo obrero (palear y cortar metal) y pensaron que la administración era responsable de organizar las labores de los trabajadores. Los estudios de tiempo y movimiento fueron la marca privativa del Taylorismo. En el recuadro (2) se describen los puntos principales de la administración científica.

#### *Implicaciones para la comunicación*

Los técnicos de la administración científica tenían fe en las máquinas que tipificaban mejor el pensamiento científico. Los trabajadores eran considerados como simples extensiones de las máquinas y debían ser tratados como partes intercambiables, se pensaba que la coordinación y la organización eran problemas de diseño, y la teoría organizacional era una rama de la ingeniería.

Taylor tuvo poco que decir sobre la comunicación y su función en el proceso de la organización. La comunicación descendente de los supervisores a los obreros era la mejor manera de enseñar a estos últimos a desempeñar sus labores los supuestos eran, que los trabajadores podían: 1) entender lo que se les decía, y 2) estar de acuerdo en efectuarlo. Taylor supuso que dado que producía satisfactoriamente signifi-

caba la máxima ventaja económica para los trabajadores, éstos se apegarían lógicamente y racionalmente a las instrucciones. No se prestó atención en lo absoluto al hecho de que los trabajadores hablaban entre sí en el trabajo, de que los grupos de trabajo interpretaban las instrucciones en forma que a veces no correspondían a las intenciones de los supervisores y que con frecuencia estos grupos tomaban decisiones independientes para mantener estándares bajos de producción.

En breve, se ignoró simplemente el papel de las actividades informales de la comunicación.

#### BUROCRACIA (WEBER) cuadro 3

Max Weber en sociólogo alemán, suele reconocerse como el padre de la burocracia a la que consideraba superior a cualquier otra forma de organización, "en precisión, estabilidad, rigidez de su disciplina y confiabilidad".

Uno de los principales críticos de la burocracia. Fue Warren Bennis (cuadro 4)

#### Implicaciones para la comunicación

- Modelo de estructura organizacional en el que la comunicación está muy formalizada y la flexibilidad es mínima.

- Se exige que debido a la importancia en las reglas y procedimientos, que la comunicación se inicie en la punta de la jerarquía o en cadena de mando.

- La comunicación entre compañeros es casi inexistente.

- La función de producción de la comunicación se acentúa con fuerza a expensas de su innovación y funciones sociales.

- Representa una visión limitada de qué funciones desempeña la comunicación en la organización.

- Ignora la complejidad de la motivación humana y la riqueza de los recursos humanos .

- Malentiende o ignora los factores de la comunicación

#### TEORIA ADMINISTRATIVA (Fayol y Barnard)

La teoría administrativa y la burocracia se relacionan mucho entre sí, ambas buscan la especialización, la jerarquía y el profesionalismo, ambas generan rigidez, impersonalidad y desplazamiento de objetivos, y también existen diferencias por sus orígenes ya que la burocracia fue el producto de los sociólogos que intentaron prescribir estructuras organizacionales eficientes. La teoría administrativa es creada por los administradores prácticos que se interesaban por dictar principios para administrar las organizaciones formales. El francés Henry Fayol y el estadounidense Chester Barnard son los representantes de la teoría administrativa.

Los 14 principios de Fayol y sus cinco funciones de administración se enlistan en el cuadro 5

#### Implicaciones para la comunicación

- El concepto del papel de la comunicación en la organización se asemeja al del modelo burocrático.

- La comunicación era en esencia el proceso de mover la información hacia arriba y hacia abajo en la cadena de mando formal.

- La información, las órdenes y la competencia de producción, eran foco de las actividades administrativas.

- Fayol menciona, la necesidad de comunicación bidireccional y oral entre los gerentes y los subordinados, el flujo es en esencia, de arriba hacia abajo.

- Fayol resalta el hecho de la lentitud del proceso en las grandes organizaciones y del elemento tiempo implicado en el paso de la información de un extremo a otro de la línea.

- Principio del "puente" (Fayol).

Está diseñado para permitir la desviación de los canales formales cuando dos gerentes del mismo nivel necesitan comunicarse para efectuar una actividad común.

- La comunicación horizontal debe estar autorizada por los superiores inmediatos de ambas gerencias y debe limitarse con claridad al negocio en trámite o actividad conjunta.

El papel de la comunicación nunca se trata desde una perspectiva de innovación y funciones sociales.

- La comunicación entre gerentes o entre gerentes y subordinados no se menciona.

- Fayol considera al gerente como una persona atenta y justa que conoce bien a sus empleados.

Bannard fue el primero que indagó que la existencia de una cadena de mando y una estructura formales no garantizaba el cumplimiento de las órdenes provenientes del nivel superior.

- Sentó las bases del reconocimiento de la importancia de los factores humanos en las organizaciones. Bannard fue quien por primera vez desafió formalmente el supuesto de que una orden o comunicación:

- 1) Se entendía y
- 2) Se acataba sólo por haber sido enviada a través de los canales adecuados.

- Los miembros de una organización se consideraron más como personas que como máquinas y se reconoció que sus necesidades, percepciones e intereses personales influyen sobre la manera en que actuaban dentro de una organización. Bannard fue el precursor del movimiento de relaciones humanas y la escuela de recursos humanos.

La escuela clásica refleja un interés en el concepto de estructura y lo ha manejado de diversas maneras. Por una parte trata la estructura vertical y las nociones de centralización, delegación de autoridad, tramo de control y jerarquía. Por la otra, se ocupa de la estructura horizontal y las nociones de departamentalización, en subproducto directo de la especialización y de la división del personal por línea/Staff.

#### ESCUELA CONDUCTISTA (cuadro 1 )

A partir de la década de 1930, se desarrolló una nueva escuela de pensamiento que desafió el supuesto básico

del hombre económico de la escuela clásica. La escuela conductual, con sus orígenes en la psicología, la sociología, la psicología social y la antropología. Acentuó el papel crucial que desempeñaban los individuos -o la conducta humana- en la efectividad de una organización.

### *Relaciones humanas*

Entre la década de 1930 y la de 1950, un grupo de investigadores dirigidos por Elton Mayo estudió el comportamiento de los individuos y los grupos de trabajo, y enfocó su atención en las relaciones entre ambos. Se interesaron en el ambiente social que rodeaba al trabajo más que en el ambiente físico en el que había puesto énfasis la escuela clásica.

Mayo un profesor de investigación industrial en la Facultad de Administración de Empresas de Harvard, inició una serie de estudios con sus asociados en la planta Hawthorne de la Western Electric Company. Estos estudios produjeron resultados que ejercieron una influencia considerable en el pensamiento actual sobre la conducta humana y la motivación en las organizaciones.

Como ejemplo tenemos los estudios Hawthorne: (\*)

Se consultó a los trabajadores sobre cambios en las condiciones de trabajo y sus reacciones ante las condiciones experimentales, y se presenciaron sesiones trabajadores -supervisores en cuanto a sus opiniones, metas y preocupaciones.

(\*) Fritz J. Roethlisberger and William J. Dickson, *Management and the worker* Harvard University Press. Cambridge, Mass 1939.

Esto denotaba un cambio en la manera en que se trataba a los trabajadores en comparación a los efectuados en las condiciones de trabajo.

Estos estudios fueron un punto guía en el pensamiento organizacional y cuestionaron los supuestos básicos de la escuela clásica sobre la conducta humana en las organizaciones. Se vió al trabajador como un ser social que responde a las presiones interpersonales de los grupos de trabajo informales. Resultó claro que la comunicación informal que existía en los grupos de trabajo se encontraba en la raíz de la motivación de los trabajadores de estos grupos. Se hizo evidente que las motivaciones de los trabajadores y no el diseño y la estructura organizacionales eran los elementos centrales de la productividad.

En el movimiento de las relaciones humanas giraba entorno a la motivación y no viéndola solo como un proceso para informar a los trabajadores sobre manera más eficiente de realizar su trabajo.

#### ESCUELA DE RECURSOS HUMANOS (Douglas Mc Gregor y Rensis Likert)

En su libro *The Human Side of Enterprise*, Mc. Gregor<sup>o</sup> contrastó la visión clásica del hombre como un ser racional y económico con la concepción del hombre como un ser orientado hacia el crecimiento y la responsabilidad. Mc Gregor denominó teoría "X" y teoría "Y". El conjunto de supuestos están descritos en el cuadro (2-7).

---

(\*) Mc. Graw Hill Book Company, New York, 1960 pp. 33-34.

Los supuestos de la teoría "X" implican que la culpa del rendimiento organizacional ineficaz radica en la naturaleza humana, y las limitaciones de los recursos humanos ("así es la gente") ya que estos están motivados sólo por el dinero la seguridad y la amenaza de castigo.

Los supuestos de la teoría "Y" cuestionan la opinión de que los recursos humanos son básicamente limitados. Coloca la responsabilidad de manera directa sobre la administración, misma que es incapaz de aprovechar el potencial de estos recursos.

#### IMPLICACIONES PARA LA COMUNICACION

Según la teoría X, la comunicación es el proceso de transmitir información y órdenes del extremo superior al inferior de la jerarquía, propiciando poco que los subordinados inicien la comunicación con sus supervisores. La comunicación con o entre los empleados no se propicia y como resultado se confiere poca importancia a la información que circula de manera informal en la organización a través de los rumores, las decisiones permanecen en manos de los gerentes de alto nivel. Estos estilos no promueven la satisfacción laboral ni el buen desempeño del trabajo, no debe darse la supervisión muy cerrada, se tiende a perder la iniciativa y la creatividad.

Teoría (Y) la idea central, de referencia de Mc Gregor es la integración de las necesidades y metas individuales con los objetivos organizacionales. Propician, por parte de la gerencia las condiciones que permitan a los miembros de la organización lograr sus propias finalidades, cumpliendo con los objetivos de la organización. El concepto de integración y autocontrol significa que la organización alcanzará



mejor sus objetivos si se ajusta en forma significativa a las necesidades de sus miembros. Los supuestos de la teoría "Y" incluyen menos control y estructura, y menor supervisión directa del ambiente de trabajo. Los administradores se centran menos en las regulaciones formales y más en la comunicación oral informal.

Cuando el trabajador asume un mayor control sobre su trabajo, estos podrán satisfacer sus necesidades sociales, de estimación, de autoactualización, disfrutan su trabajo, muestran iniciativa y creatividad y cumplen con las metas de la organización si estas son compatibles con las propias.

La comunicación en toda la organización es imprescindible y se permite que fluya en todas direcciones: hacia arriba, hacia abajo y lateralmente. Así los miembros de la organización se sienten informados, son parte de lo que sucede, saben lo que tienen que saber para tomar decisiones y existirá más confianza entre los miembros de la organización como resultado de tal tipo de comunicación.

*Rensis Likert.*

*Trató cuestiones sobre la comunicación*

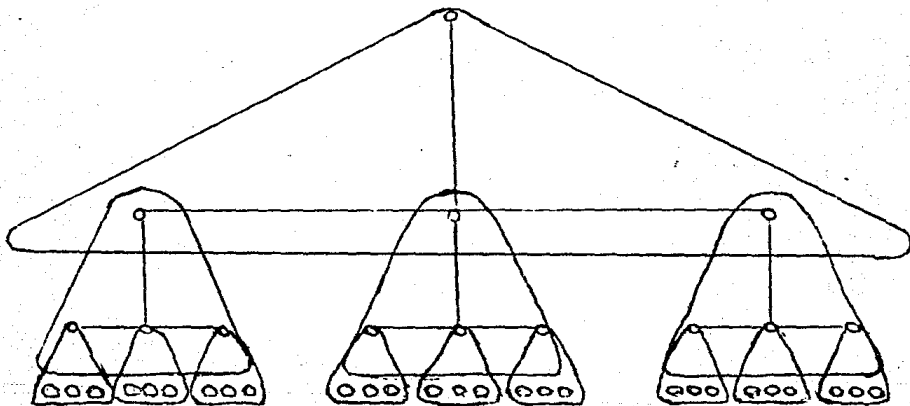
*Su análisis del estilo de liderazgo y administración se basa principalmente en los aspectos de comunicación del comportamiento organizacional.*

#### MODELO DEL ALFILER DE UNION

*Likert, considera la estructura organizacional como aquella en que grupos se relacionan con grupos y en la que los administradores individuales desempeñan el papel de "alfi-*

leas de unión", los administradores son miembros al menos de dos grupos: uno que los une o un grupo encabezado por su superior y otro en el que participan con sus subordinados.

En un diseño así, es posible el liderazgo y la toma de decisiones compartidos, por no existir marcadas distinciones entre los papeles de superior y subordinado. Puede ejercerse más influencia real hacia arriba, lo cual afecta no sólo la moral y la satisfacción, sino en última instancia la productividad y el rendimiento. (\*)



MODELO DE ALFILER DE UNION DE LIKERT.

(\*) Ludwig Von Bertalanffy. "General System" (theory) General Systems, 1956 pp 1-10, General Systems, 1962.

## LOS CUATRO SISTEMAS DE ADMINISTRACION

Likert se interesó en diferenciar las organizaciones efectivas de las inefectivas y encontró que esta diferencia se daba en una serie de dimensiones estructurales y procesos organizacionales.

1) El liderazgo; 2) la motivación; 3) la comunicación  
4) la interacción; 5) la toma de decisiones; 6) el establecimiento de metas; 7) el control, y 8) el rendimiento.

Tomando en cuenta las características anteriores y aplicado en estudios a administradores y ordenandolo surge un perfil organizacional que puede caer dentro de uno de los siguientes sistemas de administración:

Sistema 1: explotador - autoritario

Sistema 2: Benevolente - autoritario

Sistema 3: consultativo

Sistema 4: Participativo

A continuación se presentan las características de los cuatro sistemas de administración dentro de la comunicación.

SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
. Poca confianza	. Poca confianza	. Bastante confianza	. Mucha confianza
. Se da en línea descendente	. Poca ascendente. Se da la descendente	. Ascendente y descendente	. En todas direcciones
. Se mira con sospecha	. Se mira con precaución	. Razonablemente precisa	. Precisa y confiable.

- Los subordinados no tienen responsabilidad por la precisión.
- Algunas distorsiones
- Sistema de buzón de sugerencias.
- La lateralidad de mediana a buena
- Percepciones interpersonales adecuadas
- Grandes distorsiones.

Para Likert, la comunicación es prácticamente la base de todas las dimensiones que forman parte de un perfil organizacional.

La comunicación es la base del trabajo de equipo, la interacción y la influencia a través de la organización. Impulsa el desarrollo de una estructura que permite que una parte de la organización influya sobre otras. La comunicación afecta directamente la toma de decisiones en términos de:

- 1) Tomar decisiones con base en información precisa
- 2) Ubicar el sitio de la toma de decisiones donde se encuentre la información necesaria.
- 3) Desplazar la información necesaria al punto de la toma de decisiones en la organización

La comunicación es vital en el establecimiento de metas, ya que indica a las personas de menor nivel cuáles son los objetivos, su papel es también importante en los procesos de control; si las mediciones y la información no son precisas o completas.

#### ESCUELA DE SISTEMAS

Sus orígenes se encuentran en el biólogo, Ludwig

Von Bertalanffy. "Ciencia de los todos" que se basa en el siguiente supuesto: Las partes interdependientes del todo, las relaciones entre las partes y las relaciones entre los todos y sus ambientes, la parte central de la teoría es el efecto sinérgico (el todo es algo más que la suma de sus partes). Considera a la comunicación como un proceso esencial que permite interdependencia entre las partes de cualquier sistema.

#### SISTEMA ABIERTO (Katz y Kahn)

A continuación se describen brevemente los conceptos principales de la teoría del sistema abierto.

#### LIMITES

Una organización se diferencia y es dependiente del ambiente en que existe.

En los sistemas abiertos, la energía ingresa a la organización a partir del ambiente, se transforma dentro de la organización y regresa al ambiente, los límites se definen en términos de los flujos de comunicación, como señala Rogers y Rogers(\*) "Las unidades de un sistema tienen un mayor grado de comunicación entre sí que, a través del límite, con las unidades del ambiente exterior", por ejemplo los gerentes de una corporación pasan más tiempo comunicándose entre sí que con las personas de fuera de la compañía, o las personas de un departamento entre sí que con gente de otro departamento de la misma compañía.

---

(\*) Everett M. Rogers and Rekha Angwala-Rogers. *Communication in organizations*. The free press. New York, 1976, p. 50.

## ENTROPIA

Solo los sistemas cerrados están sujetos a la entropía lo cual indica que finalmente se desplazan hacia la desorganización y la muerte. La entropía es una medida del grado de desorganización de los sistemas cerrados. Si una compañía gasta más dinero en producir artículos del que obtiene de la renta de los mismos, pronto dejará de ser negocio.

## ENTRADA DE INFORMACION Y RETOALIMENTACION NEGATIVA

El concepto de insumo en una organización no se limita simplemente al concepto de materia prima sino abarca también la información, ya que proporciona al sistema señales sobre su ambiente y sobre su propio funcionamiento en relación con ese ambiente. El tipo de información fundamental que un sistema puede recibir es la retroalimentación negativa, que informa al sistema sobre sus desviaciones respecto al curso planificado. Como ejemplo tenemos el termostato que regula la temperatura de un cuarto y se le considera como un aparato regulador. Sin ella el sistema no puede corregirse y regresar a su curso después de una desviación.

El proceso de control y la información que produce permite a los administradores determinar si se encuentran sobre la ruta correcta hacia sus objetivos.

- Estado estable y la homeostasis dinámica -

Es el equilibrio entre la entrada y salida de energía y que es característica de los sistemas abiertos y que no están sujetos a entropía, esto permite que el sistema se encuentre en equilibrio.

Es un estado en que las desviaciones de un lado se compensan mediante las desviaciones de aproximadamente la misma magnitud del otro lado.

- Diferenciación -

Los sistemas abiertos crecen en la dirección de una mayor diferenciación y especialización, la idea de que una persona conocedora de todas las actividades de una compañía y pudiese realizar por sí sola la mayor parte del trabajo es utópico ya que se ha vuelto cada vez más compleja y diferenciada. Todas las funciones requieren especialistas con conocimientos y habilidades específicas.

- Equifinalidad -

Es un sistema abierto, puede llegarse al mismo estado final a partir de diferentes condiciones iniciales y por diferentes caminos.

## TEORIA DE LA CONTINGENCIA

En cualquier análisis organizacional deben incluirse los factores situacionales y ambientales. Los teóricos han estudiado los factores situacionales y su relación con el diseño organizacional. Estos factores situacionales se vieron desde los puntos de vista de la tecnología y del ambiente.

## LA TECNOLOGIA Y EL ESTUDIO DE WOODWARD

En base a un estudio de la estructura organizacional de 100 compañías manufactureras en South Essex Inglaterra(\*)

(\*) *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford Oxford University Press, London, 1965.

se llegó a diversas conclusiones en base al tipo de tecnología que se emplea en el proceso de fabricación. Estas conclusiones fueron: a medida que la tecnología avanza, el número de niveles administrativos aumenta la cadena de mando se alarga y el área de control del jefe ejecutivo se amplía. Aunque la tecnología puede no ser la única variable importante, se requiere de un sistema administrativo más complejo para producir artículos en una fábrica muy compleja.

#### EL MEDIO AMBIENTE:

Estudio de contingencia de Lawrence y Lorsch ambos de la Facultad de Comercio de Harvard (\*) estudiaron la relación entre la organización interna y los factores ambientales. Haciéndose necesario la comprensión de los tres conceptos que son: Diferenciación, Integración y Ambiente.

*Diferenciación.* Se refiere a las diferencias en las actitudes conductuales de los administradores de una organización. Existen tres atributos de importancia: 1) El grado en que los administradores están orientados hacia la producción o hacia las personas; 2) si piensan en términos de intervalos a largo o corto plazo, y 3) si se preocupan más por las metas organizacionales o por las departamentales.

*Integración.* Es el proceso de coordinación entre las diversas unidades y el grado de colaboración necesaria para lograr los objetivos organizacionales. Para los técnicos de los sistemas abiertos la integración se basa en la comunicación mediante canales abiertos a través de la organización.

---

(\*) *Organization and Environment: Managing differentiation and integration*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1967.



*Ambiente. Este puede ser estable o inestable. En un ambiente estable existen pocos cambios en el tipo de productos que vende ejemplos, bancos y aseguradoras. A la inversa los ambientes que cambian con rapidez se caracterizan por una tecnología velozmente cambiante y por modificaciones frecuentes de los productos para satisfacer las demandas de los consumidores y soportar la presión de la competencia ejemplo, la electrónica y la industria del espacio.*

*Dentro de una especialización, una organización se subdivide en unidades y subunidades en estas segundas su grado de estabilidad varía también y las variaciones ocurren en tres dimensiones: 1) con qué rapidez cambian las condiciones a través del tiempo; 2) que tan cierta es la información sobre dichas condiciones en cualquier momento y 3) cuanto tiempo toma a los administradores obtener retroalimentación sobre sus decisiones.*

### LAS PRINCIPALES ESCUELAS DE LA TEORIA ORGANIZACIONAL

#### CLASICA

*Disciplinas auxiliares  
Ingeniería industrial  
Economía  
Experiencia*

*Administración científica  
Taylor*

#### CONDUCTUAL

*Disciplinas auxiliares  
Psicología  
Sociología  
Psicología Social  
Antropología*

*Relaciones humanas  
Mayo  
Roethlisberger*

Burocracia  
Weber

Recursos humanos  
Mc Gregor  
Likert

Gerencia Administrativa  
Tayol  
Bannard

Sistemas  
Sistemas abiertos  
Katz y Kahn  
Contingencia:  
Woodward  
Lawrence y Lorsch

### CONCEPTOS PRINCIPALES

División del trabajo  
Paga como motivador  
Tramo estrecho de control  
Unidad de mando

Motivación  
Normas de grupo  
Diseños de org. plana  
Liderazgo de contin-  
gencia  
Enriquecimiento labo-  
ral

Autoridad-responsabilidad  
Personal por línea/Staff.

### ADMINISTRACION CIENTIFICA FREDERICK W. FAYLOR

#### Supuestos

El conflicto trabajo-Administración se deriva del uso ineficiente de los recursos escasos.

La oferta de bienes económicos puede incrementarse a través del uso más eficiente de los recursos humanos.

El principal objetivo es el manejo eficiente del

trabajo. El hombre está motivado básicamente por las necesidades económicas.

El hombre se comporta racionalmente para mejorar su ingreso monetario.

#### Características

1. Se hace hincapié en la ciencia y no en el empirismo
2. La meta es la armonía y no la discordia
3. Se requiere cooperación no individualismo
4. Se debe lograr el máximo producto, no un producto restringido
5. Se considera deseable el desarrollo de todo trabajador para su mayor eficiencia y prosperidad.

#### Principios de la administración

1. Desarrollar una ciencia para cada elemento -- del trabajo de un hombre con el fin de sustituir al antiguo método empírico.

2. Seleccionar, adiestrar, enseñar y desarrollar científicamente al trabajador.

3. La gerencia debería cooperar con el trabajador para asegurar que el trabajo se realice de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha desarrollado.

4. Existe una división casi igual del trabajo y la responsabilidad entre la administración y los trabajadores.

## BUROCRACIA

### *Características*

1. *División del trabajo y la especialización*
2. *Jerarquía*
3. *Reglas y procedimientos*
4. *Calificación profesional*
5. *Relaciones impersonales*

### *Funciones*

1. *La especialización permite la productividad*
2. *La estructura da forma a la organización*
3. *Se trabaja en paz del grado de predicción y estabilidad*
4. *Se admira la racionalidad*

### CONSECUENCIAS DISFUNCIONALES

1. *Problema con la especialización: comunicación y falta de una visión gral.*
2. *Problema con las reglas y regulaciones: papeles administrativos*
3. *Problema con la impersonalidad: no hay cabida para el entusiasmo*
4. *Problema con la estabilidad: en un ambiente de rápido cambio: falta de flexibilidad.*

### CRITICA DE BENNIS CON RESPECTO A LA BUROCRACIA

1. *La burocracia no permite el adecuado crecimiento personal y el desarrollo de personalidades maduras.*
2. *Desarrolla el conformismo y el "pensamiento de grupo".*
3. *No toma en cuenta la "organización informal" y los problemas que surgen y que no fueron anticipados.*
4. *Su sistema de control y autoridad es irremediablemente extemporáneo.*
5. *No tiene proceso jurídico.*
6. *No posee los medios adecuados para resolver las diferencias y los conflictos entre los rangos, y muy particularmente entre los grupos funcionales.*
7. *La comunicación (y la ideas innovadoras) se obstaculizan o se distorsionan debido a la división jerárquica.*
8. *No se utiliza la amplia gama de recursos humanos por desconfianza, temor a la represalia, etc. se refuerzan los comportamientos de "actuar a lo seguro".*
9. *No puede asimilar el influjo de la tecnología nueva o de los científicos que ingresan a la organización.*
10. *Modifica la estructura de la personalidad de tal manera que las personas se convierten y reflejan al "hombre organización"; entorpecido, gris y condicionado.*

*HENRY FAYOL**Principios estructurales*

1. *División del trabajo*
2. *Unidad de dirección*
3. *Centralización*
4. *Autoridad y responsabilidad*
5. *La cadena escalar*

*Principios del proceso*

1. *Equidad*
2. *Disciplina*
3. *Remuneración*
4. *Unidad de mando*
5. *Subordinación al interés general*

*Principios del resultado final*

1. *Orden*
2. *Estabilidad*
3. *Iniciativa*
4. *Compañerismo*

*Funciones de la administración*

1. *Planificación*
2. *Organización*
3. *Mando*
4. *Coordinación*
5. *Control*

### CAPITULO III COMUNICACION Y ORGANIZACION

#### LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES. COMO ES?

*Describir en que se diferencia la comunicación de la información, y exponer lo que logra la comunicación en las organizaciones.*

#### COMUNICACION E INFORMACION

*A medida que transcurre una actividad nos vemos bombardeados por una variedad de sonidos. Este insumo de energía de nuestro ambiente actual los constituyen las ondas sonoras de diferente frecuencia e intensidad, dichas ondas sonoras son "ruidos de fondo" no diferenciados o sin patrón. A medida que les prestamos atención, comenzamos a distinguir estos ruidos, o sea comenzamos a discernir patrones en los insumos de energía y empezamos a diferenciar. La elaboración de patrones es el proceso básico mediante el cual se transforman los insumos de energía en información. La mayor parte de los patrones son producto de las experiencias individuales de aprendizaje. Otro concepto importante en la elaboración de patrones y la información, es la incertidumbre.*

*La incertidumbre se refiere a que tan predecible es algo para usted, mientras más estructurada está una situación, es decir mientras más predecibles son algunos patrones, existe menos incertidumbre. Mientras mayor es el número de patrones potenciales, mayor es la incertidumbre.*

*La información se refiere a: 1) Reconocer patrones,*

y 2<sup>1</sup>) determina el grado de predicción de su ocurrencia. La función de la información es reducir la incertidumbre.

### COMUNICACION

Aunque toda la comunicación contiene información, no toda la información posee valor comunicativo, la información es un concepto global que se refiere al patrón del insumo de energía al que está expuesto.

Para que la comunicación entre las personas tengan lugar, es preciso que se cumplan dos requisitos 1<sup>1</sup>) las personas implicadas deben compartir un sistema simbólico (tenemos que hablar el mismo idioma, jerga o dialecto), y 2<sup>1</sup>) las asociaciones entre los símbolos y sus referentes deben compartirse (las palabras o símbolos deben significar casi lo mismo para ambos<sup>1</sup>).

### FUNCIONES DE LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES

La comunicación permite estructurar patrones. A nivel de la organización total, la comunicación puede analizarse en términos de tres funciones amplias: 1<sup>1</sup>) producción y regulación; 2<sup>1</sup>) innovación, y 3<sup>1</sup>) socialización o mantenimiento, tabla (A<sup>1</sup>).

A un nivel mas específico, las funciones de la comunicación pueden examinarse dentro de contextos específicos: 1<sup>1</sup>) Comunicación descendente o de administrador a subordinado; 2<sup>1</sup>) comunicación horizontal o entre compañeros, y 3<sup>1</sup>) comunicación ascendente o de subordinado a administrador (tabla B<sup>1</sup>).



### 1') Producción y Regulación.

La comunicación orientada hacia la producción se ocupa de que el trabajo se efectúe y que contribuya a que se cumplan los objetivos de producción de la organización (bienes, servicios, etc.).

Esta función de la comunicación incluye mensajes que permiten a los administradores y a los miembros de la organización:

- 1') Determinar metas y objetivos
  - 2') Definir áreas problema
  - 3') Evaluar el rendimiento
  - 4') Coordinar funcionalmente las labores interdependientes
  - 5') Determinar las normas de resultado de rendimiento
  - 6') Instruir, decir a las personas como ejecutar una orden, desarrollar procedimientos, elaborar políticas, etc.
  - 7') Dirigir, decir a las personas que hacer, emitir órdenes
  - 8') Guiar e influir
- 2') Socialización o mantenimiento de las actividades de la comunicación social. No se dirige hacia el material sobre el que se está trabajando, sino hacia los medios con que efectúan el trabajo. La comunicación social se encarga de recompensar, y motivar al personal, de la moral, etc., y así los individuos permanezcan en una organización y rindan adecuadamente. Estas recompensas deben incluir dinero, prestigio, status, y la satisfacción de participar en la toma de decisiones.

*La función social de la comunicación contribuye a integrar expectativas como son: expectativas mutuas, sobre el trabajo a realizar, sobre como hacer el trabajo, y sobre el contexto y ambiente organizacional dentro de los que existe la organización.*

*Las rutinas, rituales y procedimientos son formas con las cuales se desarrollan estas expectativas comunes que los relacionan como parte de la organización. A través de la comunicación o del mantenimiento pueden involucrarse personalmente en las metas de cualquier organización.*

*Esta función de la comunicación incluye las comunicaciones que afectan:*

- 1) La autoestima de los miembros de la organización.*
- 2) Sus relaciones interpersonales en las organizaciones.*
- 3) Su motivación para integrar sus metas individuales con los objetivos de la organización.*

#### *CONTEXTOS RELACIONALES ESPECIFICOS*

- 1) Comunicación descendente ó de Administrador a Subordinado.*

#### *Cinco funciones básicas:*

- 1) Instrucciones de trabajo.*

*Están diseñadas para transmitir a los miembros lo que se supone que deben hacer y cómo deben hacerlo (órdenes directas, descripción del trabajo, manuales de procedimiento*

y programas de adiestramiento<sup>1)</sup>.

## 2. Razón fundamental del trabajo

Este tipo de información le dice cómo se ubica usted dentro de la compañía o departamento. Un mayor entendimiento de su trabajo y sus relaciones con otras actividades.

## 3. Procedimientos organizacionales

Familiariza a los miembros de la organización con las prácticas, regulaciones, beneficios y privilegios organizacionales ejemplos; manuales de personal y guías para empleados.

## 4. Retroalimentación

Para saber que también o que tan mal desempeñan su trabajo, saber el individuo como se está desarrollando.

## 5. Ideología

La información ideológica permite a los miembros de la organización comprender el "panorama amplio". La misión de la organización debe comunicarse a los miembros para que exista una identificación con los objetivos organizacionales.

## 2<sup>1)</sup> Comunicación horizontal o entre compañeros

- Posee tres propósitos básicos:

- . Proporciona apoyo socioemocional entre compañeros.
- . Permite coordinación entre compañeros en el proceso laboral.

. Difundir el punto de control en la organización o extender la autoridad y la responsabilidad.

Mientras mas autoritaria es la estructura, más restringido es el flujo horizontal.

3') Comunicación ascendente o de subordinado a administrador se refiere a lo que expresan los miembros de la organización:

- 1') Sobre ellos mismos, su rendimiento y sus problemas
- 2') Sobre los demás y sus problemas
- 3') Sobre las prácticas y políticas organizacionales
- 4') Sobre lo que necesita hacerse y como hacerlo<sup>8</sup>

El subordinado que rinde cuentas al jefe se encuentra restringido para muchas normas o prácticas comunes: 1') hablar sobre los propios logros resulta difícil debido a nuestro rechazo cultural de las fanfarronadas 2') informar al jefe sobre el desempeño de otros trabajadores nos resulta difícil en virtud de nuestros complejos culturales a no ser soplonos o espías; 3') hablar con los superiores sobre mejores sistemas o procedimientos es difícil porque nuestra mitología nos dice que debemos hacer nuestro trabajo y no tratar de dar consejos al jefe.

#### LA COMUNICACION EN LOS NEGOCIOS:

Un punto de vista.

En esta sección se describirán los principales puntos

---

(<sup>8</sup>) IBID., P.P. 446-448

de una perspectiva en el estudio de la comunicación dentro de las organizaciones.

*La comunicación en las organizaciones formales de trabajo.*

*La organización pequeña, sin mucha cohesión informal y casi espontánea, y la organización de gran tamaño, compleja y formal. Tomando esto se realiza un enfoque en la organización laboral formal que pueden ser organizaciones tales como comercios, dependencias gubernamentales y sociales, sistema de salubridad, instituciones educativas y otras organizaciones que emplean recursos humanos y físicos para producir bienes y/o servicios.*

- *Las organizaciones como sistemas abiertos -*

*Menciona que cualquier organización depende de su ambiente externo. En las organizaciones sociales, las personas son las portadoras del insumo de energía y esta teoría proporciona instrumentos analíticos útiles para el estudio del comportamiento humano.*

- *La comunicación como proceso transaccional -*

*Lo que las personas piensan sobre la comunicación afecta profundamente la forma en que se comunican.*

*Se considera a la comunicación como un proceso transaccional en que las personas construyen significados, desarrollan expectativas e intercambian símbolos. La comunicación entre las personas jamás ocurre en el vacío, se suscita en un lugar y tiempo determinados, son el resultado de las experiencias de la vida, las percepciones y las comunicaciones*

*previas.*

*La forma en que usted construye significados y desarrolla expectativas en el presente se basa en la manera en que construyó significados y desarrolló expectativas en el pasado. Al entablarse una interacción entre personas se construye y comparten significados, y desarrollan expectativas mutuas sobre la situación y el ambiente. Durante el proceso pueden cambiar mucho o poco los significados y expectativas y así crear un nuevo entendimiento de lo sucedido entre ellos.*

*La manera en que piensa de usted mismo y de su mundo se relaciona en la comunicación que mantiene con usted mismo y con los demás, la visión que tiene de usted mismo dependen de como considera las respuestas de otros hacia usted.*

*Su percepción de las respuestas de los demás se estructura sobre percepciones y respuestas previas. Su auto apreciación afectará la manera en que se comunique con otros, lo que a su vez influye sobre la manera en que otros le responden, situación que redundo en cómo se ve a si mismo. Se transforma en un proceso de espiral infinito.*

*Esto se vera si sigue la tesis de que en realidad no existe principio ni fin para la comunicación y entenderá que la comunicación es un proceso transaccional en el que una sola persona es tanto la causa como el efecto de todo lo que sucede.*

*- Enfoque conductual -*

*Nos interesan las conductas de las personas en los ambientes organizacionales. El énfasis deberá radicar en los comportamientos comunicativos. Ello incluye la manera*

en que las personas pueden experimentarlos, describirlos, interpretarlos, predecirlos, controlarlos y cambiarlos. Diremos que administrar es el proceso de influir sobre otros y que dicha influencia ocurre a través de la comunicación. Esto hace que las conductas y actividades comunicativas sean la influencia central de la organización.

## CAPITULO IV

## TEORIA DE LA COMUNICACION E INPLICACIONES ORGANIZACIONALES

## LAS RAICES

*La característica básica que distingue a la humanidad de otras especies es la capacidad de crear y manipular símbolos y como resultado, de crear y compartir significados, esto es, de lo que se trata la comunicación.*

*Las siguientes son las áreas que han aportado los principales conceptos de la teoría de la comunicación.*

*Interaccionismos simbólico y concepto de significado.*

*Basado en tres premisas básicas:*

*- Premisa 1 -*

*Las personas actúan frente a las cosas en términos de los significados que dichas cosas tienen para ellas.*

*Se entiende por cosas, objetos físicos, personas, categorías de personas, organizaciones e ideas. Los sociólogos suelen analizar la conducta humana en términos de los roles sociales, el status, las actitudes, los motivos, etc. en vez de hacerlo con referencia a los significados que las cosas tienen para las personas.*

*- Premisas 2 -*

*Los significados que las personas dan a las cosas*



*se derivan de la interacción social con otros.*

*Para interaccionistas simbólicos el significado tiene una fuente que no es una calidad intrínseca de las cosas ni proviene del fuero interno. El significado que se confiere a una cosa se deriva de las conductas de otras personas frente a uno cuando está en contacto con ellas, los significados son productos sociales y se forman a medida que las personas interactúan entre sí.*

*- Premisa 3 -*

*Los significados se confieren mediante la interpretación particular de situaciones y cosas.*

*La interpretación es un proceso de dos etapas. Primero, usted debe seleccionar las cosas hacia las que actuará, y después usar, revisar y aplicar significados para guiar sus acciones.*

*El mensaje tiene significado tanto para la persona que lo envía como para la que lo recibe. Cuando el mensaje tiene el mismo significado para ambos, el emisor y el receptor se entienden entre sí.*

*Los significados de los objetos son creaciones sociales. Los significados se forman, aprenden y transmiten mediante la interacción social. Los objetos no tienen significados fijos en sí. Pero todos los objetos pueden cambiar su significado a medida que la gente cambia.*

*- Teoría de la información*

*Esta teoría se remonta a Claude E. Shannon y Warren*

Weaver\*.

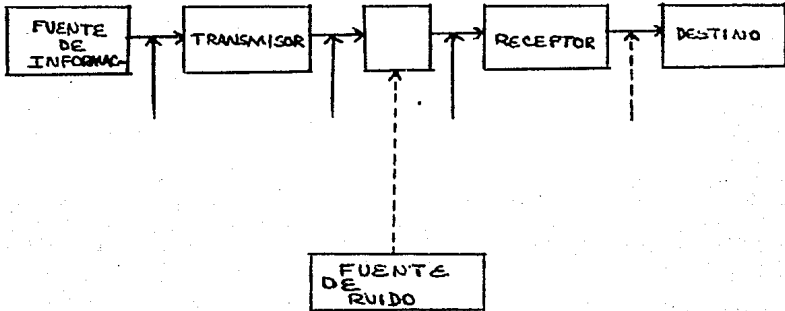
Más limitado su alcance que el interaccionismo simbólico ya que se ocupa de manera específica del problema técnico de la transmisión de señales de un punto a otro.

Shannon, consideró la comunicación como un sistema mecanicista compuesto por cinco elementos básicos: 1) Una fuente de información, que utiliza, 2) Un transmisor, para convertir el mensaje en una señal transmisible y que envía la señal a través de; 3) Un canal; 4) El receptor ordena el mensaje a partir de la señal para que puede llegar A; 5) a destino, que es la persona o máquina para quien se ha diseñado. A parte de estos cinco se le introdujeron otros cuatro componentes: El mensaje mismo, la señal transmitida, la señal recibida y una fuente de ruido.

La cuestión importante en la teoría de la información es cómo es posible que una fuente de información lleve un mensaje a su destino con un mínimo de distorsiones y errores, a pesar de la fuente de ruido y de que la fuente puede ser diferente del destino. Se emplearán los conceptos de redundancia y eficiencia de codificación para explicar mejor lo anterior. Lo que una persona elige decir o escribir en cualquier momento es sólo uno de los muchos mensajes que podría transmitir.

---

(\*) *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, Urbana, III-, 1949.



MODELO DE SHANNON Y WEAVER.

*Una adaptación del principio de "redundancia" que desarrolla la teoría de la información resulta de especial interés para los comunicadores dentro de la organización.*

*La mayor parte de los lenguajes hablados han desarrollado cierto tipo de compromiso entre la eficiencia (decirlo brevemente) y la redundancia (decirlo de muchas formas para evitar el error). Se ha estimado que sólo alrededor de la mitad de lo que nos decimos unos y otros es realmente necesario para reconstruir un mensaje y que la otra mitad es algo así como un "seguro contra el ruido", necesitamos un respaldo contra las fuerzas de la confusión. La redundancia no elimina el ruido, pero sí reduce sus efectos nocivos a costa de la velocidad y, tal vez, de la eficiencia.*

*Cuando la brevedad resulta importante (telegrama, anuncios, llamadas de larga distancia, etc.), se trata de*

reducir la redundancia. Sin embargo, pueden ser grandes los riesgos en que se incurre si existe ruido. Si las consecuencias de un error pueden ser graves, la redundancia como seguro contra el ruido se vuelve crucial y es preciso usarla usted sabe por intuición que punto importante repetir a un interlocutor. Usted deletrea la palabra clave de un mensaje identificando cada letra con un nombre común (ejemplo, "G de gato".)

- *Cibernetica:*

(Concepto de Retroalimentación)

Las personas en su mundo perciben a través de los órganos de los sentidos. La información que recibe por los sentidos se coordina por medio de su cerebro y su sistema nervioso. Finalmente se traduce en acción mediante los músculos y esto, a su vez, permite que usted actúe en el mundo exterior.

Se pone especial énfasis a las palabras control y comunicación. Cuando se comunica con otras personas, envía un mensaje y el receptor del mismo le transmite otro.

Cada mensaje contiene información a la que sólo tiene acceso el emisor. Cuando la persona controla las acciones de otras, el proceso es en esencia el mismo. La persona emite un mensaje (un mandato, una orden) y para que su control sea efectivo debe recibir mensajes de esa persona que le indiquen que ha entendido la orden y la ha cumplido.

Después de emitir una información, la misma persona debe recibir información respecto a los resultados de sus propias acciones. Esta información es necesaria para que usted siga actuando. Resulta crucial que la información sea

sobre los resultados reales de sus acciones y no solo sobre los resultados esperados. El control de una máquina se basa más en rendimiento real que en su rendimiento esperado y se llama retroalimentación.

Los seres humanos y las máquinas de comunicación más nuevas funcionan de manera similar, porque ambas pretenden controlar la entropía o la desorganización mediante la retroalimentación.

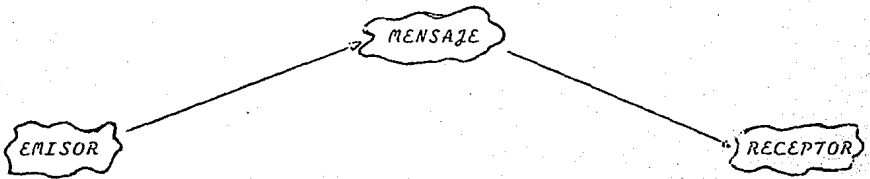
La retroalimentación permite que el ser humano y la máquina ajusten su comportamiento futuro con base en el rendimiento pasado. La retroalimentación permite verificar la comunicación propia con base en la comunicación que recibe sobre la discrepancia entre lo que pretendió comunicar y lo que realmente comunicó.

La retroalimentación es lo que permite a los administradores verificar el rendimiento, tanto propio como de sus subordinados. La administración por objetivos (APO) también se basa en el proceso de retroalimentación, cuando verifica el rendimiento con respecto a los objetivos. Sin la retroalimentación no puede usted saber si se encuentra dentro del curso, si está usted desplazándose en la dirección planeada o si se está comunicando adecuadamente.

La comunicación bilateral implica la emisión de un mensaje y la recepción de retroalimentación sobre lo que se envía. Cuando un subordinado pregunta al supervisor sobre las instrucciones que se le acaban de dar, está empleando la comunicación bidireccional.

La comunicación unilateral va del emisor al receptor

y ahí termina. No se propicia que el receptor envíe ninguna respuesta que fluya hacia el emisor, quien entonces no tiene manera de verificar si el mensaje se recibió en forma correcta.



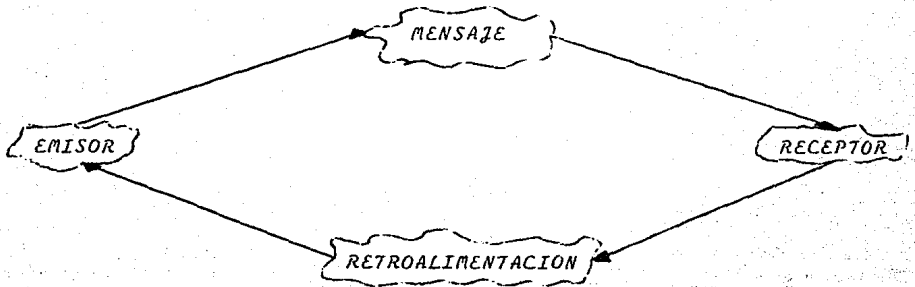
### Comunicación Unidireccional

#### - Ventajas -

- 1) Parece ordenada porque no se interroga al emisor
- 2) El emisor acumula más prestigio y autoridad
- 3) El emisor se siente seguro y no ataca
- 4) Rápida
- 5) Económica

#### - Desventajas -

- 1) Los receptores se frustran
- 2) Bajo nivel de precisión
- 3) Poca confianza en la información



Comunicación Bidireccional

- Ventajas -

- 1) Más precisa que la unidireccional
- 2) Promueve mayor sensación de confianza
- 3) Hay poca frustración para los receptores
- 4) Alto nivel moral

- Desventajas -

- 1) Consume tiempo
- 2) Presiona al emisor
- 3) Disminuye el prestigio del emisor

Mientras menos intermediarios existan entre el emisor y el receptor, más inmediata será la retroalimentación y, por tanto, serán también más útiles la comunicación y la conducta subsecuentes.

Es bueno señalar que en las grandes organizaciones formales los subordinados pueden sentirse reacios a emplear

los mecanismos de retroalimentación por temor a parecer incompetentes.

## TEORIA GENERAL DEL SISTEMA

### - Estudio de las relaciones -

El estudio de un individuo, un mensaje, la retroalimentación de un receptor o un método de transmisión, no bastan para comprender lo que sucede cuando las personas se comunican o efectúan un negocio lo importante es la relación que cada uno de estos elementos tiene con los demás y cómo se influyen mutuamente.

En un sistema, por su interrelación, lo que sucede a una parte afecta a las demás y en forma subsecuente a todo el sistema.

### - Casualidad mutua -

En el universo mecanicista, la casualidad en un fenómeno unidireccional un elemento actúa sobre otro y desencadena una reacción en un sistema abierto todo afecta a todo.

El individuo y el mundo que aquél experimenta se encuentran en interacción recíproca o transacción, ya que no determina al otro. La manera en que usted piensa influye sobre lo que percibe, a la inversa, lo que percibe influye sobre lo que piensa en un proceso de espiral infinita. Este concepto es producto directo de la noción de casualidad mutua.

### Niveles de análisis

Cada elemento de un sistema puede descomponerse en



sus componentes y considerarse como subsistema dentro del sistema. En ese caso, el sistema se convierte en el ambiente dentro del cual existe el subsistema, separado de aquél por sus propios límites, el sistema en si puede considerarse como un elemento de otro sistema aún más grande, un suprasistema.

La selección del nivel dependerá mucho de su propósito y perspectiva las perspectivas y propósitos de los estudiantes universitarios son muy diferentes de las de los profesores, los decanos, el presidente, etc., la forma en que el presidente de una compañía la percibe es de hecho diferente de cómo la aprecian los trabajadores.

### REGLAS

Existen diversas reglas o axiomas de comunicación que presentare brevemente en esta sección.

#### - Regla No. 1 -

Usted no puede no comunicarse. En realidad, la comunicación no tiene un antónimo, no hay forma de que los seres humanos no tengan una conducta y todas las conductas tienen valor comunicativo ya sea que hable o se mantenga en silencio, que actúe o prefiera no actuar, afectará a otros de alguna manera, a su vez, las otras personas no pueden dejar de responder a la conducta de usted y, por tanto, también están comunicando.

La comunicación no tiene lugar sólo cuando se planea, cuando es consciente o efectiva. No siempre está consciente de lo que en realidad comunica y tal vez no siempre se le entienda. Se comunica a través de muchos modos conductuales

ya sea palabras habladas y escritas, usa la intensidad de la voz como cuando susurra o grita, emplea la inflexión de su voz, utiliza las posturas de su cuerpo y sus gestos, emplea todos los contextos de su comunicación: espacio, tiempo, objetos, etc.

Todos estos comportamientos comunicativos los emplea simultáneamente y cada uno califica de alguna manera el significado del otro.

- Regla No. 2 -

La comunicación ocurre a dos niveles. La información que se transmite a través de la comunicación es el nivel de CONTENIDO y se refiere a lo que se dice. Sin embargo, la comunicación de cualquier tipo implica además una definición de la relación entre los comunicadores siempre contiene instrucciones sobre como interpretar el contenido de dicha comunicación. Aseveraciones como "solo bromeaba", "lo digo en serio" y "es una orden" son expresiones del nivel de relación de la comunicación. El nivel de RELACION no necesita expresarse con palabras y, de hecho, se expresa con frecuencia en forma no verbal.

La empleada de una tienda no necesita elaborar toda una presentación de su conocida frase "¿puedo ayudarle?", con una complicada descripción de su relación con el cliente no necesita mencionar que es vendedora del lugar y que su trabajo estriba en ayudar a que los clientes encuentren y compren artículos, los indicios no verbales y contextuales, como la tarjeta con el nombre o un uniforme, contribuyen a que usted comprenda que ella le ayudará a comprar lo que necesita.

- Regla No. 3 -

*Comunicación es como el dilema del huevo y la gallina, rara vez la comunicación se considera como la consecuencia dinámica, fluida, ininterrumpida que en realidad es.*

*Aunque el concepto de retroalimentación añade la noción de circularidad a un proceso de pensamiento que de otra forma sería lineal, la retroalimentación suele concebirse como poco más que la reacción ante una acción, lo que usted ve como la causa de una comunicación puede ser en realidad el efecto de otro acontecimiento anterior.*

*Estos inicios y altos son similares a la puntuación en la escritura y, de hecho, el término "puntuación" lo han empleado algunos escritores para describir lo que nosotros llamamos el dilema del huevo y la gallina.*

- Regla No. 4 -

*Las transacciones de la comunicación se presentan entre iguales o desiguales. El ejemplo más típico de una relación desigual es la dada entre madre - hijo las relaciones entre no iguales incluye dos posiciones diferentes. Un comunicador se encuentra en la posición superior, primaria o de un punto más arriba, en tanto que el otro ocupa la posición secundaria, inferior o de un punto más bajo, las palabras "un punto más arriba" y "un punto más abajo" no debe igualarse con "bueno", "malo", "fuerte" o "débil". Tales relaciones desiguales suelen establecerlas contextos sociales o culturales, como las relaciones doctor-paciente, estudiante-maestro y padre-hijo. En estas relaciones desiguales, la persona con un punto más arriba es, en general, aquella que define*

la naturaleza de la relación, en tanto que la posición de un punto más bajo se refiere a la persona que acepta y sigue adelante con esta decisión.

En las relaciones entre iguales, los comunicadores se encuentran a la par. En un sentido positivo, esto permite el respeto y la confianza mutuos, es una relación en que las personas se consideran así mismas como iguales.

#### MODELO TRANSACCIONAL DE LA COMUNICACION HUMANA

Muchas influencias han dado forma al campo de la comunicación humana, la tradición retórica temprana dio entrada a la perspectiva mecanicista que ofrecía el modelo matemático de la teoría de la información, las aportaciones sociales y psicológicas de interaccionismo simbólico maduraron en la cibernética nueva y la teoría general de sistemas.

De hecho, ningún otro campo le afecta tanto a usted, que es un ser comunicativo, la comunicación es también el vehículo de sus intenciones hacia otros, sólo a través de ella puede darse cuenta de su potencial, sin la comunicación se da la inadaptación.

Analícemos ahora con brevedad las principales líneas que siguen los diversos enfoques que estudian la comunicación humana.

- Concepto de la interacción -

*Teoría del Ping Pong de la comunicación.*

*Comparar la comunicación con los turnos en un torneo*

*de tenis de mesa. Usted dice algo; yo le contesto, usted dice algo más; yo le replico, yo sirvo; usted responde tanamos los papeles de emisor y receptor.*

*La debilidad de esta concepción es que la comunicación no se divide realmente en Ping y Pong, estímulo y respuesta, tiro y contestación, acción y reacción. Los emisores y receptores no se limitan a alternar la emisión y recepción, y el modelo lineal simple de causa y efecto no explica suficientemente las complejidades dinámicas de nuestra comunicación.*

*- Concepción de transacción -*

*Teoría espiral de la comunicación.*

*La teoría general de sistemas acentúa la naturaleza transaccional de la comunicación humana. "Transaccional" significa más que una simple interacción entre emisores y receptores. Una transacción, implica interdependencia y casualidad mutua, recíproca entre las partes del sistema. La comunicación humana se entiende mejor como un sistema en que los emisores son a la vez receptores y los receptores son también emisores. La comunicación no es estática como la fotografía, es mucho más parecida al flujo continuo de las películas, que de manera constante brincan al siguiente cuadro conforme tratamos de asimilar el sentido del último.*

*Quién comienza el proceso de la comunicación, es una interrogante de poca importancia, ya que los procesos no tienen inicios o terminaciones específicos, en la visión transaccional de la comunicación, usted es tanto causa como efecto estímulo y respuesta, emisor y receptor. La manera en que usted se considera da forma a su comportamiento comunicativo. Su*

percepción de las respuestas de otros es en sí el producto de su comunicación previa.

El estudio de la comunicación como una transacción se acerca más al englobamiento de las complejidades del proceso que cualquiera de las otras teorías o ideas. La comunicación como transacción es el resultado directo de la teoría general de sistemas.

- Concepción de la acción -

*Teoría de comunicación del tiro que da en el blanco.*

La teoría de la información dice que la comunicación es un acto unidireccional, como disparar una flecha a un blanco. Toda la actividad de la comunicación se centra en la acción unidireccional de hacerle algo a alguien, lo cierto que usted sea dependerá en su mayor parte de que también dispare la flecha.

Se hace hincapié en el emisor y su capacidad de codificación. Las cuestiones clave en esta concepción se enfocan en lo que el orador debe hacer para persuadir, vender, ayudar o cambiar el comportamiento de alguien. Esta visión se basa también en la idea de que las palabras tienen significado, y de que si el emisor conoce los significados correctos y emplea las palabras con propiedad no deberán surgir malentendidos. Pero cuando ocurren los malentendidos, cuando la comunicación no es perfecta, la teoría de la información dice que ello se debe a que usted no actuó adecuadamente. O sea no disparó directo al blanco y por tanto falló. Esta concepción aún es popular y se vislumbra en la aseveración como "No se por qué no entiende esto; se lo explique 50 veces."

CAPITULO V  
 PROCESO DE LA ADMINISTRACION MEDIANTE LA COMUNICACION

*Incongruencia transaccionales y problemas de comunicación.*

*Por la naturaleza de las transacciones y de su evolución, a medida que la gente negocia roles y significados simultáneamente se dan gran cantidad de problemas que afectan gravemente nuestra capacidad de organizar y llevar a cabo acciones.*

*Existen básicamente cuatro tipos de factores que pueden afectar la efectividad de la comunicación:*

- 1) Conflicto y ambigüedad de roles.*
- 2) Puntuación y secuencia incongruentes.*
- 3) Desconfirmación relacional, y*
- 4) Dobles vínculos.*

*1) Conflicto y Ambigüedad de roles.*

*En cuanto a los roles desempeñados muchos y al mismo tiempo.*

*Al desempeñar cualquier rol existen dificultades que se derivan del hecho de que las diversas expectativas que se tienen sobre como efectuar el rol pueden no armonizarse. A ello se llama conflicto de roles.*

- . Fuentes de Conflicto
- . Conflicto Intraemisores

Quando se reciben directrices contradictorias de la misma persona sobre como desarrollar su trabajo, por ejemplo, el jefe puede decirle que debe incrementar la producción de su departamento pero mantener bajos los costos. Si no puede aumentar la productividad por hora de sus empleados, necesita aumentar la fuerza de trabajo (un incremento de los costos) o hacer que la fuerza de trabajo actual labore tiempo adicional (incremento en costos). No pudiendo satisfacer las dos expectativas de su jefe.

- . Conflicto Interemisores

Quando diferentes personas le transmiten expectativas que se encuentran en conflicto. Por ejemplo, las secretarias que trabajan en equipo y dependen de una supervisora se encuentran en este conflicto de roles cuando un ejecutivo les pide que realicen ciertos deberes que no son parte del trabajo que les ha encomendado su supervisora.

- . La sobrecarga de roles.

Se da cuando las expectativas que otros tienen sobre la persona exceden la cantidad de energía, tiempo y habilidades que posee para cumplir con ella.

- . El conflicto persona-rol.

Se espera que la persona efectúe cosas fuera de lo que corresponde. Tal vez en ocasiones se espera que haga algo que no se ajusta al concepto que tiene de si mismo.



*Si la persona se considera compasiva, le será difícil despedir a alguien y es posible que su posición como supervisor le exija que despida a uno de sus trabajadores.*

*. Ambigüedad de roles.*

*Se deriva de la falta de claridad en la comunicación de las expectativas, en la experiencia de iniciar un nuevo trabajo y de que se le haya dicho muy poco sobre sus obligaciones. Algunas expectativas sobre lo que la persona debe hacer se expresan en términos muy generales.*

*2) Puntuación y secuencia (el Huevo o la Gallina)*

*Como se recordará, una característica de las transacciones es que el comportamiento de una persona puede ser tanto causa como efecto del comportamiento de la otra.*

*La puntuación es una manera de organizar una secuencia de interacciones comunicativas y decidir que un comportamiento es la causa del otro.*

*Por ejemplo, el caso entre supervisor y subordinado, el supervisor que vigila constantemente al trabajador revisa y vuelve a revisar todo, no da margen a ninguna iniciativa o responsabilidad y en general siente que si el subordinado no es del todo idiota, cuando menos necesita una guía constante. El supervisor justifica su comportamiento hacia el trabajador diciendo que la razón de su supervisión es la incapacidad de este para pensar por si mismo y tomar la iniciativa. Si el subordinado no cometiese tantos errores, el supervisor no tendría que revisar y volver a revisar todo. O sea el supervisor está puntuando la secuencia de acontecimientos*

presentando su comportamiento como una respuesta a la conducta del trabajador.

No obstante el subordinado percibe y puntúa la situación de manera muy diferente. Para él no hay forma posible de tomar la iniciativa, ya que el supervisor jamás lo dejará. Siente que no hay oportunidad para que tome incluso pequeñas decisiones, así que ya no lo intenta. También siente que como el supervisor le respira cerca del cuello y lo pone nervioso en forma constante, resulta fácil que cometa errores. Tampoco existe necesidad alguna de ser preciso, ya que el supervisor revisará y volverá a revisar todo. En otras palabras el subordinado considera su comportamiento como una respuesta a la conducta del supervisor: "No tomo la iniciativa porque él toma todas las decisiones".

La cuestión no es si uno puntúa con mayor precisión que el otro. El hecho es que cada comportamiento es causa y a la vez efecto del otro.

Cada uno siente del todo justificada su propia respuesta. Y cada uno encuentra justificación para su comportamiento en la conducta del otro.

### 3) Desconfirmación relacional.

Los problemas frecuentes de comunicación pueden remontarse a la falta de acuerdo, tácito o implícito, sobre la definición de roles que las personas confieren a una transacción.

Cuando una persona insiste en etiquetar una situación o un rol de determinada manera en tanto que la otra se niega a denominarla igual surge el malestar mutuo. Los problemas

típicos de comunicación ocurren entre los padres y los hijos cuando los primeros no se dan cuenta de que las necesidades normales de dependencia a los niños son sustituidas poco a poco por la necesidad de gobernarse a sí mismos. Los adolescentes hacen un gran esfuerzo por redefinir como simétrica la relación con sus padres, en tanto que estos se aferran a la antigua relación complementaria. Cambiar la definición de los roles es en realidad difícil, ya que dichos cambios requieren no sólo una redefinición de la otra persona, sino también del yo en la relación.

4) Doble Vínculo, mensajes dobles y otras incongruencias.

Estas incongruencias se dan en las transacciones interpersonales, y un tipo bastante común de incongruencia ocurre cuando el nivel de contenido de la comunicación no se ajusta al nivel de la relación. Las palabras "Dicen" una cosa y el tono de voz por ejemplo, "dice" otra.

El supervisor que dice que sus empleados pueden entrar en la oficina siempre que tengan un problema, pero en forma constante se mantiene ocupado en reuniones fuera de la oficina o muestra prisa cuando los empleados logran verlo, está enviando un doble mensaje. Las palabras dicen una cosa y el comportamiento otra.

Los dobles vínculos son casos específicos de incongruencia y fueron descritos por primera vez en un trabajo sobre esquizofrenia que escribieron Bateson, Jackson, Haley y Weakland\* se presenta una situación de doble vínculo cuando:

---

\* Gregory Bateson, Don Jackson, JAY HALEY, and John Weakland - "Toward a theory of Schizophrenia", Behavioral Science, Vol. I pp. 251-264, 1956

1) Dos personas se encuentran involucradas en una relación significativa de la que no pueden retirarse, y

2) Una persona envía un mensaje que es paradójico en el sentido de que la otra persona debe involucrarse en comportamientos simultanea y mutuamente excluyentes.

Por ejemplo, si el mensaje es una orden, tiene que ser desobedecida y obedecida. Como esto es imposible, los dobles vínculos colocan a las personas en el predicamento de "Mal si lo hago y mal si no lo hago"

#### PERSPECTIVAS TRANSACCIONALES

##### MODELO DE ORIENTACION DE NEWCOMB\*

El trabajo de Newcomb sobre la coorientación proporcionó un ímpetu temprano el análisis de la comunicación en términos transaccionales. En su sistema, 2 individuos A y B, mantienen cierta relación con: 1) un objeto (llamémosle x), y 2) entre sí, cada individuo está coorientado, es decir, tiene una orientación tanto hacia el objeto como hacia la otra persona. El meollo en el modelo es que la manera en que A y B se orientan hacia x está determinada no sólo por la naturaleza de x, sino por la relación que cada persona percibe que la otra tiene con X.

Newcomb (esfuerzo hacia la simetría).

---

\* Theodore M. Newcomb, "An Approach to Study of Communicative-Acts", *Psychological Review*, Vol. 60, 1953, pp. 393-404.

*Si un objeto es importante para la persona y a ésta le atrae otra persona, la forma en que considera el objeto influirá sobre sus propios sentimientos hacia el mismo.*

*Si a una persona le gusta alguien, espera que a ésta le agrade lo mismo que a ella, habrá cierta tensión en la relación si la persona percibe alguna discrepancia entre su orientación hacia un objeto y lo que percibe que la otra persona siente hacia dicho objeto. De alguna manera, se sentirá forzado a reducir la disonancia creada por el sistema desbalanceado y tomará alguna acción, las alternativas podrían ser:*

- 1) Disminuir la importancia del objeto, o sea, decidir que en realidad no es tan importante para la persona.*
- 2) Disminuir su atracción hacia la otra persona, o sea decidir que ese amigo no es tan importante.*
- 3) Tratar de que la otra persona cambie su manera de pensar sobre el objeto.*

*Otra forma de considerar las relaciones es atendiendo a los niveles de la comunicación.*

*En el primer nivel, puede estarse de acuerdo con la otra persona respecto a algo.*

*En el segundo nivel, tal vez no se entienden de manera adecuada lo que siente la otra persona.*

*El tercer nivel toma en cuenta si se está consciente del entendimiento propio y del de la otra persona. La calidad de la comunicación se relaciona con el grado en que puede uno ayudar a la otra persona u comprenderlos.*

## INFORMACION Y FLUJO

*La información es un tipo de mercancía que las personas obtienen entre sí a medida que se preguntan y se responden interrogantes, hablan dan informes, leen instrucciones, recuerdan acontecimientos pasados y comparten secretos.*

*La información es el material de interacción en las organizaciones y es de naturaleza exclusivamente humana. Incluye cualidades socioemocionales en las interacciones, al igual que funciones de tareas, o el trabajo de realizar negocios unos con otros.*

*De otra manera, cuando las personas tienen que trabajar juntas controlar u observar con cuidado sus comportamientos mutuos:*

- 1) Para ver lo que necesita hacer*
- 2) Para decirse lo entre sí, y*
- 3) Para mantener control sobre el comportamiento mutuo a través de la comunicación. El monitoreo y el control requieren un flujo de información constante entre los miembros de una organización, ya sea que esté libremente organizada como la familia o estrechamente estructurada como una unidad militar. En esta forma, las transacciones humanas son por definición mensajes con información.*

*La información crea la necesidad y el mercado para mas información. El ajuste y la adaptación al flujo de mensajes en una organización y a la interdependencia con el ambiente desarrollan un nuevo conjunto de necesidades de comunicación. Tales necesidades se satisfacen adaptando la frecuencia de*

la comunicación, el volumen de la información por contacto, y la eficiencia tanto de los sistemas que mueven la información como de los mensajes mismos.

El flujo de información puede estudiarse y cambiarse. Una organización tiene la responsabilidad de diseñar su estructura y funciones de comunicación de tal manera que pueda controlar el tiempo y el esfuerzo que se invierten en esta parte del recurso organizacional. El diseño de una red es una respuesta al problema de encontrar la forma más efectiva para cubrir las actividades necesarias.

## INFORMACION

### TIPOS

Tipos de información según las categorías de "preemptiva, informativa, evaluativa e imperativa". Esta tipología se relaciona más con el "que" de la información que con el "a quien", "que efecto" o "cuanto".

### MENSAJES-PREEMPTIVOS.

Ocurren durante los contactos en que las personas no buscan directamente obtener o proporcionar información u órdenes. La comunicación preemptiva toma más bien el lugar de los intercambios normales de labores o plática de negocios. Está destinada a establecer comunicación futura más que a lograr una tarea de información por sí misma, tiende a ser preliminar a otras acciones. La mayor parte de los mensajes preemptivos son del tipo "prepárense para entrar en comunicación".

### MENSAJES-INFORMATIVOS.

Contienen datos sobre los que se basa el funcionamiento de un negocio, teniendo que ver con el concepto de "reducción de la incertidumbre". El flujo de los mensajes de información cubre todas las direcciones ascendente, descendente, y colaterales de la comunicación, estos mensajes informativos provienen del medio ambiente.

### MENSAJES-EVALUATIVOS

Representan "el deber". Contienen un juicio de valor o una recomendación moral o ética. No proporcionan información verbal u orientada a la toma de decisiones como lo hacen los mensajes informativos, sugieren que puede seguirse un curso de acción más honesto o mejor debido a una necesidad de conciencia, espiritual o ética. En estos mensajes las personas se enfrentan a lo que debe hacerse, más que a opciones posibles derivadas lógicamente o al cumplimiento controlado rigidamente y fluyen raras veces hacia arriba.

### MENSAJES-IMPERATIVOS.

Se exige un curso de ACCION, se esperan resultados y se dirige un movimiento.

Los mensajes imperativos tienen mayor probabilidad de fluir de arriba hacia abajo, son muy pocos los subordinados que exigen algo a sus superiores salvo en confrontaciones violentas. En ninguna parte del intercambio de información se establecen tan claramente las relaciones de autoridad como en los mensajes imperativos, si no existe acuerdo sobre quién



*puede enviar mensajes imperativos, éstos no tendrán el efecto buscado.*

## *CARGA DEL MENSAJE*

### *CARGA*

*Como en el diseño de una tienda de abarrotes que debe apearse a ciertos lineamientos relativos a la entrada y salida de clientes y al flujo de una sección a otra.*

*El flujo de información se prescribe formalmente para mantener la vida la organización, las pruebas frecuentes de las reglas de flujo de información pueden contribuir a que cualquier organización asegure que los mensajes lleguen a donde son necesarios, en el tiempo apropiado y con la cantidad de información adecuada para que se realice el trabajo. Si existe demasiada información (sobrecarga) las personas se congestionan con el manejo de mensajes con detrimento de otras actividades.*

*Es casi imposible delimitar la cantidad de carga que se considera suficiente. Deben tomarse en cuenta factores personales. La cantidad de información de cada individuo puede manejar, varía considerablemente según la organización.*

*Los factores de canales son importantes: ¿Que tanta información puede acarrear cada canal de un participante a otro y que tanta puede ser respondida?*

*Los factores de tiempo son también importantes.*

## SUBCARGA

Cuando una organización o persona no recibe suficiente información para realizar un trabajo, se dan diversos resultados posibles. Todos son disfuncionales. Pueden generarse errores provenientes de la falta de dirección o instrucción suficientes, con consumo de tiempo adicional. El sistema responde al error casi de la misma manera que el cuerpo humano responde a la infección; en efecto la compañía se contagia de fiebre, genera anticuerpos, ajusta los insumos y desarrolla un nivel de actividad inferior a la normal.

Otro resultado de la carga baja es el tedio que se produce por la carencia de datos o de responsabilidad.

## SOBRECARGA

Se define como la cantidad de carga de mensaje que excede la capacidad de manejo de una persona o de un subsistema.

Tanto la calidad como la cantidad pueden causar sobrecarga. En calidad se habla de la complejidad y su problema en manejar el contenido del mensaje. En cantidad refiriéndonos al volumen absoluto de mensajes que es muy grande para ser manejado.

La pertenencia del administrador a los subsistemas lo expone al menos al riesgo de una sobrecarga ocasional. No existe una forma de controlar tan perfectamente el flujo, que cada subsistema envíe mensajes sólo cuando el administrador necesite información, en la cantidad justa y en el momento en que no se encuentre asediado por un volumen creciente de

otra parte del sistema. El control de entradas y la vinculación se convierten en factores importantes al ajustar la carga de un sistema.

Los mensajes deben poseer suficiente contenido para producir el resultado deseado, comunicar información importante y no estar contaminados de otra información que no se pueda entender o utilizar.

La sobrecarga puede ser algo más que una cantidad absoluta de datos, y más de lo que el receptor puede manejar; o más de lo que el receptor está interesado en utilizar, para tomar al momento una decisión.

## FLUJO

Los mensajes no andan por ahí esperando ser descubiertos. Tampoco flotan a la deriva, si no el flujo de los mensajes se desplazan del emisor al receptor; hacia arriba, hacia abajo o hacia los lados; a través de sistemas formales o informales, en organizaciones grandes y pequeñas.

### Dirección del Flujo.

Las redes proporcionan la base sobre la que pueden medirse las direcciones de flujo. Las personas responderán a las direcciones del flujo según la forma en que puedan satisfacer sus propias necesidades. Existen realmente sólo dos direcciones, horizontal y vertical, aunque se considera que el vertical se divide en dos partes: ascendente y descendente, el flujo horizontal (entre compañeros) no necesita distinciones.

## ESTRUCTURA Y FUNCION

*Las estructuras de las redes de comunicación facilitan o limitan el manejo y procesamiento de los mensajes. Las reglas y procedimientos están destinados a hacer que los mensajes entren en movimiento, como el desplazamiento del producto.*

*Los nuevos miembros de una organización requieren tiempo para aprender los hábitos normas y políticas que determinan con quien sostienen transacciones de información.*

*Las reglas formales y los sistemas de educación existen dentro de una organización debido, cuando menos, a las siguientes razones:*

- 1. Para controlar y medir los productos y articular las reglas mismas.*
- 2. Para coordinar las actividades complejas dentro del sistema y relacionar los subsistemas entre si y con la organización.*
- 3. Para regular las respuestas a otros sistemas externos, al ambiente y a los sistemas competidores, de manera que pueda mantenerse un alto nivel de comportamiento predecible y propiciarse la consistencia.*
- 4. Para coordinar la asignación de recursos de personas, dinero y objetos.*
- 5. Para crear un clima en el cual la organización pueda ajustar su producción a medida que reciba y procese la retroalimentación.*

Mientras más tiempo se encuentre un grupo o un sistema en operación, más elaboradas serán sus reglas de comunicación y sus procedimientos de manejo de los mensajes.

Asimismo, si las actividades del grupo son repetitivas y altamente predecibles, habrá muchas reglas; pero si el grupo posee actividades impredecibles y variables, entonces las reglas formales no serán tan abundantes o rígidas.

Si los miembros de la organización descubren que las interacciones prescritas por las reglas no son útiles, establecerán su propio sistema de comunicación: el sistema informal.

Uno de estos "sistemas" es la "murmuración" como sustituto de los canales formales. Sin embargo, el término es confuso si se piensa en él como un canal sinuoso, incierto y poco confiable. La investigación de campo y la experimentación indican que la comunicación a través de murmuraciones es muy rápida; puede predecirse su curso, sus direcciones y afiliaciones; y es también mucho más precisa de lo que un observador casual podría imaginar. Este tipo de comunicación está mucho menos cargada de información sobre la tarea, que sobre las personas, actitudes, relaciones, interpretaciones, predicciones, valores, normas y necesidades. La naturaleza disfuncional de la murmuración radica en que propicia el rumor y lo esparce. Si el administrador mantiene los oídos abiertos a los rumores, puede saber más sobre el rumor de la organización que sobre cualquier cuestión determinada.

## INTERMEDIARIO O PORTERO

La función es de servir como filtro de los mensajes, y es que el intermediario cruza las líneas organizacionales o se desplaza de un sistema a otro y contribuye a interpretar las reglas o mensajes de un grupo a otro.

Determinar que mensajes deben fluir y quien debe recibirlos son dos de las responsabilidades del "portero".

También conocida como "flujo de dos etapas" de la información y "liderazgo de opinión", esta función es vital para las redes de la comunicación en las organizaciones.

No todos los datos deben enviarse a todos los lugares. Cuando las reglas se aplican específicamente o se entienden mal o en mínimo grado, el portero mantiene el flujo de mensajes consistente con las reglas organizacionales o paralelo a ellas. Los porteros operan tanto en los sistemas formales como informales, de hecho, como intermediarios, pueden mantener unidos a los dos sistemas. Apoyan la integridad del sistema formal, mientras operan en el sistema informal como "influencias" sobre el control del flujo de mensajes.

## MOTIVACION E INFLUENCIA

La utilización de los recursos humanos para el administrador, significa mover a las personas para que lleven a cabo todo tipo de cosas, logrando así los objetivos organizacionales, departamentales y personales. El rendimiento de un gerente se encuentra inexplicablemente ligado al desempeño de otras personas dentro de la organización, sobre todo al de los trabajadores que laboran con y para él. En la mayor

parte de las organizaciones, el rendimiento es la manera habitual de determinar la forma en que se recompensa a la persona, Algunas personas trabajan más rápido y mejor que otras, y unas producen más que otras. El comportamiento laboral, con toda seguridad no es diferente de cualquier otro tipo de conducta humana. También está regido por la idea ampliamente aceptada entre los científicos de la conducta, de que la conducta humana no es aleatoria sino deliberada. Alcanza metas y satisface necesidades.

El rendimiento y la motivación se relacionan de alguna manera.

Existen cuatro tipos de factores básicos responsables de la conducta humana.

#### Factores Psicosociobiológicos.

Tanto la constitución genética como las influencias ambientales y educativas determinan en gran parte cómo se aprende a interpretar el mundo y crear significados.

#### Factores Psicosociales.

Sus necesidades y aspiraciones, aptitudes y metas personales tienen cierto efecto sobre lo que usted realiza.

#### Factores Sociales.

Su conjunto de roles, grupos de compañeros, grupo de trabajo y de referencia influyen, hasta cierto punto, sobre lo que usted elige hacer.

### *Factores organizacionales.*

*La naturaleza de su trabajo el ambiente físico en que labora, el equipo que emplea, el sistema de recompensas, el tipo de supervisión que recibe, así como la estructura organizacional y los objetivos de la organización, afectan su comportamiento.*

*A través de la comunicación puede ayudarse a una persona a cambiar sus niveles de aspiración y a reevaluar sus objetivos personales.*

*A nivel social aunque tal vez el administrador no tenga mucho control sobre las personas con las que se socializa, en ocasiones puede ejercer cierto grado de control con respecto a quien trabajará con quien.*

*A nivel organizacional, el administrador ejerce mucho mayor control e influencia.*

*A medida que se describa primero que motiva a la gente y despues cómo se le motiva, debe de recordarse que es siempre la percepción interna de la persona la que determina si un factor particular afectará su comportamiento particular y en que medida.*

### *MASLOW (LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES)*

#### *SUPUESTOS*

*1. Todas las personas tienen necesidades básicas dispuesta en una jerarquia de importancia. Solo despues de satisfacer el primer nivel básico de necesidades puede dedicar-*



se enegía a satisfacer el siguiente nivel de necesidades.

2. Sólo las necesidades insatisfechas pueden motivar un comportamiento. Una vez que se satisface una necesidad, ya no actúa como motivador.

#### MASLOW IDENTIFICO CINCO NIVELES DE NECESIDAD.

##### - Necesidades Fisiológicas.

Incluyen las necesidades que sostienen la vida: aire, agua, alimento, sueño, excreción, sexo.

Son las necesidades básicas y preponderan sobre otras necesidades.

##### - Necesidades de Seguridad.

O de protección contra el peligro, la amenaza y las privaciones. Organizacionalmente se manifiestan en el deseo de seguridad laboral y de un ingreso monetario sostenido o creciente.

##### - Necesidades sociales.

Sólo cuando las dos anteriores han sido satisfechas las sociales pueden motivar una conducta, estas se relacionan con el deseo de compañía, pertenencia, adaptación, amistad y amor.

La necesidad de pertenecer, tanto formal como informalmente, a un conjunto de grupos humanos es en realidad un poderoso motivador para quienes derivan su sentido de identidad de la pertenencia a grupos sociales o profesionales.

- Necesidad de Estima

Estas necesidades no actúan a menos que las anteriores se hayan satisfecho de manera razonable, las necesidades de estima consisten en: 1) la necesidad de autoestima que se caracteriza por un deseo de confianza en si mismo, sentimientos de competencia, mérito e independencia y 2) las necesidades de estima por parte de los demás que incluye el deseo de reconocimiento, status, apreciación y prestigio, una de las funciones del sistema informal estriba en proporcionar un medio para la satisfacción de las necesidades de estima a todos los niveles de la estructura organizacional.

- Necesidades de Autorrealización.

Incluyen la realización del potencial de uno mismo, y la expresión creativa. El ejecutivo triunfador que de pronto se convierte en artista y el eminente académico que emprende un negocio, son ejemplos habituales de personas motivadas por la necesidad de realizarse a si mismos, sujetos que cambian de rumbo a la mitad de sus carreras.

TIPOS GERENCIALES (MACCOBY)<sup>1</sup>

Maccoby Psicoanalista y Director del Proyecto Harvard sobre la tecnología, el trabajo y el carácter, entrevistó a 250 administradores de 12 grandes compañías en diferentes partes del país. Cree que las estrategias para el cambio social deben tomar en cuenta el carácter de las personas, que influyen sobre la calidad del trabajo y la vida de los

<sup>1</sup> Michael Maccoby, *The gamesman*, Simón And Schuster, New York, 1976

demás. Insiste en que el entendimiento del carácter social es absolutamente necesario si se desea conseguir el apoyo de la gente para el cambio social progresivo.

Los tipos de carácter social son una aproximación a la realidad humana, que deben considerarse aunados a los factores económicos, técnicos y sociales que determinan a las organizaciones de trabajo.<sup>\*2</sup>

### TIPOS GENERALES

#### - El artesano

Es una persona que poya la ética laboral, es próspero, y valoriza el respeto a las personas y el interés en la calidad. el artesano disfruta el proceso de elaboración de algo y le agrada construir y remendar. En general los artesanos son perfeccionistas, callados, modestos y prácticos, tienden hacer sus propias cosas, se apegan a metas que no comparten.

#### - El luchador de la Selva.

La meta primaria es el poder. la vida y el trabajo es una selva en que los ganadores destruyen a los vencedores. Ven a los compañeros como cómplices o enemigos potenciales, y a los subordinados como objetos que deben utilizarse y desecharse cuando ya no son útiles, como los leones construyen imperios y al igual que los zorros avanzan haciendo política.

---

\*2 Ibid., p. 44

- El hombre de la compañía.

Son funcionarios que derivan un sentido de autoidentidad por pertenecer a una organización poderosa y protectora. Sus lados fuertes son su interés por la gente y el compromiso que establecen para mantener la integridad de la organización. Si son débiles se preocupan por la seguridad y pueden ser temerosos y sumisos. Cuando son fuertes desarrollan un sentido de cooperación y servicio con las demás personas del grupo.

- El jugador

Su interés es el reto y la competencia en actividades donde pueda salir victorioso. Le impacienta la cautela de los demás; ama los riesgos e insiste en motivar a otros para que vayan más allá de sus límites. La vida es un juego. El jugador posee una gran cantidad de energía, disfruta las ideas y los enfoques novedosos, su objetivo principal es ganar.

Pero de manera similar al hombre de la compañía, es jugador de equipo y se siente responsable del funcionamiento de la organización. Sus metas se funden realmente con las de la compañía y percibe a las personas en términos de su utilidad para la organización, más que de sus ambiciones personales.

TEORIA DEL LIDERAZGO DE LA TRAYECTORIA-META\*

Los gerentes pueden influir sobre sus empleados para

---

\* Martin G. Evans, "The effects of Supervisory Behavior on -- the Path-Goal Relationship" *Organizational Behavior and Human Performance*, pp. 277-298, Mayo 1970; Robert J. House, "A path-Goal Theory of leadership effectiveness." *Administrative Science Quarterly*, pp. 321-339, September 1971.

que alcancen las metas organizacionales, recompensándolos cuando consiguen objetivos específicos que se relacionan con finalidades organizacionales de mayor alcance.

Una parte importante del rol de administrador estriba en aclarar a los empleados qué comportamiento tiene mayores posibilidades de llevar a la consecución de las metas establecidas. Los gerentes deben comunicar con claridad lo que espera de los empleados en lo tocante al logro de los objetivos. También les debe informar sobre las trayectorias o comportamientos específicos que traen consigo la obtención de las metas.

La teoría se refino subsecuentemente a medida que aisló cuatro tipos específicos de comunicación administrativa.

#### 1. Estilo Directivo.

El administrador hace saber específicamente a los empleados lo que se espera de ellos. No se pretende la participación de los empleados y el gerente da directivas.

#### 2. Estilo de Apoyo.

El administrador es amistoso y muestra una preocupación genuina por los empleados. Puede tratarlos como iguales.

#### 3. Estilo Participativo.

El administrador obtiene y utiliza sugerencia de sus empleados, aunque conserva la autoridad final para la toma de decisiones.

#### 4. *Estilo orientado hacia los logros.*

*El administrador fija finalidades desafiantes a los empleados y espera su consecución con un alto grado de éxito. Siempre trata de mejorar el rendimiento.*

*Un gerente puede utilizar cualquiera de estos estilos a todos ellos de acuerdo con dos factores situacionales preponderantes.*

- 1) Las características personales de los empleados,*
- 2) Las presiones y demandas del ambiente a las que se enfrentan los empleados.*

#### LA CONFIANZA

- *El arte de confiar.*

*¿Que significa confiar? ¿Cómo se relaciona la confianza con la comunicación interpersonal? ¿En quien y cuándo se confía? ¿Como demuestra que puede confiarse en usted?*

- *Contexto situacional.*

*Según Rossiter y Pearce\*, sólo puede experimentarse confianza cuando la relación con otra persona se caracteriza por la contingencia, el grado de predicción y las opciones alternativas.*

---

\* Charles M. Rossiter Jr., And W. Barnett Pearce, *Communicating Personally, The Bobbs-Merrill Company Inc., Indianapolis, 1975, pp. 119-115.*

*La contingencia se refiere a una situación en que los resultados de la acción de otra persona lo afectan a usted de una manera significativa. Si las acciones de la otra persona no le afectan, no hay necesidad de que usted confie en ella.*

*El grado de predicción se refiere a la confianza que usted confiere a sus expectativas centradas en el comportamiento o las intenciones de la otra persona. En predicción baja se pueden albergar esperanzas pero no confianza.*

*Las opciones alternativas significan que usted puede hacer cualquier otra cosa aparte de confiar. La confianza sólo se presenta por elección.*

*Si falta cualquiera de estas tres características no podemos hablar de confianza.*

*- Contenido cognoscitivo.*

*Cuando usted confía en otra persona se vuelve vulnerable o, al menos, incrementa su vulnerabilidad con respecto a esa persona. Se confía en otra persona cuando se cree que está no le hará daño. Las capacidades son cruciales ¿la otra persona es capaz o competente para desarrollar la acción que según sus predicciones, tendrá lugar?. Aunque usted perciba que alguien es bastante competente, si también percibe que las intenciones de dicha persona son torcidas o egoístas. Tal vez usted le retirará su confianza.*

*- Desarrollo de las Relaciones de Confianza.*

*De hecho no existe una manera segura de que los demás confíen uno. En ocasiones, la confianza en los demás propicia*

que éstos confíen en nosotros. No obstante, nuestra desconfianza en ellos logrará casi siempre que ellos desconfíen de nosotros. Si alguien se inclina a mal entenderlo y a considerarlo como mal intencionado o incompetente, podrá hacer muy poco para cambiar esa interpretación de cómo es usted.

La confianza entre dos personas se establece asumiendo riesgos. Rossiten y Pearce sostienen que para que se establezca una relación de confianza, tres factores deben estar presentes:

1) La persona debe involucrarse en un comportamiento de confianza, aunque no esté por completo seguro de que la otra actuaría en forma recíproca. Debe asumir el riesgo;

2) Tanto la persona como la otra deben ser capaces de confiar; es decir que ninguno debe seguir sus impulsos de explotar al otro, y cada uno debe interpretar el comportamiento del otro como algo digno de confianza más que como algo tonto.

3) Ambos deben estar dispuestos a negociar el proceso a través de etapas progresivas, otorgando un poco de confianza cada vez.

Para que otros le tengan confianza, debe tomar activamente alguna iniciativa y no esperar a que ellos den el primer paso.

- Tomar la Decisión de confiar.

Cuando alguien se confía a usted no hay manera de saber con seguridad si la persona realmente desea establecer una relación de confianza o si sólo está iniciando un juego



*desleal. La persona debe arriesgarse a confiar cuando no debió hacerlo o a no confiar cuando debió haber confiado. Si la persona confía cuando no debió haberlo hecho, es posible que lo consideren tibio, compasivo y accesible y otros crédulo y estúpido. Si opta por no confiar cuando debió de haberlo hecho se le considera rígido y astuto y otros que es distante, cínico e indigno de confianza.*

### *EL ARTE DE ESCUCHAR.*

*Si se preguntase a la gente cual es uno de los principales problemas de la comunicación, es probable que mencionan el no saber escuchar.*

*Es obvio que a no ser que alguien escuche, cualquier esfuerzo por comunicarse será vano.*

*El escuchar es vital, resulta esencial no sólo para comprender el contenido del mensaje sino también para entender el contexto del sentimiento en que ocurre la comunicación.*

*Algunas personas son tan egocéntricas que prefieren monologar en forma constante en vez de compartir la conversación con alguien. Desean ser oídos y no se preocupan por oír a los demás.*

*Las reglas implícitas de comunicación entre supervisor y subordinado indican que el último debe guardar deferencia hacia el primero.*

*Hay personas que son muy selectivas en lo que escuchan. Escogen sólo que les gusta y rechazan los demás. Una palabra clave les "da cuerda" para hablar y habrá perdido la*

oportunidad de ser escuchado.

Otros escuchan sólo lo que desean oír. Es probable que un supervisor a quien no le gusta escuchar problemas parezca oírle y tal vez le dé algún tipo de respuesta, para salir rápido de la situación.

Hay quienes escuchan a la defensiva e interpretan lo que usted dice como ataque personal.

Algunas personas aparentan gusto al escuchar a otra persona nada más para tener material que emplear contra esta en un futuro.

El sentimiento común de quienes no son escuchados es frustración, enojo, dolor y a menudo resentimiento.

Tiene que prepararse para escuchar y hacer saber a los demás que los escuchará. Tal vez se dedique u divulgan que en la oficina se mantiene una política de puerta abierta; pero si eso no es verdad, a nadie engañará. Sus intentos desganados por escuchar o ayudar a quien tiene un problema no resultan creíbles, a nadie engañará; salvo tal vez a algún recién ingresado a la organización que aún no aprende las reglas informales.

Como administrador debe permitir a la persona hablar sobre sus trabajos, problemas, sentimientos, sugerencias.

No existe una técnica fácil para enseñarle a escuchar. Escuchar es una habilidad y, por esa razón, puede enseñarse y mejorarse. Se debe tener presente una actitud de servicio.

*Escuchar es tener la fuerza creativa para imaginar como tendría sentido decir lo que la otra persona está diciendo*

*No es posible fingir que se escucha activamente. Y esto es escuchar a la persona sin emitir juicio sobre lo que dice y en reflejar lo que dijo para indicarle que usted comprendió sus sentimientos. Al reflejar lo que dice la otra persona, contribuye a crear un clima en el que la persona se limita a aceptar, a no criticar y a no moralizar. Las personas se sienten entonces más seguras.*

### *ESTILOS DE COMUNICACION*

*No hay dos personas que se comporten de manera igual. Aunque la mayoría son bastantes capaces de comunicarse en diversas formas, a menudo optan por sus antiguos patrones para manejar sus transacciones de comunicación con los demás. A estas maneras de conducirse en situaciones interpersonales se les llama estilos. Aunque es posible emplear muchos estilos diferentes, la gente tiende a emplear un estilo determinado en ciertas situaciones.*

*Antes de identificar algunos estilos comunes de comunicación, mencionemos tres puntos importantes:*

*1. Todos disponemos de una gama de estilos. Existen muchas formas de responder a situaciones interpersonales y todas se utilizan en una u otra ocasión. Cada forma tiene sus consecuencias específicas.*

*2. Todos los estilos son efectivos en determinadas situaciones específicas.*

3. El uso habitual e indiscriminado de un estilo en todas las situaciones crea problemas interpersonales y puede resultar contraproducente.

La descripción de los estilos se basa en la exposición de Virginia Satir sobre los patrones de comunicación.<sup>9</sup> los cinco patrones o estilos básicos de la comunicación son: 1) el inculpador o agresivo, 2) el aplacador o no acertivo; 3) el calculador o intelectual; 4) el distractivo o manipulador; y 5) el nivelador o acertivo.

#### 1. Inculpador o agresivo.

Esta persona tiende a actuar de manera exigente con los demás buscando fallas y son bastante críticos de los otros. Actúan con un aire de superioridad y se les describe como muy autoritarios en los extremos se vuelven tiranos y recios, y se abren camino a costa de los derechos y sentimiento de los demás. Es estúpido quien no piensa como él. Su meta principal en las relaciones interpersonales es ganar o dominar, forzando a la otra persona a perder. Obtienen lo que quieren sin experimentar las reacciones negativas directas de los demás. Si usted es aplastado a la larga, las consecuencias de este estilo pueden ser bastante negativa. Sienten que tienen que estar en constante guardia contra los ataques y posibles venganzas de las personas. Usualmente son personas solitarias.

---

<sup>9</sup> Peoplemaking. Science and Behavior Books, Inc., Paloalto, - Calif., 1972.

## 2. Estilo aplacador o no assertivo.

Tratan siempre de complacer y congraciarse, se excusan en forma constante para vez estan en desacuerdo, hablan como si no pudiesen hacer nada por y para si mismos. Violan o ignoran sus propios derechos, necesidades y sentimientos y no los expresan en forma directa o franca y cuando llegan a hacerlo es de una manera modesta y llena de excusas. Este tipo de personas no cuenta y es fácil de explotar su objetivo básico es evitar a toda costa el conflicto y apaciguar. Temen herir los sentimientos de los demás.

## 3. Estilo calculador o intelectual.

Tienden a basarse en intelectualizaciones para manejar las situaciones interpersonales. Se requiere una apariencia calmada, fría y sosegada. No se permite mostrar los sentimientos.

El estilo requiere poner énfasis en la lógica y la racionalidad. Son desconfiados de los sentimientos y de la emotividad personal. A menudo estas personas se sienten bastante vulnerables y manejan sus temores de impropiedad presentando un frente distinto y reservado suelen elegir profesiones con poco contacto con los demás. Se le considera impredecibles e irracionales.

## 4. Estilo Distractivo o Manipulador.

Se basa en no tratar directamente las situaciones interpersonales. Evitan las situaciones de amenaza. Las personas que lo emplean desarrollan todo tipo de estrategias para ejercer una manipulación que los saque de situaciones desagradables. Si éstas no pueden evitarse, el estilo de trato con las personas se caracterize por maniobras distracti-

vas o por la manipulación de los sentimientos de los demás empleando instrumentos de manipulación como el enojo, el daño y la culpa.

5. *Estilo nivelador o acentivo.*

*Todos sus mensajes son congruentes. El tono de voz, los gestos, el contacto visual y la postura se ajustan a la palabra hablada, y las personas acentivas se apegan a lo que dicen que harán.*

*La defensa de los derechos propios jamás se lleva a cabo a costa de los derechos de persona. Hay respeto para sí mismo, pero también para los demás. El mensaje básico de nivelación es, "Esto es lo que pienso", ó "Así veo yo la situación". Nivelar implica respeto, pero no diferencia, la actitud es resolver en forma conjunta con las personas involucradas.*

*Si usted puede expresar lo que siente<sup>n</sup> y piensa sin temor alguno, se sentirá bien por haberlo hecho.*

*El punto básico de la comunicación acentiva es que, constituye el estilo que más propicia la confianza mutua, el respeto propio y el respeto de los demás. Estos ingredientes son vitales para las transacciones de comunicación efectivas en el trabajo.*

## CAPITULO VI

## PROCESO DE COMUNICACION GRUPAL Y TOMA DE DECISIONES

## DEFINICION DE GRUPOS

Cinco características que diferencian a los grupos de los conglomerados de personas (que esperan el autobús o asisten a un cine').

1. Los miembros de un grupo se encuentran en mutua interacción. Hablan o se enlazan en interacciones no verbales a medida que se prestan atención entre si.

2. Los miembros comparten uno o más motivos o metas que determinan la dirección en la que crecerán y se moverán. El grupo debe tener un propósito - aunque sólo sea para divertirse - con el fin de mantener la interacción.

3. Si la interacción continúa, se estabiliza el conjunto de roles y este grupo se diferencia de otros. Se desarrollan patrones de liderazgo y partidurismo, y las personas se desarrollan entre si en dichos roles.

4. Los miembros desarrollan normas que establecen los límites dentro de los cuales pueden establecerse relaciones interpersonales y llevarse a cabo actividades. Las normas contribuyen a regular la consecución de objetivos.

5. Se desarrolla una red de atracción interpersonal con base en el agrado y desagrado que sienten los miembros hacia los demás.

Comparten fragmentos de si mismos entre ellos y se relacionan mediante comportamientos que implican riesgos que no suelen asociarse con las personas extrañas al grupo.

#### *Definición (Grupo pequeño<sup>1</sup>)*

La unión de dos o más personas en interacción, que tienen metas identificadas y normas establecidas, que actúan entre si en relaciones de roles, con una red de atracción interpersonal. Se debe considerar a cualquier número superior a uno como un grupo en potencia.

#### *Tipos de grupos*

Las personas no dejan atrás sus emociones cuando ingresan en un grupo. Cualquiera líder o miembro del grupo que no reconozca el interfuncionamiento de las labores y el proceso, no percibirá mucho lo que sucede en el grupo. Esta tipología parece existir en nuestra sociedad, ya sea independiente o combinadamente; y las categorías no son un intento de decirle a usted, lo que debería ser, sino llamar su atención hacia un sistema para observar los diferentes tipos de grupos con base en sus actividades.

#### *Grupos casuales*

Se presentan en cualquier tiempo y lugar, crecen de manera espontánea. No aportan cosas nuevas, pero el intercambio informal puede ser predecible. Estos grupos son la espina dorsal de las líneas informales en las organizaciones y la manera principal en que opera la murmuración.

En estos grupos las personas tratan de: 1<sup>o</sup>) establecer relaciones humanas cálidas; 2<sup>o</sup>) sentar las bases para una comu-



nicación mas práctica en otros momentos, y 3<sup>1</sup>) superar o evitar el silencio o protegerse de la soledad o el anonimato. Los grupos casuales se caracterizan por la plática sin dirección alguna, sin reglas rigurosas para probar la validez de los comentarios, el intercambio de experiencias personales sin tratar de documentarlas, una comunicación con poco contenido. Contribuyen a establecer las personalidades de los individuos; su atracción es la intimidad del contacto humano y la expresión propia.

### *Grupos Catárticos*

Estos grupos tienden a formarse cuando las personas se encuentran en contacto estrecho o intenso; en los dormitorios colegiales, en las clases, durante los periodos de examen, en los vestidores de las industrias, en los bebederos, en las reuniones sindicales, etc., su propósito es ventilar las impresiones o dar salida a tensiones o irritación. Su funcionamiento es poco casual. Existe una mayor conciencia de lo que integró el grupo como tal. Algunos ejemplos de grupos catárticos son la sociedad de muchachas altas, los clubes de zurdos, algunas sesiones de negociaciones laborales.

Los resultados de dichos grupos pueden ser 1<sup>1</sup>) reducir las hostilidades o los niveles de ira; 2<sup>1</sup>) mejorar el entendimiento de las motivaciones y metas propias; 3<sup>1</sup>) desarrollar un comportamiento social mas maduro, así como reacciones controladas, y 4<sup>1</sup>) proporcionar incentivos para que los participantes se conozcan mejor a si mismos y mejoren ya sea las actitudes personales o las circunstancias.

### *Grupos de aprendizaje.*

Desde un punto de vista informal, se integran cuando

Las personas se unen para compartir información; formalmente incluyen clases, seminarios, cursos, conferencias, grupos de práctica, cursos cortos y grupos de adiestramiento previo al servicio o de servicio. Un grupo que se reúne para aprender puede: 1') Contribuir a que cada miembro asimile la información, 2') desarrollar el hábito de evaluar las ideas en forma crítica, y 3') estimular el pensamiento original y las maneras novedosas o creativas de concebir las ideas o la información.

Pueden esperarse algunos de los siguientes resultados de la participación en los grupos de aprendizaje 1') Una definición más clara de un problema, acontecimiento, actividad, etc., 2') Conocimiento adicional sobre algún tema; 3') Una mayor destreza en el manejo de datos; 4') Mayor destreza al trabajar con gente, 5') cambios de actitudes o valores.

Las personas no sólo adquieren un conocimiento adicional como resultado del aprendizaje; también pueden adquirir mayor destreza para una tarea o volverse más abiertas, menos prejuiciadas y más sensibles.

#### *Grupos formuladores de política*

Suelen formarse cuando algo no funciona en el ambiente o cuando va a suscitarse un cambio. Están compuestos por personas con poder para tomar decisiones o efectuar recomendaciones sobre como deben hacerse las cosas. Los grupos formuladores de política es probable que tengan minutas formales y normas de procedimientos y que manejen sus asuntos de manera sistemática, pero aun así dedicarán tiempo a atender las necesidades socioemocionales de los miembros. Pueden imponerse restricciones externas, como fijar fechas de realización de objetivos o la necesidad de ser prácticos en las decisiones. Un resultado adicional de las experiencias en los grupos formu-

ladores de políticas es que, a menudo, sus miembros desarrollan capacidad para la toma de decisiones.

### Grupos de Acción

Estos grupos difieren de los que formulan políticas por la naturaleza de sus tareas. El grupo de políticas puede comprometer a una organización en cierta dirección o posición de determinada importancia o permanencia. Sin embargo, el grupo de acción debe poner en práctica la política o hacer algún movimiento que acarreará consecuencias. El grupo realiza el cómo y el cuándo y sufre los resultados. Los grupos de acción implican: 1') Muchas cuestiones complicadas referentes al entendimiento o implantación de políticas o programas; 2') Discusiones serias y prolongadas, 3') Importancia acentuada en datos, hechos, objetividad y tareas 4') generalmente están bajo presión de tiempo ya que implica poner en marcha planes o tomar acción antes de un plazo; 5') coordinación con otros organismos o evaluaciones consecutivas; 6') decisiones concretas, específicas y tangibles, 7') Poca atención a las funciones de mantenimiento del grupo o a las necesidades del mismo; 8') Pocas digresiones de las tareas; algunos ejemplos son: el comité que trabaja para introducir un nuevo producto, el comité de admisión de una escuela, los colaboradores de una campaña política, etc.

### Toma de decisiones grupal

Los grupos son la base de las relaciones entre líderes y seguidores, y la comunicación en forma de discusión es la vía por la que los grupos llegan a tomar decisiones.

Los líderes llegan rana vez a tomar decisiones aisladamente. Como las decisiones suelen ser tomados en forma

grupales y no individualmente, ha sido común incluir a otros en todas las actividades de decisión referentes a la investigación, identificación de hechos, implantación y evaluación.

El líder exhibe algunas características como decisión, firmeza, audacia, convicción, fuerza de voluntad, pero también debe tomar en cuenta dos importantes aspectos de los grupos: 1) que los grupos poseen recursos que ofrecen a un líder para llegar a buenas decisiones y 2) que se ha demostrado que los seguidores llevarán a cabo con más ahínco las decisiones si se les ha tomado en cuenta en el proceso de su toma.

Existen tres factores que dictan el uso de la toma de decisiones grupales es: la fuerza del líder, la fuerza de los miembros del grupo y la fuerza de la situación.

#### Fuerza del Líder.

1) ¿Cuál es la escala de valores del líder o la actitud hacia los grupos y su capacidad para llegar a tomar decisiones?

2) ¿Tiene confianza el líder en la habilidad de sus seguidores para contribuir con una decisión?

3) ¿Cuáles son las tendencias del líder con respecto a un estilo de liderazgo? Autoritarias, Permisivas, Flexibles.

#### Fuerza de los Miembros del Grupo

1) ¿Qué características de personalidad se distribuyen entre los miembros?

2') *¿Cuáles son las expectativas de los miembros sobre cómo debe actuar un líder? ¿Cómo pueden actuar los grupos?*

3') *¿Qué necesidad tienen los miembros del grupo de saber y sentir que participarán?*

4') *¿Qué saben los miembros sobre el tema?*

5') *¿Qué es lo que los miembros saben o creen sobre los factores de la tarea y el proceso en la interacción del grupo?*

#### *Fuerza de la Situación.*

1') *¿Qué tipo de organización es ésta y cuales son sus planes para el futuro?*

2') *¿Cuáles son los límites de tiempo?*

3') *¿Cuál es el tamaño del grupo?*

4') *¿Qué ambiente físico favorece u obstaculiza la interacción?*

5') *¿Existen recursos informativos, internos y externos para el grupo?*

*Si el tiempo para llegar a una decisión es muy limitado, el individuo tendrá la ventaja de tomar la decisión en forma más rápida. Los grupos requieren tiempo. Sin embargo, los grupos pueden aportar una mayor variedad de recursos a una discusión con energía combinada y conocimiento técnico-práctico de los miembros.*

### *Toma de Decisiones como Proceso.*

Se considera proceso en el que: 1') las personas pueden confrontar una serie de ideas o soluciones en discusión abierta, 2') pueden formularse y expresarse juicios en relación con las soluciones propuestas; 3') los juicios expresados no se tratan como adecuados o inadecuados, sino más bien se evalúa su idoneidad o propiedad, y 4') puede surgir la solución o decisión "de ajuste óptimo" entre muchas otras, porque se le compara bien con los puntos de vista opuestos.

Por tanto, la toma de decisiones es la actividad o proceso en que las personas confrontan a otras personas y sus ideas en un intercambio de flujo de comunicación, la toma de decisiones es un medio, no un fin.

### *Secuencia de la toma de decisiones.*

La proposición de seis etapas que se recomiendan aquí se fundamenta en la descripción que hace Dewey<sup>2)</sup>, de la manera en que creía que la mayoría de la gente se enfrentaba a los problemas o interrogantes en la selección de soluciones:

1') Las personas comienzan por reconocer los factores que constituyen el problema,

2') Luego examinan el problema para descubrir su naturaleza, alcance e implicaciones,

3') Entonces buscan una posible solución o vía poten-

---

(<sup>2)</sup>) *How we think*, Heath & Co., Washington, D.C. 1910.

cial para salir de la situación.

4) A continuación comparan las soluciones disponibles con respecto a los resultados óptimos pronosticados,

5) Por último, seleccionan la solución, decisión o acción que consideran mejor en caso de apegarse a este tratamiento sistemático.

La secuencia que se recomienda a continuación, incluye un procedimiento adicional: retroceder para revisar en cualquier etapa el proceso completo. Los pasos consisten en:

PASO	T A R E A
1	Definir el problema
2	Generar soluciones posibles
3	Evaluar y probar las soluciones
4	Adoptar la mejor solución
5	Desarrollar procedimientos de implantación
6	Evaluar y ajustar los resultados

*Papel de liden en la toma de decisiones:*

Como catalizador, facilitador, director o administrador, el liden del grupo contribuirá a dirigirlo a través de los procedimientos anteriores en forma congruente tanto con sus propias aptitudes y necesidades como con las del grupo. En la interacción grupal, el liden puede ser responsable tanto del logro como del mantenimiento de las tareas o funciones socioemocionales del proceso grupal.

### *Liderazgo socioemocional*

*Una vez que se ha efectuado la asignación de tareas, en la toma de decisiones, ¿Qué sucede a nivel socioemocional que sea preciso tomar en cuenta? A continuación, en el mismo orden se mencionan las funciones socioemocionales de mantenimiento que deben atenderse a medida que se realiza la tarea.*

<i>PASO</i>	<i>CONTENIDO SOCIOEMOCIONAL</i>
<i>1</i>	<i>Probar la cohesión del grupo</i>
<i>2</i>	<i>Propiciar un clima de apoyo</i>
<i>3</i>	<i>Probar los recursos</i>
<i>4</i>	<i>Probar el consenso</i>
<i>5</i>	<i>Propiciar el compromiso público</i>
<i>6</i>	<i>Evaluar los resultados</i>

### *Las etapas grupales (otra concepción)*

*Las intervenciones del líder durante el proceso de toma de decisiones pueden ser cruciales para la dinámica del grupo, es importante comparar el estilo de liderazgo con las etapas de crecimiento o la madurez de un grupo. Rebstock<sup>o</sup> sugirió cuatro etapas por las que podría atravesar un grupo al analizar un caso o al llegar a una decisión. Las siguientes etapas se desarrollan a partir de sus observaciones. Tal vez no todos los grupos pasan por ellas, tampoco procedan en forma lineal desplazándose en orden de una a otra, sino que también puede existir (que exista<sup>1</sup>) un retroceso a las etapas previas a medida que se integran nuevos miembros, que surjan nuevas circunstancias o que el progreso exija una revisión.*



A medida que los grupos se vuelven mas expertos, es probable que no necesiten las dos primeras etapas; a medida que desarrollan una historia de interacción y comunicación, pueden comprimir las etapas en un lapso o gasto de energía abreviados. Sin embargo, puede ayudar eficazmente al grupo aquel lider (de grupo) que conoce las etapas potenciales por las que puede pasar el grupo y que posee una indicación sobre la cantidad recomendada de hincapié que se debe prestar al factor socioemocional o a la tarea.

ETAPA	PROCESO
1	Circular
2	Buscar soluciones rápidas y fáciles
3	Expresar la frustración y la culpa
4	Explorar las opciones
5	Encontrar soluciones y resoluciones
6	Implantación

Las reuniones (como comunicación);

Los ambientes de interacción entre los líderes y sus seguidores y entre los mismos seguidores se conocen como reuniones, conferencias, seminarios, discusiones, mesas redondas o con una serie de nombres especiales que han adoptado las organizaciones para describir las sesiones como "la reunión de los lunes con el equipo del presidente", "la junta de mercadotecnia". La reunión no es solo el instrumento de comunicación de la administración o el liderazgo, sino tambien una actividad útil de aprendizaje y mejoramiento para los empleados o los seguidores. El adiestramiento en el liderazgo se da en las reuniones.

Gran parte de lo que se decide en las reuniones depende de las fuerzas que se encuentran detrás de la reunión misma. Los resultados de la reunión tendrán repercusiones después, a menudo, sobre personas que ni siquiera estuvieron presentes.

La comunicación clara es esencial para conducir la reunión misma y para el resumen, la revisión, la implantación y las actividades continuadas del grupo.

Se subrayarán cuatro factores que afectan las reuniones: factores de planeación, físicos, de procedimientos y psicológicos.

#### Factores de planeación:

Los miembros del grupo que se preparan para asistir a una reunión deberían leer la minuta previa u otros datos que van a discutir. Los miembros pueden estudiar por anticipado las agendas o sus propias expectativas en términos del conocimiento, los informes y las revisiones de los valores personales. La puntualidad en una cortesía hacia los demás, así que prográmese para llegar a tiempo a la reunión. Las cuestiones de cómo trabajará el grupo, por qué se espera que usted esté allí, a qué hora terminará y qué llevará usted, son preguntas que deben plantearse antes de la reunión y no después de llegar a ella.

#### Factores físicos:

Dentro de la planificación se encuentra el establecimiento de tiempo y lugar suficientemente cómodos y convenientes, para que los miembros puedan ocuparse de la toma de decisiones y no tengan que preocuparse de lo caliente, frío, lejano o ruidoso del sitio de reunión. Deben respetarse los momentos

de inicio y terminación, establecidos, en lo posible.

Las reuniones que no tienen hora de terminación logran menos objetivos que las que se planifican para un tiempo especificado. Muchas características físicas como la ubicación del recinto, la disposición de los asientos, el tamaño y la forma de la mesa la hora del día y las diferencias culturales sobre puertas abiertas y cerradas influyen sobre la interacción del grupo. Además, las ayudas visuales u otras pueden mejorar el trabajo grupal.

El ambiente físico puede reflejar la importancia de la reunión, las interrupciones no son provechosas ni para el líder, ni los participantes.

*Factor de procedimiento:*

Tanto el líder como los miembros son responsables de que la reunión comience a tiempo. Los miembros deben estar presentes y listos; el líder debe llamar al orden al grupo en el tiempo acordado para el inicio de la reunión. Si el grupo posee una agenda por escrito, ésta debe aclararse a los participantes de manera de todos comprendan los temas, su secuencia y cuál es en esencia el objetivo que persigue la reunión.

En resumen la responsabilidad del líder y participantes es observar que el grupo tenga un curso fluido de acción. Los líderes deben identificar a los miembros que poseen los datos útiles para tomar ciertas decisiones. Quién guiará los alegatos en pro o en contra de alguna cuestión y quién llevará a cabo una decisión son aspectos que deben elaborarse a medida que avanza el proceso. Se requieren registros o elaboración de actas con el fin de mantener el control sobre

lo que se dice. La presión de los compañeros evita distracciones del grupo.

Los asuntos deben resolverse en la sesión y no en los corredores o en los subgrupos.

Todos los miembros deben saber que sucederá y cual será la parte de cada persona.

El líder se asegura, de la elaboración de resúmenes, se evita dejar cabos sueltos y se llegue a decisiones, y que todas las personas que deseen participar lo hagan. Es preciso establecer de inmediato la manera en que deben implantarse las decisiones.

#### Factores psicológicos:

Existen muchos intercambios de actitudes, emociones y reacciones que se transmiten en forma no verbal mediante expresiones faciales, gestos, tonos de voz, posturas, etc., Un líder debe estar conciente de la riqueza de la comunicación que se intercambia en forma no verbal como apoyo a las verbales. En las reuniones las personas no suelen volverse subitamente objetivos, científicos y lógicos sólo porque así lo requiere la sesión. Por tanto, el líder talentoso prestará atención a los factores psicológicos característicos de la interacción humana, incluso el hecho de no escuchar, mostrar apatía, hablar al mismo tiempo que otra persona, ocuparse en actividades personales.

Como solución, el líder debe poner en evidencia las agendas ocultas o los motivos personales en conflicto con las metas del grupo, o tal vez sólo invite al grupo a resolver el problema mismo o a permanecer ineffectivo.

### *Grupos Inefectivos:*

*Esto se debe a las experiencias amargas de la gente -líderes y seguidores que han pasado su tiempo en reuniones o ambientes de grupo y han salido convencidos de que debe existir una mejor forma para tomar discusiones, pero la mejor forma consiste simplemente en realizar reuniones de mayor calidad, cambian nuestras expectativas sobre lo que los grupos son capaces de hacer, o alteran de alguna manera los factores que hacen que las personas normalmente eficientes se vuelvan de súbito destructivas, desagradables, aburridas, molestas, frustradas, cínicas, petulantías, alejadas, irracionales e ineficaces.*

*Las personas que se reúnen deben tener en cuenta su efectividad. Es fácil reunirse solo por el hecho de reunirse. El líder debe identificar el tipo de grupo (casual, catártico, etc.) y si se apega a las necesidades de la organización evaluando al grupo con el diseño de preguntas y aplicandose las.*

### TIPOS DE CONFLICTOS

*Personales  
Interpersonales  
Organizacional*

#### *- Personales:*

*Se presentan en individuos que experimentan:*

- 1) Necesidades, deseos o valores conflictivos.*
- 2) A maneras competitivas de satisfacer una necesidad o deseos determinados.*

3') *Frustración proveniente de obstáculos que se interponen en la satisfacción de una necesidad, y*

4') *Discrepancia de papeles.*

*- Necesidades conflictivas -*

*Es bastante común experimentar necesidades o deseo conflictivos. En determinado momento, puede ser necesario satisfacer deseos que compitan entre si y que, en ocasiones, parecen ser mutuamente excluyentes. Existen cuatro tipos de conflictos de necesidades*

1') *Acercamiento - acercamiento:*

*Atraen dos objetos -meta al mismo tiempo, pero sólo uno de ellos puede alcanzarse.*

2') *Acercamiento - evasión:*

*La meta tiene características atractivas y negativas de igual fuerza.*

3') *Evasión - evasión:*

*Se enfrenta uno a dos posibilidades, ambas negativas. Este es el síndrome "de los cuales, el menor".*

4') *Doble acercamiento - evasión:*

*Se enfrenta a uno a dos o más objetos-meta, hacia los cuales presenta por lo menos un impulso de acercamiento y un impulso de evasión.*

- Maneras competitivas de satisfacer las necesidades.

Si se desea obtener una rápida promoción dentro de la compañía ¿Se debe buscar el tipo de puesto que permita permanecer en la misma ocupación durante algún tiempo, -de tal manera que se convierta en experto en ese trabajo, o se debe inclinarse por el tipo de puesto que permita desplazarse lateralmente en la compañía por cierto tiempo? ¿Cuál de estas posiciones permitirá un movimiento ascendente más rápido en la jerarquía? ¿Cuál permitirá subir más alto?.

Frustración por obstáculos.

Durante mucho tiempo, los psicólogos creyeron que la agresión era la única respuesta a la frustración. Sin embargo la frustración puede causar muchos otros mecanismos defensivos.

Como posibles reacciones a la frustración está la fixación, la persistencia necia en trabajar para lograr una meta inalcanzable, o apegarse con tenacidad a una línea de acción cuyo fracaso se ha comprobado. Otra posibilidad está en buscar compromisos creativos redefiniendo la situación frustrante o la búsqueda de otros medios para conseguir el objetivo.

Discrepancias de roles.

Es una experiencia común para los administradores que eslabonan diferentes grupos y de quienes se espera una conducta adecuada a los valores que sostienen los diversos grupos. Con valores similares existe poco conflicto, cuando no es así el individuo siente una tremenda presión por ser todo para todos. A menudo el supervisor de primera línea

participa en ese predicamento. Por ser la persona que se encuentra entre los trabajadores y la administración, se espera que actúe de manera aceptable para los trabajadores, los administradores y también para los supervisores.

### CONFLICTO INTERPERSONAL

Las diferencias individuales como edad, sexo, actitudes, creencias, valores, experiencias y adiestramiento contribuyen en los conjuntos de percepciones de las personas y por tanto a la manera como éstas perciben las situaciones y a los demás. Un joven administrador agresivo con una educación formal puede considerar una situación de manera diferente de como lo hacen los administradores de mayor edad, con más antigüedad, que ya pasaron por estas situaciones. Algunos hombres rehúsan acatar o ejecutar las órdenes de mujeres gerentes. En los grupos sociales pueden existir ciertas elecciones referentes a las personas con las que uno debe asociarse. Se trabaja con ciertas personas porque se encuentran ahí y porque a uno se le asignó este trabajo.

Recursos limitados.- Ninguna organización llega a tener todos los recursos que necesita ya que estos financieros, humanos y técnicos son un tanto limitados. Se debe optimizar al máximo la asignación de recursos. A la administración le interesa encontrar la distribución de recursos más efectiva para permitir que la organización alcance las metas. Cada persona puede en la organización tener una idea diferente de la "Mejor manera".

### DIFERENCIACION DE ROLES

Si se solicita algo que implique poseer cierta autoridad sobre otro, pero esta se niega a obedecer y a reconocer



su autoridad, entonces surge un conflicto sobre el control. ¿Quién controla y quien define los roles mutuos?. Este tipo de conflicto suele presentarse cuando dos personas se encuentran básicamente de acuerdo sobre determinada acción, pero una de ellas se niega a continuar debido a que fue la otra quien inició la idea. Un supervisor y un empleado pueden estar de acuerdo en que es preciso terminar un proyecto antes de la fecha límite, pero si el supervisor menciona la palabra tiempo extra, tal vez el empleado se retracte. Esto se origina por tener que aceptar la autoridad del supervisor. Si el supervisor no hubiese dicho nada, es probable que el empleado hubiese sugerido el tiempo extra y se hubiera ofrecido como voluntario para quedarse más tiempo en el trabajo. En ese caso, hubiera sido el empleado quien hubiera tomado la decisión y por tanto, quien hubiese mantenido el control. El conflicto entre las personas ocurre con frecuencia no porque se encuentren en desacuerdo sobre el contenido de alguna cuestión sino porque se niegan a aceptar la definición mutua de su relación.

### CONFLICTO ORGANIZACIONAL

En muchos casos, el potencial del conflicto deriva de la estructura de la organización misma. A medida que las organizaciones crecen y se vuelven más complejas, desarrollan diferentes niveles jerárquicos, así como funciones y roles más complicados. Cuantos más niveles jerárquicos existan en una organización y más se aislen los unos de los otros, son menores la información que comparten las personas y el grado de conocimiento y entendimiento mutuos. En cualquier nivel jerárquico los objetivos y valores no son los mismos.

EN una pequeña organización en que existen pocos en cada uno de los niveles y con bastante comunicación entre ellos, el conflicto potencial se minimiza. En las organizacio-

nes grandes el conflicto funcional tambien es inevitable.

Los conflictos entre el personal general y el personal de línea son típicos y adoptan muchas formas en los diferentes ambientes. En ocasiones, los administradores universitarios no están de acuerdo con los miembros académicos.

Aunque el conflicto parezca disfuncional, tendrá consecuencias funcionales, si permite que el sistema se ajuste en forma constante a su ambiente. Las estructuras organizacionales rígidas que suprimen la "realidad" del conflicto ignorándolo suelen provocar conflictos violentos. Las organizaciones flexibles y abiertas, que permiten expresar las diferencias, no tienden a presentar fuertes manifestaciones de disentimiento.

*¿Cómo puede manejarse el conflicto?*

*¿Cuales son las estrategias para el manejo del conflicto. se clasifican en tres categorías generales:*

#### - EVASION

Se utiliza como respuesta al conflicto actual o al potencial. Su fundamento es la esperanza de que si de alguna manera se pasa por alto una situación desagradable, ésta se alejará y no habrá necesidad de manejarla. No obstante, el no considerar un problema rara vez ocasiona que este desaparezca. Algunas personas suavizan el conflicto con el fin de evitarlo y parecen ser adaptables y pretenden creer que todo se encuentra bien. Otros niegan el conflicto y cambian el tema de una conversación cada vez que ésta se acerca al punto que genera desacuerdo. Otros bromean y distraen.

*Evitar situaciones conflictivas no resuelve ningun problema. El conflicto puede volver a presentarse en otras formas.*

- *DIFUSION*

*Se da cuando una persona involucrada en un conflicto decide ganar tiempo hasta que se calmen los ánimos y ceda la intensidad de los sentimientos. Se trata de buscar acuerdo sobre aspectos mínimos del tema y mantiene alejado el problema principal hasta que se obtiene más información, hay más calma o existe una oportunidad de que se considere desde una perspectiva diferente.*

- *CONFRONTACION*

*Se dan en tres categorías que se basan en los resultados de la confrontación:*

*Ganar - Pender 1  
Pender - Pender 2  
Ganar - Ganar 3*

*1. Se basa en el poder, una persona debe ganar y otra perder.- Los administradores que por puro poder operan en forma autocrata, emplean con frecuencia una aplastante autoridad para gobernar. El hecho de decir "soy el jefe" es una manera a corto plazo, de encontrarse del lado ganador del conflicto, pero a largo plazo debilita la posición de un administrador si los empleados piensan que son gobernados solo por la fuerza de la autoridad. El desacuerdo o conflicto con los empleados se resuelve amenazándolos con el despido, reubicación, asignación difícil.*

2. *Perden - Perden*, este enfoque del manejo de conflictos puede adoptar diversas formas. En ocasiones las partes están de acuerdo en llegar a un justo medio que tal vez no satisfaga a nadie por completo, pero por lo menos no proporciona una victoria o derrota totales. Los compromisos o transigencias son útiles a corto plazo. Sin embargo, cuando se conviente en una manera habitual de limar asperezas, usted puede pensar que la otra persona está mas ansiosa por evitar que gane, que por resolver realmente el problema. En una organización es posible que un departamento esté de acuerdo en ceder algo si el otro también lo hace; otra estrategia de perden - perden es el caso de soborno.

3. *Ganan - Ganan*, se dan dos supuestos:

- . El conflicto es sintoma de que debe resolverse un problema más que ganarse una batalla.

- . El conflicto puede manejarse en tal forma que nadie pierda. La confrontación cara a cara es imperativa entre las partes del conflicto. Se hace hincapié en solucionar un problema común más que en determinar quien tiene la razón quien no la tiene y quien tiene la culpa.

Mediante la comunicación y la participación, pueden desarrollarse soluciones creativas y despues probarse y evaluarse, entre las personas involucradas se crea una mayor confianza, entendimiento y respeto.

Por supuesto, la solución de problemas y el manejo negociado del conflicto requiere tiempo y mientras mas se confie en el método más experiencia se adquiere. El problema se debe percibir en términos de 'nosotros' en vez de 'nosotros contra ellos'.

## CAPITULO VII COMUNICACION DENTRO Y FUERA DE LA EMPRESA

*Según el lugar en que ocurren, podemos separar a las comunicaciones en estos dos grupos. Es importante considerar en ambos el aspecto informativo. El gerente contemporáneo necesita información adecuada para que los negocios marchen con éxito, las comunicaciones y los negocios están unidos indisolublemente en nuestro mundo actual, dirigir negocios, pues, implica saber comunicar con eficiencia la información.*

*En una mirada retrospectiva al mundo comercial, observaremos que los enfoques tradicionales, donde faltaba la información apropiada, producían resultados negativos tales como el incremento de la venta de productos sometidos a considerables limitaciones de fabricación, o la continuación del reclutamiento de personal sin contar con el respaldo monetario adecuado, etc., esto es, había disparidad de fines y recursos empresariales. Este exámen demuestra la justeza del enfoque sistemático donde informarse y decidir se fusionan, para afirmarse que la dirección efectiva es también comunicación efectiva.*

### - Comunicación - Dentro de la empresa.

*Es un proceso recíproco y multidireccional. La comunicación completa es una interacción que entraña la ocurrencia de estímulos desde cualquier extrato - Los mensajes y los actos se representan por líneas sólidas- así como, la respuestas - los mensajes y los actos representados por líneas interrumpidas (...)- por lo que ostentan cualquier dirección vertical, horizontal y diagonal, hasta estas respuestas actúan en muchos casos como estímulos, generándose así una cadena*

*ininterrumpida de comunicaciones de carácter interno.*

*Para la mayor comprensión de este proceso dinámico, desglosaremos a su vez estas comunicaciones según sea el papel del subordinado, superior o de igual dentro de la empresa.*

#### *COMO SUBORDINADO.*

*Comunicándose con un superior se le dará cuanta información precisa disponga, para que el tome decisiones. De este modo existe reciprocidad de beneficios.*

*Deberás cerciorarse de la veracidad de la información dada, al mismo tiempo revisar la redacción de la comunicación, de lo contrario estaría perjudicando la buena marcha de la empresa. Es necesario servirse de estas normas: examina los datos de los mensajes respecto a su validez, oportunidad y pertinencia, otro aspecto importante residen en la utilización de los conductos apropiados para enviar las comunicaciones, a menos de que la urgencia de éstas determine su envío por canales extraordinarios.*

*Como las comunicaciones que recibe un superior son variadas, éstas deberán ya sea orales o escritos informativos pero cortos, o sea, concisos, corteses sin dejar de ser rápidos e interesantes, sin que aparezcan nada presuntuosos.*

#### *COMO SUPERIOR.*

*Varias condiciones anteriores son aplicables a la fase como superior, en su condición de comunicante con los subordinados. Cuando un subordinado redacta información debe ponerse en lugar del receptor, como necesita información relativa al desempeño de su trabajo, a la relación de sus esfuerzos*

con las operaciones generales de la empresa y a las cuestiones que afectan su seguridad laboral. El subordinado debe plantearse Estas preguntas:

a) ¿Que, dónde, cuándo, por qué, y cómo, espera la empresa que actúe?

b) ¿Qué, dónde, cuándo, por qué, y cómo, este trabajo lo beneficiará, tanto a la empresa como al subordinado?

Los mensajes deben tener un contenido humano que les permitirá a los subordinados verse como personas dentro del contexto de la comunicación del supervisor. Así se unen intereses comunes con los generales de la empresa.

Se ha comprobado a todos los niveles lo siguiente:

1) Cuando el personal está compenetrado con la empresa, son eficaces las órdenes, que por su urgencia, se imparten directamente.

2) Se engendra lealtad a la empresa cuando se ofrecen razones claras y verdaderas de darse órdenes directas. Las personas merecen saber, las razones para emplear su inteligencia y sus energías; el hombre trabajará con mayor ahinco cuando comprende que sus esfuerzos al mismo tiempo satisfacen los objetivos de la compañía y también sus objetivos individuales.

-ENTRE EJECUTIVOS -

Piensa que tu colega necesita tu información para administrar con eficiencia. La cooperación debe ser recíproca y se plantean las siguientes preguntas:

a) ¿Qué, dónde, cuándo, por qué, espera mi compañero que sea mi actuación?

b) ¿Qué, dónde, cuándo, por qué y cómo mi cooperación con el colega nos beneficiará a la compañía y a mí.

Se busca que los objetivos generales de la empresa sean compartidos y logrados por todos.

#### -COMUNICACIONES FUERA DE LA EMPRESA -

¿Que empresa moderna puede pasar por alto las necesidades del público consumidor?

A menudo olvida la empresa que espere de este público consumidor. Por ello se debe tratar a los demás como se espera sea uno tratado.

En estos tiempos ni las empresas monopolistas, ni las únicas dedicadas al mismo giro prosperan debido a que el consumidor precia su libertad de selección de los productos y servicios ofrecidos dentro de un marco de una economía abierta a la competencia.

La gerencia estará al tanto de la situación. Pero, cualquiera que sea la excelencia de productos y servicios, necesita informar al público para inducirle a adquirir.

Al alcance de la empresa están medios tan efectivos como la formulación de planes de venta, secundados por su cumplimiento verdadero y seguidos por la comprobación de sus resultados, ya en el plano de información más elaborada, hallaremos, reportajes, cartas y publicaciones periódicas. Se servirán de todos los vehículos difusores, emisores radiales



*y televisados en primer término, por su gran radio de alcance, pero sin descuidar renglones de vieja eficacia como los carteles, vallas anunciadores y boletines o volantes.*

*Este proceso, sabemos es recíproco. La respuesta del público se manifiesta en el acto de adquisición de los productos y servicios, al manifestar una serie de necesidades y satisfacerlas. El beneficio es mutuo.*

*No hay manera mejor de tener interacción con el medio ambiente que dotando al público consumidor de los productos y servicios que la empresa ofrece.*

*Este proceso vivo y continuo de la comunicación requiere una constante preocupación para mejorarlos y lograr el éxito en el desempeño de las tareas ejecutivas. En cualquiera que sea el tipo de contacto, con empleados, colegas, superiores o con el público, el individuo a relacionarse debe examinarse al igual que debe hacerlo con los demás. Es necesario percibir tanta exigencias propias como ajenas. Y recordar que lo que una persona diga y lleve acabo lo expresan ante todos.*

#### *RELACIONES RECIPROCAS ENTRE LA EMPRESA-DIRECTIVOS-EMPLEADOS.*

*Existe una nueva concepción de las relaciones entre los distintos estratos que componen una empresa. Antiguamente el gerente creía que el personal era pasivo por naturaleza, carente de madurez y reacio a ejecutar sus órdenes, por lo que lo sometían a medidas puramente exteriores como lo era la coerción. Ello se consideraba necesario para que la labor del personal se ajustase a los objetivos empresariales. Era como un periodo de aprendizaje correctivo encaminado a modificarle características indeseables del empleado. Tras este*

proceso forzoso de reeducación el empleado podía trabajar como fijo.

En la actualidad se estima que las actitudes y las acciones no son expresiones de una naturaleza humana indócil, sino que son el resultado de la experiencia humana particular. La política a seguir por la administración consistirá en integrar los objetivos, de tanto empleados como directivos, dentro de los generales de la empresa.

En vez de imponer controles exteriores, a la antigua usanza, la empresa permitirá que cada empleado se imponga individualmente sus propios controles, interiormente. Mientras satisface sus propias exigencias personales, el empleado ajustará sus propósitos a los de la empresa a que pertenece.

Así se sobrepasa la vieja dicotomía de obreros contra empresa, patronos contra empleados, mediante la aceptación del papel asignado a cada uno para lograr el objetivo común. La empresa misma responderá a otra concepción semejante; el motor de sus acciones será, básicamente, el de prestar servicio a la comunidad. Esta responsabilidad social de la empresa se ve aparejada con la concepción actual del directivo como un especialista en su campo, necesitado de una preparación adecuada para cumplir con sus tareas específicas.

Si bien el propósito primordial de un gerente estriba en la adopción de decisiones para obtenerse el bien común, ahora las tareas específicas—mediante las cuales alcanza dicho propósito primordial, de planeamiento, organización, dirección y control— se estima que ocurren todas de modo simultáneo.

#### -PLANEAMIENTO.

Planear implica anticiparse, adelantarse con esquemas

mentales creativos a lo que acontecerá en la empresa para no dejar nada a la casualidad. No será un patrón rígido esta planificación, sino que contemplará la aportación de nuevas ideas dentro de la empresa. Sin ideas nuevas se estanca y perece la empresa.

Se determinarán los objetivos y pautas para formular y revisar conceptos; instituirán y realizarán nuevas disposiciones; se introducirán o mejorarán productos, servicios y sobre todo se intentará conseguir una buena imagen.

Esta planificación dota de unidad de propósitos a las comunicaciones, a la vez que adquiere eficacia. Cuando se cumple se evita la confusión, se crea una actividad ordenada que minimiza los malos entendidos en la comunicación.

## ORGANIZACION

Se integran los recursos disponibles para que los planes se conviertan en realidad. La organización requiere el acoplamiento del personal, de los instrumentos y maquinaria, junto con los procedimientos más apropiados, para alcanzar los objetivos empresariales. Aquí se ve la función comunicativa indispensable, se debe enterar al individuo de cuál es el rol y alcance de la empresa, así como de sus objetivos en el pasado, en el presente y en el futuro. Familiarizándolo con sus distintas unidades, con los métodos de funcionamiento, con la delegación de autoridad y responsabilidad a todos los niveles. Después de estar familiarizado, sabrán canalizar sus mensajes por las rutas adecuadas y determinar la composición de la comunicación interna.

Si la organización elabora planes, recursos y acciones

que tienden a lograr objetivos definidos, también unifica palabras, oraciones, párrafos y mensajes enteros acordes con sus objetivos comunicativos.

## DIRECCION

Se debe buscar que los objetivos del subordinado y los del supervisor dentro de las actividades, marchen por un mismo camino y hacia una misma dirección.

Se aceptarán que las dirección e instrucciones tendrán máxima utilidad cuando se formulan con claridad dentro del contexto de beneficio mutuo de empresa y empleados. Se debe tratar que dentro de una comunicación, las ideas, sentimientos, y demás se transformen en actos, en hechos tangibles.

La dirección proporciona prueba tangible de que supervisor y subordinados obtienen, unos de otros lo que todos esperan: Honestidad, confianza, creatividad, lealtad, cooperación y productividad. Dirigir es energetizar con dotes humanas los planes y las empresas en donde todos laboran.

## -CONTROL-

Si planear y organizar implica dirigir, esta a su vez, requiere la tarea del control. Controlar aquí es supervisar. Se observará y enmendará lo que el supervisor y sus subordinados hagan o digan recordándoles los objetivos que todos comparten en la empresa. Lo ideal sería que expresaran "Lo que le conviene a la empresa, me conviene a mi también."

En el mundo empresarial de hoy, con todo el hacer no es suficiente, sino que hay que evaluar lo hecho. El gerente realiza esta evaluación en términos de calidad y cantidad,

dentro del éxito o del fracaso de sus subordinados. Para ello antes habrá propuesto las normas de ejecución de las tareas, con vista a las cuales se hace la comparación.

De cualquier forma, ya no se darán felicitaciones cuando se desempeñen las tareas por encima de los estándares o se castigará los desempeños por debajo de los niveles señalados, sino que esta medida servirá de medio constructivo para el mejoramiento de la empresa en forma colectiva.

Se valoran los resultados donde se comprueba la eficacia de las comunicaciones y también verificara el cumplimiento de las normas propuestas en la actuación de los empleados. Así se influye en su conducta.

#### DIEZ SUGERENCIAS AL EJECUTIVO

A continuación se enumeran diez normas comunicativas recogidas de la práctica de ejecutivos comerciales. A modo de sugerencias, serán como normas del lenguaje que se podrán aplicar según las necesidades comunicativas.

##### 1. Aclara las ideas antes de intentar comunicarte.

A mayor familiaridad con un problema, mayor claridad resulta de sus aspectos, de sus partes, de sus ramificaciones, de las varias posibilidades de solución. La actividad mental del análisis, incluyéndose objetivos y actitudes de los receptores.

##### 2. Examina el verdadero propósito de la comunicación.

Antes de comunicarte pregúntate lo que quieres lograr con el mensaje, concreta el objetivo más importante. Ajusta

la redacción del mensaje. Un objetivo por mensaje da mas resultado. No tratar de abarcarlo todo y ser mas específico.

3. Considera el fondo físico y humano de la comunicación.

Las circunstancias que rodean al mensaje juegan un importante papel. No solo la oportunidad, el lugar y el clima social del departamento sino también las prácticas anteriores a tu comunicación. Los receptores pueden estar acostumbrados a otro tipo de comunicación. Si cambian este tipo comunicativo, deberán tener en cuenta el período de adaptación. Además tu tipo de comunicación deberá adaptarse al tipo de ambiente que funcione.

4. Consulta a los demás, siempre que sea posible, al proyectar las comunicaciones.

Frecuentemente se necesita la cooperación de otros durante la fase de proyección o durante el estudio de los hechos sobre cuales descansará la comunicación. Tales consultas añaden objetividad al proyecto, de otros se puede recibir observaciones pasadas por alto.

5. Se cuidadoso, tanto respecto al contenido estricto del mensaje como en cuanto a los matices de la comunicación.

El tono de voz, la expresión facial, los gestos voluntarios e involuntarios de tu cuerpo, tu receptividad a las reacciones de tu oyente, son señales que se interpretan e influyen en todos aquellos a quienes se desea llegar. En muchas ocasiones, tales elementos sutiles tendrán mas impacto que el contenido mismo de la comunicación.

Para obtener una recepción favorable en otros, pues, hay que vigilarse y anticipar las interpretaciones a las palabras expresadas. Importa tanto el sentido como el trasfondo emotivo. Cuando escoges con cuidado tus palabras te adelantas a las connotaciones que pueden ofrecerse al interlocutor.

6. Aprovecha la oportunidad, apenas surja para darle a conocer al receptor algo de interés personal.

Cuando se miran las cosas desde el punto de vista del receptor, cuando se consideran sus necesidades, surgirá el momento de mostrarle cualquier asunto en su beneficio, tanto a largo como a corto plazo. Los mensajes de los ejecutivos contarán con el apoyo de los empleados cuando se tienen en cuenta sus puntos de vista, la posposición de comunicaciones que afectan a empleados o a compañeros no sólo es injusta, sino que también redundará en perjuicio de todos. En la comunicación debe predominar el interés común, evitando posibles tardanzas.

7. Comprueba que se ha entendido cabalmente el contenido de la comunicación.

La comprensión por parte del destinatario es imprescindible. Todos los esfuerzos anteriores no bastarán sino se verifica la recta comprensión de lo que se haya querido decir. Para ello se pedirá la opinión y se mantendrá un estrecho contacto con el receptor, se supervisará la actuación que sobreviene de la comprensión, se establece el puente necesario entre emisor y destinatario.

8. Comunícate para el presente pero ten en cuenta el futuro.

Aunque generalmente las comunicaciones se encaminan a la satisfacción de necesidades inmediatas, por su propia naturaleza social y el fondo en que se enmarca, se impone la exigencia de que sean congruentes con las del pasado y, sobre todo, de que sigan manteniendo efectividad en el porvenir.

9. Cerciorate de que tus actos corroboran tus comunicaciones.

La comunicación será más eficaz no tanto por lo que diga sino por lo que se haga. Cuando los actos o las actitudes contradicen el contenido de las palabras tendemos a darle más valor a lo que percibimos.

La supervisión por encima de todo, deberá ser práctica. La delegación clara de autoridad, con su responsabilidad entrañada, la retribución adecuada al esfuerzo y una política de cumplimiento de la labor encomendada. Ajusta, pues, lo que se dice o lo que se hace.

10. Escucha con atención a los demás. Sin que sea en lo más mínimo la última sugerencia, procure más comprender que ser comprendido. Mientras hablamos podemos perder el contacto directo con nuestro interlocutor con sus reacciones inexpressadas. Debes atender a cuantas señales emita el receptor. Y podrás interpretar con rectitud. Cuando lo haga habrá alcanzado la meta de la comunicación: compartir la experiencia personal, el mundo interior de nuestros semejantes.



CAPITULO VIII  
PRACTICA EN UNA EMPRESA  
INVESTIGACION SOBRE LA COMUNICACION ADMINISTRATIVA EN UNA  
COMPANIA DE AVIACION EN SU AREA DE EXPRESO Y CARGA

ANTECEDENTES

*Esta empresa aérea fue fundada el 7 de noviembre de 1934, por el señor Antonio Diaz Lombardo.*

*Ya en el año de 1956, 22 años después de su fundación, contaba con el 99.87% del personal empleado mexicano y solamente había dos asesores norteamericanos, pues la empresa con legitimo orgullo, fue fundada por mexicanos y desde entonces ha estado integrada por técnicos y trabajadores nacionales.*

*Con respecto a las estadísticas de operación correspondientes al año de 1957, las principales cifras son las siguientes: II, 261,043 Km. de vuelo y 266,541,309 pasajeros/Km.*

*Pero el proceso de transformación seguía su marcha y el día 28 de julio de 1959, el Lic. Adolfo López Mateos por decreto presidencial adquirió en favor de la nación todas las acciones y bienes de esta aerolínea mexicana y con ellas la propiedad absoluta de la empresa y el trazo de su futuro. Este acontecimiento se produjo, cuando la empresa había cumplido 25 años y había absorbido a otras empresas, algunas más antiguas que ella misma y otras que habían gozado de un gran prestigio e importancia, pero por sobre todas las cosas, había dado muestras más que suficientes de fuerza, de capacidad y de solvencia.*

Al correr de los años y ya estando en la década de los setentas, aconteció un hecho importante ya que la compañía venía presentando la misma imagen corporativa durante muchos años y esto contribuía a dar la impresión de atraso o por lo menos de estancamiento, especialmente ante la dinámica mostrada por las aerolíneas extranjeras.

Siguió conservando el color naranja tradicional y el símbolo del caballero águila, pero fueron renovados mediante cambios muy estilizados en la pintura de los aviones y con un logotipo de diseño más moderno; a todo ello se unió el cambio de nombre, aunque solamente en plano comercial pues se conservó la misma razón social.

El aspecto cambió para mejorar, aunque luego había de continuar la remodelación interna para buscar la superación en todos los órdenes.

Ahora bien, ya estando en los ochentas, con exactitud en el año de 1981, se transportaron 5 millones 538 mil pasajeros con un factor de ocupación del 62.59%; y se obtuvieron ingresos por II mil 740 millones de pesos y el número de empleados era de 9,787.

Además se puso en funcionamiento el nuevo centro de cómputo que proporcionó una avanzada infraestructura en apoyo de los sistemas de información, de operación y administrativos.

Para llevar a cabo los planes de trabajo, el Director General había integrado un cuadro básico mediante la reestructuración del organigrama de la Compañía que está compuesto por cuatro Direcciones, tres Gerencias autónomas, la Contraloría Interna y la asesoría de la Dirección General, dependientes

*de ellas hay 15 Gerencias, más las Gerencia Divisionales, Regionales y Distritales y un amplio número de Departamentos.*

*En la actualidad la Compañía trabaja con un colosal equipo integrado por cerca de 12 mil personas, por un gran número de aviones que integran la flota y los pasajeros transportados anualmente, por esto, esta empresa es la décima sexta empresa de transporte aéreo más importante del mundo.*

*Es una compañía tan grande cuantitativamente, miles de personas trabajan en el anonimato por lo que sus esfuerzos cotidianos, constantes y efectivos, cobra un valor moral muy elevado, aunque por la complejidad de la organización aquel pudiera parecer relegado.*

*Sin embargo, es el equipo humano, la fuerza de trabajo, la base, quienes hacen grande cualitativamente a esta empresa por que siempre ha estado integrada por personas de grandes valores, tanto en lo técnico como en lo humano.*

#### *Naturaleza de la empresa*

*Como ya se mencionó, se constituyó en 1934, y se le otorgaron las atribuciones de usufructuar los servicios de transporte aéreo de pasajeros, correo y cargas y por lo tanto, adquirir concesiones para la explotación de tales servicios, con el carácter de Empresa Pública.*

#### *Conceptos básicos*

*Debemos entender como conceptos básicos los objetivos Corporativos y Comerciales que persigue la Empresa, los cuáles se encuentran estrechamente vinculados para un funcionamiento y desarrollo óptimos.*

Como empresa propiedad del Estado Mexicano, prestadora de un servicio público, en ejecución de su objeto social y dentro de un marco de autosuficiencia económica y financiera, atenderá las siguientes prioridades, las cuáles tienden a logro de los Objetivos Corporativos.

Estos consisten en comunicar dentro del país los actuales y futuros centros turísticos, industriales, comerciales y agrícolas, así como los mercados del extranjero, mediante una creciente y eficiente red de rutas nacionales e internacionales, dentro de un criterio de rentabilidad, respondiendo así a la demanda propia de los mercados y es además un medio que colabora con el en su independencia económica y de comunicación a través del desarrollo de la Aviación Comercial Mexicana; seleccionando, adaptando y aplicando en lo posible, la tecnología más avanzada de la industria aeronáutica mundial, participando en forma activa en todos los organismos nacionales e internacionales que tienden al desarrollo y perfeccionamiento de la Industria Aeronáutica y del Turismo.

Así mismo mantener y desarrollar los vínculos, la buena voluntad, el turismo y el intercambio cultural y comercial entre México y los países en que opera la empresa.

Para alcanzar lo antes mencionado, la empresa capacita a sus trabajadores propiciando así su desarrollo integral, aumentando su productividad y mejorando sus condiciones de vida y trabajo, motivándolo para que contribuya a la creación y desarrollo permanente de una buena imagen y eficiencia de la empresa.

Referente a lo anterior, y bajo estricto control de la ejecución de normas y procedimientos de trabajo, los Objetivos Comerciales de la empresa están encaminados hacia:

*Proporcionan servicios de alta calidad, promoviendo nuestra oferta en los mercados nacionales e internacionales y principalmente manteniendo la confianza del público a través de la imagen de la empresa.*

*A este respecto, la compañía debe definir su identidad, por lo tanto otorgará uniformes al personal, de acuerdo a su área de trabajo, asimismo unificará la apariencia de sus oficinas, material impreso, equipo de vuelo, etc., con los colores corporativos, la imagen del caballero águila y su propio nombre así como promover su imagen mediante la eficiencia regular de sus servicios.*

*Dentro del ámbito nacional los servicios deberán proporcionarse puntual y eficientemente, además de que sus sistemas de tarifas deberán mantenerse abiertos al público.*

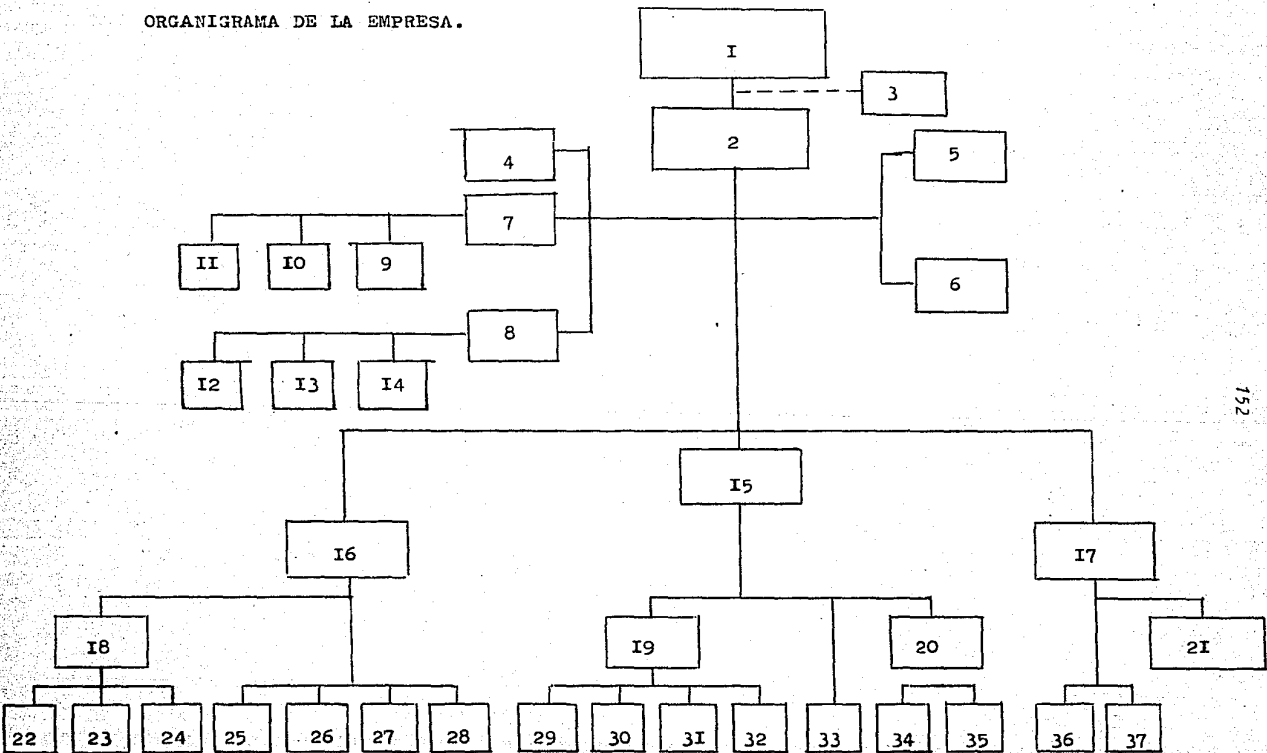
*En el ámbito internacional, los servicios deberán ser una continuación de la imagen nacional y atender fundamentalmente los crecientes mercados de pasajeros y embarcadores, además de los considerados para el nacional.*

*La promoción turística, comercial y económica de México en el extranjero exige a esta empresa una fuerte imagen, como la línea que proporciona más servicios directos y eficientes, a más puntos del territorio nacional desde el extranjero.*

*En sus negociaciones, considerará y apoyará las necesidades y objetivos de hoteleros, transportistas terrestres y otras aerolíneas, entendiendo que la justicia, la equidad y el mutuo beneficio son la única garantía de legitimidad y permanencia de las negociaciones comerciales en aras de los objetivos comunes bilaterales.*

Como podemos observar en lo expresado anteriormente, son muchos objetivos a alcanzar, tanto corporativos como comerciales, sin embargo no son inalcanzables, se pueden lograr con la ayuda de todos y cada uno de los trabajadores de la empresa.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.



1. Consejo de administración
2. Dirección General
3. Auditoría Externa
4. Asesoría
5. Gerencia General de Comunicación Social
6. Gerencia General de Asuntos Jurídicos
7. Gerencia General de Planeación y Sistemas
8. Contraloría Interna
9. Gerencia de Planeación Corporativa
10. Gerencia de Informática
11. Gerencia de Comunicaciones
12. Unidad de Organización y Métodos
13. Gerencia de Auditoría Financiera
14. Gerencia de Auditoría Administrativa y Operacional
15. Dirección Adjunta de Finanzas y Administración
16. Dirección Comercial
17. Dirección Técnica
18. Gerencia General Comercial
19. Gerencia General de Finanzas
20. Gerencia General de Recursos Humanos
21. Gerencia General de Ingeniería y Mantenimiento
22. Gerencia de Tráfico y Tarifas
23. Gerencia de Planeación Comercial
24. Gerencia Div. Ventas y Servicios México
25. Gerencia de Servicios a pasajeros
26. Gerencia Div. Ventas y Servicios E.U.A. y Canadá
27. Gerencia Div. Ventas y Servicios Europa
28. Gerencia Div. Ventas y Servicios Centro y Sudamérica
29. Tesorería
30. Gerencia de Contabilidad
31. Gerencia de Control de Ingresos
32. Gerencia de Presupuesto
33. Gerencia de Adquisiciones y Servicios Generales
34. Gerencia de Personal y Rel. Industriales



- 35. Gerencia de Protección y Seguridad Industrial
- 36. Gerencia de Operaciones
- 37. Gerencia de Capacitación

Se presentarán las características del estilo gerencial usado y se propondrá un estilo gerencial ideal basado en el Sistema Participativo de Likert enfocado al uso de la Teoría Y-.

#### Recolección de información

El área de expreso y carga está compuesta por un jefe, tres supervisores y 18 trabajadores.

Para recabar la información necesaria para nuestra investigación, se decidió, la aplicación de cuatro cuestionarios, (anexo I), al personal directivo del área, a través de los cuales se pudiera conocer el estilo gerencial aplicado y así poderlo ubicar dentro de alguna de las tres Teorías Gerenciales existentes.

Aunque se ha dedicado cierta atención a la relación recíproca entre la estructura organizacional y la comunicación, se trata de enfatizar en los comportamientos comunicativos. Ello incluye la manera en la que las personas pueden experimentarlos, describirlos, interpretarlos, predecirlos, controlarlos y cambiarlos.

Nos ocuparemos de lo que los administradores y otros miembros de la organización realizan entre sí y de como los comportamientos comunicativos se encuentran en el núcleo de las actividades organizacionales. Asimismo se establece que administrar es el proceso de influir sobre otros y que dicha influencia ocurre a través de la comunicación. Esto hace

*que las conductas y actividades comunicativas sean la influencia central de la organización.*

*ANEXO I*

CUESTIONARIO 1

El objetivo de este cuestionario, es la de recabar la información práctica necesaria para el seminario de investigación profesional (tesis). Por lo cual de antemano agradezco su valiosa y fina colaboración, ya que sin esta el resultado no sería el óptimo deseado.

Si yo fuese el supervisor.	Haria un gran esfuerzo por hacerlo.	Tenderia a hacerlo.	Tenderia a evitar hacerlo.	Haria un gran esfuerzo para evitarlo.
----------------------------	-------------------------------------	---------------------	----------------------------	---------------------------------------

Marque con una "X".

1. Supervisaría muy de cerca a mis subordinados para tener un mejor trabajo de ellos

2. Establecería las metas y objetivos para mis subordinados y la compararía con los resultados de mis planes

3. Establecería controles para asegurarme de que mis subordinados realizan su trabajo.

4. Propiciaría que mis subordinados establecieran sus propias metas y objetivos.

_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

<i>Si yo fuese el supervisor.</i>	<i>Haria un gran esfuerzo por hacerlo</i>	<i>Tenderia a hacerlo</i>	<i>Tenderia a evitar hacerlo</i>	<i>Haria un gran esfuerzo para evitarlo</i>
-----------------------------------	---	---------------------------	----------------------------------	---

5. Aseguraria que el trabajo de mis subordinados está planificado para ellos.

\_\_\_\_\_

6. Verificaria con mis subordinados a diario para ver si necesitan alguna ayuda.

\_\_\_\_\_

7. Participaria apenas vea que los informes indican fallas en el trabajo.

\_\_\_\_\_

8. Presionaria a mi gente para que se apegara a los programas en caso necesario

\_\_\_\_\_

9. Haria reuniones frecuentes para mantenerme informado.

\_\_\_\_\_

10. Permitiria que los subordinados tomaran decisiones importantes.

\_\_\_\_\_

CUESTIONARIO 2

El objetivo de este cuestionario, es la de recabar la información práctica necesaria para el seminario de investigación profesional (Lesis). Por lo cual de antemano agradezco su valiosa y fina colaboración, ya que sin esta el resultado no sería el óptimo deseado.

Si yo fuese el supervisor	Haría un gran esfuerzo por hacerlo.	Tendería a hacerlo.	Tendería a evitar hacerlo.	Haría un gran esfuerzo para evitarlo.
---------------------------	-------------------------------------	---------------------	----------------------------	---------------------------------------

Marque con una "X"

1. Supervisaría muy de cerca a mis subordinados para tener un mejor trabajo de ellos.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Establecería las metas y objetivos para mis subordinados y compararía con los resultados de mis planes

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Establecería controles para asegurarme de que mis subordinados realizan su trabajo.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Propiciaría que mis subordinados establecieran sus propias metas y objetivos.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

<i>Si yo fuese el supervisor.</i>	<i>Haria un gran esfuerzo por hacerlo.</i>	<i>Tenderia a hacerlo.</i>	<i>Tenderia a evitar hacerlo.</i>	<i>Haria un gran esfuerzo para evitarlo.</i>
-----------------------------------	--	----------------------------	-----------------------------------	--

5. *Aseguraria que el trabajo de mis subordinados está planificado para ellos.*

6. *Verificaria con mis subordinados a diario para ver si necesitan alguna ayuda.*

7. *Participaria apenas vea que los informes indican fallas en el trabajo.*

8. *Presionaria a mi gente para que se apega a los programas en caso necesario.*

9. *Haria reuniones frecuentes para mantenerme informado.*

10. *Permitiria que los subordinados tomaran decisiones importantes.*

CUESTIONARIO 3

El objetivo de este cuestionario, es la de recabar la información práctica necesaria para el seminario de investigación profesional (tesis). Por lo cual de antemano agradezco su valiosa y fina colaboración, ya que sin esta el resultado no sería óptimo deseado.

Si yo fuese el supervisor.	Habría un gran esfuerzo por hacerlo.	Tendería a hacerlo.	Tendería a evitar hacerlo.	Habría un gran esfuerzo para evitarlo.
1. Supervisaría muy de cerca a mis subordinados para tener un mejor trabajo de ellos	_____	_____	Marque con una "X"	_____
2. Establecería las metas y objetivos para mis subordinados y compararía con los resultados de mis planes	_____	_____	_____	_____
3. Establecería controles para asegurarme de que mis subordinados realizan su trabajo.	_____	_____	_____	_____
4. Propiciaría que mis subordinados establecieran sus propias metas y objetivos.	_____	_____	_____	_____



<i>Si yo fuese el supervisor.</i>	<i>Haria un gran esfuerzo por hacerlo.</i>	<i>Tenderia a hacerlo.</i>	<i>Tenderia a evitar hacerlo.</i>	<i>Haria un gran esfuerzo para evitarlo.</i>
-----------------------------------	--	----------------------------	-----------------------------------	--

5. Aseguraria que el trabajo de mis subordinados está planificado para ellos.

\_\_\_\_\_

6. Verificaria con mis subordinados a diario para ver si necesitan alguna ayuda.

\_\_\_\_\_

7. Participaria apenas vea que los informes indican fallas en el trabajo.

\_\_\_\_\_

8. Presionaria a mi gente para que se apega a los programas en caso necesario.

\_\_\_\_\_

9. Haria reuniones frecuentes para mantenerme informado.

\_\_\_\_\_

10. Permitiria que los subordinados tomaran decisiones importantes.

\_\_\_\_\_

CUESTIONARIO 4

El objetivo de este cuestionario, es la de recabar la información práctica necesaria para el seminario de investigación profesional (tesis). Por lo cual de antemano agradezco su valiosa y fina colaboración, ya que sin esta el resultado no sería el óptimo deseado.

Si yo fuese el supervisor,	Haría un gran esfuerzo por hacerlo.	Tendería a hacerlo.	Tendería a evitar hacerlo.	Haría un gran esfuerzo para evitarlo.
----------------------------	-------------------------------------	---------------------	----------------------------	---------------------------------------

Marque con una "X"

1. Supervisaría muy de cerca a mis subordinados para tener un mejor trabajo de ellos

2. Establecería las metas y objetivos para mis subordinados y compararía con los resultados de mis planes

3. Establecería con los subordinados metas y objetivos para asegurarme de que mis subordinados realizan su trabajo.

4. Propiciaría que mis subordinados establecieran sus propias metas y objetivos.

*Si yo fuese el supervisor.*

*Haria un gran esfuerzo por hacerlo.*

*Tenderia a hacerlo.*

*Tenderia a evitar hacerlo.*

*Haria un gran esfuerzo para evitarlo.*

*5. Aseguraria que el trabajo de mis subordinados está planificado para ellos.*

*6. Verificaria con mis subordinados a diario para ver si necesitan alguna ayuda.*

*7. Participaria apenas vea que los informes indican fallas en el trabajo.*

*8. Presionaria a mi gente para que se apegara a los programas en caso necesario.*

*9. Haria reuniones frecuentes para mantenerme informado.*

*10. Permitiria que los subordinados tomaran decisiones importantes.*

## EVALUACION DE DATOS

Para la evaluación de los cuestionarios nos basaremos en la escala X-Y.

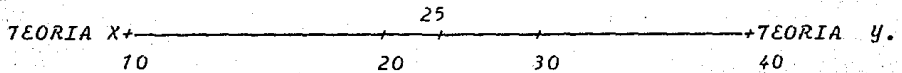
I. Para los puntos del I al 3 y del 5 al 9 el puntaje es:

HACER	TENDER	A HACER	TENDER	A EVITAR	EVITAR
(1)		(2)		(3)	(4)

2. Para los puntos cuatro y diez se invierte el puntaje:

HACER	TENDER	A HACER	TENDER	A EVITAR	EVITAR
(4)		(3)		(2)	(1)

Se suman el total de los números marcados (X) y se ubica la calificación en la escala que aparece enseguida. (#).



Puntaje de los cuatro cuestionarios aplicados:

Cuestionario 1 = 23 puntos

Cuestionario 2 = 26 puntos

Cuestionario 3 = 23 puntos

Cuestionario 4 = 28 puntos

100 TOTAL PROMEDIO = 25

Basandonos en los cuatro cuestionarios aplicados  
 (#) LA ESCALA x-y SE ADAPTO DE UN INSTRUMENTO QUE DESARROLLO,  
 ROBERT N. FORD DE AT&T PARA LA CAPACITACION DE SUPERVISORES.

Basandonos en los cuatro cuestionarios aplicados a nivel dirección y sumando los resultados finales, el total es = 100 y sacando la media da en promedio = 25 puntos.

Analizando la posición obtenida con los 25 puntos resultado de los cuestionarios, dentro de la escala X-Y, se denota un claro equilibrio en cuanto al estilo gerencial aplicado en esta área, equilibrio dado entre la teoría gerencial X (tradicional Mc Gregor, 1969), (sistema autoritario Likert, 1968); y la teoría gerencial Y (Mc Gregor, 1969), (sistema participativo Likert, 1968) o de los Recursos Humanos.

Como punto medio entre las teorías X y teoría Y existe la llamada teoría Z (Stuss y Sayles, 1968) o de Relaciones Humanas Miles, 1966, que es la que actualmente se esta aplicando en el área estudiada de Expresso y Carga.

Asimismo en el área de Expresso y Carga se observa una clara transición entre las tres teorías X-Z-Y, que terminará en el uso total de la teoría Y.

(#) TEORIA \_\_\_\_\_ (Z)

#### SUPUESTOS

- a. La gente quiere sentirse importante
- b. Ser informada
- d. Pertenecer a grupos
- d. Que se le reconozcan sus méritos

(#) ARIAS GALICIA FERNANDO. RECURSOS HUMANOS. TRILLAS. MEXICO, D.F., P. 127, 128.

### POLITICAS

- a. Reconocimiento por un trabajo bien hecho
- b. Informar a los subordinados
- c. Lograr que la gente se sienta importante
- d. Establecen un espíritu de "gran familia"
- e. Que coordinen las acciones de los subordinados con las órdenes del jefe.
- f. El jefe debe explicar el "porqué" de las órdenes

### EXPECTATIVAS

- a. Un trabajador satisfecho producirá más
- b. Los subordinados cooperarán de buen agrado
- c. Los elementos tendrán una resistencia menor a la autoridad

### COMUNICACION

- a. La comunicación es bastante pero no mucha
- b. La comunicación es ascendente y descendente
- c. La comunicación es razonablemente precisa
- d. La comunicación del tipo lateral va de mediana a buena

### ORGANIZACION IDEAL. (Teoría y)

(Basada en el sistema participativo de Likert.) (°)

#### LIDERAZGO:

Existencia de confianza absoluta

Apoyo total

(°) MICHELE TOLELA MYERS, GAIL E. MYERS. ADMINISTRACION MEDIANTE LA COMUNICACION. Mc GRAW HILL. PAG. 44 MEXICO, 1983

*Libre expresión***MOTIVACION:**

*Dirigirse a todas las necesidades  
 Debe haber participación e involucramiento en el  
 establecimiento de objetivos.  
 Todos deben sentirse responsables del logro de las  
 metas.*

**COMUNICACION:**

*Debe existir mucha comunicación y en todas direcciones  
 Esta debe ser precisa y confiable.  
 Deben darse percepciones interpersonales adecuadas.  
 No existe la distorsión por la cercanía.*

**INTERACCION E INFLUENCIA:**

*Se da una intensa interacción  
 Existe la amistad y la confianza  
 Buen trabajo de equipo  
 Influencia amplia de los subordinados  
 Estructura altamente efectiva que permite la influen-  
 cia mutua.*

**TOMA DE DECISIONES:**

*Amplia toma de decisiones  
 Información completa y precisa  
 Poderosa motivación para poner en práctica las deci-  
 siones.  
 Se propicia el trabajo de equipo  
 Habilidades técnicas de todos los niveles (alto,*

medio y bajo)

*ESTABLECIMIENTO DE METAS:*

*Las metas se establecen mediante la participación de grupo: se aceptan plenamente.*

*CONTROL:*

*Control generalizado a todos los niveles*

*Control en la información adecuada*

*Revisiones a todos los niveles*

*Los sistemas formal e informal están en concordancia*

*Los datos de control se usan para autogüia y coordinación.*

*METAS DE RENDIMIENTO:*

*Niveles extremadamente altos de rendimiento*

*Excelentes recursos*



### CONCLUSIONES

- Se establece la situación de la actual organización en esta área dentro de los lineamientos de la teoría Z.
- Se presupone que el estado inicial de el área de Expreso y Carga fue la Teoría X Explotativa.
- Por lo consiguiente se denota en el área de Expreso y Carga una transitoriedad hacia la Teoría Y.
- Debido a los resultados de cada cuestionario se denota un equilibrio de todos sus miembros en la aplicación de su estilo gerencial.
- Con el presente estudio se determinó el estado actual y el futuro del área estudiada.
- El estado actual de la área se determina de la siguiente manera: (y en este orden).

#### NECESIDADES-SATISFACCION-PRODUCCION

Y el estado futuro de la misma área será:

#### PARTICIPACION-MAJOR PRODUCCION-SATISFACCION

- Por lo tanto se estima el nivel o grado de fluidez de comunicación, dentro del área estudiada como el óptimo necesario, en el estado actual u ubicación dentro de la escala de teorías gerenciales.

## RECOMENDACIONES

- Para el mayor entendimiento se recomienda el estudio de las teorías gerenciales en las cuales se basa el presente estudio (Teoría X, Teoría Z, Teoría Y.)
- El estado actual de la organización, es el estado natural óptimo en este momento ya que lo que se busca, es que toda organización experimente, en el uso de las tres teorías gerenciales.
- En el momento actual no es necesario ni oportuno el cambio de personal dentro del área ya que esto podría producir un desequilibrio en la forma de mando y así un retroceso en la transición hacia la teoría Y.
- Mantener abiertos los canales de comunicación y facilitar la fluidez de la misma.
- Propiciar la retroalimentación a fin de conocer los resultados y así mejorar las acciones.
- Que las conductas y actividades comunicativas sean la influencia central de la organización.
- Sin la comunicación no es posible combinar los esfuerzos, expresar los insumos o articular el producto/servicio.
- El estudio de la comunicación debe considerar a la organización como un sistema abierto.

- La comunicación precisa y adecuada dentro de la organización no traerá por si sola la estabilidad, pero es una condición necesaria para el desarrollo de la empresa; las barreras físicas de la comunicación están desapareciendo rápidamente pero persisten los obstáculos Psicológicos, y estos se deben principalmente a las limitaciones y el carácter emocional de los recursos humanos que conforman una empresa.

## BIBLIOGRAFIA

- Katz Daniel, L. Kahn Robert. *Psicología Social de las Organizaciones*. México. Editorial Trillas, 1983.
- Fernández Arena José Antonio. *Auditoria Administrativa* México. Editorial Diana, 1984.
- Fernández Sosa Luis. *Comunicación*. Cincinnati, Ohio, U.S.A. South-Western Publishing Co., 1979.
- Myers Tolela Michele y E. Myers Gail. *Administración mediante la Comunicación. Un Enfoque Organizacional*. México. Editorial Mc Graw Hill, 1983.
- Arias Galicia F. *Recursos Humanos*. México. Editorial Trillas, 1982.
- Ernest G. Borrmann y Willian S. Howell. *La Comunicación un problema de la Organización Moderna*. México. Editorial Deusto, 1984.
- Everett M. Rogers. *La Comunicación en las Organizaciones*. México. Editorial Mc. Graw Hill, 1985.
- Dualt Krauss. *Comunicación Administrativa*. México. Editorial U.N.A.M., 1986.
- Zorrilla Arena Santiago. *Introducción a la Metodología de la Investigación*. México. Editorial Oceano, 1985.