



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

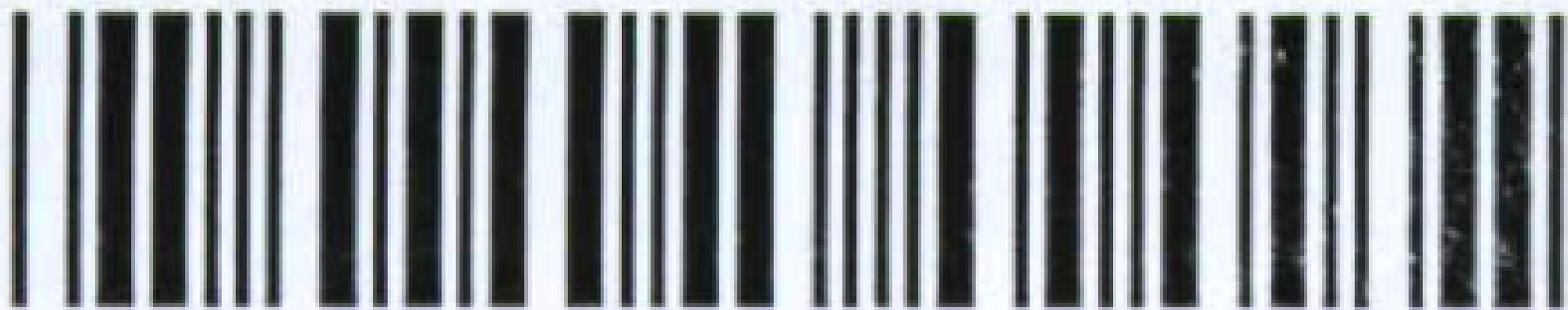
SEDE GUADALAJARA

**"COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO
FACTOR DETERMINANTE PARA ELEVAR LA
PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS DEL RAMO DE
LA ÓPTICA EN GUADALAJARA"**

LILIANA HARUMI NONAKA INUKAI

Tesis presentada para optar por el Título de Licenciado en
Administración y Relaciones Industriales con reconocimiento de
Validez Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA, según acuerdo
número 871473 con fecha 7-X-87

Guadalajara, Jalisco. Julio de 1997.



46399

CLASIF: TEARI 1997 NOM

ADQUIS: 46399 ej. 4

FECHA: 22-5-02

DONATIVO DE _____
\$ _____

Agregar al 49408



UNIVERSIDAD PANAMERICANA



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA
BIBLIOTECA**

**"COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO
FACTOR DETERMINANTE PARA ELEVAR LA
PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS DEL RAMO DE
LA ÓPTICA EN GUADALAJARA"**

LILIANA HARUMI NONAKA INUKAI

Tesis presentada para optar por el Título de Licenciado en
Administración y Relaciones Industriales con reconocimiento de
Validez Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA, según acuerdo
número 871473 con fecha 7-X-87

Guadalajara, Jalisco. Julio de 1997.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

CAPÍTULO I INFORMACIÓN Y MOTIVACIÓN

A. TEORÍA DE LA INFORMACIÓN.....	5
B. PRIMERAS APLICACIONES DE LA TEORÍA DE LA INFORMACIÓN EN PSICOLOGÍA.....	10
C. MOTIVACIÓN Y MEDIDAS BASADAS EN LA TEORÍA DE LA INFORMACIÓN.....	15

CAPÍTULO II LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA Y LOS MODELOS APLICABLES

A. ASPECTOS GENERALES SOBRE LOS GRUPOS DE TRABAJO.....	29
B. ANÁLISIS DE UN MODELO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SUS FUNCIONES EN LA EMPRESA.....	36
B.1. Funciones de la comunicación en la empresa.....	38
B.2. Un modelo de comunicación.....	40
C. BARRERAS CONTRA UNA BUENA COMUNICACIÓN.....	45
D. SUPERACIÓN DE LAS BARRERAS.....	52

CAPÍTULO III

DISTINTOS PATRONES DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

A.	DIRECCIONES DE LA COMUNICACIÓN.....	57
A.1.	Comunicación descendente.....	58
A.2.	Comunicación ascendente.....	59
A.3.	Comunicación lateral.....	61
B.	COMUNICACIÓN INFORMAL.....	62
C.	COMUNICACIÓN NO VERBAL.....	68
D.	PERCEPCIÓN Y CREACIÓN DE SIGNIFICADO.....	72
D.1.	Aplicación de la teoría de equidad a la comunicación.....	73

CAPÍTULO IV

EL TRABAJO DE CAMPO

A.	OBJETIVOS.....	84
B.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	86
C.	DISEÑO DE INSTRUMENTOS.....	87
D.	METODOLOGÍA.....	88

CAPÍTULO V

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN

A.	ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN EN LAS ÓPTICAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE GUADALAJARA.....	96
B.	ALGUNAS RECOMENDACIONES TÁCTICAS Y ESTRATEGICAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA COMUNICACIÓN EN LAS	

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

La aplicación en las empresas a partir de los sesentas de los principios que establece el Desarrollo Organizacional, como una fase superior del antiguo concepto de administración de recursos humanos, enfatiza la necesidad de fomentar un clima organizacional propicio, para que los empleados den lo mejor de sí mismos en aras del trabajo en la empresa.

El clima organizacional, compuesto por diversas variables como los salarios, la supervisión, la comunicación entre la empresa y los trabajadores, el liderazgo, la motivación del personal hacia la tarea, las políticas de incentivos y promociones y otras muchas variables, conforman un determinado ambiente de trabajo que constituye un cierto nivel de satisfacción laboral, el cual repercute directamente en los niveles de motivación del empleado, que a su vez, es la base para lograr mayor eficiencia y productividad de parte del personal en su tarea.

La comunicación organizacional, se constituye así, en un factor que el profesional de las Relaciones Industriales no puede pasar desapercibido, si se considera que forma parte de

las variables que constituyen ese clima organizacional, en cuya planificación y control, él es el experto.

A lo largo de las páginas siguientes, se ha desarrollado una investigación, encaminada a identificar como la comunicación organizacional, tiene efectos significativos en el mantenimiento de niveles de satisfacción laboral que sean capaces de promover la eficiencia y productividad en el trabajo, en particular, en el ámbito de las ópticas de Guadalajara.

Para tal efecto, en el primer capítulo se analiza la interrelación entre comunicación y motivación. En este sentido se debe establecer, el que la comunicación es una variable independiente de la motivación de los trabajadores en el empleo, y que como tal debe ser atendida con el mismo énfasis con el que las empresas atienden las cuestiones salariales y de prestaciones sociales.

En el segundo capítulo, se analizan los aspectos relacionados con los modelos de comunicación aplicables, desde un punto de vista organizacional, a las diferentes empresas. El manejo e integración de grupos de trabajo, como elemento

propiciatorio de buenos niveles de comunicación es abordado a lo largo del capítulo.

Posteriormente, y a lo largo del tercer capítulo, se analizan los distintos patrones de comunicación susceptibles de manejarse en una empresa, los cuales nos permitirán establecer un mejor análisis de la situación que guarda la comunicación en las ópticas de Guadalajara, que se desarrolla posteriormente.

En el cuarto capítulo, se ha desarrollado un trabajo de campo encaminado a conocer de fuentes primarias, esto es, de primera mano, información acerca de los patrones de comunicación que se dan en una muestra de ópticas de Guadalajara, previamente seleccionadas.

Para cerrar el presente trabajo de investigación en base a la interpretación de los resultados, elaboramos una breve propuesta desde un punto de vista estratégico, sobre algunas acciones que las empresas del ramo pueden asumir para mejorar sus procesos comunicacionales internos.

I.- INFORMACIÓN Y MOTIVACIÓN

Los investigadores de la comunicación han demostrado, naturalmente, gran interés sobre el contenido y la forma de los mensajes, lo que éstos comunican y cómo lo hacen. Han estudiado los efectos del medio a través del cual se transmiten los mensajes y la forma en que este medio está estructurado. Pero hay ocasiones en que resulta útil considerar cuanta información está siendo comunicada, y tener alguna clase de medida o por lo menos de estimación para comparar las cantidades de información propagada a través de diferentes mensajes. Esto puede ayudar, por ejemplo, a saber si es eficaz un proceso de comunicación y qué se entiende por buscar y lograr maneras de mejorar esa eficacia. Otras veces, se quiere averiguar la cantidad máxima de información que puede proporcionarse a través de un tipo particular de mensaje, o cuáles son las formas que deben investigarse para incrementar ese máximo o se puede tratar de impedir que los comunicadores empleen tiempo y esfuerzo al tratar erróneamente de exceder el máximo.

A. TEORÍA DE LA INFORMACIÓN

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

De manera que ahora se tratarán las principales medidas introducidas para medir la información, a través de lo que se ha llamado "teoría de la información". Esta teoría es una hipótesis matemática introducida por C. E. Shannon en un artículo publicado por primera vez en 1948¹. Como ocurre normalmente, algunas de sus ideas habían sido anticipadas por otros autores. Desde entonces, estas ideas han sido elaboradas y aplicadas a diferentes materias en cientos de libros y artículos. Shannon, se interesó en algunos problemas técnicos

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

que afrontaban los ingenieros de la empresa en la cual laboraba, pero pronto se hizo evidente que sus investigaciones tenían un alcance mucho más amplio. De hecho, son capaces de explicar, virtualmente todos los procesos del universo. Esto significa que tiene un vasto poder integrador tan grande, si no mayor, como el concepto de energía que los físicos desarrollaron desde principios del siglo diecinueve hasta la fecha. En cualquier fenómeno del universo, la energía se transfiere de un objeto a otro o bien cambia su forma, y se deben cumplir las leyes matemáticas que gobiernan estos cambios. De manera similar, todo suceso observable en el mundo, implica que se produzca o transmita información, en el amplio sentido técnico introducido por Shannon, y obedece los principios matemáticos a los que está sujeta esta información.

Desde luego, los psicólogos y profesionales de las relaciones industriales están interesados en lo que sucede dentro de los organismos humanos y en cómo son afectados tales organismos por los acontecimientos del medio ambiente así como por los mensajes que inciden sobre ellos, pero la información tal como la tratan los teóricos es algo que se transmite entre dos criaturas humanas o vivientes, entre una criatura viviente y alguna región del mundo inanimado o viceversa, o entre dos

regiones del mundo no viviente. Solamente se trata de qué clase de sucesos ocurren y con qué frecuencia.

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

a) Incertidumbre

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

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

pero, no obstante, puede existir independientemente de ésta.

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

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

información.

Cuanto más grande sea el contenido de información, más improbable es el evento; esta probabilidad va desde cero, cuando sólo hay una clase de evento que pueda suceder, al infinito, cuando sucede un evento imposible. La incertidumbre asociada con una muestra de intervalo es equivalente en realidad a la información promedio contenida en los diversos eventos que ocurren en un periodo largo.

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

días.³

B. PRIMERAS APLICACIONES DE LA TEORÍA DE LA INFORMACIÓN EN PSICOLOGÍA

En sus actitudes hacia las nuevas herramientas conceptuales que ofrecía la teoría de la información, los psicólogos atravesaron una serie de fases que con frecuencia se encuentran en las innovaciones teóricas. Primero, hubo una fase de esperanzas exageradas, algunos hasta llegaron a pensar que la teoría de la información podría solucionar todos los problemas de la psicología y que su lenguaje sería el adecuado para expresar todo lo que necesitará ser dicho acerca de los fenómenos psíquicos. Después vino una fase de desengaño, en la que algunos llegaron al extremo opuesto y afirmaron que la teoría de la información no tenía nada substancial que ofrecer a la psicología. Hoy en día hay signos de una valoración más equilibrada y sensata. Ahora se puede ver que la teoría de la información ofrece algunas analogías conceptuales y técnicas de medición que pueden ser útiles y aún indispensables en algunas circunstancias, pero que, como cualquier otra herramienta usada

³ PEDRAZ, J. L., Los resortes psicológicos de la persuasión en la oratoria, Edit. Sal Terrae. Santander, España. 3ª edición, 1986, pág. 152.

en el mundo científico, tiene sus limitaciones.⁴

Como hemos visto, las medidas basadas en la teoría de la información pueden usarse cuando se considera una muestra de intervalo de alguna clase, y hay al menos dos muestras de este tipo que son de interés para el psicólogo. Una se refiere al intervalo de los estímulos formado por los eventos que se perciben a través de los órganos sensoriales. Obviamente estos eventos pueden tomar en algún momento cualquiera de entre una gran cantidad de formas, y toda combinación o sucesión de eventos percibidos (estímulos) pueden considerarse como un mensaje en el amplio sentido de la palabra. Algunos de ellos también serán mensajes en el sentido más estricto y usual, es decir, habrán sido contruidos por seres humanos con el expreso propósito de transmitir información a otros seres humanos. En segundo lugar, existe el intervalo de respuesta. Los movimientos corporales que realiza una persona y las palabras que expresa en un momento determinado están seleccionados de igual manera entre un amplio campo de posibilidades alternativas. En consecuencia, los valores de incertidumbre se pueden asignar a aspectos o partes del medio ambiente y al comportamiento de los individuos en situaciones específicas;

⁴ CHOMSKY, Noam, El lenguaje y el entendimiento, Colección Ciencias Humanas, Edit. Seix Barral, Barcelona, 1981.

cuando se da un estímulo concreto y ocurre una respuesta, se les pueden asignar medidas de contenido de información. Más aún, evidentemente existe algún grado de transmisión de información entre el intervalo de estímulos y el intervalo de respuestas. Si se sabe lo que una persona está oyendo o viendo, se está en una mejor posición para adivinar lo que hará o dirá de lo que se estaría si no se supiera nada de ella, pero la transmisión a lo largo de este canal no es perfecta, en muy pocas ocasiones será posible predecir la respuesta con precisión y confianza absolutas. Asimismo se mantendrá la simetría total: el conocimiento de las respuestas de una persona ayudará a deducir cuáles son los estímulos que está percibiendo.

Cuando se tienen que discriminar objetos o eventos y describirlos verbalmente o realizar alguna acción que dependa de ellos, se toma información del ambiente externo, se transmite a través del sistema nervioso, y se incorpora a la conducta. De aquí que los psicólogos se entusiasmaron enseguida al ver la posibilidad de medir la información que se transmite a través de procesos tales como la percepción, la habilidad manual y el pensamiento. De la misma manera buscaron medir la información que se almacena cuando se registra algo en la

memoria y se recupera al recordarse. Estaban particularmente interesados en los límites superiores de la cantidad de información que puede transportar el sistema nervioso humano.

Como todos los canales de información, el sistema nervioso debe tener una capacidad máxima de canal, y cuando se sobrepasa ésta, pueden producirse errores y confusión. Los psicólogos también estaban impacientes por determinar cuánto tiempo tardaba el sistema nervioso en procesar la información y hallaron que los seres humanos necesitan poco tiempo para responder a los estímulos, mientras mayor es la incertidumbre inicial mayor será la cantidad de información que se tiene que extraer de ella antes de que pueda identificarse.

Después de un tiempo, los psicólogos estuvieron menos entusiasmados con las medidas basadas en la teoría de la información, conforme resultó que no se mantenían valores estables de situación en situación como parecía al principio.

Aun así, las medidas de incertidumbre, contenido de información y similares, continúan demostrando ser muy útiles. Con qué precisión se pueden distinguir los objetos, con qué rapidez se pueden reconocer, con qué precisión se puede

cronometrar y dirigir a un blanco un movimiento hábil, hasta qué punto es posible recordar algo visto u oído, con cuánta rapidez puede identificarse una combinación de características denotadas por un cierto concepto o palabra; se encuentra regularmente que todos estos casos dependen, entre otros factores, de la cantidad de información que contiene cada estímulo y de cuánta tiene que transmitirse a través del sistema nervioso. Aplicado al campo de la administración de organizaciones, la comunicación permite evitar conflictos que repercutan en la moral del personal, tal y como veremos en capítulos posteriores de esta tesis.

Quizá sea más importante la forma como los psicólogos han adoptado la manera de pensar derivada de las medidas que se basan en la teoría de la información, aun cuando no calculan los valores precisos de ellas. Por ejemplo, algunas áreas de la investigación se han revolucionado con el reconocimiento de que los efectos de un estímulo sobre la conducta dependen con frecuencia de la muestra de intervalo a la que pertenece este estímulo; ya que pudo haber aparecido otro estímulo en lugar del estímulo dado. Se ha visto que la percepción, la memoria y las reacciones a los estímulos en general están influidas por la manera en que se "codifican" los estímulos, es decir, por

cómo se dividen en conjuntos alternativos los eventos-estímulos posibles y por cómo se designen dichos conjuntos. Invariablemente cualquier codificación significa que se toman en cuenta ciertas características de un estímulo y se ignoran otras, y esto, en el lenguaje de la teoría de la información, significa que se transmite parte del contenido de información, en tanto que se descarta el resto. Hoy en día son particularmente populares las analogías entre el funcionamiento psicológico humano y la operación de las computadoras, que son, desde luego, máquinas para analizar y procesar información.

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

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

En contraste con las áreas de investigación que se acaban

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

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

"Por probabilidad subjetiva de un evento, se entiende la posibilidad que ve una persona de que ocurra ese evento, con qué seguridad puede predecir qué evento tendrá lugar, con qué intensidad se inclina a esperarlo, y cuánto estaría dispuesta a apostar sobre su frecuencia".⁵ Algunas veces las probabilidades subjetivas pueden estimarse pidiendo a los sujetos que establezcan de alguna forma cuántas posibilidades piensan ellos

⁵ ROBINSON, Eduard, J., Comunicación y relaciones públicas, Compañía Editorial Continental, S.A., México, 1ª edición, 1971, pág. 94.

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

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

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

La incertidumbre significa un conflicto psicológico, ya que una persona que espera que ocurra una entre varias cosas, sin que sepa cuál será ésta, debe tener dispuestas algunas formas idóneas de comportamiento. Puesto que estas formas de comportamiento son las apropiadas para contingencias mutuamente exclusivas, de alguna manera interfieren una con otra. Más aún, una respuesta apropiada para un evento que puede o no tener lugar, debe movilizarse en caso de que se tenga que usar o frenar si el suceso correspondiente no se materializa. De este modo, resulta un conflicto ulterior.⁶

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

⁶ GIURAUD, Pierre, La semántica, Fondo de Cultura Económica. México, 2ª edición., en español, 1985, pág.35.

Por último, algunas veces el fenómeno motivacional depende de la cantidad promedio de reducción de la incertidumbre que se debe a la información recibida a través de un canal en particular, el cual puede ser el equivalente subjetivo de la medida objetiva común de la información transmitida. Pero la cantidad efectiva de reducción de la incertidumbre subjetiva, que es consecuencia de la percepción de un estímulo en particular, tendrá, como es posible imaginar, una importancia más directa para la teoría de la motivación.

a) Curiosidad

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

Primero, hay algunas situaciones que trastornan el

equilibrio del organismo y finalmente atentan contra su bienestar y sobrevivencia.

Estas situaciones pueden consistir en una molestia externa (por ejemplo, un alfilerazo en la piel, o frío o calor excesivos) o deberse a la escasez de un satisfactor vital (por ejemplo, comida o agua). Esto conduce a un estado de agitación en el cual el organismo se moviliza y alerta. Sus capacidades para recibir información a través de los sentidos, procesarla a través del cerebro y para reaccionar a través de las glándulas y los músculos, se elevan a niveles anormalmente altos que no pueden ser mantenidos sin sufrir tensión durante largo tiempo. El organismo podría estar muy inquieto y activo.

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

"Un estado de impulsividad elevada es también un estado en el que es posible que ciertos tipos de comportamiento lleguen a estar dispuestos para la acción, por ejemplo, tipos de conducta

que posiblemente eliminen el trastorno y reduzcan el impulso. Más aún, los eventos que alivian el estado de impulsividad promueven el aprendizaje de nuevas respuestas que pueden ser útiles cuando se encuentren condiciones similares en el futuro"⁷.

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

Durante los últimos 10 años, se han obtenido indicaciones de que la incertidumbre subjetiva y la sorpresa (que es el equivalente subjetivo de un alto contenido de información de baja probabilidad) pueden, como el hambre y el dolor, inducir a un estado de alta impulsividad, con la clase de consecuencias que se han descrito. Esto amplía considerablemente la

⁷ BROADBENT, D. E. Percepción y comunicación, Limusa, México, 1989. p. 195.

perspectiva del estudio de la motivación humana. Las clases de estados de impulsividad reconocidos recientemente y de los que se ha hablado se conocen tanto en los artículos técnicos como en el lenguaje diario como "curiosidad". Un estado de curiosidad puede mitigarse con la recepción de información adecuada, capaz de reducir la incertidumbre que la precipitó, más aún, en las ocasiones en que la curiosidad es fuerte, es verosímil que las respuestas a través de las cuales puede obtenerse la información necesaria desplacen otras formas de conducta y experimenten un reforzamiento aprendido.

La complejidad subjetiva depende de los dos factores que determinan la incertidumbre, y son: la cantidad de posibilidades y el grado de redundancia. Mientras más complejo sea un patrón, más información debe absorber un sujeto antes de identificar totalmente sus características para que desaparezca su incertidumbre acerca de él. De aquí que sea comprensible que cuando se les permite a las personas mirar o escuchar, una serie de patrones, uno después de otro, durante tanto tiempo como deseen, invariablemente emplean más tiempo inspeccionando aquellos que son más complejos. Más aún, cuando se presentan juntos patrones de diferente complejidad, cuanto más complejo sea el patrón es más probable que atraiga la mirada del

sujeto.⁸

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

⁸ GISCAR, Pierre, Formación y perfeccionamiento de los mandos intermedios, Edit. Sagitario, S.A. Ediciones y distribuciones, Madrid, 1958, pág. 103.

b) Tedio

La investigación que se ha discutido implica que, cuando un ser humano tiene información insuficiente acerca de algún objeto o suceso que se le presenta, o cuando recibe información proveniente de alguno de ellos que se contradice con otra que está recibiendo al mismo tiempo o con la experiencia pasada que ha adquirido, dicho ser humano tiene un deseo o "impulso" o "necesidad" de información, pero entonces no se inclinará a buscar cualquier clase de información. Lo que él quiere y lo que calmará su incómodo estado de incertidumbre es la información relacionada con el caso, es decir información que venga de una fuente en particular o con un contenido concreto, porque sólo tal información puede resolver la incertidumbre. Sin embargo, hay otras condiciones en las que se puede hablar acerca de un deseo o necesidad de información cuyo origen es muy diferente. Además, en estas condiciones la fuente y el contenido de la información son de poca importancia. Cualquier clase de información será más o menos bienvenida, lo que importa es la cantidad de la misma.

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

El tedio es un estado de malestar que resulta o bien de un ambiente en el que sucede poco o nada, como de uno en el que lo que sucede es extremadamente monótono. La entrada de información es excesivamente baja tanto en un ambiente como en otro, debido a que hay poca información que pasa a través de las vías sensoriales ya que existe poca estimulación, y la estimulación repetitiva da poco lugar a la sorpresa y a la incertidumbre⁹.

En los años 20, Anitra Karsten (1928), una dama irlandesa que trabajaba en Berlín con el famoso psicólogo Kurt Lewin, informó de algunos experimentos imaginativos sobre lo que ella llamó "saciedad mental" (*mental satiation*). Se hacía que los sujetos ejecutaran labores tediosas, tales como llenar hojas de papel con rayas verticales durante horas. Tarde o temprano los sujetos encontraban la situación intolerable y muchos de ellos recurrían a formas ingeniosas de burlar la monotonía impuesta, variando subrepticamente su comportamiento¹⁰.

El ansia de estímulos variados que induce la pérdida

⁹ HYMAN, R. La información como estímulo en la generación de reacciones en el ser humano, Paidós Psicología, México, 1990, p. 243.

¹⁰ NICKI, R. M. Los efectos de la información en la reducción de la incertidumbre en la conducta humana, Diana, México, 1990, p. 125.

sensorial se ha investigado de una manera más profunda por Jones. "Los experimentos señalan un anhelo ascendente de recibir información cuando se pasan horas o días en un ambiente con pocos estímulos. También se sabe que la sobrecarga de información, debida a un ambiente que es excesiva y desconcertantemente rico en variaciones impredecibles puede ser perturbadora, de esto se deduce que seres humanos se esfuerzan en mantener un nivel moderado de información de entrada, y toman precauciones cuando el contenido de información del ambiente excede ese nivel o no llega a él"¹¹.

Algunos experimentos más recientes indican que aún si se está durante unos pocos segundos bajo un influjo de poca información, esto puede significar una diferencia, por lo que los seres humanos toman precauciones para regular su nivel de procesamiento de información aun en periodos muy cortos.

Los psicólogos experimentales contemporáneos, al contrario de los filósofos y psicólogos del presente y de siglos pasados, son psicobiólogos, es decir, investigan las maneras como los fenómenos psicológicos están relacionados con la adaptación biológica. Ellos saben que el comportamiento humano depende de

¹¹ JONES, A. Información y personalidad, Mc Graw Hill, México, 1992, p. 243.

las características del cerebro y de otras partes del cuerpo que iban evolucionando debido a que aumentaban las oportunidades de sobrevivencia de nuestros antepasados.

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

Por un lado, se debe reconocer que la incertidumbre subjetiva es, desde un punto de vista biológico, una situación de gran peligro potencial. Si un organismo no puede decidir cuál, entre algunas posibilidades, es la más probable cuando se enfrenta con algo cuya naturaleza, antecedentes, y consecuencias no son claras, normalmente es incapaz de decidir qué curso de acción seguir o tener listo, y surgirán, con toda seguridad, algunos modos conflictivos de reacción, e interferirán uno con otro ocasionando interrupción y quizá parálisis. Por lo tanto, es esencial que los organismos animales tengan a su disposición formas alternativas de com-

portamiento, a través de las cuales sea posible obtener la información faltante que pueda aliviar la incertidumbre. Esta información se necesita, en primer lugar, para dirigir el comportamiento. Pero no hay que olvidar que el comportamiento de los animales superiores, incluyendo al hombre, está gobernado en gran medida por el aprendizaje, es decir, por la información almacenada. Consecuentemente, una ventaja adicional con fuerte tendencia a aminorar la incertidumbre y a buscar las formas de ponerle fin, es la posibilidad de que se aprenda algo y de que se tome y retenga la información que puede suministrar claves para un comportamiento adecuado en ocasiones futuras.

Una vez que ha quedado claro el panorama de los procesos de comunicación personal, a lo largo del siguiente capítulo serán examinados algunos de los modelos de comunicación organizacional más comunes, que puedan ser aplicados a la óptica que se viene analizando.

II.- LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA Y LOS MODELOS APLICABLES

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

A. *ASPECTOS GENERALES SOBRE LOS GRUPOS DE TRABAJO*

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

los grupos tiene en la explicación de los fenómenos más generales de la conducta organizacional.

Un grupo se define como dos o más individuos, que interactúan y son interdependientes, cuya reunión obedece al deseo de alcanzar objetivos particulares. Los grupos pueden ser formales o informales. Formal dentro de la óptica, significa definido por la estructura de la organización con asignaciones que establecen tareas y grupos de trabajo. En los grupos formales, el comportamiento que ha de observarse queda estipulado por las metas de la organización y depende de ellas. En cambio, los grupos informales son alianzas que carecen de estructura formal y que no han sido determinadas por la empresa.¹²

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

¹² CASTELLANO, Rosario, **Función del diálogo**; catarsis y esclarecimiento, Sección editorial, diario Excelsior, México, D.F. 31 de agosto de 1988, pág. 7

El grupo de mando: está determinado por el organigrama de la óptica. Se compone de los subordinados que "reportan" directamente a un gerente.

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

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

A menudo surgen los grupos porque los miembros poseen una o más características comunes. A esos grupos se les llama "*grupos de amistad*"¹³. Las alianzas sociales, que frecuentemente rebasan el ámbito del trabajo, pueden fundarse en una edad semejante, en el hecho de ser partidarios de un mismo equipo,

¹³ GRENNBERG, John, *Comunicación organizacional*, Prentice Hall, México, 1990, p. 87.

el haber asistido a la misma universidad o en tener ideas políticas similares, para nombrar algunas de las muchas características posibles.

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

Hay muchas razones por las cuales un individuo se une a un grupo, como: seguridad, status y autoestima, interacción y afiliación y poder.

Dado que casi todo mundo pertenece a varios grupos, es patente que cada grupo proporciona ciertos beneficios a sus integrantes. Las razones más frecuentes de la afiliación a un grupo, de acuerdo con los estudiosos de la conducta organizacional, son la necesidad de seguridad, status,

interacción, poder y obtención de metas. Se ha considerado pertinente para efectos de esta investigación abundar un poco respecto a cada uno de estos conceptos.

a) Seguridad

"En el grupo está la fuerza". Al unírnos a un grupo, reducimos la inseguridad de "estar solos": nos sentimos más fuertes, dudamos menos de nosotros mismos y resistimos mejor a las amenazas. Los nuevos empleados son particularmente vulnerables al sentido de aislamiento y acuden al grupo en busca de orientación y apoyo. Sin embargo, sin importar si hablamos de nuevos empleados o de los que llevan años en una compañía, podemos afirmar que a muy pocos les gusta estar solos. La interacción con otros y el hecho de formar parte de un grupo nos tranquilizan. Ello explica a menudo el atractivo de los sindicatos: si la gerencia crea un ambiente donde los empleados se sienten inseguros, lo más seguro es que recurran a la sindicalización para atenuar esos sentimientos.¹⁴

¹⁴ LEPP, Ignace, La comunicación de las existencias, Edic. Carlos Lohlé, Buenos Aires, 1984, pág. 74

b) Status y autoestima

La pertenencia a un grupo significa "Yo soy alguien". Puede satisfacer necesidades extrínsecas al proporcionar status y reconocimiento. Los estudiantes de primer año, para reforzar su sentido de autoestima, buscan afiliarse a fraternidades, equipos deportivos u otra clase de grupos. Muchas veces la transición de la preparatoria a la universidad significa dejar de ser "un personaje importante" y convertirse en un "don nadie". La pertenencia a uno o varios grupos universitarios sirve para asegurarnos que somos importantes. De manera análoga, en las empresas algunos empleados desean profundamente satisfacer sus necesidades de autoestima y buscan afiliarse a grupos formales e informales para lograrlo.

Los grupos atienden además a las necesidades intrínsecas. Mejora la autoestima cuando nos aceptan grupos de mucho prestigio. El hecho de ser asignado a un grupo de trabajo cuya finalidad es analizar y hacer recomendaciones para la ubicación de las nuevas oficinas centrales de la compañía satisface las necesidades intrínsecas de competencia y crecimiento, así como las necesidades extrínsecas de status e influencia.

c) Interacción y afiliación

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

"Para muchos, esas interacciones en el trabajo constituyen su fuente principal para satisfacer la necesidad de afiliación. Para casi todos, los grupos de trabajo contribuyen de modo significativo a satisfacer su necesidad de amistad y relaciones sociales"¹⁵.

d) Poder

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

¹⁵ HYMES, Harold, Sociología de la comunicación en las empresas, Plaza & Janes, Barcelona, España, p. 198.

además la oportunidad de que el individuo ejerza poder sobre otros. Para los que desean influir en los demás, los grupos ofrecen poder sin una posición formal de autoridad en la organización¹⁶. El líder de un grupo está en condiciones de hacer peticiones a los miembros y lograr que le obedezcan sin ninguna de las responsabilidades que acompañan los cargos formales en la empresa. Así pues, el grupo puede ser un medio de satisfacción para quienes sienten una gran necesidad de poder.

B. ANÁLISIS DE UN MODELO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SUS FUNCIONES EN LA EMPRESA

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

No hay un grupo que pueda sobrevivir sin la comunicación: la transmisión de significado entre sus integrantes. Sólo

¹⁶ LABOW, William, El lenguaje de las comunicaciones en las organizaciones, Limusa, México, 1990, p. 76.

mediante la transmisión de significado de una persona a otra es posible la comunicación de información e ideas. Sin embargo, la comunicación es algo más que la mera transmisión de significado. En un grupo donde un miembro habla sólo alemán y los demás no lo hablan, ese individuo no será entendido plenamente. Por tanto, la comunicación ha de incluir tanto la *transferencia* como la *comprensión* del significado.

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

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

B.1. Funciones de la comunicación en la empresa

La comunicación realiza cuatro funciones básicas en el interior de un grupo de trabajo específico, o en la propia óptica: control, motivación, expresión emocional e información.¹⁷

La comunicación sirve para *controlar* en diversas formas el comportamiento de los empleados. Una empresa como la óptica que nos ocupa, posee jerarquías de autoridad y normas formales que es preciso que acaten. Así, cuando se exige que los empleados comuniquen primero las quejas a su jefe inmediato, que se ajusten a la descripción de su puesto o que obedezcan las políticas de la compañía, la comunicación está efectuando una función de control. Pero la comunicación informal también regula la conducta. Los experimentos Hawthorne, mostraron cómo el grupo mantenía el control comunicando, a veces muy explícitamente. Las normas que era preciso seguir¹⁸.

La comunicación propicia la *motivación* al esclarecer a los

¹⁷ Centro Nacional de la Productividad, Comunicaciones en la empresa, Edición privada, México, 1988, p. 79.

¹⁸ ROBINSON, Eduard J., Comunicación y relaciones públicas, Compañía Editorial Continental, S.A., México, 1982, p. 121.

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

"Para muchos empleados, su grupo de trabajo constituye la principal fuente de interacción social. La comunicación que tiene lugar en él, es un mecanismo indispensable para que externen su frustración y sentimientos de satisfacción. Así pues, la comunicación permite la expresión emocional de sentimientos y la satisfacción de las necesidades sociales"¹⁹.

La última función que cumple la comunicación se relaciona con su participación en la facilitación de la toma de decisiones. Proporciona la *información* que necesitan los individuos y grupos para tomar decisiones al transmitir los datos con los cuales identificar y evaluar las diversas opciones.

Ninguna de las cuatro funciones mencionadas debe

¹⁹ DARWIN, Peter, Psicología de las comunicaciones humanas, Prentice Hall, México, 1992, p. 176.

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

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

B.2. Un modelo de comunicación

"Para que se lleve a cabo la comunicación, se requiere un propósito expresado como un mensaje por transmitir. El mensaje se origina en una fuente (el emisor) y llega a un receptor. Está codificado (convertido en forma simbólica) y se transmite a través de un canal al receptor, quien retraduce (descifra) el mensaje iniciado por el emisor. El resultado es una

comunicación de significado entre personas".²⁰

La figura 1 siguiente, describe el proceso de la comunicación como se concibe por la administración de la óptica. Es un modelo compuesto de siete partes: 1) la fuente de la comunicación, 2) la codificación (cifrado), 3) el mensaje, 4) el canal, 5) la decodificación (descifrado), 6) el receptor y 7) la retroalimentación.

La fuente inicia un mensaje al codificar un pensamiento. Se han mencionado cuatro condiciones que afectan al cifrado del mensaje: habilidad, actitud, conocimiento y sistema sociocultural.

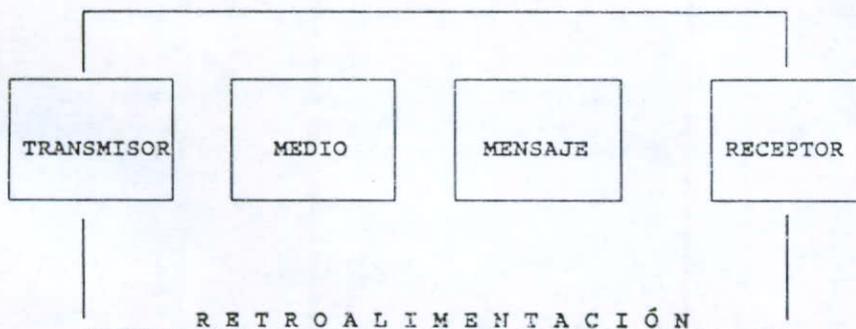


FIGURA No. 1. EL MODELO DE COMUNICACIÓN

²⁰ DOOHER, Joseph M. y Mrquis, Vivienne, Comunicación efectiva en el trabajo, recopilación de Edit. Reverté, S.A., México, 1990, p. 93

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

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

El mensaje es el producto físico de la fuente codificadora.

"Cuando hablamos, el habla es el mensaje. Cuando escribimos, el escrito constituye el mensaje. Cuando pintamos, la pintura es el mensaje; cuando gesticulamos, los movimientos

de los brazos y las expresiones del rostro son el mensaje"²¹. En el mensaje influyen el código o grupo de símbolos con que transmitimos el significado, el contenido del mensaje y las decisiones que toma la fuente al seleccionar y organizar los códigos y el contenido.

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

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

²¹ GUIRAUD, Pierre, La Semántica, Fondo de Cultura Económica, México, 2a. ed., en español, 1980, p. 138.

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

El nexa final en el proceso de la comunicación es el circuito de retroalimentación. "Si una fuente de comunicación descifra el mensaje codificado por ella y si el mensaje es puesto de nuevo en el sistema, tendremos entonces la retroalimentación"²². La retroalimentación es la comprobación de la eficacia con que se ha transmitido el mensaje tal como se pretendía. Determina si se ha logrado la comprensión del mismo.

a) Fuentes de distorsión

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

²² ANDER Egg, Ezequiel, Desarrollo de la comunidad, Metodología y práctica, Edit. Humanistas, Buenos Aires, 1986.

Si el cifrado se efectúa con poco cuidado, el mensaje quedará distorsionado. También la naturaleza del mensaje puede provocar distorsión.

Una elección inadecuada de símbolos y la confusión en el contenido de él, constituyen aspectos frecuentes de problemas. Desde luego, el canal tiene la capacidad de distorsionar la comunicación si no se escoge el idóneo o si el nivel de ruido es alto. El receptor representa la causa final capaz de ocasionar deformación. Sus prejuicios, conocimientos, habilidades perceptuales, extensión de atención y cuidado en el descifrado son factores que pueden hacer que el mensaje se interprete de manera un poco diferente a la deseada por el emisor²³.

C. BARRERAS CONTRA UNA BUENA COMUNICACIÓN

Hemos mencionado la posibilidad de distorsión en el proceso de comunicación. Como se aprecia en la *tabla 1*, lo que dice el gerente puede ser diferente de lo que realmente quería decir y todavía más diferente de la interpretación que hace un

²³ HINDLE, Daniel, Modelos de comunicación en las organizaciones y sus efectos en la eficiencia operativa, Limusa, México, 1989, p. 287.

subordinado. ¿A qué se debe esa ruptura de la comunicación? Aparte de las deformaciones generales señaladas antes en el proceso de la comunicación existen otras barreras que la obstaculizan y que hemos de conocer.

TABLA 2. Cómo se dividen las comunicaciones

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

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

La filtración denota la manipulación de la información por

el emisor, a fin de que sea vista más favorablemente por el receptor. Por ejemplo, cuando un gerente le dice a su jefe lo que piensa que éste desea oír, está filtrando información. ¿Sucede eso muy a menudo en las empresas? La respuesta es indudablemente afirmativa. A medida que la información llega a ejecutivos de rango superior, va siendo condensada y sintetizada por subordinados para que los ejecutivos de alta gerencia no se vean abrumados por un exceso de información. Los intereses y percepciones personales de lo que es importante para quienes la sintetizan culminará en una filtración. Al respecto un ex vicepresidente de la General Motors señaló que la filtración de comunicación a través de los niveles de la compañía impedía a los gerentes de rango superior obtener información objetiva porque "los especialistas de nivel inferior... suministraban la información de tal modo que conseguían la respuesta que querían. Y lo sé porque cuando yo ocupaba esos niveles inferiores también hacía lo mismo"²⁴.

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

²⁴ STEWART, Daniel K., Psicología de la comunicación, Teoría y análisis, Edit. Paidós, Buenos Aires, 1a. edición, 1984.

a) Percepción selectiva

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

b) Emociones

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

c) Lenguaje

Las palabras significan cosas diferentes para cada persona.

"El significado de la palabra **no** está en ella sino en nosotros"²⁵. La edad, escolaridad y sistema cultural son tres de las variables más obvias que inciden en el lenguaje que utiliza el sujeto y en las definiciones que damos a las palabras. El lenguaje de un profesor universitario será muy distinto al que use un estudiante de primaria. A este último le resultará difícil en extremo entender gran parte del vocabulario del profesor. Desde luego el problema del lenguaje afecta por igual al emisor y el receptor.

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

²⁵ MENDIETA y Nuñez, Lucio, Teoría de los agrupamientos sociales, Cuadernos de sociología, Biblioteca de Ensayos sociológicos, UNAM, México, 1988.

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

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

D. SUPERACIÓN DE LAS BARRERAS

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

a) Usar la retroalimentación

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

Si preguntamos a un receptor "¿entiendes lo que te dije?", la respuesta representará una retroalimentación. Pero el tipo afirmativo o negativo de retroalimentación no es, en absoluto, una forma perfecta. El emisor puede formar una serie de preguntas conexas con el mensaje, a fin de averiguar si se recibió tal como él deseaba. Mejor aún: puede pedirle al

receptor que repita el mensaje con sus propias palabras. Si el emisor oye después lo que se deseaba, habrán mejorado la comprensión y la exactitud. La retroalimentación presenta asimismo otras formas más sutiles que la pregunta directa o la síntesis del mensaje por el receptor. Los comentarios generales hechos por él pueden darle al emisor una buena idea de la reacción que suscitó el mensaje. Además, los procesos y premios de la organización (entre los que se cuentan las evaluaciones del desempeño, las revisiones de sueldos, las asignaciones de trabajos y las decisiones sobre promociones) representan importantes formas de retroalimentación más sutil.²⁶

b) Simplificar el lenguaje

"Como el lenguaje puede ser una barrera, el emisor procurará estructurar el mensaje de manera que sea claro y comprensible"²⁷. Hay que escoger con mucho cuidado las palabras. El emisor tiene la obligación de simplificar su lenguaje y tener en cuenta los destinatarios del mensaje, de modo que el lenguaje sea compatible con los receptores. Recuérdese que la

²⁶ MENENDEZ, Antonio, Comunicación social y desarrollo, Dirección General de Publicaciones. Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1982.

²⁷ LAMBERT, Edward, Comunicación no verbal en las organizaciones, modelos y casos, Mc Graw Hill, México, 1992, p. 311.

comunicación eficaz se logra cuando el mensaje se recibe y entiende. La comprensión mejora al simplificar el lenguaje utilizado, teniendo presente la audiencia a la que está destinado. Ello significa, por ejemplo, que el administrador de una óptica deberá siempre tratar de comunicarse en términos claros y sencillos y que el lenguaje con que se transmiten mensajes al personal de laboratorio ha de ser intencionalmente diferente al que se usa al tratar con empleados de mostrador. Los vocabularios especializados (jerga profesional) facilitan la comprensión cuando se utiliza con miembros de otro grupo que hablan ese "idioma", pero puede provocar innumerables problemas al emplearse fuera de ese grupo.

c) Escuchar activamente

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

Muchos de nosotros no sabemos escuchar. ¿Por qué? Porque es difícil y porque casi siempre procura mayor satisfacción tener la iniciativa. Y en realidad escuchar cansa más que

hablar. Exige un esfuerzo intelectual. A diferencia del acto de oír, escuchar activamente requiere concentración absoluta. La persona promedio habla a una velocidad de 150 palabras por minuto, en tanto que tenemos la capacidad de escuchar a una velocidad de más de 1,000 palabras por minuto. La diferencia da origen a un lapso de inactividad cerebral que propicia la divagación.

Escuchar activamente mejora cuando el receptor adquiere empatía con el emisor; es decir, cuando trata de ponerse en el lugar del emisor. Como los emisores tienen diferentes actitudes, intereses, exigencias y expectativas, la empatía facilita la comprensión de contenido real de un mensaje. Un oyente empático se reserva al juicio sobre el mensaje y escucha con atención lo que se está diciendo. El objetivo es mejorar la capacidad de captar el significado integral de la comunicación, sin dejar que la deformen los juicios prematuros ni las interpretaciones.²⁸

²⁸ DUHALT, Krauss, Miguel, Técnicas de comunicación administrativa. Dirección General de Publicaciones, Universidad Nacional Autónoma de México, 1990, pág. 135.

d) Controlar las emociones

Sería ingenuo suponer que siempre nos comunicamos en una forma totalmente objetiva y racional. Sabemos por experiencia personal que las emociones pueden oscurecer y distorsionar mucho la transmisión de significado. Si algo nos tiene emocionalmente perturbados, estamos más propensos a interpretar erróneamente los mensajes que nos lleguen, y también es posible que no expresemos con claridad y precisión los que queremos enviar. ¿Qué podemos hacer? Lo mejor es aplazar la comunicación explícita hasta que recobremos la compostura.

Una vez analizados los factores relacionados con los procesos de comunicación utilizados en la óptica, así como los modelos aplicables, en el siguiente capítulo daremos a conocer los patrones de comunicación utilizados en las empresas.

III.- DISTINTOS PATRONES DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

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

A. DIRECCIONES DE LA COMUNICACIÓN

En una empresa como la óptica que nos ocupa, las comunicaciones pueden fluir en dirección vertical o lateral. La dimensión vertical es divisible a su vez en dirección descendente y ascendente.²⁹

²⁹ ORTIZ, Gil, Carlos, La comunicación, Ed. Herrero Hermanos, Sucesores, S.A., México, 1985, pág. 124.

A.1. Comunicación descendente

“La comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización hacia un nivel inferior es descendente”³⁰. Cuando imaginamos a los gerentes de la óptica comunicándose con sus subalternos, generalmente pensamos en el patrón descendente. Lo utilizan los líderes de grupos y los gerentes para asignar metas, dar instrucciones acerca de tareas, dar a conocer las políticas y procedimientos, señalar problemas que es preciso corregir y ofrecer retroalimentación acerca del rendimiento. La comunicación descendente no necesariamente ha de ser oral o un contacto directo. Cuando la gerencia envía cartas a los empleados para notificarles la nueva política de la empresa respecto al pago por incapacidades, está valiéndose de la comunicación descendente.

El problema central de la comunicación descendente, consiste en la filtración en ocasiones distorsionada de la comunicación. Cuantos más sean los niveles por los que pasa el mensaje para llegar al fondo de la jerarquía, mayores probabilidades habrá de que parte considerable de la información originaria se pierda o sufra una deformación

³⁰ WEINREICH, Uih, El cambio organizacional, Trillas, México, 1991, p. 243.

sustancial. Pero ese efecto se atenúa enormemente si se recurre a la retroalimentación proporcionada por la comunicación ascendente.

A.2. Comunicación ascendente

"Este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo u organización. Sirve para suministrar retroalimentación a los niveles superiores. Darles a conocer el progreso en la obtención de las metas y los problemas actuales"³¹. Gracias a ella los gerentes de la óptica conocen las opiniones de los subalternos acerca de su trabajo, de sus compañeros y la empresa en general. Los gerentes también pueden recurrir a ella para averiguar cómo mejorar las cosas.

Entre los ejemplos de la comunicación ascendente en las organizaciones figuran la preparación de informes sobre el rendimiento hecha por los ejecutivos para que los estudie la gerencia media y la alta gerencia, las cajas de sugerencia, las encuestas sobre las actitudes del personal, los procedimientos para atender quejas, las discusiones entre superior y

³¹ SORENSON, Arnold, Conducta organizacional efectiva, Prentice Hall, México, 1993, p. 139.

subordinado y las sesiones informales de "quejas" en que los empleados tienen la oportunidad de señalar y discutir los problemas con su jefe o representantes de la alta gerencia.

A.3. Comunicación lateral

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

B. COMUNICACIÓN INFORMAL

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

"Un estudio clásico de los rumores se realizó hace más de treinta años"³². Se investigó el patrón de comunicación en sesenta y siete gerentes de una pequeña fábrica. El método consistió en averiguar en cada receptor de la comunicación cómo recibía primero un trozo de información y se remontaba a su fuente. Se descubrió que, pese a ser el rumor una fuente importante de información, apenas el 10% de los ejecutivos actuaban como individuos de enlace, es decir, pasaban información a más de una persona. Por ejemplo, cuando un ejecutivo determinó renunciar para ingresar al negocio de los seguros, el 81% de sus colegas lo sabía, pero apenas 11% transmitió esa información.

³² JESPERSEN, Conrad, La comunicación humana en las empresas, Trillas, México, 1990, p. 298.

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

En un intento por reproducir este estudio con los empleados de una pequeña oficina del gobierno estatal se comprobó que apenas 10% actuaban como agentes de enlace. Ello es interesante ya que la reproducción contenía un espectro más amplio de empleados: incluía a personal de bajo nivel y a personal de nivel gerencial. Sin embargo, el flujo de información en la oficina se realizaba en el interior de los grupos funcionales más que entre ellos. Se propuso que tal discrepancia podría deberse al hecho de haber comparado una muestra integrada exclusivamente por ejecutivos con otra en que también había personal general. Por ejemplo, los gerentes quizás sentían mayor presión para mantenerse informados y, por lo

mismo, cultivaban otras amistades fuera de su grupo funcional inmediato. Por otra parte, en contraste con el estudio original, su reproducción comprobó que un grupo constante de individuos servía de enlace para transmitir información en la oficina gubernamental.³³

¿Es confiable la información que fluye a través de rumores?. La evidencia indica que cerca del 75% de la que se comunica en esa forma es exacta³⁴. ¿Pero qué condiciones favorecen ese medio informal de comunicación? ¿Qué factor desencadena los rumores?

A menudo se supone que los rumores empiezan porque suscitan el interés de todo el personal en la empresa. Pero rara vez sucede eso. "Los rumores tienen como mínimo cuatro propósitos: estructurar y reducir la ansiedad; interpretar la información escasa o fragmentaria; servir de vehículo para organizar a los miembros de un grupo y, posiblemente a los extraños, en colisiones; y dar a conocer el status del emisor ("Yo pertenezco al grupo y, en lo tocante a este rumor, tú eres una persona ajena") o su poder ("Tengo la autoridad para hacer

³³ JESPERSEN, Conrad, La comunicación humana en las empresas, op cit, p. 318.

³⁴ LAMBERT, Paul, Conducta en las organizaciones y cambio, PRENTICE hall, México, 1992, p. 76.

de ti un intruso".³⁵

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

Sin duda el rumor forma parte integral de la red de comunicación de la óptica que nos ocupa, así como de cualquier grupo u organización; vale por lo tanto la pena que lo conozcamos. Sirve para que los gerentes identifiquen las cuestiones confusas que los empleados juzgan importantes y causantes de ansiedad. Sirve, pues, de mecanismo de filtración

³⁵ KURATH, Harold, Psicología del rumor y su efecto en las organizaciones, Limusa, México, 1989, p. 143.

y de retroalimentación, recogiendo las cuestiones consideradas pertinentes por el personal. Quizá más importante aún (también aquí desde la perspectiva de la gerencia): parece posible analizar la información transmitida por rumor y predecir su flujo, dado que sólo un pequeño grupo de individuos (10% aproximadamente) pasa información a más de una persona. Al evaluar qué individuos de enlace juzgarán pertinente determinado trozo de información, podemos mejorar la capacidad de explicar y predecir el patrón de los rumores.

¿Puede la gerencia eliminar por completo los rumores? ¡De ninguna manera! Lo que *sí* puede hacer es reducir al mínimo las consecuencias negativas de ellos al limitar su alcance e impacto. La tabla 4 ofrece algunas recomendaciones para hacerlo.

TABLA 3**Sugerencias para reducir las consecuencias negativas de los rumores**

1. Anunciar un horario para tomar decisiones importantes.
2. Explicar las decisiones y conductas que pudieran parecer incongruentes o secretas.
3. Dar a conocer los riesgos, tanto positivos como negativos, de las decisiones actuales y de los planes futuros.
4. Discutir abiertamente las posibilidades más negativas: casi nunca eso provoca tanta ansiedad como la fantasía.

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

C. COMUNICACIÓN NO VERBAL

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

El estudio académico de los movimientos corporales recibe el nombre de cinesia. Designa los gestos, configuraciones faciales y otros movimientos del cuerpo. Es un campo relativamente nuevo, y los datos recabados de la conjetura y creencias del vulgo son más que los que se fundan en la investigación. Por tanto, aunque admitimos que el movimiento corporal es una parte importante del estudio de la comunicación y el comportamiento, nuestras conclusiones han de ser necesariamente cautelosas. Teniendo en cuenta eso, examinaremos de modo sencillo las formas en que los movimientos corporales

transmiten un mensaje.³⁶

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

"Decimos "Ayúdenme, estoy solo. Déjenme en paz. Estoy deprimido. Quiero trabajar, estoy desocupado". Y rara vez enviamos nuestros mensajes inconscientemente. Con el lenguaje corporal no verbal externamos nuestro estado de ánimo. "Levantamos las cejas para expresar incredulidad. Nos frotamos la nariz cuando nos sentimos desconcertados. Nos ponemos las manos en la frente para aislarnos o para reflexionar. Levantamos los hombros en un gesto de indiferencia, cerramos un ojo para denotar familiaridad, tamborileamos los dedos cuando estamos impacientes, nos golpeamos la frente con la palma de la mano para expresar olvido."³⁷

Aunque quizás no haya una interpretación unánime de esos movimientos, el lenguaje corporal enriquece, y a menudo complica, la comunicación verbal. Una postura o movimiento del

³⁶ WILLIAMS, Raymond, Los medios de comunicación social, Ediciones Península M.R., España, 1991, pág. 96.

³⁷ GAUCHAT, Patricia, Comunicación no verbal en los negocios, Paidós Psicología, México, 1990, p 254.

cuerpo no tiene un significado intrínseco de carácter preciso o universal, pero cuando está vinculado al lenguaje hablado, confiere un significado más completo al mensaje del emisor.

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

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

Un rostro serio y una sonrisa significan cosas totalmente distintas. Las expresiones faciales, junto con las entonaciones, pueden mostrar arrogancia, agresividad, miedo,

timidez y otras características que nunca se advertirían si uno leyese una transcripción de lo que se dijo.

La forma en que las personas observan la distancia física constituye otra fuente de significado. Lo que se considera la distancia física depende en gran medida de las normas culturales. Por ejemplo, lo que es una distancia "práctica" en algunos países latinoamericanos puede considerarse como "íntima" en muchas parte de Estados Unidos y Canadá. Si alguien está más cerca de uno de lo que se juzga apropiado, su actitud puede denotar agresividad o interés sexual. Si está más lejos de lo normal, ello puede manifestar desinterés o malestar con lo que se dijo³⁸.

Es importante que el receptor esté alerta ante esos aspectos no verbales de la comunicación. Conviene que busque las señales no verbales mientras oye el significado literal de las palabras del interlocutor. Ha de estar atento sobre todo a las contradicciones de los mensajes. El jefe quizá diga que está dispuesto a hablar sobre el aumento de salario que usted ha estado pidiendo, pero quizá haya signos no verbales los cuales revelen que no es el momento de abordar el tema. Sin

³⁸SILVERSTEIN, Albert, Comunicación Humana, Trillas, México, p. 169.

importar lo que se diga, una persona que mira frecuentemente su reloj de pulsera está comunicando que prefiere terminar la conversación. No transmitimos una información veraz cuando expresamos verbalmente una emoción, como la confianza, pero en forma no verbal damos un mensaje contradictorio que dice "no confío en ti". Estas contradicciones a menudo revelan que las "acciones hablan mejor que las palabras".

D. PERCEPCIÓN Y CREACIÓN DE SIGNIFICADO

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

Reflexionemos unos momentos sobre la siguiente

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

D.1. Aplicación de la teoría de equidad a la comunicación

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

Lo que se comunica es percibido y evaluado. Pero no todos los individuos están enterados de toda la información. Si el jefe nos proporciona información que no da a conocer a los

demás, esa información se considera como un premio. Así pues, las comunicaciones tienen un valor de premio susceptible de comparación social. Más exactamente, se ha dicho que el proceso comunicativo se modifica así: primero, se presta atención a la información para averiguar si se ha realizado la comunicación. Segundo, en caso de haberse realizado, hay que asignarle significado para producir un mensaje. Tercero, el significado es evaluado según su importancia; es decir, ¿es relevante para el receptor? Por último, se establece un resultado si la respuesta a ambas preguntas es afirmativa. En caso de haber equidad, el mensaje proporciona al receptor un premio que satisface sus necesidades personales y aumenta la satisfacción en el trabajo. Por el contrario, la percepción de injusticia tiende a provocar insatisfacción. Por ello, el hecho de que alguien posea información de la que uno carece es pertinente sólo si uno la considera importante y relevante. Y sólo entonces compararemos los mensajes recibidos con los que se espera recibir, a fin de determinar si hay equidad.

Aunque se han hecho muchas investigaciones que apoyan el proceso que acabamos de describir se han hecho conjeturas respecto a cuatro resultados: "1) cantidad de mensajes 2) oportunidad de los mensajes salientes 3) condiciones de

interacción y 4) oportunidad de iniciar mensajes salientes"³⁹. En cuanto a la predicción de la satisfacción se han formulado estas cuatro hipótesis:

1. Los empleados que piensan que no reciben tantos mensajes salientes como los demás en relación con su aportación (es decir, esfuerzo, habilidad, experiencia, escolaridad) al grupo u organización sentirán "que conocen menos" y tenderán a estar menos satisfechos en su trabajo.
2. Los empleados que piensan ser los "últimos en enterarse" tienden a estar menos satisfechos que los que consiguen la información antes.
3. Los empleados que reciben un mensaje en condiciones de interacción positiva (es decir, el jefe llega a su oficina y se lo da) estarán más satisfechos que si lo recibieran en condiciones menos positivas (es decir, si lo oyeran casualmente).
4. Los empleados que piensan tener menos oportunidades de iniciar acciones productoras de la obtención de mensajes importantes (es decir, oportunidades de preguntar o

³⁹ KORZOBSKY, Himacl, Comportamiento y cultura organizacional en proceso de cambio, Mc Graw Hill, México, 1992, p. 265.

participar en la toma de decisiones) estarán más insatisfechos"⁴⁰.

Otra manera en que la percepción entra en la comunicación se relaciona con las señales de información y su influjo es cómo la gente percibe su trabajo. Las características de un trabajo no están fijas ni son objetivas, sino que son realidades sociales, definidas por las señales o mensajes que el empleado recibe de otros. Los estudios demuestran que, si se manipulan las señales (es decir, un compañero de trabajo o un jefe comenta la existencia o falta de características como dificultad, interés o autonomía en el puesto), los empleados se sentirán más satisfechos cuando reciban señales positivas de información.⁴¹

Antaño se creía que la gente respondía ante las características objetivas de los trabajos que realizaban. Los trabajos que ofrecen una diversidad de tareas identificables y relevantes, así como autonomía y retroalimentación, parecen producir empleados más motivados, satisfechos y productivos. Pero atributos como diversidad, identidad o autonomía no son

⁴⁰ KORZOSKY, Himaël, Comportamiento y cultura organizacional en proceso de cambio, op cit. p. 283

⁴¹ STEINBERG, Charles S., Los medios de comunicación social, División de la revista Visión, Ed. Roble, México, 1989, pág. 98.

totalmente objetivos. Un mismo trabajo puede ser percibido en forma diferente por varios grupos. Aun el mismo atributo puede considerarse positivo en una situación y negativo en otra. Parece razonable afirmar que los empleados reaccionan frente a los factores informacionales y a las características objetivas.

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

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

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

IMPLICACIONES PARA EL DESEMPEÑO Y LA SATISFACCIÓN

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

Cuanto menos distorsión haya en la comunicación, con mayor objetividad se recibirán las metas, retroalimentación y otros mensajes destinados a los empleados por los gerentes. Y esto a su vez reducirá las ambigüedades y esclarecerá la misión del grupo. El uso generalizado de los canales verticales, laterales e informales aumentará el flujo de la comunicación, aminorará

la incerteza y mejorará el desempeño y satisfacción del grupo. También cabe esperar que las incongruencias entre la comunicación verbal y la no verbal intensifique la incerteza y disminuyan la satisfacción.

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

de otras oportunidades de empleo.

Un estudio de casi setecientos empleados de organizaciones de servicios públicos confirma la importancia que la percepción tiene en la comunicación. Se comprobó que los procesos que maximizan los aspectos importantes y minimizan los insignificantes mostraban una fuerte correlación con la satisfacción en el trabajo, supervisores y compañeros de trabajo. Sin embargo, los procesos vistos como retenedores selectivos de información mostraron una correlación negativa con la satisfacción. Por supuesto el problema radica en que lo que al parecer desecha información sin importancia en un caso se considera en otro, como retención selectiva de información relevante.

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

Los hallazgos presentados en el capítulo señalan además que la meta de una comunicación perfecta es inalcanzable. Sin embargo, se sabe que hay una relación positiva entre la comunicación eficaz (que incluye factores como percepción de confianza, percepción de exactitud, deseo de interacción, receptividad de la alta gerencia, canal correcto, esclarecimiento del lenguaje técnico y exigencias de información ascendente) y la productividad del trabajador. La elección del canal apropiado y la utilización de la retroalimentación propician, pues, una comunicación más eficaz, pero es preciso admitir que el factor humano genera distorsiones que nunca son susceptibles de un examen completo. El proceso de la comunicación representa un intercambio de mensajes pero el resultado de ello son significados que pueden o no aproximarse a los que deseaba el emisor. Cualesquiera que sean las expectativas del emisor, el mensaje descifrado en la mente del receptor representa la realidad de este último. Y es esta "realidad" la que determina el desempeño, junto con su nivel de motivación y su grado de satisfacción. La cuestión de la motivación es crítica, por lo cual conviene que examinemos brevemente cómo la comunicación es importantísima al evaluar el grado de motivación de alguien.

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

Una última consecuencia proveniente de la literatura dedicada al tema de la comunicación se relaciona con la predicción de la rotación de personal. El uso de entrevistas realistas previas a la contratación de trabajo actúa como un dispositivo de comunicación que esclarece las expectativas. Los empleados que han tenido ese tipo de entrevistas cuentan con información más completa sobre el trabajo. Las comparaciones de las tasas de rotación entre las empresas que se valen de entrevistas realistas previas a la contratación y las que prescinden de ellas o que sólo presentan información positiva

indican que en las segundas hay casi 29% más de rotación en promedio. Este dato favorece a la gerencia que suministra información honesta y objetiva sobre un trabajo a los solicitantes durante el proceso de reclutamiento y selección.

Definidos los conceptos de comunicación y analizados los modelos de comunicación organizacional, a lo largo del siguiente capítulo se muestra la metodología que se ha aplicado para efectos de determinar el nivel de calidad de las comunicaciones en diferentes ópticas de nuestra ciudad.

IV.- EL TRABAJO DE CAMPO

Para efectos de conocer la problemática en materia de comunicaciones internas que enfrentan las ópticas en la zona metropolitana de Guadalajara, se llevó a cabo un trabajo de campo que pretende desprender conclusiones respecto a la calidad de dichas comunicaciones en estas empresas.

Para tal fin, se diseñó el cuestionario que se presenta como anexo de esta investigación.

A. OBJETIVOS

La aplicación de un cuestionario al personal que trabaja en diferentes ópticas de Guadalajara que más adelante se señala, nos permitirá evaluar la calidad de la comunicación organizacional en estas empresas.

Su aplicación nos permitirá diagnosticar las fallas en las comunicaciones organizacionales de tal forma que se puedan recomendar medidas tendientes a mejorar los procesos de comunicación en la empresa que contribuyan al incremento en los

índices de eficiencia y productividad de las empresas.

B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un entorno en el que la eficiencia y productividad operativa de las empresas resultan las variables a atender por las empresas mexicanas para incorporarse de una manera más adecuada a la competencia por los mercados de los servicios de óptica, el personal desempeña un papel preponderante ya que es a través de ese personal, que la empresa logrará o no sus objetivos de eficiencia y productividad que le permitan seguir operando en un mercado sumamente competido.

De acuerdo con lo analizado en los capítulos previos de este trabajo, la eficiencia y productividad resultan ser variables dependientes de la satisfacción laboral, y esta última a su vez, resulta depender de alguna manera de la calidad de la comunicación en la organización.

Así las cosas, se ha considerado pertinente el evaluar la calidad de las comunicaciones organizacionales en las ópticas de Guadalajara, de tal forma que se consiga a través del conocimiento de las variables que inciden en la buena o mala comunicación, el controlar dichas variables y que por medio de su mejoría se consiga también elevar los niveles de

satisfacción laboral que finalmente repercutan en la promoción de la eficiencia y productividad en este tipo de empresas.

C. DISEÑO DE INSTRUMENTOS

Para efectos de llevar a cabo el diagnóstico de la calidad de la comunicación en las ópticas que venimos analizando, se diseñaron cuestionarios (anexo No. 1) que nos permitieron, evaluar las actitudes de los trabajadores hacia la calidad, cantidad y medios de comunicación que se dan dentro de la organización.

El trabajo de campo que será realizado para los fines antes mencionados, intenta conocer las preferencias de los trabajadores en cuanto a los medios a través de los cuales reciben información de la compañía, así como de la cantidad y calidad de la misma.

Así mismo, dicho cuestionario pretende conocer cuál es la posición de la alta gerencia respecto a la calidad de la información que se está generando en la óptica.

Para tal fin, y dado el tamaño de la empresa, se seleccionó a todo el personal obrero y administrativo incluyendo a la dirección general, con lo cual se llegó a un total de 26 cuestionarios aplicados.

Una vez aplicados dichos cuestionarios, estaremos en posibilidades de evaluar los puntos antes mencionados. En los anexos de esta investigación se presenta el modelo de instrumento diseñado para tal fin.

D. METODOLOGÍA

Para efectos de la aplicación del cuestionario anterior se identificaron en primera instancia cinco ópticas que sean representativas, a las cuales se solicitó su cooperación para el desarrollo del presente trabajo. Las ópticas seleccionadas fueron:

Tabla. 4

- | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none">1. Calpini, Plaza Patria2. Devlin, Plaza Patria3. Optica Mundial, Plaza las Torres4. Optica York, Aurrerá Atemajac5. Nonaka's Optilab, Ave, Hidalgo. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

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

Tabla 5.

OPTICA	NO. DE EMPLEADOS
1. Calpini, Plaza Patria	4
2. Devlin, Plaza Patria	3
3. Optica Mundial, Plaza las Torres	5
4. Optica York, Aurrerá Atemajac	4
5. Nonaka's Optilab, Ave, Hidalgo.	10

Dado lo reducido del personal en estas empresas, se decidió que las encuestas fueran aplicadas a todos los empleados que en ellas trabajan.

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

El anexo No. 2, nos indica que para el 73% de los trabajadores de las ópticas, las reuniones con los gerentes de la tienda resultan ser el medio más adecuado para entablar

comunicaciones apropiadas. Para el 12%, sin embargo, la entrevista personal resulta más provechosa. Otro 12% opina que la memoranda entre departamentos resulta el mecanismo más apropiado. Mientras que para el 3% restante el teléfono es el adecuado.

PREGUNTA	RESPUESTA	
	No.	%
- Reunión de gerentes	19	73
- Entrevistas personales	3	12
- Boletín de la gerencia	0	0
- Memorándum entre oficinas	3	12
- Teléfono	1	3

De acuerdo con el anexo No. 3, para el 66% de los empleados de las ópticas examinadas, existe una relación entre comunicaciones en la organización y productividad. El 15% opinó que la relación es ligera y el 19% considera que tal relación no existe.

PREGUNTA	RESPUESTAS	
	No.	%
- Indiscutiblemente	17	66
- Ligera relación	4	15
- No hay relación	5	19

Los empleados de las ópticas examinadas, de acuerdo con

los datos del anexo No. 4 , en un 58% consideran más importante la comunicación verbal, un 23% opina que la comunicación escrita es más importante y un 19% opina que ambas son igual e importantes.

PREGUNTAS	RESPUESTAS	
	No	%
- La verbal es más importante	15	58
- Las dos igualmente importantes	6	23
- La escrita es más importante	5	19

Según los datos del anexo No. 5, para el 69% de los empleados entrevistados, existe una estrecha relación entre la ruptura de las comunicaciones y los conflictos laborales. Un 19% parte opina que esta relación sólo es ligera. Para el 12% de los entrevistados, dicha relación no se da.

PREGUNTAS	RESPUESTAS	
	No.	%
- Indiscutiblemente	18	69
- Ligera relación	5	19
- No hay relación	3	12

De acuerdo con el anexo No. 6, existen diversas razones para la ruptura de la comunicación en la empresa. A continuación se presenta la tabla de frecuencias con la que las respuestas se dieron.

PREGUNTAS	RESPUESTAS	
	No.	%
- Uso inadecuado de los medios	5	19
- Falta de comunicación por parte de la gerencia	8	30
- Programa inadecuado de instrucción al personal	2	8
- La gerencia retira la información	6	23
- Escasas oportunidades para comunicarse con los superiores	2	8
- Confusión de la autoridad	0	
- El comunicante no es popular	3	12

Los empleados consideran que los medios actuales para generar comunicación no son los adecuados. La falta de contacto con la gerencia se constituye en otro elemento de conflicto comunicacional. Por otro lado, se considera que no existen programas de instrucción adecuados para orientar al personal respecto al manejo de las comunicaciones en las empresas.

Para los empleados de las ópticas examinadas, de acuerdo con el anexo No. 7, los medios de información que generalmente los alimentan son en un 27% los jefes, el supervisor o gerente el 15%. Para el 12% los compañeros de trabajo cumplen esta función, para el 23% otros jefes y para el 23% restante, la gerencia de la empresa, son los encargados de comunicar sobre

aspectos de interés para los empleados.

PREGUNTAS	RESPUESTAS	
	No.	%
- Jefe inmediato	7	27
- Supervisor o gerente	4	15
- Un compañero de trabajo	3	12
- Uno de los jefes	6	23
- La gerencia de la empresa	6	23

El anexo No. 8, nos muestra que en las ópticas el 73% de las veces el jefe casi siempre les explica a los empleados los porqués de las órdenes que les gira. Un 4% de los trabajadores opinan que esto casi nunca sucede y el 23% opina que la mitad de la veces se enteran de dichos porqués.

PREGUNTAS	RESPUESTAS	
	No.	%
- Casi nunca	1	4
- La mitad de las veces aproximadamente	6	23
- Casi siempre	19	73

El anexo No. 9, nos indica que los empleados de las ópticas, en un 46%, opina que siempre tienen acceso a comunicarse con su jefe inmediato cuando lo desean. Para el 23% esto sucede comúnmente. Otro 8% opinó que suele estar ocupado

como para escucharlo, un 15% opina que a su jefe no le gusta ser molestado, y un 8% final declara que apenas es posible entablar conversación con el jefe.

PREGUNTAS	RESPUESTAS	
	No.	%
- Si, siempre	12	46
- Comúnmente si	6	23
- Suele estar demasiado ocupado	2	8
- No le gusta que se le moleste	4	15
- Apenas se puede hablar con el	2	8

El anexo No. 10 nos muestra que las ideas de los empleados, y la opinión de estos, suele llegar a los altos jefes de la empresa en el 54% de las ocasiones. Un 31% opina que sus ideas nunca son escuchadas por dichos niveles y para el 15% de los entrevistados casi nunca lo intentan.

PREGUNTAS	RESPUESTAS	
	No.	%
- Casi siempre	14	54
- A veces	8	31
- Casi nunca	4	15
- No me interesa	0	0

Por lo que hace a como se sienten los trabajadores como

parte de las empresas, las respuestas tendieron a que si se sienten parte de la misma, de acuerdo con lo que se muestra en la siguiente tabla:

PREGUNTAS	RESPUESTAS	
	No.	%
- Así es	14	54
- Lo único que sé es que trabajo aquí	8	31
- A veces parece que sí y a veces que no	4	15

De acuerdo al anexo 11, el 54% de los trabajadores entrevistados se sienten como parte de la organización. Para un 31%, el sentimiento de pertenencia a un grupo es relativo, ya que lo integran por laborar en la empresa y no por convencimiento propio. El 15% restante a veces siente que pertenece a la compañía y a veces no.

V.- PROGRAMA DE COMUNICACIÓN

A. *ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN EN LAS ÓPTICAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE GUADALAJARA*

Dado que nuestra investigación acerca de la problemática que enfrenta la comunicación en diferentes ópticas de Guadalajara se realizó sobre varias empresas del ramo, los comentarios que en seguida se presentan, pretenden satisfacer las necesidades globales de las mismas, por lo que algunas habrán de hacer más énfasis en ciertos aspectos que otras.

En seguida se presentan una tablas de datos en las que se ha intentado establecer las estrategias a seguir de acuerdo con lo comentado.

Con objeto de ejemplificar los elementos básicos que debe contener un modelo de planeación estratégica para mejorar la comunicación en diferentes ópticas de Guadalajara, a lo largo de este apartado se presentan los planes que en ese sentido se pueden establecer.

Los pasos que se señalan a lo largo de este apartado, son aplicables a cualquier otro tipo de empresa.

El presente "Plan Estratégico" es un documento que ayudará a conocer las fuerzas y debilidades de la administración de la comunicación organizacional en las empresas.

I. FILOSOFIA

"Lograr brindar al público el servicio de calidad que es necesario manejar para permanecer dentro de la competencia por el mercado de las ópticas."

II. VALORES

Las ópticas de Guadalajara cuentan con valores esenciales los cuales proporcionan satisfacción y orgullo a sus accionistas y empleados, siendo éstos los siguientes:

A) SATISFACCIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

El primer valor es la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, ya que en el mercado de la óptica este factor es crítico pues de él depende el regreso del cliente.

B) CALIDAD EN EL TRABAJO

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

C) CALIDAD EN LAS RELACIONES LABORALES

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

D) INTEGRACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

Este valor se encuentra fundamentado principalmente en el trabajo interno, presentándose en todas las áreas de trabajo inicia este valor con el apoyo al personal en el desarrollo de nuevas habilidades.

E) INTEGRACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

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

F) COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

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

G) SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Este valor nos permite conocer las expectativas y necesidades del consumidor final, para poder así cumplir con la misión de nuestra empresa. La información interna también

deberá hacer énfasis en satisfacer la calidad de trabajo del personal.

III. VISIÓN

Las ópticas de Guadalajara pretenden darse a conocer por la calidad de sus servicios en sus respectivos mercados.

1) ORGANIZACIÓN INTERNA

Por lo que respecta a este apartado, se pretende que las empresas, crezcan con una mejor organización contemplando los objetivos, planes, acciones, funciones y responsabilidades en cada puesto, con esto desarrollarán una mejor planeación que les permitirá ser más competitivos. Las posibilidades de comunicación interdepartamental deberán vigilarse en esta etapa.

2) PROYECTOS DE INVERSIÓN

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

3) DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

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

4) MERCADO INTERNACIONAL

Las relaciones comerciales entre los diversos países hacen que las ópticas se den a la tarea de establecer contactos en el extranjero para el abastecimiento de materiales y tecnología de punta.

5) ASESORIA EN DISEÑO

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

B. ALGUNAS RECOMENDACIONES TÁCTICAS Y ESTRATEGICAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA COMUNICACIÓN EN LAS OPTICAS DE GUADALAJARA

De acuerdo con las respuestas del anexo No. 1 de la pregunta No. 1, el personal de las ópticas de Guadalajara, se inclina o asigna una mayor importancia a la promoción de la comunicación vía el contacto con los gerentes. Por tal motivo, se deberá fomentar la administración participativa por medio de

diferentes técnicas, como podrían ser los círculos de calidad, de tal forma que se logre el acercamiento que los empleados desean con sus superiores en términos de comunicación. Estos procesos necesariamente requerirán de un largo plazo para ser implementadas de manera integral en estas empresas.

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

De acuerdo con las respuestas a la pregunta No. 3 en cuanto a que tipo de comunicación resulta más efectiva dentro de las empresas, los empleados opinaron que la comunicación verbal es la que mejores resultados brinda a los procesos

comunicacionales, por lo tanto, la promoción de este tipo de comunicación, deberá prevalecer en la medida de lo posible, sobre otros tipos de comunicación como la escrita o la no verbal. El énfasis que se logre dar a la comunicación verbal en las ópticas, será coadyuvante de la calidad en el trabajo del personal que en estas labora. La creación de equipos de trabajo por medio de los círculos de calidad antes recomendados, puede resultar a nuestro juicio la estrategia que permita que los empleados sientan los procesos comunicacionales en las empresas son causa de un adecuado clima de trabajo que repercuta en su motivación hacia la productividad y la eficiencia.

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

para ambas partes.

Una de las principales razones que se argumentan por parte de los empleados para el rompimiento de las comunicaciones en la empresa, es la falta de participación de la gerencia en los procesos comunicacionales y un inadecuado uso de los medios. Como mencionamos anteriormente, los empleados se sienten mejor cuando las comunicaciones son verbales y personales. Aparentemente el uso de medios escritos de comunicación se ha exagerado a juicio del personal, por lo que consideran que los medios usados actualmente están provocando insatisfacción laboral en general. Sobre todo la falta de contacto con la gerencia en materia de comunicaciones, es un factor que mantiene latente la insatisfacción laboral del personal. La administración participativa, en la que sea evidente el interés de la alta administración por su promoción dentro de las ópticas, será un factor determinante en la mejora de la comunicación organizacional de estas empresas, y sus repercusiones en la calidad de la satisfacción laboral.

Los jefes de departamento suelen ser los principales canales de comunicación entre la gerencia y los empleados. Deberán diseñarse cursos de capacitación específicos en los

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

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

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

No siempre los empleados consideran que sus opiniones trascienden hasta la alta gerencia. Por tal motivo, la capacitación del personal para incorporarlo a los procesos de decisión por medio de su participación a través de equipos de trabajo y círculos de calidad, como ha quedado anteriormente establecido, resulta a nuestro juicio de suma importancia para mejorar los procesos comunicacionales en este tipo de empresas.

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

Guadalajara.

CONCLUSIONES

Si la eficiencia y productividad en las organizaciones, proveniente necesariamente del personal, no se atiende de manera inmediata por la mayoría de las empresas mexicanas, éstas se exponen a ser eliminadas de un mercado global, en los factores antes mencionados vienen determinando la permanencia de las empresas.

Para el profesional de las Relaciones Industriales, el conocimiento de las técnicas de promoción de la satisfacción laboral, que se constituyen en la base sobre la cual se sustenta la motivación del personal todo, son en la actualidad, las variables que las empresas en todo el mundo vienen manejando.

A lo largo de las páginas anteriores, se ha desarrollado un estudio acerca de las comunicaciones organizacionales en una muestra de ópticas seleccionadas para tal fin.

Dicho estudio nos ha permitido determinar cuales son los puntos débiles que en materia de comunicaciones, vienen siendo factores que inciden en los niveles de satisfacción laboral en

las empresas examinadas.

El marco teórico que se presenta al principio de la tesis antes desarrollada a su vez, nos ha permitido diseñar el trabajo de campo ejecutado e interpretar con razonable veracidad los resultados de el desprendidos.

La importante interrelación entre comunicaciones y satisfacción laboral que ha sido destacada a lo largo del trabajo anterior, nos debe hacer reflexionar, a los que profesionalmente nos veremos involucrados en la administración moderna de personal, acerca de los distintos factores que impactan los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores.

En la medida en la que dichos factores sean conocidos por la administración, y así puedan ser susceptibles de manipularse, las expectativas de desarrollo organizacional de las empresas para las que prestemos nuestros servicios, serán siempre positivas, y estaremos agregándole valor a nuestro desempeño en el terreno de la práctica profesional.

Se espera que el trabajo desarrollado, satisfaga los

requisitos de calidad que para tal fin impone nuestra universidad, y que el mismo contribuya como guía entre el gremio de los Relacionistas Industriales, para orientar sus decisiones en materia de estudios similares.

BIBLIOGRAFÍA

ANDER EGG, Ezequiel, Desarrollo de la comunidad, Metodología y práctica, Edit. Humanistas, Buenos Aires, 1986.

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

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

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

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

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

CHOMSKY, Noam, El lenguaje y el entendimiento, Colección Ciencias Humanas, Edit. Seix Barral, Barcelona, 1981.

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

DOOHER, Joseph M. y Mrquis, Vivienne, Comunicación efectiva en el trabajo, recopilación de Edit. Reverté, S.A., México, 1990, p. 93

DUHALT, Krauss, Miguel, Técnicas de comunicación administrativa. Dirección General de Publicaciones, Universidad Nacional Autónoma de México, 1990, pág. 135.

GAUCHAT, Patricia, Comunicación no verbal en los negocios, Paidós Psicología, México, 1990, p 254.

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

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

GUIRAUD, Pierre, La Semántica, Fondo de Cultura Económica, México, 2a. Ed., en español, 1980, p. 138.

HINDLE, Daniel, Modelos de comunicación en las organizaciones y sus efectos en la eficiencia operativa, Limusa, México, 1989, p. 287.

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

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

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

JONES, A. Información y personalidad, Mc Graw Hill, México, 1992, p. 243.

KORZOBOSKY, Himaël, Comportamiento y cultura organizacional en proceso de cambio, Mc Graw Hill, México, 1992, p. 265.

KURATH, Harold, Psicología del rumor y su efecto en las organizaciones, Limusa, México, 1989, p. 143.

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

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

LAMBERT, Paul, Conducta en las organizaciones y cambio, Prentice hall, México, 1992, p. 76.

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

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

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

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

ORTIZ, Gil, Carlos, La comunicación, Ed. Herrero Hermanos, Sucesores, S.A., México, 1985, pág. 124.

PEDRAZ, J. L., Los resortes psicológicos de la persuasión en la oratoria, Edit. Sal Terrae. Santander, España. 3ª edición, 1986, pág. 152.

ROBINSON, Eduard J., Comunicación y relaciones públicas, Compañía Editorial Continental, S.A., México, 1982, p. 121.

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

SORENSEN, Arnold, Conducta organizacional efectiva, Prentice Hall, México, 1993, p. 139.

STEINBERG, Charles S., Los medios de comunicación social, División de la revista Visión, Ed. Roble, México, 1989, pág. 98.

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

WEINREICH, Uhl, El cambio organizacional, Trillas, México, 1991, p. 243.

WILLIAMS, Raymond, Los medios de comunicación social, Ediciones Península M.R., Epaña, 1991, pág. 96.

ANEXOS

CUESTIONARIO

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

1. ¿Cuál método considera mejor para dar a conocer las normas de la empresa?
 - Reunión de gerentes
 - Entrevistas personales
 - Boletín de la gerencia
 - Memorándum entre oficinas
 - Teléfono

2. ¿Considera que existe una relación entre las comunicaciones de la empresa y la productividad?
 - Indiscutiblemente

- Ligera relación
- No hay relación

3. Respecto a la comunicación oral y escrita:

- La verbal es más importante
- Las dos igualmente importantes
- La escrita es más importante

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

- Indiscutiblemente
- Ligera relación
- No hay relación

5. Indique a su juicio, ¿cuáles son las causas de la ruptura en la comunicación dentro de la empresa?

- Uso inadecuado de los medios
- Falta de comunicación por parte de la gerencia
- Programa inadecuado de instrucción al personal
- La gerencia retira la información
- Escasas oportunidades para comunicarse con los superiores

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

- Apenas se puede hablar con el

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

- Casi siempre

- A veces

- Casi nunca

- No me interesa

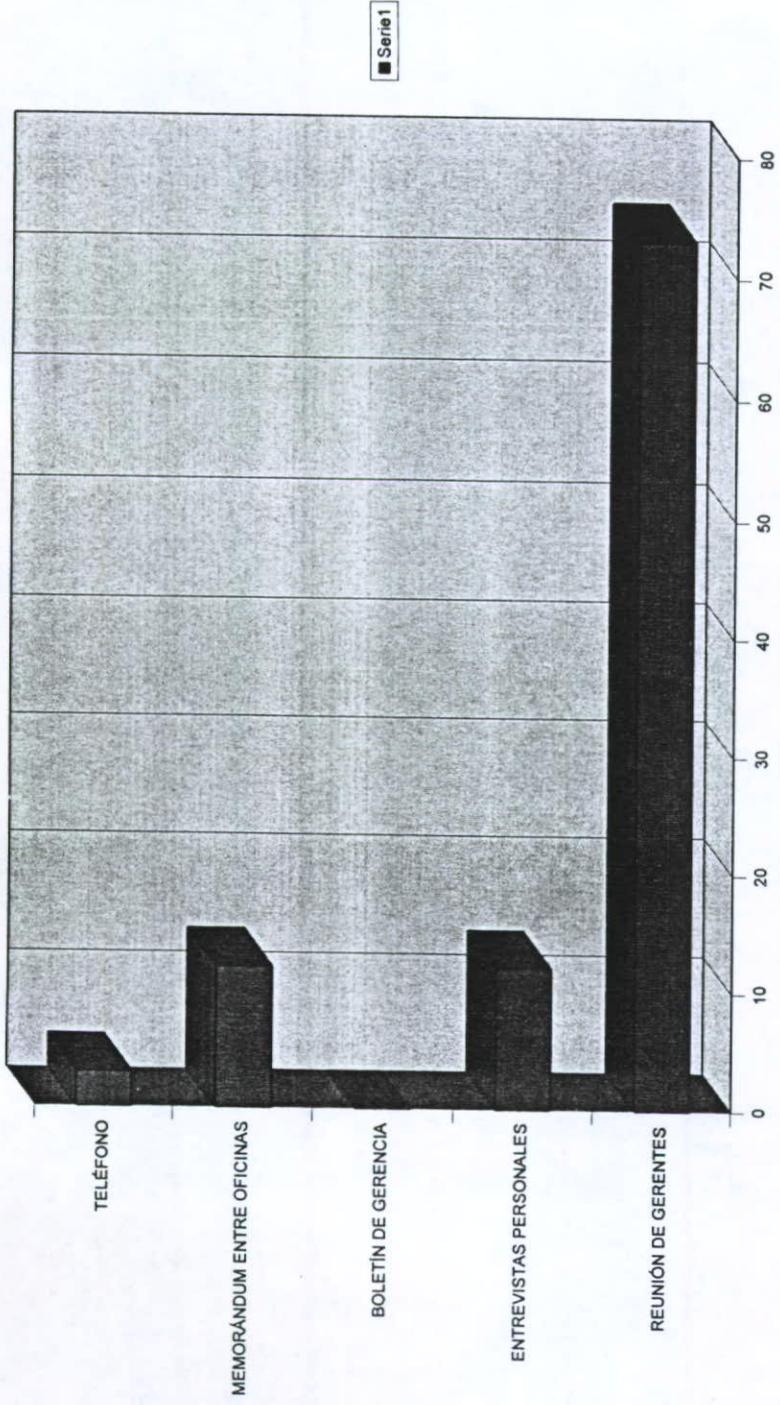
10. ¿Se siente como parte de la compañía?

- Así es

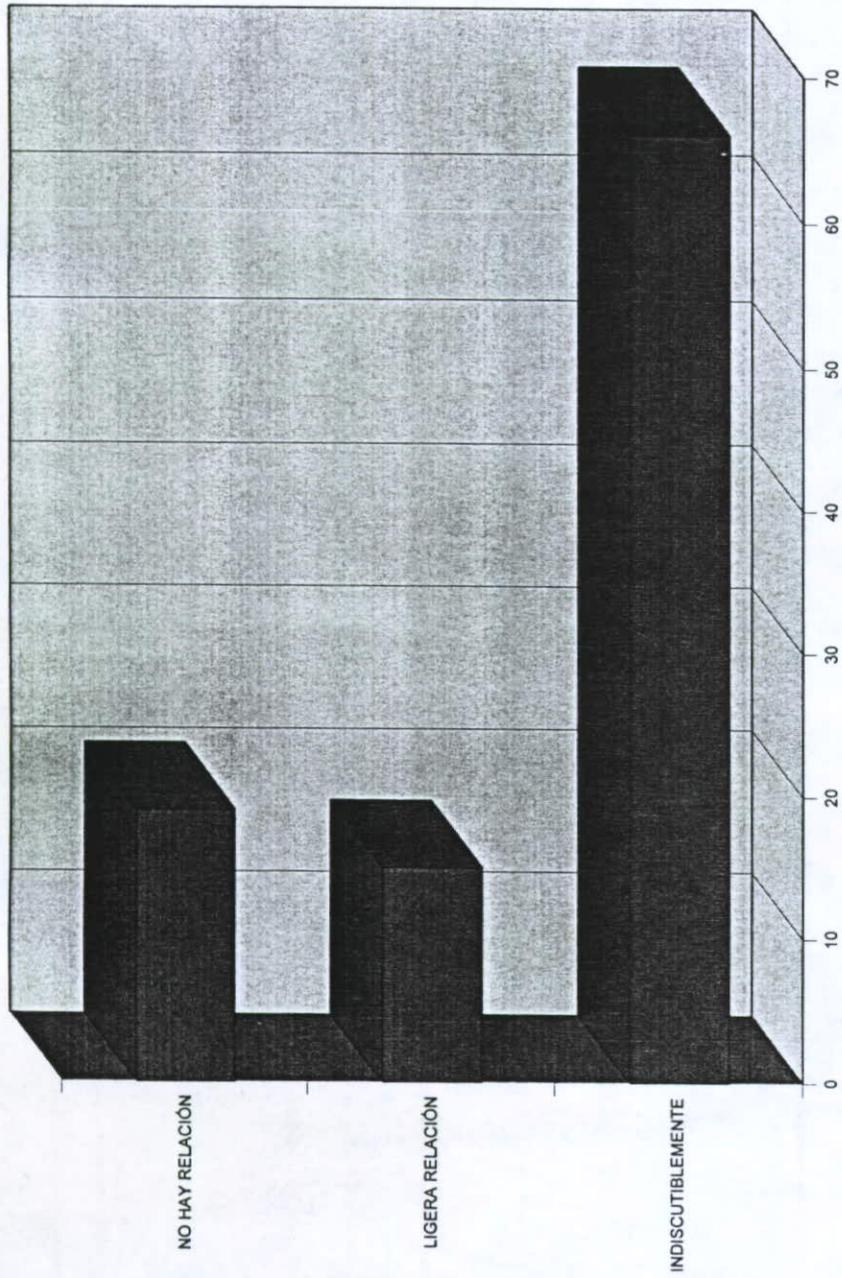
- Lo único que sé es que trabajo aquí

- A veces parece que sí y a veces que no

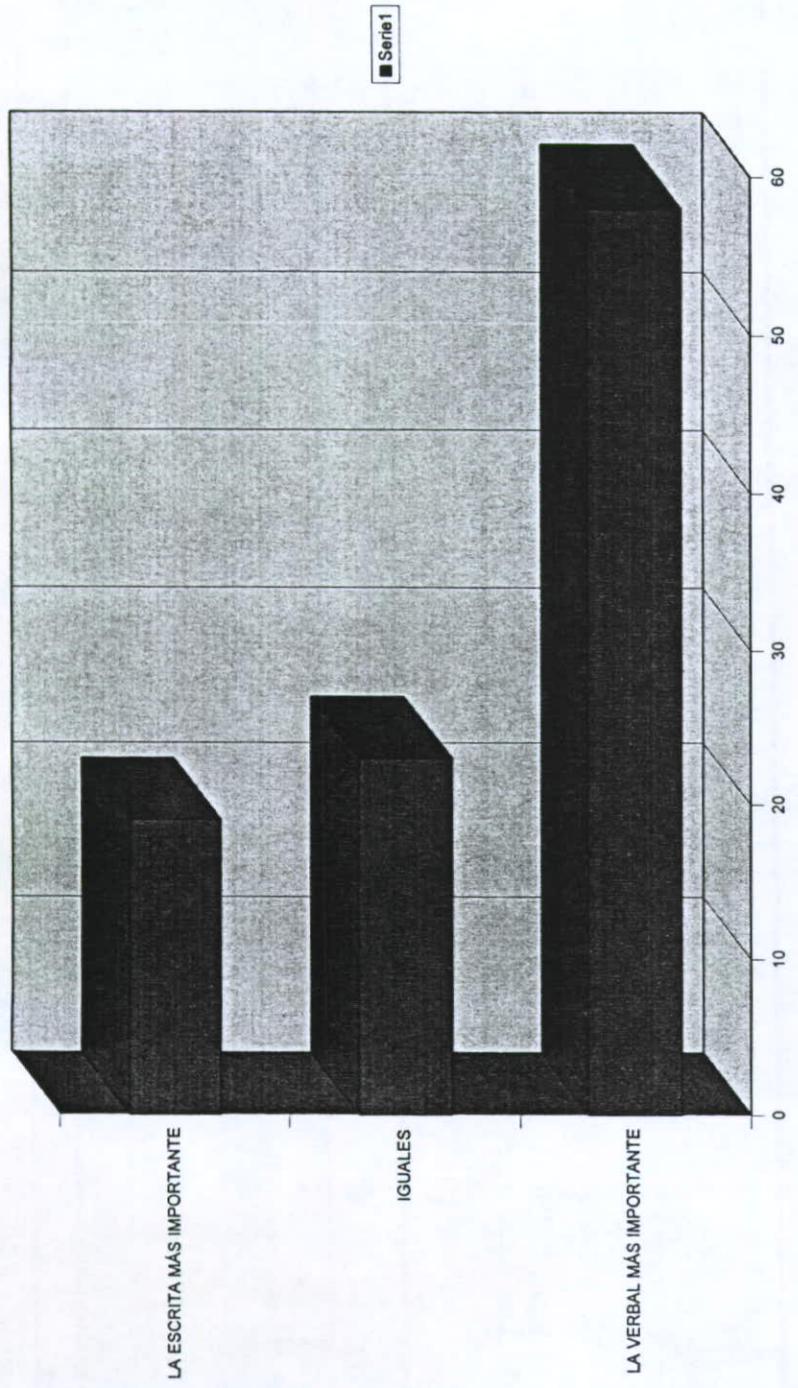
ANEXO No. 2
PREFERENCIAS EN CUANTO A LOS MÉTODOS PARA DAR A CONOCER NORMAS EN LA EMPRESA



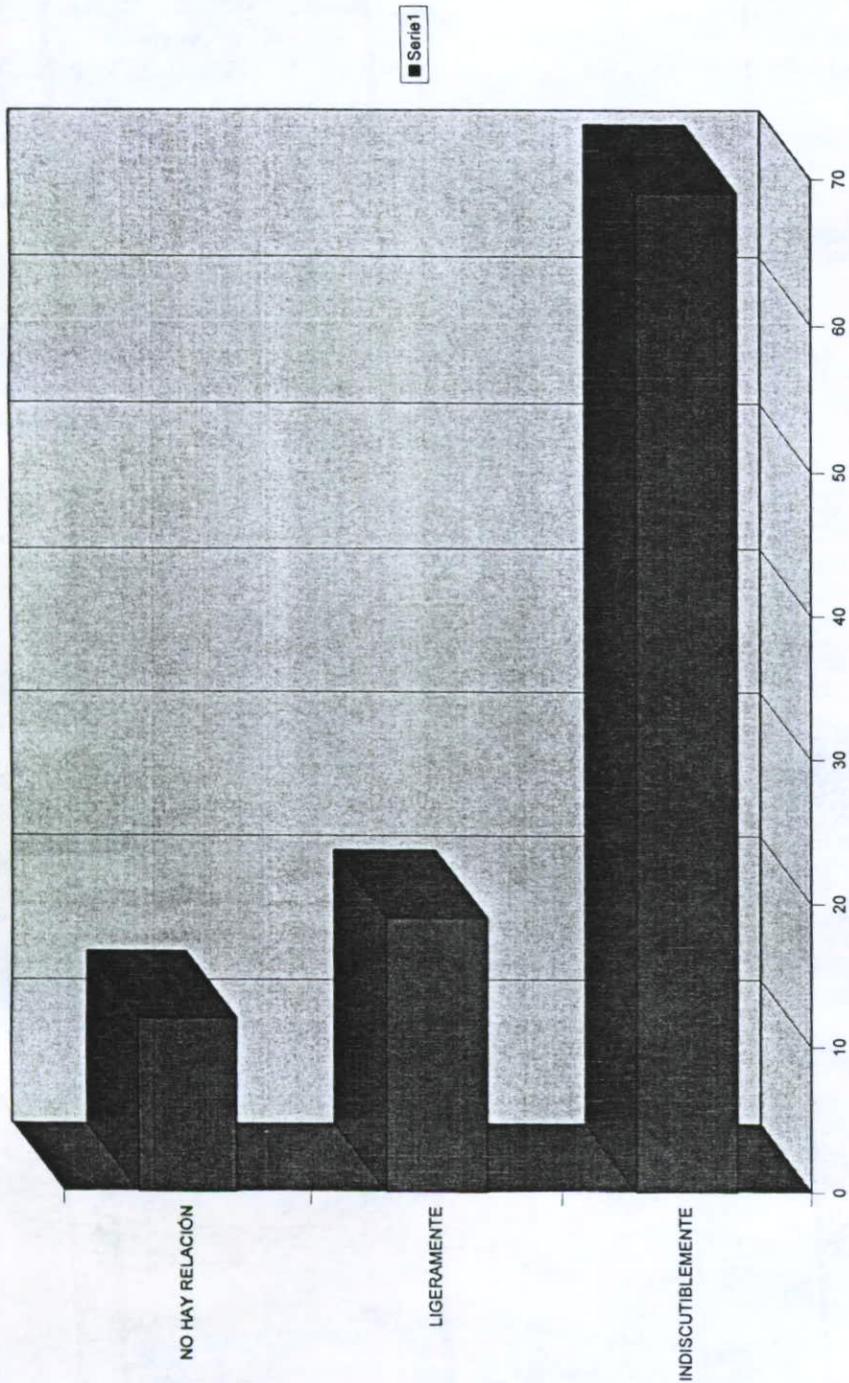
ANEXO No. 3
¿EXISTE RELACIÓN ENTRE COMUNICACIONES Y PRODUCTIVIDAD?



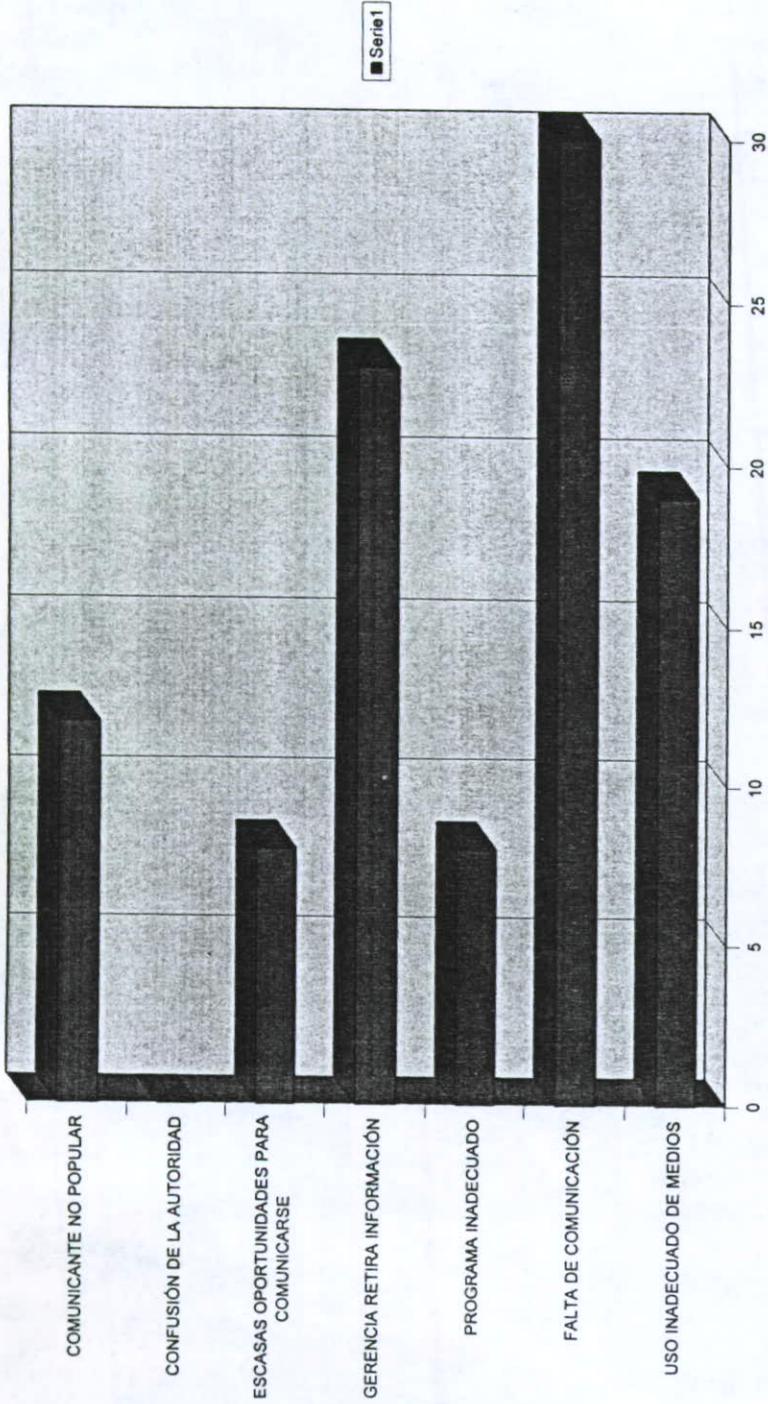
ANEXO No. 4
RESPECTO A LA COMUNICACIÓN ORAL Y ESCRITA



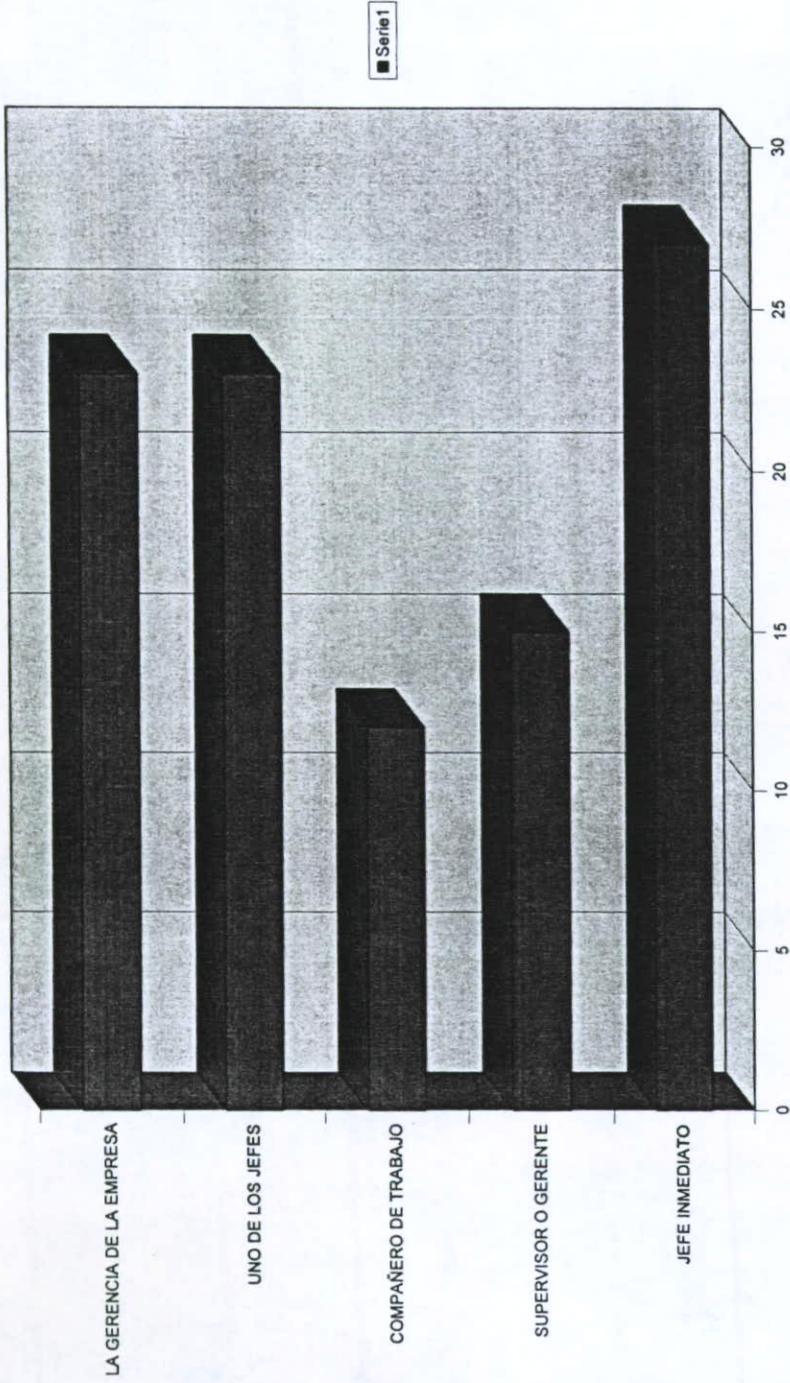
¿EXISTE RELACIÓN ENTRE LA RUPTURA DE LAS COMUNICACIONES Y LOS CONFLICTOS LABORALES?



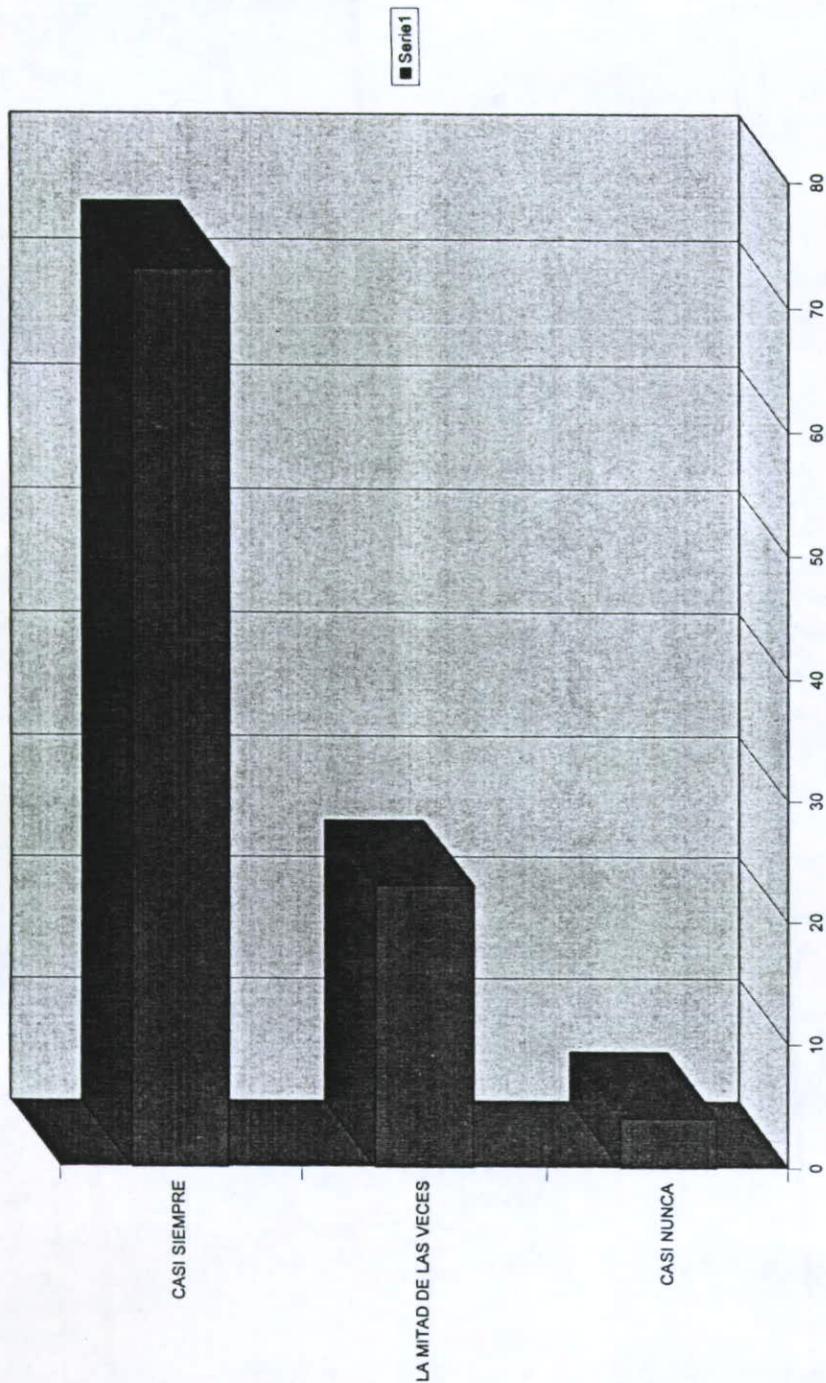
ANEXO No. 6
¿CUÁLES SON LAS CAUSAS DE LA RUPTURA DE LA COMUNICACIÓN?



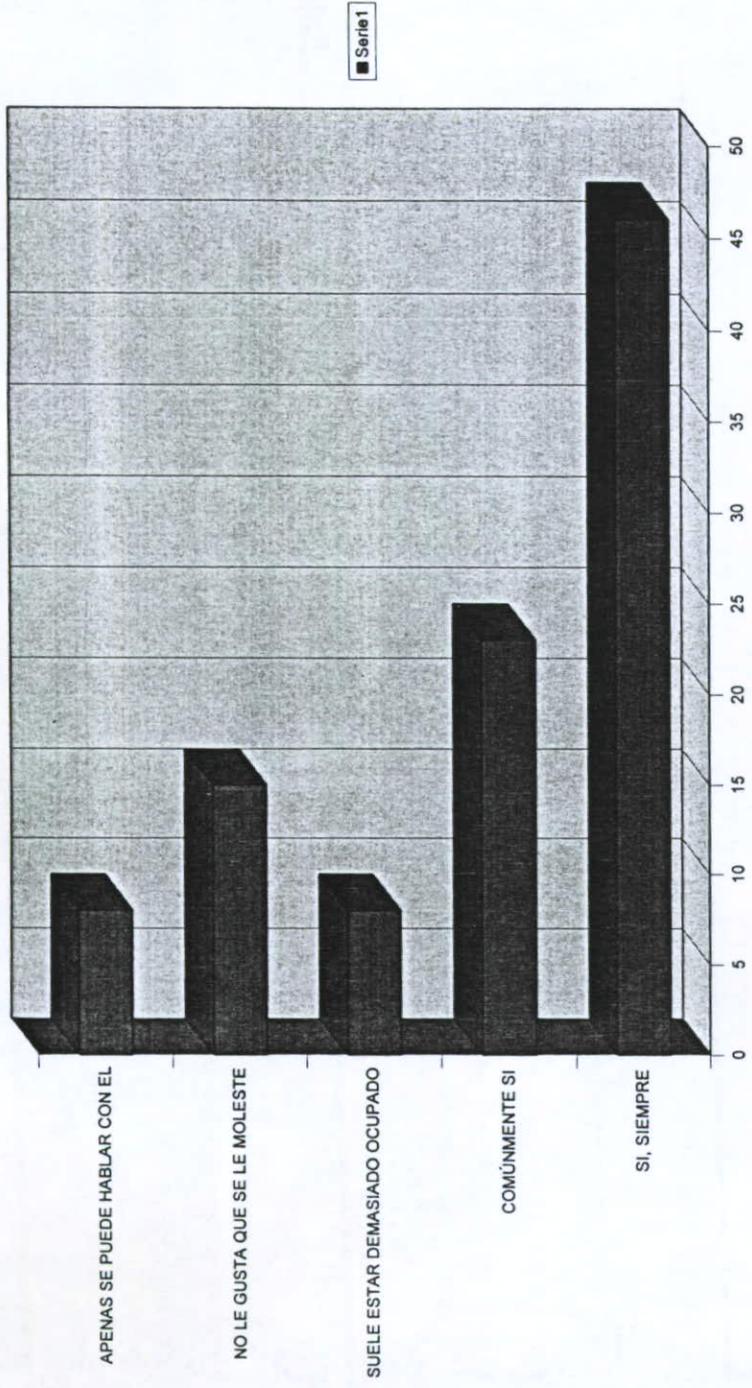
¿QUIÉN LE HA AYUDADO MÁS A TENERLE INFORMADO SOBRE LOS ASUNTOS DE LA EMPRESA?



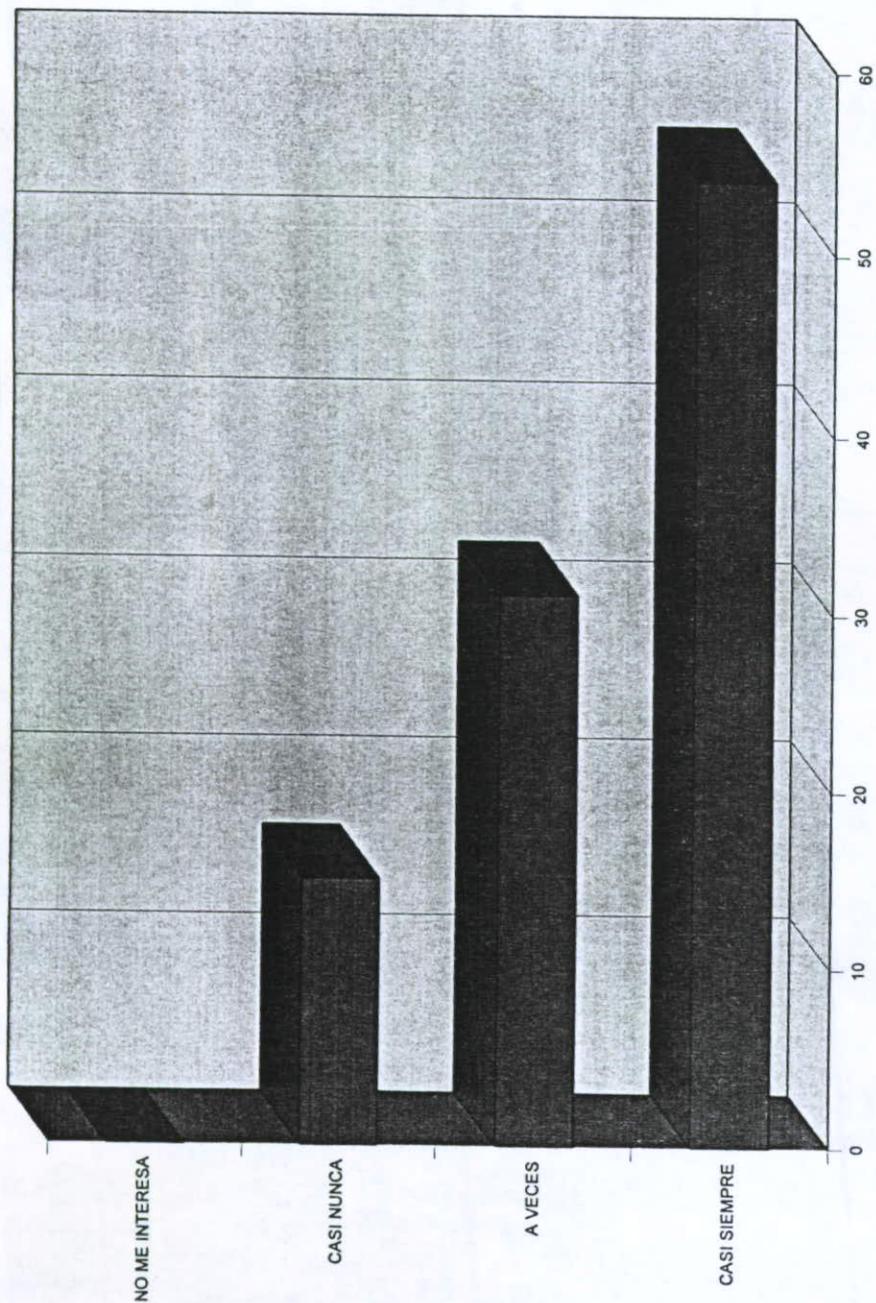
¿CUANDO SU JEFE LE ENCARGA ALGO LE EXPLICA LOS PORQUÉS?



¿PUEDE COMUNICARSE CON SU JEFE INMEDIATO CUANDO LO DESEA?

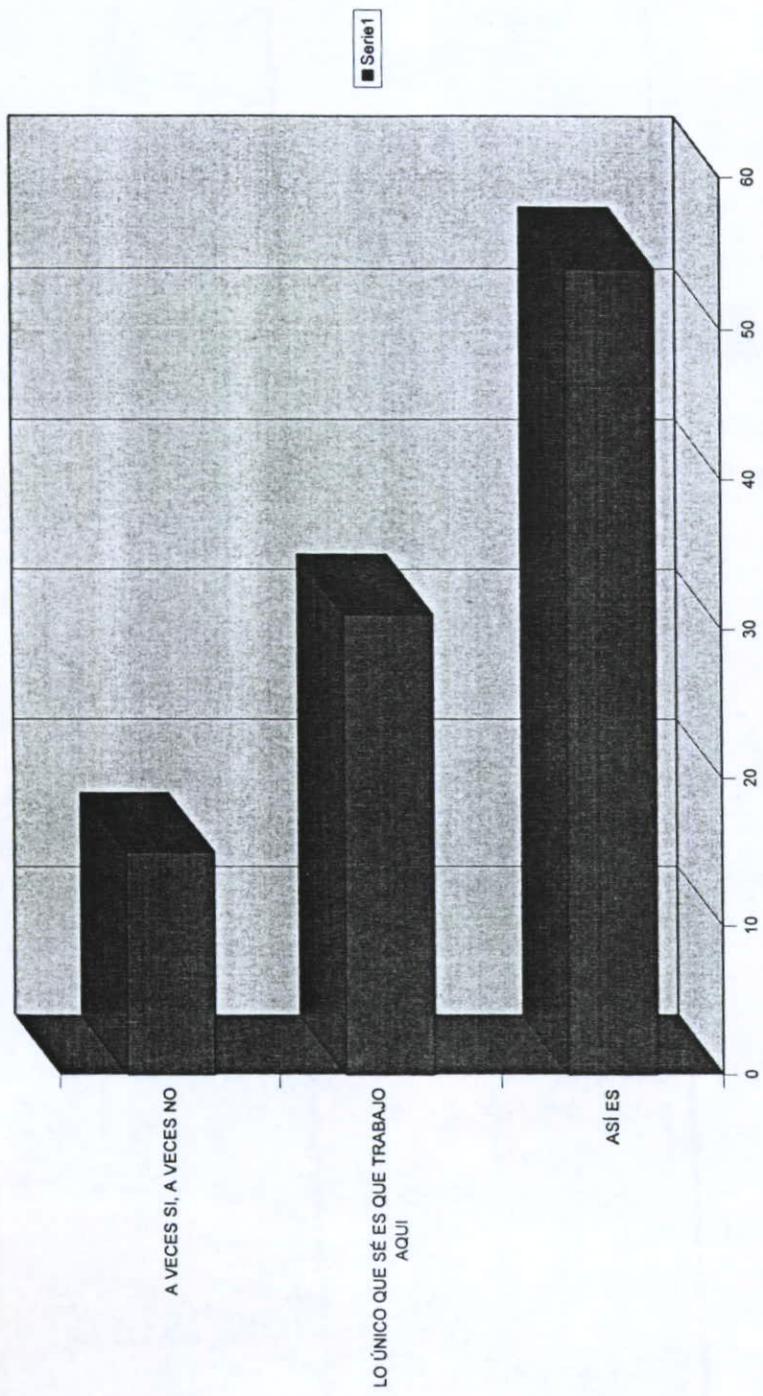


¿SE LE FACILITA HACER LLEGAR SUS IDEAS A LA GERENCIA?



■ Serie 1

ANEXO No. 11
¿SE SIENTE COMO PARTE DE LA COMPAÑÍA?



Servitesis

OTRA OPCION PARA SU TESIS

615-18-61

AV. MEXICO 2210

(CASI ESQUINA CON AMERICAS)