



Casa abierta al tiempo

Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa
División de Ciencias Sociales y Humanidades
Coordinación de Administración

"La Comunicación en la Universidad Autónoma
Metropolitana"

Rodríguez Martínez Rafael
Tesina para licenciatura en administración
ASESOR
Prof. Miguel Angel Rosado Chauvet



México, DF. 2001

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
Capítulo 1	7
EL HOMBRE Y EL TRABAJO	8
LA CLASIFICACIÓN SOMATÓPICA.....	10
LA CLASIFICACIÓN DINÁMICA	12
TEORÍA SOBRE LA PERSONALIDAD	14
EL CONOCIMIENTO DE SÍ MISMO.....	15
EL COMPORTAMIENTO HUMANO.....	16
LAS NECESIDADES HUMANAS	18
LA TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.....	18
LAS TEORÍAS X Y Y	19
LAS TRES ESCUELAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	20
LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	21
LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS	24
TEORÍA DE LOS SISTEMAS.....	29
DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN.....	32
PROCESO DE COMUNICACIÓN.....	35
EL ORIGEN.....	36
EL MENSAJE.....	38
EL RECEPTOR.....	40
BARRERAS A LA COMUNICACIÓN.....	43
LA COMUNICACIÓN EFECTIVA	45
LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....	48
COMUNICACIÓN FORMAL.....	49
CON NIVELES JERÁRQUICOS INFERIORES	50
CON NIVELES JERÁRQUICOS IGUALES	50
ENTRE TODOS LOS NIVELES	52
COMUNICACIÓN INFORMAL	52
Capítulo II	54
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	55
JUSTIFICACIÓN.....	56
OBJETIVO.....	57
HIPÓTESIS	57
DELIMITACIÓN DEL ESPACIO Y TIEMPO	57
METODOLOGIA.....	58
SUJETOS	58
POBLACIÓN.....	58
MUESTRA	58
CARACTERÍSTICAS DE LOS SUJETOS	59
INSTRUMENTOS	59
ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO.....	61
TIPO DE ESTADÍSTICA UTILIZADA.....	62
RESULTADOS	62
PROCEDIMIENTO	64
VARIABLES.....	66

Capítulo III.....	68
ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	69
BIBLIOGRAFÍA.....	71

INTRODUCCIÓN

El motivo del presente trabajo es la confirmación de la existencia de barreras que impiden el libre flujo de información a través de una estructura y que imponen restricciones a las relaciones interpersonales de los trabajadores de la Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapalapa.

Estas barreras han sido señaladas como producto de las disparejas relaciones de cada trabajador con sus jefes directos y el nivel de importancia que se le ha dado de manera informal a algunas coordinaciones. De manera que algunas coordinaciones gozan de privilegios otorgados a criterio de los directivos al igual que algunos trabajadores gozan de privilegios otorgados a criterio de sus jefes.

La investigación se centra en la opinión de los trabajadores respecto de la posibilidad de iniciar y tener acceso a la comunicación e información a través de las relaciones con sus compañeros.

La importancia de la investigación radica en que la comunicación dentro de la organización pudiera estar amenazada por inconformidades generadas en los niveles altos y medios de ésta. De ser así, se estará violentando uno de los principios de la Escuela de Sistemas, en cuanto que; "es la comunicación el elemento que une a los subsistemas para encaminar a la organización hacia un mismo objetivo".

El análisis bibliográfico inició con el estudio del hombre en cuanto a su comportamiento como ser humano a partir del enfoque de Jorge Barajas (1978), en el cual realiza el estudio del hombre y su relación con el trabajo. Más adelante

tomamos el estudio de Juárez (1983), quien cita a varios autores que hacen un análisis referente a las características del hombre y su relación con las organizaciones.

Otros estudios importantes incluidos en esta investigación son: la teoría de las necesidades de Maslow (1991), y las teorías de McGregor (1969) que proporcionan un perfil diferente de los individuos y enriquecen el estudio del hombre como trabajador.

Antes de entrar al tema de la comunicación se hace mención de las tres corrientes ideológicas dentro de las cuales se desenvuelve una empresa, iniciando con el estudio de la Escuela de la Administración Científica propuesta por Taylor (1911) que se consolida como la base de las dos siguientes escuelas, la de Relaciones Humanas y la de Sistemas, las cuales también son estudiadas y descritas a continuación.

El tema de comunicación, foco de esta investigación, se extrae de varios autores con el fin de tener una mayor amplitud en la descripción de los conceptos que intervienen en él. El concepto de comunicación es presentado por diversos enfoques y de allí partimos para entender los elementos que forman parte del proceso.

Debido a la variedad de autores que tratan el tema de comunicación y que eligen llamar con diferentes términos los elementos que conforman el proceso, he tomado los términos que para estos autores son más comunes; de manera que utilizaremos el concepto emisor también conocido como fuente u origen y receptor a quien también se le conoce como destino. El objeto es evitar polémicas por el

uso de los diferentes vocablos, ya que los trabajos enriquecen la investigación lejos de contradecirla.

Capítulo 7

EL HOMBRE Y EL TRABAJO

La función del hombre desde su aparición sobre la tierra es el trabajo, Jorge Barajas (1978); es éste el factor mediante el cual se determina el progreso de la humanidad y consiste en la utilización individual de las potencialidades del hombre adquiridas de nacimiento y experiencias concebidas a través del ejercicio del propio trabajo del cual obtiene, para sí mismo, el pleno desarrollo e incremento de sus potencialidades.

La posición que ocupa el hombre, dentro de la creación de la naturaleza, es producto de la utilización del cerebro como órgano rector del sistema nervioso que le permite obtener potencialidades extraordinarias a fin de adaptarse, de mejor manera, a las inclemencias que representa la lucha por la supervivencia.

El resultado del trabajo del hombre se puede observar en el ambiente, en todo lo que se puede ver cuando volteamos a mirar en nuestro alrededor, en aquello que representa un esfuerzo físico y mental para crear el conglomerado de resultados de estos esfuerzos encaminados a hacer más placentera la estadía en este mundo del género humano.

A pesar de esta ventaja propia del género humano, no ha sido posible concebir los grandes contrastes de las relaciones entre los hombres dadas las grandes diferencias en la inequitativa forma de satisfacer sus necesidades; en las cuales resaltan las condiciones de vida material y las relaciones de carácter económico, político y cultural, que se han manifestado a través de violentos enfrentamientos. Hasta ahora, el objetivo de la humanidad, de manera general, sigue siendo la creación de mejores medios de subsistencia y relaciones de

libertad, justicia e igualdad, encaminado a lograr la convivencia armónica del género humano mientras permanezca sobre la tierra.

El conocimiento de uno mismo, aunado al conocimiento e interacción adecuada con el género humano, tiene por resultado la comprensión de los problemas de quienes nos rodean y representa la ventaja de poder resolver los problemas de un individuo o un conjunto de ellos de manera adecuada, de otra manera no le será posible entender ni comprender porque no se conoce. Mediante el conocimiento del fenómeno de los grupos laborales es posible entender las relaciones interpersonales dentro de una empresa y las situaciones de conflicto o cooperación cotidiano.

Debido a que carecen de idéntico sentido pero reflejan las grandes características del hombre, además de condicionar la formación del individuo durante toda su vida, es preciso definir las diferencias entre los tres siguientes conceptos, según Reynaldo Suárez (1983).

1. *Temperamento*.- Algo innato, influido por el ambiente, de carácter biológico condicionado hormonalmente, reflejado en el conjunto de inclinaciones y aptitudes recibidos desde la crianza. el hombre actúa de una manera tal dependiendo del ambiente en que se han desarrollado sus generaciones por el hecho de haber adquirido internamente la información externa y ser transmitida biológicamente en el momento de ser engendrado.
2. *Carácter*.- Es algo adquirido, es la forma que por voluntad se da al temperamento. Es decir, el hombre se distingue por la capacidad de reaccionar ante los diversos fenómenos en los que está envuelto, este conjunto de reacciones van dando una forma al hombre según las

características de las mismas hasta formar un grupo de actitudes llamado carácter. Este puede ser transformado por fuerza de voluntad o cualquier otro fenómeno.

3. *Personalidad*.- Es el resultado del aprovechamiento de capacidades y potencialidades. Es decir, las características anímicas de la persona y la capacidad de relacionarse y agradar puesto al servicio de los demás. Son dotes de personalidad los conocimientos, el equilibrio, la generosidad, la honradez, la simpatía, etc. y es percibida sólo por las personas que rodean al individuo en cuestión.

LA CLASIFICACIÓN SOMATÓPICA

La clasificación somatópica de Sheldon (citado en Suárez, 1983), establece una relación estrecha entre la forma física de las personas y su forma de ser. Investigación basada en el análisis de fotografías de 4000 estudiantes.

Respecto de su forma física les clasifica en:

1. *Endomorfos*.- En quienes dominan las redondeces blandas, como glúteos y senos.
2. *Mesomorfos*.- En quienes domina la musculatura, los tendones y el tórax.
3. *Ectomorfos*.- Fundamentalmente altos, huesudos y flacos.

Acerca de sus temperamentos les clasifica también en tres clases:

1. *Viscerotónico*.- Caracterizado por su calma, pesadez de movimientos, amor al confort, tendencia a las reuniones sociales.

2. *Somatotónico*.- Caracterizado por amar la aventura, arriesgado, activo, rudo y enérgico.
3. *Cerebrotónico*.- Se caracteriza por ser introvertido, intelectual, soñador, amante de la soledad, generalmente generoso e impresionable.

La conclusión final a la cual llegó Sheldon se muestra en la relación de a continuación:

Endomorfos	Viscerotónico
Mesomorfos	Somatotónico
Ectomorfos	Cerebrotónico

René Le Senne (citado en Suárez, 1983), divide a los seres humanos según su caracterología en tres tipos a partir de tres cualidades:

1. *Emotividad*.- Referente al grado en que las personas son conmovidas anímicamente por alguna situación. Las reacciones de las personas se muestran de manera distinta.
2. *Actividad*.- Se refiere a la capacidad de pasar del plan a la acción y no tanto cuantas acciones lleva a cabo. Es realizar cuanto se propone, en este caso existen personas a quienes se les facilita llevar a cabo sus planes con naturalidad, el caso contrario es dejar en tan sólo planes sus proyectos.
3. *Resonancia*.- En este caso, Le Senne distingue dos tipos extras, los primarios quienes se desaniman pronto frente a la acción y los secundarios quienes perseveran hasta lograr lo que se han propuesto.

Le Senne elabora un cuadro en donde separa las características del hombre como trabajador y como persona, cuadro que representa un gran apoyo para los

directores de recursos humanos pues en él se presentan las características principales de que puede servirse una organización, así como los riesgos a que puede enfrentarse por anticipado.

LA CLASIFICACIÓN DINÁMICA

Según Freud (citado en Suárez, 1983), existen tres tipos de personalidades mezcladas entre sí, sin existir en estado puro, aunque sus características se pueden individualizar.

1. *Eróticos*.- En quienes prepondera el amor y la actividad, inquietos buscan todo el tiempo estar activos y las relaciones sociales, sobre todo las amorosas. Buscan a través de sus actos agradar a los demás y dependen por tanto de las opiniones acerca de ellos, son de fácil comunicación.
2. *Narcisistas*.- Caracterizados por su introversión, son reflexivos y tienden a aprender más por sí mismos, se conciben como grandes hombres y tienen gran seguridad de sí mismos.
3. *Obsesionados*.- Son respetuosos de las reglas establecidas y exigentes en respetarlas tanto ellos mismos como de los demás. Sus palabras y sus actos son bien pensados.

Freud concluye, tras una seria investigación con el paciente de un amigo, que la importancia de las experiencias vividas en la niñez y la relación con el padre pueden resultar en la cura del paciente, si estas son externadas. De allí surgen los cinco principios básicos del psicoanálisis:

1. Es necesario comprenderse a partir de las experiencias vividas en la niñez que han quedado impregnadas en la vida de la persona. Positivas o negativas, estas determinan los diferentes comportamientos en la vida adulta.
2. La influencia del sexo en la vida humana. Estas necesidades se extienden hasta la búsqueda de la satisfacción sexual, de no ser así el hombre se encontrará expuesto a enfermedades psíquicas como frustraciones, depresiones y más; desequilibrar o reprimir estas experiencias sexuales tienen gran importancia en el desempeño personal del ser humano.
3. La existencia del inconsciente tiene que ver con las reacciones que en algunos momentos tiene el individuo sin haberlas premeditado. Estas reacciones son el resultado de experiencias vividas en la niñez y que con el paso del tiempo han sido olvidadas. Pese a esto su influencia es muy importante.
4. El fenómeno de la transferencia. Las relaciones pueden ser de cariño, aunque pueden ser también de agresividad u otros sentimientos, reacciones motivadas desde el inconsciente como búsqueda de esa persona que no hubo en la niñez.
5. El método de asociación. Se refiere a la purificación que experimentan las personas cuando comentan a otras sus problemas, sobre todo los de orden sexual. Este método consiste en influir en la persona al grado de darle confianza para comentar sus problemas sin una sola inhibición.

Al no resultar por la vía del convencimiento, los médicos recurren a la hipnosis.

TEORÍA SOBRE LA PERSONALIDAD

Carl Rogers (1980), citado por Suárez (1983), propone su teoría acerca del hombre en tres partes: concepto del hombre; cómo debe ser la relación hombre a hombre y; cualidades necesarias para tratar con los hombres.

La concepción del hombre según Rogers se resume en cinco puntos.

1. El ser humano es siempre rico y con tendencia al bien. Este depende de sí mismo, pues tiene la capacidad de auto comprenderse y brindarse la oportunidad de funcionar adecuadamente, ya que él solo es capaz de resolver sus problemas de la manera más eficiente.
2. El ejercicio de esta capacidad requiere un concepto de relaciones humanas favorables a la conservación y valoración del yo. El hombre necesita sentir en sus relaciones el apoyo de sus compañeros en cuanto a la imagen que él mismo tiene de sí. De modo que estas relaciones no atenten contra esa imagen.
3. La eficiencia de la tendencia a desarrollar las propias capacidades depende del carácter realista de la noción del yo. En tal caso el individuo puede cometer el error de crearse una imagen exagerada e irreal de su persona. En el caso de evitar este falso, estará en condiciones de desarrollar sus potencialidades de la mejor manera.

4. El conocimiento de sí mismo no se obtiene sin la experiencia vivida del sujeto dentro de un contexto de libertad de experiencia. Las experiencias vividas por las personas conforman la riqueza del yo y este se desenvuelve de manera responsable y autónoma. No es posible lograr responsabilidad o autonomía si se ha querido enriquecer con las experiencias ajenas.
5. El desarrollo humano no se realiza automáticamente ni por sola imitación de los demás, ni externamente, sino mediante la responsabilidad y la participación. El hombre entonces está en facultad de descubrir sus propios atributos y no tener que imitar a personas de las cuales se pueda dudar su madurez. Sólo así se dará cuenta de la importancia de ser razonable y social.

EL CONOCIMIENTO DE SÍ MISMO

Yohari y Eric Berne (1977), citado en Suárez (1983), aportan otro estudio sobre la estructura de la personalidad humana: “la intuición fundamental”; en la cual proponen la idea de que cada individuo lleva dentro de sí varios yoes. Yohari nos dice que el individuo presenta cuatro caras:

1. *La cara tapada.*- Es el caso en el que evitamos que los demás conozcan todo aquello que consideramos que no deben conocer, pero nosotros estamos conscientes de que lo poseemos.
2. *La cara ciega.*- Existen cosas que los demás conocen de nosotros pero no nos han comunicado tales cosas de modo que nosotros lo ignoramos. Yohari señala que estas cosas son por lo regular nuestros defectos.

3. *La cara oscura.*- Se considera la parte más profunda de nuestra personalidad y está conformada por todo aquello que se encuentra en nuestro subconsciente y que ni nosotros ni los demás conocemos.
4. *La cara clara.*- Se refiere a todo aquello que tenemos y mostramos sin temor, es conocido por nosotros y los demás y de la amplitud de esta dependerá el buen funcionamiento de las personas.

Para Eric Berne cada individuo posee dentro de sí tres yoes: Las diferencias básicas están en el comportamiento que muestran ante diversas situaciones, de modo que el yo padre se mostrará básicamente tradicionalista, apoyador, entre otros; el yo adulto se mostrará serio, razonador, calculador, entre otros y; el yo niño se mostrará alegre, natural, espontáneo, ente otros siendo en esta etapa en donde se basa la personalidad del individuo.

EL COMPORTAMIENTO HUMANO

La importancia del conocimiento del ser humano radica en el hecho de ser parte importante en la existencia de las organizaciones. Siendo este elemento el más cambiante se convierte también en el más necesitado de atención a lo largo de la vida de una organización, en la cual los elementos humano, insumos y técnicas, deberán conjugarse para darle forma consistente dada su integración dinámica e influencia recíprocas. La correcta integración de estos elementos dan como resultado una mayor presencia en el ambiente en que se desenvuelven en comparación con organizaciones del mismo tipo.

De lo anterior resulta la importancia para las organizaciones de conocer los postulados más recientes acerca de la ciencia del comportamiento humano por dos cuestiones principales: primero, es preciso comprender las características de los recursos humanos a través de la ciencia de la conducta y; las actividades como administrador están sujetas a las relaciones con los individuos y esto repercutirá en los resultados finales y la modificación del entorno en que se desenvuelven.

En el ser humano ocurren diversos fenómenos, surgen complicaciones cuando vemos que cada ser humano es diferente al otro, por lo que intentamos conocer los fenómenos más comunes en su comportamiento.

Esta dificultad lleva el estudio de la conducta del hombre a tropezar aún más que en el estudio de las ciencias físicas por el mayor grado de apertura o la enorme variedad de factores que influyen en ello. Por lo tanto, el grado de incertidumbre se hace mayor y vistos a futuro no siempre se cumplen.

La psicología ha encontrado que el individuo reacciona no sólo dependiendo del estímulo, sino también de la situación actual en que se encuentre. En esto influirá el hecho de encontrarse en cualquier etapa del ciclo de vida; nacer, crecer, reproducirse y morir.

Entre los estudiosos de las ciencias de la conducta aun se encuentran algunas diferencias en cuanto a la definición de la personalidad, como ya vimos, sólo se está de acuerdo con la indivisibilidad del hombre y sus tres vertientes. La mayoría de los autores coinciden en que el temperamento lo constituyen aquellas características innatas, es decir, todo aquello que traemos al nacer, y es un segmento derivado de la personalidad. El carácter se va adquiriendo con el paso

de los años implicando un aprendizaje continuo. Este aprendizaje va marcando las pautas de la conducta propios del grupo social más cercano en el que el individuo se encuentre, Fernando Arias (1989).

LAS NECESIDADES HUMANAS

La necesidad del hombre por el trabajo, sean los motivos que lo muevan, va a determinar el funcionamiento de este en la organización. Aunque existen diversas teorías acerca de la motivación humana, que es lo que lo mueve a realizar actividades, difícilmente será aceptada una de ellas como la única que abarque todo lo relacionado al tema, entre las más conocidas se encuentra la jerarquización de las necesidades de Maslow.

LA TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

Abraham H. Maslow (1991), considera que todo individuo tiene en esencia cinco necesidades de diferente tipo y que son parte integral cada una del resto, el orden en que aparecen es aquel que el individuo busca satisfacer primeramente, esto es; todo ser humano tiene como necesidad primaria el respirar, el comer, el beber, en otras palabras sus necesidades fisiológicas. Cuando estas necesidades han sido satisfechas dejarán de ser un motivador, punto culminante en la teoría de Maslow.

Cada uno de los niveles en que jerarquiza Maslow las necesidades presentan características similares, esto es, serán motivador dependiendo de la satisfacción de las necesidades inferiores, toda persona, entonces, intenta satisfacer primero las necesidades fundamentales.

Aquí los cinco niveles en que jerarquiza las necesidades

1. *Fisiológicas*.- Son las necesidades básicas de todo individuo; irremplazables e intransferibles, necesariamente el hombre debe satisfacer sus necesidades de alimento, bebida, abrigo y alivio del dolor.
2. *Seguridad*.- Se entiende como la necesidad de protegerse del peligro, de estar seguros; ante las amenazas de los sujetos o del ambiente.
3. *Pertenencia*.- Esta es la necesidad de interactuar con el género humano en busca de amor, amistad, cooperación e integración en grupos sociales. Esta necesidad permite externar las características personales y compartirlas con los demás.
4. *Estima*.- La representa la necesidad de creer en sí mismo, quererse a sí mismo y que los demás nos quieran.
5. *Realización*.- Es la jerarquía de mayor nivel y surge cuando las cuatro anteriores han sido satisfechas, se manifiesta cuando se pretende maximizar el uso de las capacidades, destrezas y potencial.

LAS TEORÍAS X Y Y

La concepción de McGregor (1969), respecto del sentir humano ante el trabajo es muy diferente a la de Maslow pero no menos interesante. En las teorías X y Y monta sobre el individuo una serie de características que más que motivación representan el comportamiento del individuo en la organización, movido por sus propias convicciones, miedos, agrados y desagradados.

Cuadro 1

Hipótesis psicológicas de las teorías X y Y

X	Y
<ol style="list-style-type: none">1. El trabajo es inherentemente desagradable para la mayoría de la gente.2. La mayoría de las personas tienen poca creatividad y poca capacidad para resolver problemas de organización.3. La motivación de los empleados y obreros ocurre sólo en los niveles fisiológico y de seguridad.4. La mayoría de las personas no son ambiciosas, desean poca responsabilidad y prefieren ser dirigidas.5. La mayoría de las personas deben ser controladas estrechamente y a menudo coaccionadas para lograr los objetivos de la organización.	<ol style="list-style-type: none">1. Trabajar es tan natural como jugar si las condiciones son favorables.2. La creatividad y capacidad para resolver problemas de organización están ampliamente distribuidas entre la población.3. La motivación ocurre en los niveles de afiliación, estima, y autorrealización, no sólo en el fisiológico y de seguridad.4. La mayoría de las personas buscan superarse, el autocontrol, indispensable para lograr las metas de la organización, es cualidad bastante común.5. Las personas pueden dirigirse a sí mismas y ser creativas en el trabajo si se les motiva convenientemente.

LAS TRES ESCUELAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

La Escuela de la Administración Científica tiene su auge en los inicios del siglo XX tras varios experimentos en talleres y fábricas, encabezados por Frederick W. Taylor (1911), y es popular hasta la década de 1930 influenciando de manera significativa a la Escuela de las Relaciones Humanas que predominó hasta la década de 1960, en ésta se retoman los principios de la Administración Científica con el extra de voltear hacia las necesidades de los trabajadores; en esta etapa se les toma en cuenta como individuos a diferencia de la anterior en que se les consideraba máquinas.

En adelante predomina el Enfoque Sistémico de la Organización claramente influenciado por las escuelas anteriores, en donde las organizaciones están conformadas por diversos subsistemas que interactúan entre sí para lograr un sólo

objetivo basado en el principal logro de los individuos: se integran los diferentes medios de comunicación.

LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Se le conoce como Administración Científica porque es el método científico el que se aplica en la administración de las organizaciones, se le conoce también como la teoría de la máquina por la naturaleza de las labores y la forma de ejecutarlas, o taylorismo debido a la influencia de Taylor en las investigaciones que dieron forma a los principios de la Administración Científica.

La naturaleza de este principio es que se centra en el cambio de actitud mental de los trabajadores, sin esta revolución mental la Administración Científica no sería posible.

La administración de la organización debe alejar la mirada del superávit y las formas antiguas¹ de defenderlo por el bien del dueño del capital. Una nueva forma de mantener el nivel de las ganancias y aumentarlo es aplicar los métodos matemáticos de producción que llevaran al trabajador a producir más y así los dos, trabajador y patrón, tendrán mayor ganancia que repartir, uno motivado por los mejores salarios y el otro por el crecimiento de los beneficios.

La propuesta de Taylor es cambiar la actitud del patrón hacia los trabajadores y viceversa, enfocándose ambos al aumento de las dimensiones del superávit y no a la división de este, haciéndolo tan grande que alcance para cubrir las pretensiones de ambos lados y los pleitos por su división sean innecesarios. El

esfuerzo entonces, es trabajar hombro a hombro para elevar ese superávit. Esta es la naturaleza verdadera de la Administración Científica.

El objetivo primordial, raíz de la Administración Científica, es aumentar la producción por cada trabajador que compone la organización al igual que las máquinas con que cuenta la planta; además, hacer más eficientes los sistemas de administración a quienes les llama sistemas lentos e ineficaces.

La manera de incrementar la productividad de los trabajadores sería a través de descomponer las tareas en pequeños fragmentos, cronometrando cada movimiento que hacía el trabajador y que tenía que ver con la tarea. De la misma manera procedió a un análisis del trabajador y sus potencialidades para al final conjuntar las capacidades del trabajador con las necesidades que el trabajo pedía y así crear un sistema total.

Para tener contento al trabajador, Taylor consideraba que debía ganar según su capacidad y no por cuadrilla, así el sistema de recompensas sería ligado al individuo. La combinación de una mayor producción con el nuevo sistema de compensación tendría que concluir en la creación de un mayor superávit.

Taylor encuentra dos ventajas y una consecuencia de la aplicación de la Administración Científica, primero: los trabajadores colaboran de buena voluntad con la empresa, poniendo a su servicio su iniciativa, regularidad, trabajo intenso e ingeniosidad con toda normalidad. Estos han dejado de desconfiar del capataz y se han entregado con absoluta seriedad a los requerimientos de la empresa.

¹ Las antiguas formas de defender el superávit ante los cambios del entorno era, invariablemente, la disminución de los salarios del trabajador para mantener intactos los beneficios del patrón. El antagonismo entre estas dos clases generalmente terminaba en huelgas.

La segunda ventaja es que el sistema de administración cambia sus funciones para integrarse de manera más productiva al trabajo, los administradores asumen obligaciones que anteriormente no hacían.

La consecuencia es que no hay huelgas en los talleres y fábricas en que se ha implantado el sistema, prueba contundente para Taylor de que las buenas relaciones entre las partes eran posibles.

La Administración Científica propone que la directiva de las empresas debía ser parte activa, tanto del cambio mental como del proceso, e intervenir y cooperar con nuevas funciones a la nueva perspectiva de la empresa. Sus nuevas funciones están agrupadas en cuatro clases:

1. Reunir los conocimientos de los artesanos para clasificarlos y tabularlos con el fin de elaborar leyes, reglas y fórmulas que conduzcan a un aumento de la producción.²
2. Realizar una cuidadosa selección de los trabajadores, similar a los que se realizan en las máquinas, antes de integrarlos a la empresa. Ya integrados prepararles para que produzcan más mejorando sus facultades y adiestrándolos para que realicen labores más elevadas.
3. La labor más delicada del directivo sería persuadir al trabajador e inspirarle a pensar en el cambio que propone Taylor.
4. Definir las labores que hará el trabajador y las que no hará, que normalmente hacía, que ahora pasan a ser función de los directivos. Esto quiere decir cooperación entre dirección y trabajadores.

Las reacciones al taylorismo se dieron por parte del insumo principal de la Administración Científica, los trabajadores reaccionaron ante lo inhumano del sistema, pues era claro que para el patrón no eran más que máquinas. Esto fue respaldado por los sindicatos que observaron que al alcanzar una mayor eficiencia las empresas dejaban de contratar trabajadores y se incrementaba el desempleo, además de verlo como el medio para incrementar la explotación del trabajador por el patrón.

La empresa había sido constituida como una organización cien por ciento formal y desconocía las necesidades de los trabajadores que no fueran del orden económico. El contrato con el trabajador sólo consideraba la dedicación a sus tareas. La comunicación en la estructura sólo tenía un sentido, este era descendente y unilateral como parte de los tiempos a utilizar dentro de las actividades. De modo que toda la comunicación que tenían los trabajadores en la empresa eran órdenes de sus jefes, pues ello era limitado al mando y al control a través de los canales verticales formales. Ver cuadro 2

LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Chester I. Barnard y Elton Mayo (1960), son los hombres que aparecen como fundadores de la Escuela de Relaciones Humanas; sus pensamientos dirigen la Administración Científica a la revolución y su punto culminante lo alcanzan entre 1940 y 1950. El contratar empleados de cuello blanco, tras la segunda guerra

² Anteriormente los artesanos iniciaban y concluían el proceso hasta terminar el producto. Este proceso fue dividido en varios pasos, según la naturaleza del producto, y los trabajadores realizaban sólo uno de esos pasos a la vez. Los artesanos poco a poco fueron siendo desplazados.

mundial, ayudó a considerar más las necesidades de los empleados; estos ya no serían extensiones de las máquinas.

Las investigaciones en la planta de Hawthorne y los sorprendentes resultados allí obtenidos reflejaron un aumento en la productividad de los trabajadores sin necesidad de forzarles a permanecer en un sistema rígido; fueron estos el punto de partida esencial para revolucionar los conceptos del comportamiento organizacional.

Estos experimentos consistieron en la interacción de los individuos con los factores diversos en que se desenvuelven mientras llevan a cabo sus labores, por supuesto sin que el grupo de control y el grupo experimental supieran que serían sometidos a una investigación; pues se corría el riesgo de que los trabajadores al saberlo actuaran de manera premeditada ante los cambios en el alumbrado, descansos, refrigerios, etc.

La reconstrucción de las suposiciones de la Administración Científica, después de los estudios en la Hawthorne, llevaron a un nuevo paradigma sobre el comportamiento humano, esto es, en la Escuela de las Relaciones Humanas el trabajador es considerado un hombre social que interactúa con un grupo de manera informal. Bajo los nuevos principios, los trabajadores producían a un ritmo no esperado por los expertos ni por ellos mismos.

La Escuela de Relaciones Humanas había dejado atrás el sistema de recompensas individuales, las necesidades del grupo serían el reto para la dirección. En adelante la supervisión se centraría en un trato benigno con los trabajadores por lo que los supervisores fueron sometidos, más adelante, a

programas de líderes laborales, con el fin de ayudar a mejorar el comportamiento humano y resolver los problemas organizacionales.

El plan Scanlon, implementado por Joseph N. Scanlon en 1930 en una compañía acerera, vino a enriquecer la Teoría de las Relaciones Humanas con los resultados obtenidos después de aplicarlo en varias empresas.

El plan consistió en la colaboración de los miembros de la organización para elevar la producción y así salvar de la quiebra a la compañía acerera. En el plan intervinieron todos los trabajadores de todos los niveles aportando ideas y sugerencias para reducir costos, disminuir el desperdicio y mejorar la eficiencia y calidad, además de poner su máximo esfuerzo.

Por su parte la administración se comprometió a elevar el nivel de los salarios tan pronto como salieran de la crisis. El resultado fue positivo y el plan fue llevado por Scanlon a otras empresas cuando se dedicó a dar asesorías.

El resultado del plan Scanlon se resume en mejoría para todos sobre la base del desempeño de la organización, desechando el incentivo para el trabajador individual.

Un logro más del plan fue el haber abierto los canales de comunicación hasta hacerlos bilaterales y en todas direcciones, los empleados podían comunicarse ahora con los directivos y entre ellos mismos, lo que mejoraría el desempeño organizacional.

Cuadro 2

Diferencias entre las tres principales escuelas del comportamiento organizacional

	Escuela de la Administración Científica	Escuela de las Relaciones Humanas	Escuela de Sistemas
Principios básicos e hipótesis sobre el comportamiento humano.	Opinión mecanicista del comportamiento: el individuo está económicamente motivado y responderá con un desempeño máximo si las recompensas materiales están de acuerdo con sus esfuerzos de trabajo.	Consideración social del hombre, los grupos informales afectan los índices de producción; la atención a las necesidades de los trabajadores y la satisfacción en el trabajo pueden motivar una producción más elevada.	La organización es un sistema abierto en continua interacción con su ambiente, la organización y su ambiente se codeterminan mutuamente, la organización esta formada por subsistemas que son interdependientes.
Principales métodos de investigación de empleados.	Por observación, participación y algunas encuestas.	Entrevistas y cuestionarios de encuesta, observación, participación, se lleva a cabo un diario análisis sociométrico de los patrones de dirección y comunicación.	Análisis de redes de los datos sociométricos derivados de las entrevistas y cuestionarios de encuestas, análisis de sistemas, simulación por computadoras.
Principales tipos de organizaciones estudiadas.	Firmas industriales y servicios públicos.	Plantas manufactureras incluyendo algunas fuera de los Estados Unidos.	Organizaciones industriales, militares y gubernamentales, hospitales, instituciones educativas y de salud mental, prisiones.
Inclinación de la escuela.	A favor de la administración "la administración sabe lo que hace".	A favor de los trabajadores, intenta ayudar a los empleados y empleadores a resolver sus problemas mediante la comprensión.	A favor de la organización que existe como entidad formada por algo más que sólo sus miembros individuales.
Panorama de la comunicación organizacional.	Subraya la comunicación por escrito a través de los canales formales, el papel de la comunicación no se considera de importancia.	Hay comunicación formal e informal, existen canales interpersonales entre iguales y el correo clandestino.	La comunicación mantiene unida a la organización e interrelaciona los subsistemas.
Fundador o figuras dominantes.	Frederick W. Taylor.	Chester I. Barnard y Elton Mayo.	Herbert A. Simon y Talcott Parsons.

Cuadro tomado de Reyes y Argawala, (1980). Págs. 32 y 33

En adelante las investigaciones sobre relaciones humanas hacen énfasis en la necesidad de considerar las circunstancias que rodean al hombre y resolver los conflictos con especial atención en la naturaleza humana y no a las necesidades industriales, entendido como el derecho a la autoexpresión, autodeterminación y libertad frente al control arbitrario.

Las exigencias cristianas de igualdad y libertad han introducido en la conciencia de empresarios la necesidad de otorgar trato humano a sus trabajadores, la presión de los mismos trabajadores y la necesidad de autorrealización los han empujado a exigir el no ser vistos como máquinas. Pese a ser una presión lo que obliga a los empresarios a cambiar sus antiguos conceptos acerca del trabajador, las relaciones humanas actuales han probado su efectividad en el mundo de los negocios, William Knowles (1965).

El Survey Research Center, de la Universidad de Michigan define relaciones humanas como: utilización de todos los recursos de las ciencias sociales para intentar descubrir los principios que rigen el rendimiento y la motivación del grupo. El estudio de la conducta, por lo tanto, exige la aplicación del método científico en las relaciones humanas con los cuales los dirigentes industriales, quienes pagan todos estos estudios, obtendrían por fin la formulación global de leyes del comportamiento humano.

Serías investigaciones sobre relaciones humanas han revelado la gran diferencia entre los individuos que se sienten a gusto por permitírseles la participación de la empresa de los que están sujetos a estructuras de jerarquías rígidas.

El éxito de las organizaciones se basa en buena medida en lograr una integración adecuada del recurso humano. La organización debe amoldarse a las necesidades de sus trabajadores y responder a ellas. Para que esto realmente ocurra, la organización debe fomentar la participación de sus individuos de manera democrática con el fin de atender las verdaderas razones que llevan al individuo a formar parte de esa organización.

En el cuadro 3 se ilustra la organización democrática participativa en contraposición con una autoritaria.

TEORÍA DE LOS SISTEMAS

Las décadas de 1960 y 1970 vieron emerger una nueva concepción acerca de los componentes de las organizaciones, enfoque que podía aplicarse a cualquier ser viviente. En la Teoría de Sistemas la organización se compone de determinado número de subsistemas que interactúan entre sí para elevar el desempeño de un todo.

La Teoría de Sistemas tiene sus raíces en investigaciones realizadas en entidades de diversos tipos como prisiones, escuelas, hospitales, etc. y las figuras clave de esta revolución son, entre otros, Talcott Parsons y Herbert Simon (1947).

La Teoría de Sistemas se refiere a la forma de entretelar las relaciones entre sus partes y con su ambiente, así como a la adaptación a las situaciones cambiantes del entorno.

Las organizaciones consumen información y generan otra que comparten con el suprasistema³ de esta información se alimentan para llevar a cabo su adaptación y fortalecerse a fin de sobrevivir, y la información que sale de ella es parte de las causas por las que el entorno experimenta continuos cambios.

Así como la Escuela de Relaciones Humanas se diferencia de la Administración Científica por aceptar al hombre como individuo y no como máquina, la Teoría de Sistemas acepta el cambio dependiente del entorno a diferencia de las Relaciones Humanas.

Cuadro 3

Factores	Organización autoritaria	Organización participativa
Libertad	No hay discusión de los problemas de la empresa. Sólo obediencia a la autoridad.	Los subordinados se sienten completamente libres.
Consulta	Los superiores no consultan a los subordinados. Toman decisiones sin consultar a los demás.	Se buscan siempre ideas y opiniones y se hace uso constructivo de ellas.
Motivación	Por temor, amenazas y alguna vez recompensas. Se reduce a seguridad física y económica y cierto estatus social.	Por recompensas, participación, unidad de objetivos, mejora de métodos, evaluación de méritos. No sólo económica, sino respuesta a necesidades sociales y de autorrealización.
Responsabilidad	Es de los de arriba.	Todos son responsables de la organización
Comunicación	Poca. Es descendente, se recibe con sospecha, es inexacta. Sólo se utiliza la información de los técnicos. La comunicación ascendente se suple con espionaje.	Mucha; individual y grupal; ascendente, descendente y horizontal; exacta, libre y crítica; se utiliza toda información.

³ Los teóricos consideran a una organización como parte de un sistema mayor llamado suprasistema, de modo que una organización es un sistema y subsistema a la vez. El sistema lo especifica la identidad de la organización para diferenciarse de los subsistemas.

Supervisión	Estrecha. Sin delegación, centrada en la producción.	Lo necesario. Delega responsabilidades. Centrada en los problemas de los obreros.
Comprensión	No se conocen ni comprenden los problemas de los subordinados.	Conocimiento, comprensión, consejo y ayuda.
Interacción	Poca. Con temor y desconfianza. Sin influencia sobre la organización a no ser por grupos de presión.	Extensa, amistosa, confiada y eficaz.
Colaboración	No hay equipo de trabajo	Mucha, a todos los niveles.
Decisiones	Provocan rechazo o apatía	Informadas, motivadas y aceptadas.
Objetivos	Incomprendidos, inaceptados, impuestos, opuestos a los intereses de los subordinados.	Discutidos, aceptados, propuestos, coinciden con las necesidades de la base.
Control	Centralizado, punitivo, inexacto, no equitativo, rechazado.	Autocontrol, ampliamente delegado; se utiliza positivamente como crítica y guía.
Actitudes	Desconfianza, hostilidad manifiesta o latente, conflictos o servilismo	Confianza mutua, cooperación; favorables a la organización.
Satisfacción	Poca o nula. Los logros son de los de arriba; los errores, de los demás	Alta. Los logros de la organización se consideran como logros personales.
Productividad	Mediocre. Mucho ausentismo y rotación; despilfarro si no hay severo control; mala calidad.	Excelente. Poco ausentismo; mínimas pérdidas.

Cuadro tomado de Suárez (1983) págs. 280 y 281

La diferencia más significativa en este enfoque la representa el grado al cual se ejerce la comunicación, en los enfoques anteriores la comunicación no es representativa para lograr la eficacia de la organización, aunque Relaciones Humanas haya abierto los canales para el flujo de información entre los trabajadores de manera bilateral y en todos los sentidos.

La importancia radica en el hecho de que la interacción, necesidad primordial del sistema, se realiza por medio de la comunicación. Sin este elemento, la teoría

de sistemas simplemente no existe, ya que una organización sin canales de comunicación, que les permita el acceso a la información, está destinada a la desaparición.

El papel de la comunicación en la teoría de sistemas es ser el armónizador de las relaciones entre los subsistemas y de la organización con el suprasistema. La comunicación es el elemento que facilita la interdependencia de las partes. Así las organizaciones que consumen y transforman información dependen de lo mejor diseñado de las redes y sistemas de comunicación con que cuenten.

El cuadro 4 muestra de manera más clara el papel que juega la comunicación en cada una de las escuelas.

DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN

En el campo de las Ciencias Sociales el tema de la comunicación se presta para múltiples definiciones; estas pueden ser un análisis meramente semántico o una propuesta propia de los estudiosos de la comunicación en las organizaciones basadas en su conocimiento científico o empírico.

Algunas definiciones semánticas suponen: “hacer común algo”, “decir a la comunidad”, “participar nuestros pensamientos”, (Francisco Calleja, 1979).

Estas ideas son tan sólo el despliegue de una palabra compleja en sus elementos básicos. A decir verdad bastaría comprender cada uno de estos conceptos para poder establecer una conversación acerca de la comunicación. Sin embargo, las cosas se complican cuando se llega al campo de la investigación.

Una definición más compleja propone ideas más concretas que interactúan para dar forma al significado, aplicado a los estudios en las organizaciones: “Es el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común” o “procesos mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción” (Arias Galicia, 1989). Se puede observar en estas definiciones un trabajo más detallado que ha permitido darles forma.

Cuadro 4

	Administración Científica	Relaciones Humanas	Escuela de Sistemas
Importancia de la comunicación.	Sin importancia y restringida hacia abajo, de la administración a los trabajadores.	De importancia relativa, limitada entre iguales.	De mucha importancia, se considera como el pegamento que mantiene juntas las unidades en una organización.
Propósito de la comunicación.	Transmitir órdenes e información sobre las tareas de trabajo, lograr obediencia y coordinación al ejecutar el trabajo.	Satisfacer las necesidades de los trabajadores, facilitar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones organizacionales.	Controlar y coordinar, proporcionar información a quienes toman las decisiones y ajustar la organización a los cambios del ambiente.
Dirección de los flujos de comunicación.	De la administración a los trabajadores con objeto de persuadirlos o convencerlos de que sigan las instrucciones.	Entre iguales que pertenecen a grupos de trabajo informales para: evaluar las necesidades de los trabajadores y, hacer posible la toma de decisiones participativa.	En todas direcciones dentro y a través de las fronteras de la organización con el ambiente.
Principales problemas de comunicación.	Interrupciones en la comunicación por: desviarse de un canal jerárquico y, un tramo de control demasiado grande.	Rumores que son comunicados a través del telégrafo clandestino.	Sobrecarga, distorsión u omisión, irresponsabilidad a la retroalimentación negativa.

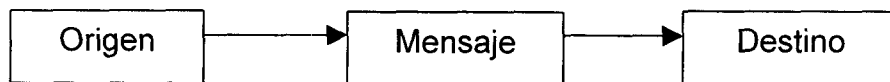
Cuadro tomado de Reyes y Argawala, (1980). Págs. 60 y 61

Aún más atrevido resultan Rogers y Agarwala (1980) al proponer un fin dentro de su definición “proceso por el cual se transfiere una idea de una fuente a un receptor, con la intención de cambiar su comportamiento”. En este caso, la

comunicación representa un medio como tal para influir en las actitudes de quienes participan en el proceso. Es decir, la persona que comunica tiene el poder de encausar las acciones de quien recibe el mensaje según su capacidad de manipulación del contenido y de los medios a su alcance.

La comunicación vista desde diferentes ángulos arroja un número similar o mayor de definiciones. De entre todas ellas podemos rescatar los elementos comunes para integrar una definición que nos adentre aún más en el tema que es el propósito de esta investigación.

De las definiciones anteriores obtenemos dos sujetos y un mensaje. El sujeto 1, o fuente u origen, será aquel sujeto u objeto capaz de producir un sonido, un movimiento o articular palabras que puedan significar algo. Enseguida encontramos el mensaje como el motivo por el que se va a generar el proceso de comunicación. El tercer elemento vital y complementario es el sujeto 2, es decir, aquel individuo que garantiza que el mensaje no quedará volando o no se perderá, este es el destino, si este cumple entonces existe una comunicación.

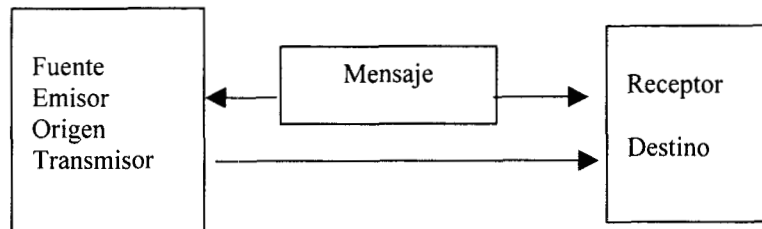


Pese a la importancia que aquí señalamos para el destino cabe destacar la imperiosa necesidad que tiene del origen y del mensaje, como el origen y el mensaje de él y entre ellos. Por lo tanto comunicación es la transmisión de algo que contiene un significado de un origen a un destino.

PROCESO DE COMUNICACIÓN

Después de definir comunicación es necesario que analicemos con más detalle cada uno de sus elementos a fin de enriquecer el concepto y conocer las herramientas de las cuales se valen para cumplir su función, para esto nos auxiliaremos de los modelos de comunicación propuestos en las definiciones anteriormente analizadas.

Una propuesta sencilla de un modelo es:



Este modelo supone una doble manera de transmitir el mensaje: en el primer caso el proceso de comunicación está estructurado mientras intervienen emisor y receptor en el mismo momento en que el mensaje es transmitido. Es decir, no se ha llegado al fin del mensaje en su etapa de transmisión cuando ya el receptor lo está captando. En tal caso el mensaje envuelve tanto al origen como al destino.

Sería ilógico pensar que siempre es así, pues existen otras formas de hacer llegar un mensaje a su destino sin que esté envuelta ni al emisor ni al receptor; pongamos un ejemplo: Un gerente desea girar una orden a un supervisor, pero este no se encuentra dispuesto al momento, el gerente grava su mensaje en una cinta de audio; hasta aquí existe un emisor que envía un mensaje, faltando sólo el receptor. El gerente deja su grabación en la oficina del supervisor del lugar;

tenemos ahora un mensaje separado del emisor en espera de un receptor con que se complete el proceso de comunicación, los tres elementos están separados por completo. Finalmente el supervisor toma la cinta y escucha el mensaje; el mensaje envuelve ahora al receptor sin que el emisor intervenga directamente. De esta manera se ha completado el proceso sin importar el factor tiempo y distancia.

En esta segunda propuesta hemos utilizado un medio del cual se sirve el emisor para hacer llegar al receptor su mensaje. "El medio representa el eslabón físico entre quien envía un mensaje y el receptor del mismo. Destaca la necesidad de un instrumento para ligar a una persona con otra o un grupo con otro a través de la modalidad del mensaje", (Edward Robinson, 1985).

EL ORIGEN

Todo autor que ha estudiado la comunicación le ha dado su nombre al origen; emisor, fuente y transmisor son los más comunes y todos aquellos significan "lugar de donde brota algo". "De hecho todo mundo puede ser emisor de comunicaciones" (Francisco Calleja, 1979). Esta propuesta implica que es el individuo quien puede formar parte del proceso de comunicación en su etapa de origen. "Es la fuente de la información, es quien va a exteriorizar la comunicación" (Arias Galicia, 1989). Aunque esta definición incluye todo lo que pueda emitir algo, más adelante señala algunas cualidades que se deben incluir para exteriorizar este mensaje⁴ (hechos reales sin opiniones subjetivas, exactitud, claridad, sencillez y habilidad) que son inherentes al hombre. Por lo tanto el

⁴ En el tema de "comunicación efectiva"

elemento principal como origen sigue siendo todo individuo. Aunque lo puede emitir cualquier persona, grupo de personas, animal, fenómeno natural o cosa capaz de iniciar un mensaje.

Indudablemente la intervención de un individuo como emisor resulta de vital importancia, situación que lo obliga a cumplir con ciertas características para que el proceso de comunicación resulte lo más efectivo. Estas características están determinadas por el contexto sociocultural en que se desenvuelve el individuo que la hará de emisor y se dividen en dos ramas básicas: las aptitudes y las actitudes; como lo muestra el siguiente cuadro.

El caso de las aptitudes implica una férrea preparación personal que permita al emisor empaparse de las habilidades que lo colocarán en una posición ventajosa en el proceso de comunicación. Las fuentes de estas habilidades son: la educación escolar, familiar, relaciones con compañeros de escuela, calle, trabajo, iglesia, y aún la variedad de personas con que se relacione fuera de su comunidad.

Cuadro 5

Contexto sociocultural	Aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del tema - Capacidad de dar informes reales - Buscar la objetividad - Habilidad para apoyarse de los recursos culturales, escolares, etc. - Capacidad para expresarse con exactitud, claridad y sencillez - Control del lenguaje corporal - Habilidad para articular las palabras
	Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> - Hacia su audiencia - Hacia el tema - Hacia sí mismo - Hacia cualquier otro factor - Sentido de responsabilidad - Positivismo - Asertividad

Las actitudes y aptitudes son una recopilación de diversos autores

Las actitudes están determinadas por la personalidad del comunicador y serán percibidas por su auditorio o receptor; el buen uso de las actitudes son un complemento necesario para que el mensaje posea ese grado extra de poder de convencimiento. Comunicar con acierto lo logran con mayor frecuencia aquellos comunicadores que “expresan sus emociones, sentimientos, conocimientos a otras personas sin experimentar ansiedad, este tipo de conducta interpersonal, en la cual la persona defiende sus derechos (en este caso de expresión) de tal forma que no viole los derechos de los demás, se llama asertividad” ⁵.

EL MENSAJE

Veamos ahora cómo el emisor da forma al mensaje antes de ser enviado al receptor. Este surge de una necesidad o un deseo como todo propósito de un ser humano. El emisor deberá tener en mente una necesidad o deseo que sea motivo de expresar a un receptor. Él tomará aquella situación y le asignará símbolos con que pueda expresarlo; estos símbolos pueden ser palabras, letras, señales o cualquier otro que sea común a él y su receptor, condición para que el mensaje tenga la posibilidad de cumplir con su cometido. Este mismo proceso de codificación implica agrupar en un sentido lógico y coherente el mensaje de manera que pueda significar algo y este significado será asignado por el emisor de acuerdo con su percepción.

Por lo tanto, el emisor tiene la capacidad de decidir todo lo que implique el mensaje, incluso quién será el receptor.

⁵ Definición tomada de apuntes del curso “control de la ansiedad ante la participación en grupo”

Para Everett (1980), el significado puede ser el fin, para entonces decidir de qué medio se servirá para enviarlo al receptor.

El mensaje es entonces “la parte más importante de la comunicación” (Francisco Calleja, 1979). Esto es, el motivo principal por el cual un emisor se dirigirá a un receptor, con la condición esencial de que le sea posible interpretarlo a fin de que ese mensaje sea común para ambas partes.

Las principales características que debe contener un mensaje son: claridad, utilidad y el ser conciso. Estas características evitan el uso exagerado de palabras o símbolos inútiles para los fines del mensaje, lo convierten en una herramienta de apoyo para alcanzar un objetivo y evitan la pérdida de tiempo en repeticiones y aclaraciones acerca del mismo. Por supuesto, la calidad de la elaboración y transmisión del mensaje dependerán de cada sujeto que sea emisor. Entonces un mismo mensaje puede ser transmitido de diferentes formas.

En el caso de hacer uso de señales, como el lenguaje para sordomudos, códigos o claves secretas, se necesitará previamente una preparación especial común para ambas partes a fin de darle sentido y completar el proceso de comunicación.

Tanto en el ámbito organizacional como en la vida diaria, fuera de toda formalidad, un mensaje puede realizar funciones diferentes, estas pueden ser; órdenes, consejos, avisos, noticias, declaraciones, informes, cuestionamientos, etc. y cada una de estas funciones exige el uso de un medio adecuado para llegar al receptor y cumplir su objetivo de la mejor manera.

Existe a su vez un gran número de medios de los cuales se sirve el emisor para hacer viajar el mensaje, pudiendo utilizar uno sólo de ellos o una

combinación de varios de ellos, entre los más utilizados se encuentran los de carácter personal, lenguaje, sonidos, señales, etc., el uso de la tecnología como televisión, radio, equipo de cómputo, lámparas, teléfono, etc. de uso tradicional como periódicos, boletines, revistas, correo, etc.

“El tipo de mensaje necesariamente condiciona el medio a usar” (Francisco Calleja, 1979). De entre estos medios se pueden descartar algunos y elegir el que mejor se apegue a las condiciones del receptor. Por lo tanto, el tipo de receptor condiciona el tipo de medio a usar. El emisor según su percepción decide cómo es su receptor y qué tipo de medio le puede ser más útil.

El canal es entonces el medio del que se sirve el emisor para hacer viajar el mensaje hacia el receptor. El tipo de mensaje condicionará el canal y ambos estarán condicionados por el receptor que a su vez refleja una personalidad de que se sirve el emisor para decidir la conformación del mensaje y la elección del canal.

EL RECEPTOR

El objeto de este trabajo permite excluir de una definición de receptor a los animales para enfocarnos a los individuos totalmente. Entonces, el receptor es todo individuo capaz de recibir un mensaje y descifrarlo con la intención de entender el propósito del emisor. Es a fin de cuentas en quien recae el grado de responsabilidad del proceso de comunicación. Esta definición implica un proceso

de comunicación exitoso. Más adelante veremos que tipo de fallas pueden provocar una comunicación no efectiva.⁶

“Si éste (el receptor) no posee la habilidad de escuchar, leer y pensar no estará capacitado para recibir y comprender los mensajes que la fuente ha transmitido” (Fernández y Lima, 1979). Esto es en sí el objetivo medular del proceso de comunicación, puesto que en todo proceso de comunicación se vislumbra la necesidad de que el mensaje sea comprendido. Posteriormente podrá existir una reacción definida por la efectividad con que fue transmitido y recibido el mensaje; esta reacción es señalada por Rogers (1980) como el fin último del proceso de comunicación.

Una preocupación de un comunicador es que su mensaje surta el efecto deseado en el receptor. Estos efectos son la secuencia que sigue al entendimiento del mensaje y se reflejan sólo a través del receptor. Más que un cambio de actitud, debe existir una motivación en las actitudes del individuo. Rogers señala algunos efectos tras completarse el proceso de comunicación:

1. Cambios cualitativos y cuantitativos en los conocimientos de los receptores.
2. Cambios en las actitudes de los receptores; es decir, la percepción del medio en que se desenvuelven puede ser diferente tras efectuarse un proceso de comunicación.
3. Cambios en la actitud externa; como las preferencias personales de voto, compra, etc, comprensión, apoyo, entre otras.

Un último, pero muy importante, factor es la capacidad de respuesta del receptor al emisor; esto es "la retroalimentación". Esta actitud del receptor lleva el

⁶ En el apartado “barreras a la comunicación”

proceso de comunicación hacia delante y puede llegar tan lejos como lo decidan. Siempre y cuando ocurra en el emisor inicial –ahora receptor- el deseo de generar una nueva retroalimentación y así sucesivamente.

La retroalimentación, según Rogers, hace de la comunicación un proceso dinámico bidireccional, que busca, entre más orientado esté a la retroalimentación, ser más efectivo al garantizar que se está entendiendo el mensaje.

El mensaje puede ser tan conocido tanto por emisor como por receptor, en tal caso el proceso de comunicación debe ser efectivo siempre puesto que tienen en común todo aquello que tenga a conformar el mensaje; entre los tipos de comunicación más usual están el intercambio de ideas, pláticas abiertas, polémicas, entre otras, en este caso todo tipo de comunicación puede llevarse a cabo.

Puede también existir un dominio del tema de uno sobre el otro. En un primer caso el emisor transmite al receptor lecciones, consejos, regaños, órdenes entre otros, en un segundo caso el emisor realiza preguntas al receptor quien conoce más del tema, como consultorías profesionales o personales, o tan sólo por ampliar sus conocimientos acerca de un tema.

Cuando el dominio total del tema lo tiene sólo una de las partes, generalmente estos son conocimientos altamente especializados, la comunicación se realiza mayormente en forma de conferencias o relatos.

La retroalimentación en el supuesto de que los conocimientos sean equilibrados puede ser muy fluida y constante, en el caso de conocimiento parcial del tema de alguno de los elementos puede ser menos fluida debido al menor grado de conocimiento en común entre las partes.

En una organización lo ideal sería que sus miembros compartieran los mismos valores, actitudes y creencias, así como un mismo nivel de conocimientos, a fin de homogeneizar sus procedimientos y agilizar su proceso de comunicación; lo que daría como resultado una integración más completa y un flujo de información más precisa en menor tiempo.

BARRERAS A LA COMUNICACIÓN

Las barreras a la comunicación son aquellas deficiencias que se experimentan en alguna de las partes del proceso de comunicación. Cuando aquellas características mencionadas para el proceso de comunicación no se cumplen del todo, entonces la comunicación tiende a ser menos efectiva dados los problemas que debe librar. Arias Galicia (1989) define a las barreras como factores que deforman el mensaje obstaculizando su proceso. Entre las barreras más comunes se encuentran:

- ❖ *Barrera semántica.*- Es el significado que se les da a las palabras.
 - Palabras con múltiples significados
 - Tecnicismos
 - Uso de palabras en doble sentido
 - Uso de palabras que no tienen que ver con el mensaje
- ❖ *Barrera psicológica.*- Son factores mentales que impiden conformar y/o comprender una idea.
 - No tomar en cuenta el punto de vista de los demás
 - Sospecha o aversión

- Preocupación o emociones ajenas al trabajo
- Timidez
- Explicaciones insuficientes
- Sobrevaloración de sí mismo

Algunos casos que contribuyen a formar estas barreras son

- Alto Status
 - Actitudes impositivas
 - Maneras demasiado formales
 - Interrumpir a los demás cuando hablan
- ❖ *Barreras fisiológicas.*- Son aquellas que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje debido a defectos del emisor o receptor. Los ejemplos más claros son:
- Falta total o parcial de alguno de los sentidos
 - Alguna falla en alguno de los sentidos
- ❖ *Barrera física.*- La representan aquellas dificultades en el ambiente que impiden la claridad del mensaje. Son barreras que deben eliminarse lo más posible, debido a que se encuentran más a la mano. Lo más común es encontrar:
- Exceso de ruido
 - Interferencias, como en el radio y teléfono
 - Demasiada distancia
- ❖ *Barreras administrativas.*- Generalmente se deben a fallas en las estructuras organizacionales. Lo más común es encontrar:
- Mala planeación

- Deficiente operación de los canales
- Deficiente asignación y preparación del personal administrativo
- Nepotismo

Siendo problemas generalmente organizacionales y siendo nuestro estudio de índole organizacional, cabe entonces realizar algunas observaciones que podrían ayudar al administrador a salvar algunos de los tipos de barreras antes mencionadas:

- Aclarar totalmente toda idea antes de comunicarla
- Poner especial interés a la retroalimentación, esto es, verificar la efectividad del mensaje en su etapa de recepción
- Precisar la verdadera finalidad de la información a comunicar
- Conocer el significado preciso de los conceptos, a fin de evitar los malos entendidos
- Utilizar un lenguaje sencillo y directo
- Considerar los múltiples canales de comunicación
- Aprovechar oportunamente la situación, es decir, el estado anímico que envuelve al receptor
- Reforzar las palabras con hechos
- Verificar la efectividad del mensaje en su etapa de efectos

LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

Es necesario reparar en algunos puntos que garanticen lo más posible la efectividad de la comunicación, puntos que pueden encontrarse en emisor o

receptor, mensaje o canal, por supuesto que una combinación de acuerdo a la necesidad de la información puede ser aún mejor. Estos puntos son, según Arias Galicia (1989):

- Naturalidad.- Se refiere a evitar la transformación de la propia personalidad, ya que al intentar un comportamiento diferente se pueden incurrir en errores debido a la falta de costumbre.
- Cortesía.- Es el trato que el emisor debe dar al receptor, ya que generalmente este último es lo que del emisor espera.
- Sinceridad.- Es compartir las verdaderas intenciones de las decisiones que el emisor ha tomado. La falta de esta se hace pronto evidente, lo que genera un ambiente de desconfianza entre emisor y receptor.
- Confianza.- Es la aceptación que el emisor tiene hacia el receptor, esencialmente deben evitarse los prejuicios acerca de las personas con que se ha de iniciar el proceso de comunicación.
- Seguridad.- Es la confianza que se tiene en el mensaje y en sí mismo para transmitirlo sin temor alguno.
- Brevedad.- Es reducir el mensaje a lo realmente importante, evitando frases inútiles que puedan dificultar el proceso de interpretación del receptor.
- Claridad.- Es hacer que el mensaje requiera el mínimo esfuerzo para ser entendido.
- Pureza.- Es apegarse a las normas gramaticales usando los términos correctos y evitando el uso de aquellos que no lo parecen.
- Precisión.- Es incluir los elementos necesarios para la comprensión de la idea, es ir al grano y evitar ambigüedades.

- Directo.- Es evitar el uso excesivo de medios de transmisión, en especial el uso de los individuos, ya que el verdadero receptor podría recibir el mensaje desvirtuado.
- Comprensión.- Debe darse atención a las personas que están recibiendo la información y entender el momento por el que estén pasando, sobre todo sus necesidades actuales.
- Confirmación.- Poner especial atención a la retroalimentación y los efectos del mensaje, para asegurar que este ha sido efectivo. No debe darse por hecho que el objetivo se ha cumplido tan sólo por haberlo comunicado.

Por último, el emisor debe elegir el medio correcto que sirva también al receptor para garantizar una mayor efectividad en el proceso de comunicación.

Arias Galicia nos da un ejemplo de un mensaje claro que incluye las interrogantes esenciales y no dejan lugar a dudas:

“El departamento de producción (quién) suspenderá sus labores (qué) el próximo día 6 de enero de las 14 a las 16 horas (cuándo y a qué hora) para que puedan ser efectuadas las tareas de reparación (por qué o para qué) en la máquina número cuatro (dónde)”. En este caso el cómo no es necesario en el ejemplo.

LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

“La comunicación da vida a la estructura organizacional, es un ingrediente esencial en su funcionamiento interno y vital en el intercambio de información con su medio ambiente” (Rogers, 1980).

“La educación y el entrenamiento son un medio para descubrir habilidades ocultas en los individuos, aumentar el número de estos que posean habilidad y experiencia y hacer crecer en cada uno de ellos sus propios recursos se logra a través de la comunicación[...] la buena comunicación hace cada vez más eficiente la administración de cualquier organización, de lo contrario puede ser factor de desintegración de los grupos cuando ésta se desvirtúa y pierde sus verdaderos objetivos”, (Arias Galicia, 1989).

“La comunicación se considera como una red de operaciones que reúne a todos los miembros de una organización. El éxito en la operación de un negocio depende de la efectividad de sus miembros y la cooperación y trabajo en conjunto que estos realicen”, (Herbert Chruden, 1965).

“La comunicación no es un fenómeno estático, sino más bien un fenómeno de lo más dinámico y complicado”, (Edward Robinson, 1985).

Indudablemente las organizaciones deben poner especial atención en el fortalecimiento de la comunicación entre sus elementos, como vemos en los párrafos anteriores, todo autor propone, según su punto de vista, uno o varios conceptos que marcan la importancia de la existencia de la comunicación. El elemento común en todos ellos es la necesidad de ser efectiva.

Dentro de una organización encontramos dos tipos de comunicación: formal; determinada por la estructura de la organización, e informal; determinada por la interacción entre los individuos.

COMUNICACIÓN FORMAL

La comunicación formal en una organización está definida por su estructura y tiene lugar de acuerdo con esas líneas establecidas sobre la base de procedimientos establecidos. Las cualidades que vimos anteriormente acerca del emisor están ahora apoyadas por una línea de autoridad.

La comunicación formal existe siempre dentro de toda organización y hacia fuera de ella. En un ambiente actual de sistema abierto la organización se convierte en un ente necesitado de fomentar su relación con otras organizaciones a través de la comunicación, la efectividad de esas relaciones esta a cargo a su vez de expertos comunicadores capaces de conciliar los intereses de ambas organizaciones. De lograr la efectividad se estarán salvaguardando los intereses de los miembros de la organización.

Esta interdependencia con los comunicadores obliga a las organizaciones a poner especial cuidado en el personal que estará a cargo de las relaciones humanas. El objetivo es fomentar las relaciones de comunicación a través de una estructura simple, que garantice el correcto manejo de los canales y el menor tiempo posible, a fin de agilizar el proceso de comunicación sin que este pierda su contenido esencial.

Generalmente la comunicación formal considera tres vías por las cuales se lleva a cabo; estas son: comunicación con niveles jerárquicos inferiores (hacia

abajo), con niveles superiores (hacia arriba) y en el mismo nivel. Una cuarta vía es la comunicación con otras organizaciones (hacia fuera).

CON NIVELES JERÁRQUICOS INFERIORES

Este tipo de dirección suele realizarse desde la dirección general y fluye a través de las gerencias, jefes de línea, supervisores, hasta llegar al nivel operativo, aunque es posible iniciarla en algún nivel intermedio y partir de allí hacia abajo.

El contenido de esta comunicación generalmente son órdenes emitidas por los altos mandos en torno al funcionamiento de la organización o políticas que deberán observarse para lograr las metas. Fijar el contenido de la misión, el objetivo y políticas generales le son exclusivas a los niveles jerárquicos más altos, y a través de un proceso de comunicación pueden intervenir en ello algunos mandos medios superiores y asesores externos expertos. El dar a conocer el resultado de una reunión con este fin es responsabilidad del encargado de las relaciones y comunicación en la organización; y así sucesivamente en cada nivel debe cumplirse una función determinada según la estructura. Este tipo de comunicación es muy propia de la Administración Científica de Taylor.

CON NIVELES JERÁRQUICOS IGUALES

En toda organización existen áreas administrativas encargadas de tareas específicas; la teoría de sistemas afirma que estas áreas dependen todas ellas de todas ellas, como un equipo que busca un solo objetivo.

Las áreas más comunes en las cuales se define una organización pueden realizar sus labores sin consultar a ninguna otra área con el riesgo de

comprometer el objetivo general de la organización. Bajo los supuestos del enfoque sistémico de la organización estas acciones son el caos que dirigen a la organización al fracaso. Actualmente los dirigentes de las organizaciones han implementado una serie de medidas para conciliar las acciones de cada área con el resto de la organización, de modo tal que un área funciona conociendo las necesidades de las otras y sus decisiones son tomadas en beneficio de la organización como conjunto.

Esta conciliación no se lograría si no se recurriera a la comunicación formal; debido a la su obligatoriedad, cada área puede recurrir a la transmisión de sus necesidades con la garantía de obtener una respuesta satisfactoria, así las áreas tienen un medio del cual valerse para su eficiente funcionamiento.

La pauta para el buen funcionamiento de la comunicación entre las áreas la define la claridad con la que se ha establecido el objetivo principal de la organización, de modo que las áreas comprenden sus alcances y límites en la participación de las actividades generales, aun más, cuando las políticas sirven de apoyo para todas las áreas por igual, las acciones emprendidas no entorpecen las actividades de otras áreas de la organización.

El objetivo final de la comunicación entre áreas es: garantizar el correcto manejo de la información que requiere cada unidad de trabajo para su eficaz funcionamiento en el tiempo que estos lo requieran.

Aunque la comunicación entre niveles iguales es reconocida por el Enfoque Sistémico, la escuela que reconoce primero esta necesidad es la de Relaciones Humanas.

ENTRE TODOS LOS NIVELES

Esta es la característica más novedosa de las relaciones interpersonales de la organización y es acogida por el Enfoque Sistémico.

En este caso los canales que forman el sistema de intercomunicación dentro de la organización, están distribuidos entre todos los elementos del subsistema y tienen permiso para ejercer la retroalimentación.

Cuando la comunicación fluye hacia abajo normalmente son disposiciones de la directiva, pero existen medios, como los buzones de sugerencias y quejas, que son la forma de hacer la comunicación formal ascendente. En la Escuela de Sistemas las aportaciones que puedan hacer los individuos de cualquier nivel respecto del funcionamiento de la empresa es importante.

COMUNICACIÓN INFORMAL

La relación informal se lleva a cabo fuera de las funciones de trabajo y está determinada por las relaciones entre los individuos de la organización de manera arbitraria, es decir, no hay reglas, sólo la necesidad de participar en el grupo de trabajo y ejercer lo que la Escuela de Sistemas reconoce como la necesidad de interactuar. La armonía está determinada por la personalidad de los individuos que forman parte en el proceso de comunicación y los temas son del todo libres.

Dentro de la organización la comunicación informal también existe, normalmente se le conoce como chismorreo y representa una vía de transmisión rápida de la información, aunque esta en muchas ocasiones se distorsiona a causa de los diferentes enfoques que le da cada individuo terminando por ser más perjudicial que benéfica.

La mayor importancia que tiene para los trabajadores es la satisfacción que encuentran al tener la posibilidad de pertenecer a un grupo e interactuar con él. La comunicación informal es tan natural y necesaria que en la misma Administración Científica repercutió significativamente cuando los trabajadores se negaron a funcionar como máquinas para buscar ser considerados un poco más humanos.

Capítulo II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Esta investigación está fundamentada en la problemática observada en las relaciones que mantienen los trabajadores sindicalizados de la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa con sus compañeros de coordinación y demás coordinaciones. Problemática obtenida por medio de pláticas, con algunos de ellos⁷, que tuvieron por objeto incitar al trabajador a que expusiera algún problema observado dentro de las instalaciones de la unidad y que afecte las relaciones entre sus compañeros y el⁸.

Los problemas más comunes encontrados se pueden agrupar en tres clases:

En ciertas coordinaciones, la distribución del presupuesto y la atención a las diferentes áreas dentro de ellas se realiza de manera desigual. En unas áreas se cuenta con la ventaja de representar a la Universidad en eventos especiales y las atenciones que se les otorgan son muchas, aunque los logros hasta el momento sean mínimos. Mientras otras áreas han logrado éxitos continuamente y estas son desatendidas. En el caso de los servicios se da prioridad a algunas áreas; como el surtido del agua, el esmero en la limpieza, entre otros, y se descuidan las áreas alejadas de los mandos superiores de la Universidad. Un ejemplo claro, señalado físicamente por un empleado, se observa en las condiciones en que se mantienen los baños en el área de Actividades Deportivas de la Coordinación de Sistemas Escolares, en donde prevalecen el descuido e insalubridad⁹.

7 Los trabajadores que proporcionaron la información pidieron que se les mantuviera en el anonimato, por lo cual se les señala como: el, la y los.

8 El trabajador no conocía el objeto de la plática, con el fin de evitar problemas ficticios, al término de las pláticas se les comentó el objeto y se acordó que el estudio se llevara a cabo.

9 Los calificativos que se les dio a las condiciones de las instalaciones se cambiaron por no ser aptos para presentarlos en un trabajo.

De manera informal algunos trabajadores han logrado privilegios¹⁰ producto del *barberismo*, la negación de los jefes en cuanto a otorgar favores por igual a todos los trabajadores provoca el malestar de algunos de ellos quienes buscan obtener el mismo trato. Las aptitudes y actitudes en relación con el trabajo son los elementos menos importantes para otorgar los favores, de manera que algunos trabajadores enfocan su interés por seguir al jefe y dejan en segundo término sus labores cotidianas.

Una tercera causa es la competencia que prevalece entre los trabajadores por ocupar mejores puestos, ya sea uno de mejor nivel o que les coloque en mejor posición respecto de sus compañeros. Quienes tienen acceso a la información reciente normalmente no se la comunican al resto de sus compañeros.

JUSTIFICACIÓN

La repercusión más importante por las situaciones mencionadas ha sido la construcción voluntaria e involuntaria de barreras para la comunicación. Esta se ve afectada de coordinación a coordinación y de trabajador a trabajador, lo que implica un riesgo en el funcionamiento de la unidad por el incorrecto flujo de información dentro de la estructura, pues se observa malestar en los trabajadores que, a su vez, afecta los procesos de comunicación.

¹⁰ Los privilegios que más se mencionaron fueron: el poder abandonar las labores continuamente y entablar largas conversaciones con otras personas sin que por ello se les recrimine de alguna manera.

OBJETIVO

Determinar la veracidad de la existencia de barreras que afectan la comunicación dentro de la Universidad, provocados por el funcionamiento del personal directivo, a través de la aplicación de encuestas con los trabajadores sindicalizados de la unidad.

HIPÓTESIS

H₁ Los privilegios de que gozan las coordinaciones y algunos trabajadores han provocado la creación de barreras entre los trabajadores que les impiden ejercer un abierto proceso de comunicación.

DELIMITACIÓN DEL ESPACIO Y TIEMPO

La investigación se llevó a cabo en la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, ubicada en Av. Michoacán y la Purísima, Col. Vicentina. 09340 México, D.F., Tel. 5724 4880 y 5724 4883, dentro de las instalaciones con las siete coordinaciones que integran la estructura¹¹, pues la problemática se obtuvo directamente de sus trabajadores, sin considerar a aquellos que laboran en las unidades de Azcapotzalco y Xochimilco.

La investigación de campo se llevó a cabo durante los meses de julio y septiembre de 1999 a finales del trimestre 99-P y principios del 99-O, cuando la naturaleza de las labores de los trabajadores les permiten apoyar la investigación.

¹¹ Además de las coordinaciones, existen en la estructura: Asamblea General, Rectoría y los departamentos de Ciencias Básicas e Ingeniería, Ciencias Biológicas y de la Salud y Ciencias Sociales y Humanidades.

METODOLOGÍA

SUJETOS

POBLACIÓN

La naturaleza de la investigación permitió considerar varias posibilidades para llevar a cabo las entrevistas; la organización en cuestión está conformada por diferentes tipos de sujetos: académicos, alumnos, personal de confianza, personal sindicalizado y sindicato. Dado que los problemas señalados no incluyen alumnos, sindicato ni maestros se les descartó, lo mismo que al personal de confianza por la dificultad para encontrarlos disponibles y porque el problema plantea de inicio complicaciones de los trabajadores con sus compañeros del mismo nivel. Por lo tanto la población está integrada sólo por trabajadores afiliados al SITUAM que laboran en la Unidad Iztapalapa.

MUESTRA

De una población aproximada de 785 trabajadores sindicalizados repartidos en las siete coordinaciones que integran la organización, se obtuvo respuesta de 130 trabajadores que representan el 16.5% de la población sindicalizada.

El procedimiento de muestreo fue por autoselección, por ser imposible un muestreo aleatorio entre los trabajadores, ya que muchos de ellos se negaron a contestar, evitando insistir para no sesgar los resultados de las respuestas a los cuestionarios. No obstante la autoselección ya implica un sesgo en las respuestas, el cual puede reflejarse en los resultados que se reportan.

Los participantes seleccionados para cada una de las Coordinaciones fue:

Coordinación de Extensión Universitaria	19
Coordinación de Recursos Materiales	26
Coordinación de Servicios de Cómputo	19
Coordinación de Servicios Administrativos	7
Coordinación de Servicios Generales	23
Coordinación de Servicios Documentales	17
Coordinación de Sistemas Escolares	19
TOTAL	130

CARACTERÍSTICAS DE LOS SUJETOS

Se entrevistó a trabajadores con las siguientes características:

1. Ser trabajador sindicalizado.
2. Ser mayor de edad.
3. Género indistinto.
4. Saber leer y escribir.

Se encontraron algunas personas que no tenían escolaridad y se les excluyó de la investigación.

INSTRUMENTOS

De entre los posibles instrumentos con que se cuenta para levantar información en campo se fueron eliminando según las complicaciones que ofrecían. Por ejemplo, las entrevistas cara a cara dan pie a rehuir cierta información que para la investigación pudiera ser necesaria, interpretar las respuesta de manera

equivocada, entre otros. La cuestión más importante para desechar esta opción es el tiempo que se requiere para su aplicación, éste es demasiado extenso y si consideramos que la investigación se realizaría en el horario de labores de los participantes, entonces, la posibilidad de obtener información sería casi nula.

La opción más viable fue la de aplicar cuestionarios de preguntas cerradas encaminadas a comprobar la *hipótesis* (H_1), dada la facilidad de su elaboración, aplicación y libertad con que el encuestado debe contar para emitir su opinión sin temor alguno.

El instrumento está conformado por un encabezado, cuerpo y recuadro de coordinación.

En el encabezado se encuentran las instrucciones, en el cuerpo se encuentran 39 preguntas que pretenden confirmar lo planteado en la hipótesis, finalmente se ubicó en la parte inferior después de la pregunta 39 un recuadro en donde se identifica a la coordinación a la que pertenece el trabajador.

Ejemplos de los ítemes (preguntas) son:

- 1 Me es posible comunicarme con algún compañero desde mi puesto de trabajo
- 2 Entablo comunicación solamente en mi área de trabajo
- 3 Me considero comunicativo
- 4 La comunicación entre mis compañeros y yo ha tenido efectos positivos dentro de la universidad

Las opciones de respuesta fueron¹²:

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Indeciso
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO

Para efectuar el estudio se recurrió a preguntas encaminadas a comprobar la hipótesis, para lo cual se enfocan en el tema de la comunicación; en un análisis posterior se encontró que algunos ítems no se apegaban estrictamente a los requisitos de la investigación lo cual podría desviar los resultados hacia temas que no interesan en el estudio, por lo que se recurrió a eliminarlas.

Enseguida se procedió a enfocar en un solo sentido el resto de los ítems para facilitar su análisis e interpretación, de modo que todo lo relacionado a la comunicación en su favor estaría en el lado izquierdo de las preguntas ya que en un principio se encontraban en ambos sentidos, tanto en el lado izquierdo como el derecho, con el fin de inducir a los sujetos al análisis de la pregunta antes de darles respuesta. Cumpliendo así con los requerimientos de construcción del instrumento.

Para lograr cumplir con los requisitos de confiabilidad en el instrumento se procedió a alargar el tiempo de entrevista a los elementos sujetos de investigación; en el principio del estudio se levantó información de campo al final

¹² Cuando una pregunta no contenía respuesta se dio por hecho que esta es *indeciso* opción tres

de un periodo de clases en un trimestre y una segunda parte al principio del siguiente inmediato, interponiéndose entre ellos un periodo vacacional de 30 días aproximadamente. La homogeneidad de los resultados da garantía de la confiabilidad del instrumento.

TIPO DE ESTADÍSTICA UTILIZADA

Para el análisis del instrumento se utilizó un procedimiento de direccionalidad y discriminación en las declaraciones con el objeto de verificar si la dirección correspondía al sentido de la hipótesis planteada, eliminando las declaraciones que no cumplieran con ambos procesos.

Una vez analizadas las declaraciones y seleccionadas las que fueron aceptadas, tanto por el análisis de direccionalidad como por el de discriminación, se utilizó la escala depurada para probar si existían diferencias significativas entre las características de comunicación en las diversas coordinaciones, mediante comparaciones de t para muestras independientes.

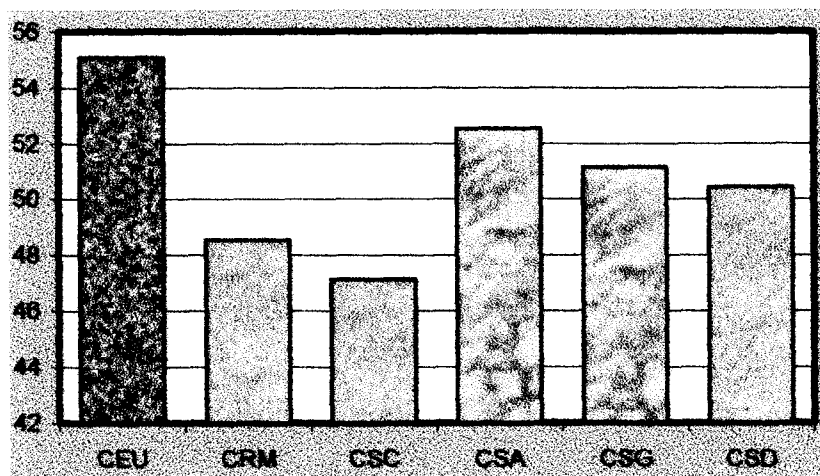
RESULTADOS

La prueba t para muestras independientes nos da las medias que indican el sentido de la comunicación; en este caso la prueba muestra que las coordinaciones de Recursos Materiales, de Servicios de Cómputo y Sistemas Escolares tienen las medias más bajas, lo que significa que son las coordinaciones con mejor comunicación.

Además arrojó diferencia significativa en tres coordinaciones respecto de una sola; estas son: la Coordinación de Recursos Materiales (M=48.53), de Servicios de Cómputo (M=47.12) y Sistemas Escolares (M=47.12) muestran diferencia significativa respecto de la Coordinación de Extensión Universitaria (M=55.09), donde esta última reporta mayores problemas de comunicación. El resto de las coordinaciones no muestran diferencias con ninguna otra teniendo aspectos de comunicación similares entre sí.

Gráfico 1

NIVELES DE COMUNICACIÓN

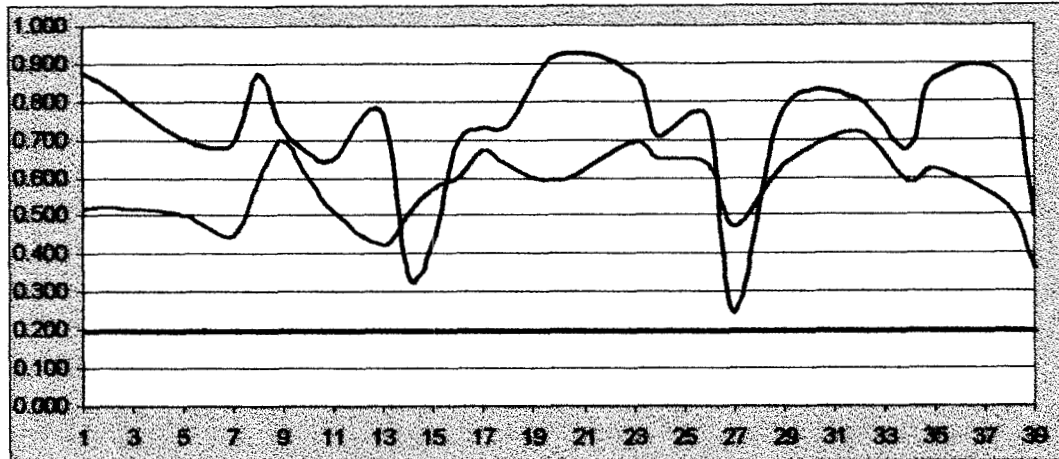


El gráfico muestra la distribución de las medias obtenidas por Coordinación y las de menor media son la que tienen mejor comunicación, la CEU es quien tiene deficiencias en su comunicación y diferencia significativa con CRM, CSC y CSD. La CSA y CSG no muestran diferencias significativas y tienen un buen nivel de comunicación.

La dirección de la escala respondió positivamente, ya que 21 de 25 ítems que representan el 84% de ellos cubrieron los requisitos de concordancia con el tema de investigación con una media de 0.708, esto es, un valor alto; es decir, se obtuvo respuesta de acuerdo a lo que se está midiendo o el total de las preguntas se encuentran dirigidas en un solo sentido.

Gráfico 2

NIVEL DE ACEPTACIÓN



El gráfico muestra la posición de las respuestas por encima del nivel de aceptación 1.96, la relación que guarda n con el tema de investigación y con las preguntas efectuadas

El estudio del análisis ítem-escala, es decir, el resultado de lo que postula la investigación contra lo que contestan los sujetos, muestra un nivel alto de cada pregunta hacia la investigación en general en 21 preguntas y sólo 4 de ellas responden lo contrario a lo postulado, arrojando una media general de 0.569 lo que indica un nivel alto de correlación entre las preguntas y lo postulado como tema de investigación.

PROCEDIMIENTO

La visita a los trabajadores se realizó en horas de trabajo con el propósito de obtener información vía encuestas, previo permiso de jefes de coordinación, jefe de recursos humanos y sindicato; llevando a cabo la aplicación de las encuestas dentro de las instalaciones y cerca o en su lugar de trabajo.

El carácter de los trabajadores, su apariencia, antigüedad o el hecho de estar muy ocupados en el momento de la visita no fue motivo de discriminación y se procedió a solicitar su colaboración una vez cerca de ellos obteniendo resultados positivos en la mayoría de los casos.

A todos los trabajadores que participaron y aún a quienes no aceptaron colaborar se les informó que al momento realizaba una investigación referente a la comunicación dentro de la unidad, proyecto de tesina para obtener mi título como administrador.

Las instrucciones de llenado de encuestas para los trabajadores consistieron en pedirles que personalmente leyeran cada pregunta y de acuerdo a su percepción rellenaran un recuadro y sólo uno de los cinco que contenía cada una de ellas, no sin antes garantizarles que sus nombres no aparecerían en la investigación con el objeto de evitar cualquier represalia.

El cuestionario representó un tiempo aproximado de llenado de nueve minutos para aquellos participantes que iniciaron su llenado en el momento en que se les visitó y no se detuvieron hasta haberlo concluido. En los casos en que les fue entregado y pidieron tiempo para llenarlo a solas y devolverlo en otro momento no se tiene el control.

El horario en que se visitó a los trabajadores fue, en términos generales, después de las 9:00 y hasta antes de las 14:00 horas entre los días lunes a viernes de los meses de julio y septiembre¹³.

¹³ El mes de agosto no se levantó información debido a que los trabajadores hicieron uso de su derecho a disfrutar vacaciones.

En los treinta días hábiles aproximados en que se levantó información se obtuvo un promedio diario de 4.3 encuestas elaboradas.

Se utilizó la escala de Likert que representa cinco opciones de respuesta y que da la oportunidad al participante de ser más específico en sus respuestas.

VARIABLES

La **variable independiente** es representada por los privilegios en las coordinaciones, pues son señalados como el motivo por el cual las relaciones entre los compañeros se han degradado. Manipular esta variable resulta por demás comprometido pues en ello intervienen las políticas de la organización, los logros del sindicato, el comportamiento de los trabajadores, entre otros. Por lo que el instrumento de medición elegido no medirá cambios en el comportamiento de estos factores.

La **variable dependiente** es la medida de la comunicación entre los trabajadores de la Universidad, pues es el factor que puede observar cambios cuando, a sugerencia de los trabajadores, los privilegios sean repartidos de manera equitativa dentro de la unidad.

Como **variable intercurrente** se encuentra la revisión anual del contrato colectivo de trabajo en el mes de febrero por parte del sindicato (SITUAM), la cual puede influir en la respuesta de los encuestados cuando la investigación de campo se lleva a cabo cerca de esas fechas, antes o después. Para eliminar esta variable la investigación se realizó cuatro meses después de la revisión del contrato y así se evitó plasmar en los cuestionarios las reacciones de los trabajadores para

evitar un segundo sesgo en la investigación, motivadas por los resultados de la revisión de su contrato.

Capítulo III

ANÁLISIS Y RESULTADOS

De manera general, las Coordinaciones entrevistadas no presentan problemas para iniciar un proceso comunicativo con compañeros de su área o de alguna otra, incluso de otra Coordinación. Esta facilidad se debe generalmente a la falta de ubicación fija de la mayoría de las áreas, ya que todas se encuentran entremezcladas entre ellas facilitando así su interacción.

Un ejemplo de áreas definidas de trabajo es la Coordinación de Servicios Documentales que ubica a su personal detrás de un escritorio o mostrador para dar atención al personal que requiere de ellos. Lo contrario es Servicios Generales que se desenvuelve a lo largo y ancho de toda la unidad interrelacionándose con todas las áreas.

En la investigación se encontró diferencia en el nivel de comunicación de las Coordinaciones de Recursos Materiales, Servicios de Cómputo y Sistemas Escolares, es decir, en estas áreas la comunicación fluye con mayor dinamismo y aceptación que en el resto de las Coordinaciones, en especial la de Extensión Universitaria en donde la comunicación entre los trabajadores tiene un nivel bajo.

Después de un análisis de los resultados se encontró que la existencia de las barreras señaladas por los trabajadores entrevistados inicialmente pueden existir aunque la investigación no haya arrojado resultados en contra de ellas; aunque, si existen, lo hacen de manera no significativa al grado de no influir en las relaciones interpersonales. Así, las variables que dependan de la facilidad para comunicarse tendrán probabilidades muy altas de lograr sus objetivos o ser efectivas.

Aquellas influencias señaladas en un principio y que terminan por romper las relaciones entre los trabajadores no son lo suficientemente fuertes para determinar los niveles de comunicación logrados. Los resultados en las encuestas mostraron que existen facilidades aún de las personas encargadas de las áreas quienes pudieran, si quisieran, influir para hacer casi nula la comunicación y llevarla a cabo sólo bajo los criterios de formalidad. Los privilegios logrados por algunos trabajadores presentan la misma situación.

Pese a las diferencias en los niveles de comunicación, los trabajadores de las áreas de las diferentes coordinaciones se encuentran satisfechas con el clima laboral, que les es propicio para interrelacionarse con sus compañeros, y la posibilidad de relacionarse con las diferentes personas, con características diferentes, integrantes de las coordinaciones (diferentes de acuerdo al perfil que solicitan para cada una de las actividades que desarrollan).

Los resultados de la investigación han determinado la **no aceptación** de la hipótesis (H_1) que plantea fallas en los procesos de comunicación. La investigación arroja resultados favorables para la realización de procesos de comunicación e interacción entre los trabajadores sindicalizados de la unidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Aduna, A. (1997): **Control de la ansiedad ante la participación en grupo.** notas del curso. México, UAM, Iztapalapa, Coordinación de Administración.
- Arias, F. (1989): **Administración de Recursos Humanos.** México: Edit. Trillas, 4ª edición. Págs. 13-22, 49-61, 386-395.
- Barajas, J. (1978): **El hombre, el trabajo y la administración.** México: Edit. Diana, 1ª edición. Págs. 15-17.
- Calleja, F. (1965): **Administración de personal y relaciones humanas.** México: Edit. Banca y comercio S.A., 1ª edición. Págs. 53-56.
- Chruden, H. y Sherman, A. (1965): **Administración de personal.** México: Edit. Continental, S.A., 1ª edición. Capítulo 13.
- Gellerman, S. (1976): **La administración de las relaciones humanas.** México: Edit. Continental, S.A., 5ª impresión. Capítulos 2 y 9.
- Hernández, R. y otros (1991): **Metodología de la investigación.** México: Edit. McGraw Hill, 1ª edición. Capítulo 11.
- Ibarra, E. y Montaña, L. (1984): **Mito y poder en las organizaciones.** Edit. Trillas, 1ª edición. Capítulo 2.
- Knowles, W. (1965): **Principios de dirección de personal.** Ediciones Rialp, S.A., 2ª edición. Págs. 32-35, 111-129.
- Maslow, A. (1991): **Motivación y personalidad.** Ediciones Díaz de Santos, S.A., 3ª edición.
- McGregor, D. (1969): **El aspecto humano en las empresas.** Edit. Diana, 1ª edición.
- Newcomb, R. y Sammons, M. (1961): **La comunicación con los empleados en acción.** Edit. Herrero hermanos sucesores, S.A., 1ª edición. Capítulos 2, 15 y 20.
- Robinson, E. (1985): **Comunicación y relaciones públicas.** México: Edit. Continental S.A. de C.V., 10ª impresión. Capítulo 4.
- Rogers, E. y Argawala, R. (1980): **La comunicación en las organizaciones.** México: Edit. McGraw Hill, 1ª edición. Cap. 1 y 2

- Romero, S. (1977): **La administración de personal y su aplicación práctica en la empresa moderna**. México: Edit. Continental S.A., 1ª edición. Capítulos 10 y 11.
- Rosado, M. y otros (1998): **Metodología de investigación. Materiales didácticos para seminarios de investigación**. Universidad Autónoma de Tlaxcala, UAM-Iztapalapa. México.
- Rosado, M. y otros (1998): **Estadística aplicada. Materiales didácticos para cursos de métodos numéricos y apoyo a métodos de investigación o evaluación**. Centro Nacional de Evaluación. Universidad Autónoma de Tlaxcala, UAM-Iztapalapa. México.
- Rosado, M. (1998): **Métodos e instrumentos de recopilación de información**. Centro Nacional de Evaluación. Universidad Autónoma de Tlaxcala, UAM-Iztapalapa. México.
- Sikula, A. (1979): **Administración de recursos humanos en empresas**. México: Edit. Limusa, 1ª edición. Págs. 116-129.
- Suárez, R. (1983): **Hombres y empresas**. México: Edit. Trillas, 1ª edición. Págs. 17, 32-43, 273-283.
- Taylor, F. (1961): **Principios de la administración científica**. México: Herrero, Págs. 189-206.