

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

**FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**ANALISIS EXPLORATORIO DE LA
COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES
Y SU IMPACTO EN ALGUNAS VARIABLES DEL RENDIMIENTO**

TESIS

QUE PARA OPTAR POR EL TITULO DE MAESTRIA EN TRABAJO SOCIAL PRESENTA

GUILLERMINA GARZA TREVIÑO

Asesor de la Tesis: Dr. Manuel Ribeiro Ferreira

MONTERREY, N. L.

JUNIO DE 1993

TM

Z7164

.C6

FTS

1992-93

G3

ANÁLISIS EXPLORATORIO DE LA
ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

COMUNICACIÓN EN LAS
ORGANIZACIONES EMPRESARIALES



1020072620

620



DIRECCION GENERAL DE
STUDIOS DE POSTGRADO

25/06/92

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

**FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**ANALISIS EXPLORATORIO DE LA
COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES
Y SU IMPACTO EN ALGUNAS VARIABLES DEL RENDIMIENTO**

TESIS

QUE PARA OPTAR POR EL TITULO DE MAESTRIA EN TRABAJO SOCIAL PRESENTA

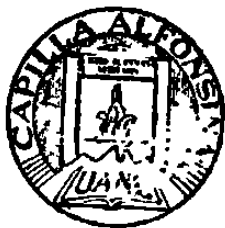
GUILLERMINA GARZA TREVINO

Asesor de la Tesis: Dr. Manuel Ribeiro Ferreira

MONTERREY, N. L.

JUNIO DE 1998

TM
Z7164
.CG
FTS
1 2 1993
G3



FONDO TESIS

63167

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

**FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**ANALISIS EXPLORATORIO DE LA
COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES
Y SU IMPACTO EN ALGUNAS VARIABLES DEL RENDIMIENTO**

TESIS

QUE PARA OPTAR POR EL TITULO DE MAESTRIA EN TRABAJO SOCIAL PRESENTA

GUILLERMINA GARZA TREVIÑO

Monterrey, N.L.

Junio 1992

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

**FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**ANALISIS EXPLORATORIO DE LA
COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES
Y SU IMPACTO EN ALGUNAS VARIABLES DEL RENDIMIENTO**

TESIS

QUE PARA OPTAR POR EL TITULO DE MAESTRIA EN TRABAJO SOCIAL PRESENTA

GUILLERMINA GARZA TREVIÑO

Asesor de la Tesis: Dr. Manuel Ribeiro Ferreira

Monterrey, N.L.

Junio 1992

I N D I C E

PROLOGO.	04
AGRADECIMIENTOS.	06
INTRODUCCION.	07
JUSTIFICACION.	10
OBJETIVO.	16
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.	17
CAPITULO I.	18
MARCOS TEORICOS DE LA INVESTIGACION APLICADA A LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES.	18
1.1. Introducción.	18
1.2. Conceptos generales de la comunicación.	19
1.3. Perfil del supervisor.	21
1.4. Perfil del subordinado (operario)	26
1.5. Comunicación entre supervisor y supervisado.	27
1.6. Contribuciones teóricas a la administración de los recursos humanos en las organizaciones.	29
1.6.1. El modelo de las relaciones humanas.	31
1.6.2. El modelo de los recursos humanos.	33
1.6.3. Participación de los subalternos.	37
1.7. Construyendo un modelo de interpretación del papel de la comunicación dentro de la organización empresarial.	41
1.7.1. Las variables del modelo.	45
1.7.1.1. Comunicación ascendente.	46
1.7.1.2. Comunicación descendente.	47
1.7.1.3. Comunicación horizontal.	48
1.7.1.4. Efectividad supervisora.	49

1.7.1.5.	Retroalimentación del Rendimiento ...	52
1.7.1.6.	Satisfacción en el trabajo ...	55
1.7.1.7.	Cooperación entre operarios.....	57
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		59
CAPITULO II.....		61
METODOLOGIA.....		61
2.1.	Selección de la muestra.....	62
2.2.	Diseño del instrumento.....	62
2.3.	Levantamiento de datos.....	63
2.4.	Codificación, captura y procesamiento de datos.....	63
2.5.	Las variables y sus indicadores.....	64
2.5.1.	Datos socio-demográficos de la población estudiada.....	64
2.5.2.	Variables dependientes.....	64
2.5.2.1.	Efectividad Supervisora.....	64
2.5.2.2.	Satisfacción en el trabajo.....	65
2.5.2.3.	Retroalimentación del rendimiento.....	65
2.5.2.4.	Cooperación entre operarios.....	65
2.5.3.	Variables independientes.....	65
2.5.3.1.	Comunicación ascendente.....	65
2.5.3.2.	Comunicación descendente.....	66
2.5.3.3.	Comunicación horizontal.....	67
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		69
CAPITULO III.....		70
ANALISIS DE LOS DATOS.....		70
3.1.	Perfil socio-demográfico de la población estudiada.....	71

3.2.	Un panorama de las variables implicadas en el modelo.....	74
3.2.1.	Efectividad Supervisora.....	74
3.2.2.	Satisfacción en el trabajo.....	78
3.2.3.	Retroalimentación del rendimiento.....	80
3.2.4.	Comunicación ascendente.....	84
3.2.5.	Comunicación descendente.....	86
3.2.6.	Comunicación horizontal.....	89
3.2.7.	Cooperación entre operarios.....	91
3.3.	Implementaciones de la comunicación y su impacto en algunas variables del rendimiento.....	93
3.3.1.	Caracterización de la relación de categorías.....	94
3.3.1.1.	Retroalimentación del rendimiento según, niveles de comunicación descendente.....	94
3.3.1.2.	Satisfacción en el trabajo según niveles de comunicación ascendente....	98
3.3.1.3.	Efectividad supervisora según niveles de comunicación descendente. . .	101
3.3.1.4.	Cooperación entre operarios según niveles de comunicación horizontal...104	
	CONCLUSIONES.....	107
	BIBLIOGRAFIA.....	
	INDICE DE CUADROS.....	
	ANEXO I CEDULA-ENTREVISTA UTILIZADA EN LA INVESTIGACION.....	
	ANEXO II PROGRAMA BASICO PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS EN EL S. P. S. S. / P. C.....	

PROLOGO

Uno de los cambios más trascendentales que ha tenido la humanidad en el curso de su historia, ha sido la Revolución Industrial. Comparable tan sólo al Renacimiento del siglo XV. Pero a diferencia de éste último, el primero continúa su influencia en el siglo XX, con las sucesivas e importantes modificaciones que repercuten en la psicología y en los valores del trabajador y en el hombre común.

La máquina se hizo muy pronto parte de la vida del hombre. Cambio su manera de vivir, la familia campesina se desintegró y se instituyó la nuclear. El trabajo del hombre ya no se personalizó y el "maese zapatero" o el "maese panadero" desaparecieron para dar lugar al "obrero" y éste formó parte del multitudinario grupo de hombres que se pierden en la masa anónima.

Lentamente el hombre de industria se percató de la importancia de la psicología del trabajador para conseguir mejor y obtener una buena productividad. Entre otros profesionistas, el Trabajador Social tiene una influencia decisiva en las relaciones obrero patronales, desde el punto de vista de la productividad y mejoramiento de las condiciones ambientales.

El Trabajador Social aplica humanísticamente sus conocimientos para lograr un acercamiento entre el patrón que desea más productividad y el obrero que desea ser reconocido por su aportación a la industria en la que trabaja.

La tesis que nos presenta la Lic. Guillermina Garza tiene el mérito de reunir varios enfoques muy positivos. En primer lugar se trata de un trabajo de investigación. El conocimiento que se obtiene investigando en la materia, resulta esencial para entender la aplicación de los principios del Trabajo Social. La investigación permite conocer, entender, explicar y sobre todo llegar a la verdad del fenómeno. Cuántos supuestos han desaparecido tras la investigación y cuántos adelantos se consiguen con el ejercicio de la investigación.

Otro aspecto sumamente sugestivo de la tesis, es la dignificación de la Trabajadora Social. Hasta hace pocos años la Trabajadora Social se ubicaba en una categoría menor dentro de las profesiones. Se le asignaba comúnmente labor de encuestadora y en el mejor de los casos, la evaluación económico-social de la familia. Labor de campo efectiva, ciertamente, pero no había un progreso científico alentador.

La Lic. Guillermina Garza es consciente de esta devaluación y, queriendo cambiar la imagen de la Trabajadora Social, nos ofrece esta tesis de investigación, que puede equipararse con cualquier otra, emanada de alguna Facultad de la Universidad.

La Lic. Guillermina Garza es una persona a la cual me ligan profundos lazos de amistad profesional. Conozco su genuino interés profesional, su esfuerzo dedicado al Trabajo Social y a la escuela de la cual ella es una decana. Conozco también su integridad en el ejercicio de su Trabajo Social, aunado a la experiencia. Por estos méritos personales y por el trabajo que ha desarrollado en la tesis, creo que bien vale la pena la difusión de este trabajo ejemplar en las diferentes áreas del ejercicio del Trabajo Social.

Dr. Ricardo Díaz Conty

A G R A D E C I M I E N T O S

El proceso de elaboración de este trabajo no surgió como algo improvisado, siempre me ha sido inquietante la comunicación como habilidad para trabajar con y por medio de otras personas, así fue como en el transcurso de mi preparación y experiencia cotidiana fue surgiendo.

Aunado a lo anterior debo reconocer y agradecer a innumerables aportes que fueron decisivos en su preparación y a través de los cuales he buscado entender este fenómeno en sus múltiples facetas y ambivalencias.

Mi más profundo agradecimiento al Dr. Manuel Ribeiro Ferreira, Profesor e Investigador exclusivo de la Facultad de Trabajo Social por su permanente, entusiasta y eficaz asesoría a lo largo de todo el proceso de la Investigación.

Una mención especial a la Maestra en Trabajo Social, Emma Adame Welsh, por todos los años en que afortunadamente ha sido guía y estímulo para seguir capacitándome.

Además, es preciso reconocer y agradecer a la Directora Lic. Rosa María Cárdenas y Subdirectora Lic. Blanca A. Huerta Treviño de la Facultad de Trabajo Social de la U.A.N.L., por la confianza que depositaron en mí y contar con su colaboración y respaldo a lo largo de este trabajo.

Quiero expresar mi gratitud al Dr. Ricardo Díaz Conty, Médico Psicoanalista, de quien he recibido orientación y consejo psicológico que me ha ayudado a madurar como persona y profesional, a aprender a valorar mi trabajo. Por su paciencia, dedicación y sugerencias para mejorar este trabajo.

Es justo reconocer y agradecer a la Srta. Mireya Ibarra su participación responsable y profesional, su interés y esfuerzo personal, que garantizó la calidad de la información recabada en la transcripción desde los borradores hasta la presentación final, la edición e impresión en el manejo de equipo de cómputo.

Sin la aportación de todos no hubiera sido posible que este trabajo hubiera visto la luz.

INTRODUCCIÓN

El descubrimiento contemporáneo de que la Metodología Científica puede aplicarse a los problemas humanos, afectó notablemente todas las ramas de la ciencias sociales. Por mucho tiempo se negó sistemáticamente que cualquier disciplina relacionada con el estudio de los grupos humanos pudiera alcanzar el nivel de ciencia ya que la naturaleza de los procesos sociales impedía aplicar los conceptos de las "ciencias exactas". Esto fue, sin embargo, un incentivo para que algunos científicos dedicados a las ciencias sociales insistieran en que los conocimientos sociales pueden ser científicos.

Lo anterior, nos dá la posibilidad de que existan disciplinas que se ocupen de estudiar los fenómenos y procesos humanos en una forma científica, siempre que: a).- exista una realidad objeto de estudio; b).- se desarrolle una organización sistemática de los conocimientos; c).- que se utilizen procedimientos rigurosos en el proceso de la adquisición del conocimiento y d).- que se garantice la exactitud en el resultado de dicho proceso.

Consideramos como método científico "el procedimiento riguroso que la lógica estructura para la adquisición del conocimiento" (1) Como un proceso lógicamente planeado que sigue diferentes fases o etapas sucesivas que es necesario cubrir totalmente para tener la máxima certeza posible de que se está haciendo ciencia. Es significativo que se hable de que aquello que "permite certificar de científica una proposición no es el hecho de que sean verdadera, íntegra y definitivamente verdadera, sino la manera como se llegó a ella o sea el método que es camino y proceso" (2).

Definitivamente creemos que el método científico es uno sólo y el mismo para cualquier disciplina científica: no puede haber método para cada ciencia, desde el momento que todas las ciencias tienen el mismo problema: explicar algún aspecto del universo existente. Las diferencias específicas que se aprecian en la particularización del método están de acuerdo con el aspecto a estudiar y conforme a las características de los proceso enfocados. En otras palabras, todas las disciplinas científicas buscan cubrir las diferentes etapas del proceso del método científico aunque cada una tenga sus propias técnicas, de acuerdo con el tipo de fenómeno y proceso que estudie.

La teoría del método científico tiene su aplicación a través de la Investigación Científica. Es decir, la investigación como forma de concretar el método científico y por tanto la herramienta para obtener el conocimiento científico.

En este sentido, el método científico aplicado en la investigación tiene diferentes niveles de elaboración teórica cada uno de los cuales requiere de técnicas y procedimientos específicos:

- 1.- El nivel en que el investigador observa, recoge datos, describe situaciones, analiza hechos y los clasifica.
- 2.- El nivel en el cual el problema principal es la búsqueda de conexiones causales. En este nivel el investigador manipula variables así como indicadores a fin de poder conocer las relaciones internas y externas de los fenómenos.
- 3.- El nivel en que se busca encontrar la validez lógica de los conocimientos obtenidos durante el proceso de la investigación en relación con la teoría que ha servido como marco de referencia.
- 4.- El nivel en el cual se comprueban a través de la experimentación empírica, los resultados obtenidos en el proceso cognoscitivo. En ciencias sociales éste nivel tiene ciertas peculiaridades debido, principalmente a que el campo de estudio son fenómenos y procesos humanos que presentan grandes dificultades para ser controlados. Sin embargo, creemos que no sólo es posible, sino necesario llegar a él, porque este aspecto es la piedra de toque para la investigación ya que permite saber si las conclusiones a la que se han llegado son válidas.
- 5.- El nivel de síntesis en el que se combinan las abstracciones hechas a través de la investigación para "volver a crear" los fenómenos que se estudian, pero ya con un profundo conocimiento de ellos, es la llamada marcha ascendente de lo abstracto a lo concreto". "Este movimiento de los abstracto a lo concreto no crea el objeto concreto mismo porque ya existía antes e independientemente de que fuera conocido: lo que surge es un conocimiento de la esencia del objeto a consecuencia de lo cual se modifica su imagen cognoscitiva" (3).

El método científico sirve de instrumento para elaborar ciencia y para la actuación práctica del científico y del técnico en la solución de problemas concretos.

Lo anterior sugiere que el ensayo de una práctica de investigación científica orientada es bastante reciente en el campo de las ciencias sociales. A este modelo de práctica corresponde el Trabajo Social como disciplina que "a través del Método Científico sistematiza de manera lógica y crítica el método operacional del Servicio Social. La Metodología Científica muestra el camino concreto para la investigación, el diagnóstico y la intervención junto al sujeto que es un sujeto en relación, tratándose de persona o un conjunto de ellas, o una organización".(4)

En este contexto el Trabajo Social amplía su campo de acción y sus papeles se diversifican, ya no es la Asistencia Social su única preocupación, sino también las acciones planificadas, coordinadas, eficazmente dirigidas, científicamente avaladas y con frecuencia políticamente apoyadas y pasó a incursionar en instituciones y programas, donde antes nadie hubiera sospechado que había una competencia para el Trabajador Social. Uno de estos campos es el proceso productivo.

El Trabajo Social tiene un punto de vista específico en las relaciones sociales. Se interesa por aspectos de la vida colectiva: el fenómeno de la interrelación humana, pero no sólo como estudio de las formas en que se dan los contactos y las interrelaciones entre los hombres, sino en producir conocimientos que puedan emplearse en la Planificación o realización de programas de Trabajo Social. Greenwood, propuso la clasificación de la investigación en materia de Trabajo Social bajo dos categorías principales: "operacional y básica" (5) Le llamó así porque la primera responde a un estudio que puede suministrar información para una decisión operacional inmediata y la segunda es de uso y aplicación menor inmediata y que puede ir al conocimiento dentro del Trabajo Social.

En este sentido el trabajo que aquí presentamos lo consideramos dentro del segundo nivel del método científico aplicado en la investigación y cuyo problema principal es la búsqueda de conexiones causales para conocer las relaciones existentes entre la comunicación y algunas variables del rendimiento, lo que nos interesa conocer es como el fenómeno de comunicación ascendente, descendente y horizontal influye en la eficiencia Supervisor, en la satisfacción del trabajo en la retroalimentación del rendimiento y en la cooperación de los operarios, pretende ser un ensayo de investigación exploratoria que puede contribuir a descubrir un camino y proporcionar pistas para otros estudios que en su conjunto nos permitan comprender mejor esta compleja realidad y abrir el camino para la práctica de un Trabajo Social que no solamente reproduzca su rol tradicional como agente de Bienestar Social sino que adopte una actitud

científica dinámica y falible en busca de la verdad y realizar el esfuerzo de resolver, con el máximo rigor las cuestiones planteadas como problemas que ayuden a mejorar la utilización eficaz de los recursos humanos y particularmente conducir a la organización a ser mas humana y productiva.

JUSTIFICACION.

De acuerdo con las investigaciones realizadas existe una evidencia que indica que el hombre emplea mas o menos el 75% de sus horas de actividad comunicándose verbalmente, en el orden siguiente: escuchando, hablando, leyendo y escribiendo. Es decir, que cada uno de nosotros emplea alrededor de 10 u 11 horas diarias comunicandose verbalmente. La comunicación es fundamental en todo proceso social y en la permanencia y mantenimiento de todas las estructuras sociales, está implicada en casi todos los actos del comportamiento social. Es la única institución que todos los seres humanos deben dominar para funcionar en cualquiera de las otras áreas institucionalizadas de la vida social.

Todo el que está familiarizado con la moderna administración organizacional sabe que la mayor parte del dia de trabajo es utilizado en hablar, dar información a los subalternos, en recibir información de la administración superior y trasmitirlo a estos, en reunirse con los colegas para discutir planes, entrevistas con los empleados y aumentar la eficiencia en el trabajo de tal forma que la comunicación se halla relacionada con la organización por lo menos en tres formas: En primer lugar con los sistemas sociales que se producen a través de la comunicación, en segundo término la interdependencia que se dá en la interacción de roles y por ultimo en el contexto en que se dá.

Las condiciones en que las empresas mexicanas estan operando en estos últimos años, y donde los procesos de comunicación influyen en el sistema y éste a su vez en la comunicación enfrenta con más fuerza al reto que representa la competencia internacional. Este fenómeno que ya es ineludible con la apertura del Tratado del Libre Comercio entre Estados Unidos, Canadá y México, representa diariamente la posibilidad de ganar nuevos mercados, impulsando el crecimiento en la economía de cada país involucrado. Ante este tratado, México específicamente enfrenta un fuerte cuestionamiento sobre la forma tradicional de administrar. Si las circunstancias externas están cambiando, es evidente que internamente las organizaciones deben transformarse para adaptarse a estas nuevas realidades.

En México, la empresa que busque sobrevivir en este nuevo ambiente, tendrá que romper con la inercia adquirida a través de años de confortable protección.

Son muchos los frentes en las que las empresas tendrán que dar la batalla: la redefinición y adaptación de los productos a los requerimientos de los mercados, las mejoras tecnológicas a productos y procesos, la calidad en los productos y servicios, la productividad del recurso humano, la austeridad en el gasto, la inflexibilidad de las organizaciones, etc. Hoy todo se vale cuestionar; las organizaciones no pueden seguir aferradas a las formas tradicionales de operar. Esto debe de llevar a revisar aspectos trascendentales que influyen en la competitividad Internacional y la Competitividad Empresarial.

En el marco de competitividad Internacional las empresas son el resultado de la interacción de factores económicos internos y externos. A nivel interno: la política económica, la estructura de la industria, la competencia dentro y fuera del mercado doméstico, el gusto y la preferencia y situación económica de los consumidores. A nivel externo: la problemática económica mundial, los desequilibrios y fricciones comerciales, la inestabilidad de los tipos de cambio, la deuda de los países en desarrollo, etc.

Por otra parte, los signos de globalización nos indican la complejidad de las operaciones en el mercado: comunicación instantánea, interrelaciones económicas entre países, integración de mercados financieros, internacionalización de industrias, coordinación macroeconómica y alianzas regionales. La Competitividad Empresarial necesita, además, de un análisis del medio ambiente externo e interno; reorientar los valores para transformar la forma tradicional de operar. En el aspecto humano, mejorar las habilidades en las relaciones humanas, los conocimientos conceptuales, la flexibilidad para estar dispuesto a aceptar los cambios y que la motivación esté dirigida hacia el logro personal y de trabajo.

Para la empresa es un reto, conjugar términos que permanecen opuestos: libertad y autoridad, dignidad y convivencia humana, desarrollo tecnológico y humanización, desarrollo corporativo y bien común. Los esfuerzos que se desarrollen para lograrlo deben ir acompañados de una acertada política gestora del bien común dentro de la empresa, del respeto que merece la dignidad del hombre, su naturaleza y comportamiento, el conocimiento de las tradiciones culturales, los valores sociales y así pueda encontrar el camino de su propio perfeccionamiento y realización, capaz de tener una conciencia de su responsabilidad y laboriosidad.

La novedad de la situación actual es la oportunidad de innovar, tanto a nivel social como cultural, la economía mexicana. A lo largo de la historia, el empresario mexicano ha tenido pocas oportunidades de contribuir de una manera directa a la cultura e idiosincracia nacional como los tiene ahora.

Al respecto Joaquín Peón Escalante, Director General de la Fundación Mexicana para la Calidad Total, A. C., hace los siguientes planteamientos para lograr la calidad total al estilo mexicano (6): "La calidad implica un crecimiento profundo de nuestras raíces históricas, culturales y científicas y una apertura hacia el otro, con una conclusión personal, adaptable a cada empresa. Se trata, dice, de adaptar las herramientas a México, incluso al Norte del País de una manera y al Sur de otra".

Desde este punto de vista, el concepto Organizacional es visto en forma dinámica, como un sistema social que genera interacción, es decir red de comportamientos reajustados a los demás. Sistema que genera relaciones humanas; Comportamiento que afecta a la productividad y efectividad.

Cuando los miembros de una Empresa reciben el influjo de una poderosa corriente de esfuerzo, se tornan productivos y efectivos. Cuando en la mayoría de las organizaciones de un país ocurre eso, dice Davis, "el sistema social total opera efectivamente: crecen las personas, crecen las organizaciones y el sistema total (La Sociedad) autogenera su propio crecimiento. Es por este camino por el que una sociedad logra mejoramiento social y económico a través de las organizaciones" (7). De tal manera que "las organizaciones más efectivas están formadas por gente interesada y capaz que se comunica libremente cara a cara en grupos pequeños, bajo dirigentes dedicados y comprometidos a fondo a la consecución de un objetivo claro y asequible y totalmente involucrado en la solución de los problemas que se atraviesan en el camino hacia el logro del objetivo".(8)

Lo cierto es que, las organizaciones como sistemas técnico-sociales no sólo son un conjunto de edificaciones de energía humana, dinero, maquinaria y procesos. Son la organización de los seres humanos; esto quiere decir que las relaciones entre sus miembros no son una característica opcional de la organización sino una propiedad intrínseca suya. El sistema existe gracias a la conducta motivada de sus miembros y a sus relaciones.

Desde esta perspectiva, la comunicación puede considerarse sin exagerar, como una de las facultades más importantes del

hombre y uno de los procesos más trascendentes de las organizaciones. El ejecutivo emplea casi el 75% de su tiempo en labores de comunicación y casi un 75% de ese tiempo total lo invierte en situaciones de apertura de uno a uno.(9) La conclusión obvia es que el administrador moderno se ha convertido en un comunicador principalmente.

El gran potencial entonces, reside en la capacidad de rediseñar los roles administrativos y enterrar para siempre los caducos enfoques aislados y fragmentarios del hombre-máquina resumidos en el Paradigma Tayloriano que invitaba a todo trabajador de manera cordial, por supuesto, a que "estacione su cerebro a la entrada y pase a trabajar".(10)

En cambio, los japoneses desde 1949 han insistido en la participación de todos, desde el presidente de la Empresa, hasta los obreros, mientras que en los Estados Unidos el control de calidad suele delegarse a los especialistas y asesores en este ramo, en el Japón el compromiso es de conjunto y para siempre.

El comentario del Dr. Ishikawa que pone en entredicho los postulados del taylorismo dice lo siguiente: "Los gerentes e ingenieros fijan normas de trabajo de acuerdo con el taylorismo y los obreros se limitan a obedecer ¿ Acaso no estamos tratando a nuestros obreros como objetos desechables e intercambiables? . . . Esto los deshumaniza a ellos y a sus superiores y crea descontento y conflictos laborales"(11). En su reemplazo el Dr. Ishikawa señala, respeto por la humanidad y de tratar a cada empleado como una persona integral.

Revisando a los estudiosos de la calidad como: A. V. Feigenbaum, W. E. Deming, J. Juran, K Ishikawa y P. Crosby. Todos coinciden en la eliminación de metas numéricas, carteles y frases publicitarias que piden aumentar la productividad, mientras no se proporcione el camino para hacerlo. Ellos dicen: "establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento, dejar pensar, confiar, oír sugerencias, fuerte dosis motivacional y cambio cultural con énfasis en la responsabilidad"(12)

El hombre como persona ha sido recién descubierto en el escenario industrial moderno, y su descubrimiento ha dado lugar a una nueva revolución industrial, más trascendente sin duda, que la que engendró hace siglos el descubrimiento del vapor como recurso energético fundamental.

La figura del hombre que trabaja ha sido colocada en el punto central de la atención de la empresa contemporánea por dos aspectos fundamentales: primero, por su calidad de ser humano para quien el trabajo es una satisfacción de necesidades materiales, un canalizador de sus facultades, factor gratificante, forma de expresión y oportunidad creativa. Segundo, porque en otro terreno la productividad es la clave del desarrollo de las naciones y ésta radica fundamentalmente en poder, querer y saber realizar determinada actividad que dependerá de la situación personal de cada uno. Es por esto que la empresa tiene la responsabilidad de crear un conjunto de condiciones que generen el desarrollo humano integral de sus colaboradores. El hombre que se integra a la empresa con su bagaje de atributos físicos, necesidades y satisfacciones, angustias y aspiraciones, espera una oportunidad para participar e integrarse, para lograr su objetivo, no sólo gozando del objetivo logrado trabajando, sino debe encontrar gratificación en el trabajo mismo.

El hombre es por naturaleza creativo, constructor y organizador. La filosofía del desarrollo tecnológico del siglo XX aunque parezca una perogrullada, es el redescubrimiento del hombre como un ser que trabaja en grupo y crea en conjunto. Cuando el trabajo que hace tiene un sentido creador, el hombre se encuentra a si mismo y produce.

Considerar el trabajo como la actividad productiva a la que hay que someterse, como condición indispensable para obtener recursos que permiten la subsistencia, resulta una concepción terriblemente pobre e inhumana del trabajo. El hombre tiene otras necesidades y todas ellas están compitiendo constantemente por su satisfacción de tal manera que es indispensable que las empresas, además de manejarse con criterios de efectividad y eficiencia productiva, deban servir como medio de desarrollo para el personal que trabaja en ella.

Dentro de este contexto Empresa-Organización-Persona, la comunicación y la participación son dos fenómenos importantes. La comunicación interpersonal es un sistema complejo donde existen diferentes canales en los cuales se transmiten mensajes que son de suma importancia para mantener unida a la organización, y a través de la cual se puede enviar la información vital para que las actividades se realicen y así lograr las metas propuestas.

Por otra parte en un medio organizacional, es preciso que los criterios para medir el rendimiento de un operario sean decididos conjuntamente de antemano. Este proceso permite a los subordinados participar en la determinación de las bases sobre las que se juzgarán sus esfuerzos. Así mismo al participar los subordinados en el proceso de planeación están más comprometidos con las metas y objetivos establecidos.

Uno de los estudios clásicos en este campo, fue hecho por Coch y R. P. French (13). Ellos describieron que cuando Jefes y Subordinados discutían proposiciones para cambios tecnológicos, la productividad aumentaba y que la resistencia al cambio disminuía una vez iniciados estos procedimientos. Estos estudios sugieren que el papel de la comunicación sobre la toma de decisiones es importante.

La idea de participación nos parece compleja para definir otra de las grandes aspiraciones de los trabajadores. Esta responde a la necesidad de los individuos de estar presentes, de expresarse y de hacerse oír.

Es evidente que los trabajadores tienen algo que decir máxime cuando se trata de su propia situación. Ellos desean discutir, dialogar sobre todas aquellas decisiones que les conciernen y pudieran afectarles, además de que de esta manera se puede establecer una corriente positiva de comunicación que sirve para manejar la organización, y los métodos de trabajo. En otras ocasiones sirve para detectar problemas y la forma de expresión emocional que sirve al trabajo productivo, es un instrumento y condición para optimizar la moral del grupo.

Dentro de esta línea, podemos decir que la comunicación y la participación se relacionan con problemas de clarificación de los requisitos generales de trabajo, establecimiento de metas, el proceso general durante el cumplimiento de la meta, la evolución de los resultados, la administración eficiente de programas, la información adecuada y oportuna. El punto más importante es la forma de dirigir a los subordinados. Las técnicas se elaboran a la luz de las circunstancias. Las formas y procedimientos han sido relativamente de poco valor. Si un superior está interesado en la productividad de sus subordinados, las herramientas para construir esta filosofía son las actitudes y creencias a través de la comunicación y participación, no de los manuales y formatos.

El estudio de la comunicación y la participación abarca todos los tópicos que son básicos para entender el comportamiento humano en general y especialmente el funcionamiento humano en las organizaciones, incluyendo el conocimiento de uno mismo, la credibilidad, la percepción, los procesos de información, el saber escuchar, el lenguaje verbal y no verbal, la atracción, el conflicto y los estilos interpersonales, las técnicas específicas como comunicación interpersonal en pequeños grupos, resolviendo problemas y entrevistas además de la fidelidad y distorsión de la comunicación.

La comunicación, aun cuando es de uso corriente en la realidad las organizaciones, se desconoce su significado y los elementos psico-sociales que intervienen en este proceso y su impacto en la interrelación.

Como puede verse son muchos los aspectos vinculados directa o indirectamente con la comunicación y la participación. Algunas para explicarla otras mas bien como consecuencia de ella. Desafortunadamente existen escasas investigaciones en este campo, y es muy poco lo que sabemos de nuestra realidad mexicana y sobre la forma como influyen en el proceso productivo. Obviamente este trabajo no puede despejar todas las dudas y contradicciones. Ante tantas variables susceptibles de ser incluidas en un proyecto de Investigación nos decidimos seleccionar aquellas que consideramos hacen referencia por una parte a los aspectos de relación entre supervisor y operarios que nos permita el análisis y la comprensión de la comunicación y por otra la interrelación que se da entre ambos fenómenos.

OBJETIVO.

El objetivo central de este trabajo consiste en explorar la relación existente entre los procesos de comunicación en la empresa y algunas variables del rendimiento. Pretendemos así desarrollar un modelo rector que nos permita situar la relación que existe entre:

- 1.- Comunicación ascendente y satisfacción en el trabajo.
- 2.- Comunicación horizontal y cooperación entre operarios.
- 3.- Comunicación descendente con efectividad supervisora y retroalimentación del rendimiento.

Con esto pretendemos ayudar a entender de manera inicial un problema que afecta a la organización mexicana y dónde no existen antecedentes de nuestra realidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) De Gortari Eli, Introducción a la lógica dialéctica, Ed. F. C. E., México, 1959.
- (2) Nicol, Eduardo, Los principios de la ciencia, F.C.E., México, 1965.
- (3) Rosental, M. M. y Straks, G. M. Categorías del materialismo dialéctico, Ed. Grijalbo, México, 1962.
- (4) Faleiros, Vicente de Paula, Metodología Científica de - Servicio Social, Debates Sociales, Año VI, No. 10, P.6.
- (5) Greenwood, Ernest Social Wor Research: A decade of - Reappraisal, Social Service Review, 31 Sept. 1957.
- (6) Peon Escalante, Joaquín, Alta dirección, Hacia un estilo mexicano de calidad total, Jul./Ags. 1990.
- (7) Davis, J.H., Group Performance, Adisson Reading M., 1969.
- (8) Davis, . . . op.cit.
- (9) Esponda E. Alfredo, Alta dirección, Los patriarcas de la calidad, Jul./Agosto 1990.
- (10) Ishikawa, Kauro, Qué es el control de calidad?, México, 1986.
- (11) Ishikawa, . . . op.cit.
- (12) Esponda, . . . op. cit.
- (13) Coach y R. Frensh, Overcoming Resistance to change Human Relations, 1948, pag. 512.

CAPITULO 1

MARCOS TEORICOS DE LA INVESTIGACION APLICADA A LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

1.1. INTRODUCCION.

La finalidad de este capítulo es hacer un planteo preliminar sobre el tema, en relación a varios de los marcos teóricos y metodológicos utilizados en otras investigaciones. Se trata de formular mas que un inventario de las investigaciones sociales referentes a la comunicación organizacional una revisión general de algunos enfoques teóricos importantes.

Tradicionalmente se ha entendido a la organización como agrupación de funciones y delegación de autoridad, así se llega a establecer su estructura. Actualmente el crecimiento de la organización, la profesionalización y los nuevos conocimientos apuntan a reducir la importancia a la estructura de autoridad y a prestar mayor relevancia a otras variables: La comunicación y los roles o papeles de trabajo. Esto nos obliga a reconsiderar nuestras ideas acerca de la organización.

En general se espera que, todos los colaboradores de una Empresa deben producir una serie de resultados encaminados hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización. Esto hace que exista una relación estrecha entre los resultados esperados a nivel departamental, área o sección y los objetivos de la organización.

Sin embargo entre resultados esperados y objetivos de la organización existen numerosos componentes interactuantes que

consisten de ordinario en una combinación de variables intervinientes y de rendimiento como son por una parte, las utilidades, ganancias anuales, récord de éxito, etc. y por la otra, la capacidad para una interacción eficaz, la comunicación y la toma de decisiones. Cada uno de estos elementos refleja la condición interna de la organización y requiere de un cuidadoso estudio para conocer la motivación y el comportamiento directivo que ejerce la administración para lograr el resultado eficaz de los recursos humanos y conducir a la organización a su máxima productividad.

Este trabajo no pretende estudiar todos los aspectos que contemplan esta relación entre el logro de resultados y los objetivos de la organización. Únicamente nos proponemos construir una estructura teórica que pueda explicar una de las principales dimensiones como es la comunicación entre supervisor y supervisado, variable poco estudiada en la empresa mexicana.

1.2. CONCEPTOS GENERALES DE LA COMUNICACION.

Wilbur Schramm, plantea que al hablar de Comunicación se hace referencia a ". . . todos los signos y símbolos por medio de los cuales los seres humanos tratan de transmitir significado y valor a otros seres humanos" (1)

En su expresión mas simple, la comunicación es un proceso que se dá entre un transmisor y un receptor que se vinculan a partir de un mensaje emitido por el primero y recibido por el segundo.

Todo mensaje - dicen los técnicos en comunicación - provoca una respuesta que invierte los papeles, convirtiendo al receptor en trasmisor y al trasmisor en receptor, creándose un sistema de retroalimentación y una corriente circular de comunicación. Si las cosas marchan bien, la efectividad comunicativa se logra, pero muchas veces esto no es así y como fenómeno vital y universal de la experiencia humana dá origen a un sinúmero de problemas de relación entre los hombres.

Un primer problema de comunicación está representado por el Código -modalidad de la expresión que use el trasmisor - que podrá ser recibido por el receptor solamente en el caso de que éste maneje el mismo código. Es decir, que debe darse una sintonización y el trasmisor no puede suponer que cualquier mensaje que mande será recibido y comprendido por el receptor, sino por el contrario, debe pensar en la posibilidad de que su

mensaje no sea captado por aquellas personas a quienes va dirigido y para tal efecto, debe averiguar cuáles son los códigos de los receptores y olvidando su propio código, adaptarse y utilizar siempre el código de los receptores.

El problema del código y la sintonización con el receptor representan el primer problema de la comunicación.

Otro problema inmediato consiste en la forma en que el trasmisor capte la respuesta a su mensaje. Si el trasmisor no obtiene ninguna respuesta, ello significará que su código no fue entendido. El código no se reduce a una modalidad en la expresión sino a una capacidad de las experiencias de la vida y de la conformación mental. Cuando una persona se expresa frente a otra con todo rigor lógico y precisión conceptual, el mensaje no será entendido por el receptor si está referido a valores y experiencias que le son ajenos y cuya viabilidad o vigencia ni siquiera había concebido.

Una de las condiciones indispensables para que se dé la comunicación humana es que exista una relación de interdependencia entre la fuente y el receptor. Donde cada uno de éstos afecta al otro. Por otra parte, la complejidad de la interdependencia puede ser analizada como una secuencia de acción-reacción, en donde un mensaje inicial influye en la respuesta que le es hecha y ésta a su vez en la subsiguiente.

En otro nivel, de complejidad, el análisis de la comunicación se refiere a las habilidades de empatía, a la interdependencia producida por las expectativas sobre la forma en que otros deberán de responder a un mensaje. El último nivel de complejidad interdependiente es la interacción, ésta se refiere al desempeño mutuo de conductas empáticas. Si dos individuos hacen inferencias sobre sus propios roles y asumen al mismo tiempo el rol del otro y si su conducta comunicativa depende de la recíproca asunción de roles, en tal caso se están comunicando por medio de la interacción mutua.

El concepto de interacción es primordial para una comprensión del concepto de proceso en la comunicación. La comunicación representa el intento de unificar dos organismos, de llenar la brecha entre dos individuos por medio de la emisión y recepción de mensajes que tengan un significado para ambos.

Cuando dos personas interactúan se colocan en el lugar del otro, tratan de percibir el mundo en la misma forma en que lo hace el otro, procuran prever de qué manera habrá de responder éste.

La interacción implica la asunción recíproca de un rol, el empleo mutuo de habilidades empáticas. El objeto de la interacción es obtener una perfecta combinación de sí mismo y del otro, una capacidad total de saber anticipar, predecir y conducirse de acuerdo con las mutuas necesidades de sí mismo y del otro.

Podemos decir que la interacción es el ideal de la comunicación, el fin hacia donde tiende la comunicación humana.

1.3. PERFIL DEL SUPERVISOR.

Volviendo al punto de nuestro intento por explicar la comunicación entre supervisor y supervisado consideramos que otro antecedente importante que necesitamos destacar es el rol del supervisor.

El supervisor ocupa una posición clave dentro de la organización de primera línea, por lo que su función es importante. El origen de la palabra supervisor tiene su raíz etimológica en el latín "sobre" y "ver" (2) de aquí, se desprende que sea descrito como aquel que vigila a los trabajadores. En años pasados su trabajo consistía en obtener producción y mantener control, era el que podía despedir a sus subordinados, nadie le brindaba ninguna clase de asesoría sino que él era el experto, además establecía los estándares de cada puesto, aplicaba la disciplina cuando se necesitaba y premios cuando creía oportuno hacerlo, no recibía ninguna clase de capacitación, sus decisiones las tomaba en base a su experiencia. En una palabra era el Jefe.

Esta forma de trabajar basada en experiencias y observaciones personales tenía más carácter de un arte que el de una ciencia. A partir de la Administración Científica, las funciones del supervisor han ido cambiando paulatinamente, la especialización dada a conocer por Frederick Taylor significó que la labor del supervisor era de naturaleza tecnológica.

Las actividades de los supervisores fueron repartidas en varios supervisores según las necesidades, unos se encargarían del mantenimiento de la maquinaria, otros de las sanciones disciplinarias y la contratación y el despido pasaron a formar parte del departamento de personal y el establecimiento de nuevos estándares, fueron implementados por ingenieros industriales y expertos en métodos.

Se pensaba que era el mejor modo de aumentar la producción mejorando las técnicas usadas por los operarios. Sin embargo, es evidente que Taylor no prestó atención a los aspectos humanos y sociales del operario, ni a la satisfacción que el hombre debe obtener de su trabajo. No se reconocía al empleado como dueño de una personalidad integral y ponía todo el énfasis en la disciplina y el control. Su principal preocupación eran las necesidades de la organización y no las necesidades de la persona.

Posteriormente en la década de 1920 y a principios de la siguiente la corriente de Taylor fue reemplazada por el movimiento de Relaciones Humanas. En ésta etapa el supervisor debería facilitar a sus subordinados el logro de las metas mediante la cooperación, dándoles al mismo tiempo oportunidades para su capacitación y desarrollo personal.

Actualmente se reconoce que desde el alto ejecutivo hasta el supervisor de primera línea desempeña funciones de "Planeación, organización, comunicación de órdenes e instrucciones, motivación, control del desempeño de los subordinados, la resolución de conflictos entre individuos y grupos, el ajuste de quejas y la aplicación de acciones disciplinarias" (3). Estas funciones "se desempeñan en muchas formas según la naturaleza de la organización, la posición del Jefe y de las exigencias específicas de su puesto" (4).

Strauss y Sayless observaron que la "habilidad técnica y conceptual necesaria - en este primer nivel - es relativamente menor que la habilidad en las Relaciones Humanas" (5) (forma de comunicarse) Fig. 1

FIGURA I

HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS

HABILIDAD TECNICA	HABILIDAD CONCEPTUAL
----------------------	-------------------------

HABILIDADES REQUERIDAS SUPERVISION DE PRIMERA LINEA DE STRAUSS Y SAYLESS (4)

En este nivel no se requieren tanto conocimientos técnicos como la habilidad para relacionarse con el grupo de trabajo. Tener presente que la comprensión del individuo tiene importancia cuando se trabaja con personas además de comprenderse y llevarse bien consigo mismo. Si no tiene las actitudes adecuadas ni confianza en sus propias actitudes y capacidades, no puede tener el debido respeto por los demás.

El énfasis en estos conocimientos se puso de manifiesto con el informe de la American Management Association "Una inmensa mayoría de los doscientos administradores que participaron en una encuesta reciente estuvieron de acuerdo en que el rasgo individual más importante de un ejecutivo es su capacidad para entenderse con la gente". (6)

En cuanto a su posición como persona que tiene bajo su mando un grupo de trabajo, existen dos teorías para describir su situación en la organización. Un primer enfoque lo sitúa en la parte de la pirámide de la dirección en la línea de contacto con los empleados que obtienen un producto o proporciona un servicio" (7) y agregan otra "la realidad del supervisor es la "tierra de nadie" entre altos directivos y los trabajadores de producción y observan que cuando así se siente desarrolla sentimientos de agudo resentimiento por estar sujeto a dos fuegos cruzados de propósitos no compartidos" (8).

Hay que hacer notar que en la práctica no existe o no se puede marcar una línea clara y tajante entre los supervisores de primer nivel y subordinados inmediatos, lo que si es importante señalar es la oportunidad y el contenido de la comunicación que le llega de los niveles altos. Esto se ilustra muy bien con un ejemplo que nos dá Digers y Myers: "Si un supervisor va a soportar la responsabilidad de la calidad de su producción, necesita un flujo de información diaria del departamento de control de calidad. Sin embargo la información de control de calidad se dirige hacia los niveles altos utilizando los canales del STAFF, a través de la dirección de operación, hasta el alto nivel, después baja a través de la dirección intermedia y por fin llega al supervisor de primera línea, qué le llega? lo que recibe es una historia antigua" (9) Cómo puede entonces, informar con toda oportunidad y verazmente los cambios o instrucciones necesarias a los operarios?

Por otra parte Strauss afirma que el supervisor que tiene éxito en el trato (comunicación) con su grupo de trabajo hace tres intentos:

- 1.- Cuando resulta práctico respeta los valores, reglas y normas de comportamiento de los miembros del grupo.
- 2.- Alienta al grupo para que participe en la discusión y solución de problemas que afectan el grupo.
- 3.- Procura robustecer el trabajo de equipo y la solidaridad del grupo.

Y encontró también ciertos factores que influyen en la acción del supervisor:

- 1.- La personalidad y antecedentes del supervisor.
- 2.- La personalidad y antecedentes de los subordinados.
- 3.- El tipo de trabajo.
- 4.- El logro de objetivos.
- 5.- De la situación en general (10)

Otro aspecto relevante en relación a los supervisores es el que señala Peter F. Drucker cuando dice que "los administradores son el recurso fundamental y el más escaso de cualquier empresa" (11) por esto la empresa con éxito tiene un atributo principal que la coloca aparte de las empresas sin éxito: una dirección dinámica y eficaz en todos los niveles.

Segun Terry George R., "la dirección es la actitud que consiste en influir sobre las personas para que se esfuercen por alcanzar los objetivos del grupo" (12).

Robert Tonnenbaum, Wescher y Massarik, definen la dirección como "la influencia interpersonal ejercida en una situación y que aspira a través del proceso de la comunicación al logro de una meta o metas especializadas" (12).

En general los autores están de acuerdo en que dirigir es el proceso de influir en las actividades de un individuo o un grupo en los esfuerzos que se realicen encaminados al logro de metas en una situación dada a través del proceso de comunicación.

Estos intereses del dirigente reflejan las dos escuelas de pensamiento dentro de las teorías de la organización. La administración científica y la Escuela de Relaciones Humanas.

Los estudios de D. Cartwright y Alvin Zander afirman que todos los objetivos del grupo caen en una de dos categorías:(14)

- 1).- El logro de una meta específica de grupo.
- 2).- El mantenimiento o fortalecimiento del grupo mismo.

En el primer caso, el supervisor inicia la acción, mantiene la atención de los miembros sobre la meta, aclara el problema y elabora un plan de procedimientos. En otro caso, el supervisor mantiene relaciones interpersonales agradables, actúa en las disputas, estimula, da a la minoría una oportunidad de ser oída, alienta a los miembros a autodirigirse y aumenta la interdependencia entre ellos.

Likert, descubrió que "los supervisores con los mejores records de rendimiento enfocan su atención primordialmente en los aspectos humanos de los problemas de sus subordinados" (15) Estos supervisores se denominan orientados al Personal. Otros supervisores que ejercían una presión constante sobre la producción fueron denominados orientadores del trabajo y tenían con mayor frecuencia secciones poco productivas. También encontró que los supervisores altamente productivos "aclaran a sus subordinados cuáles son los objetivos y que necesidades deben satisfacerse y luego les dejan en libertad para hacer el trabajo" (16). Además descubrió que en las organizaciones que están interesadas en las Relaciones Humanas basadas en trabajo de equipo y confianza mutua es muy probable que tenga un record constante de alta productividad.

Parece bastante claro que las comunicaciones constituyen un eslabon integrante de la cadena de Relaciones Humanas en las organizaciones.

1.4. PERFIL DEL SUBORDINADO.(OPERARIO)

Otro aspecto importante de la organización y que juega un papel decisivo en la comunicación es el supervisado. En el modelo de percepción de J. G. March y H. A. Simon, nos describe al hombre como un "complejo sistema de procesamiento de información, un organismo que escoge, selecciona, toma decisiones, resuelve problemas... y que sólo puede mejorar una pequeña parte de la información que existe en su memoria y que le proporciona el medio ambiente".(17) Es por esto que las personas responden en forma diferente a los mismos eventos y en general complican enormemente el proceso de comunicación particularmente si se ignora el papel que juegan factores como medio ambiente, la percepción, nuestros estados internos, etc. Hay una serie de variables que interfieren entre la percepción personal y la verdadera realidad.

Lo cierto es que todas las personas tienen algunos aspectos que se asemejan, pero también es cierto que, cada persona es única y diferente de cualquier otro individuo. El individuo es el resultado de una de las infinitas combinaciones posibles de sus rasgos o cualidades heredados, de su medio y de sus experiencias.

Cada persona tiene una naturaleza original, con sus características innatas y heredadas, además cada persona vive en un medio cultural que varía bastante de un individuo a otro y adquiere, en este medio, experiencias que son únicas para él, de tal forma, que estas características pueden limitar o impedir la obtención del máximo beneficio proveniente del medio o de las experiencias.

También, la persona obra en respuesta a estímulos. Esto queda establecido en gran medida, por las actitudes o tendencias del individuo a obrar de un modo determinado. Las decisiones y acciones del individuo son determinadas por el poder de estas actitudes. Las actitudes del individuo son aprendidas mediante experiencias específicas, por la instrucción en el hogar, en el trabajo y en la escuela y por la observación de los demás. A menudo estas actitudes no reflejan la realidad. Pueden constituir la base de prejuicios sin fundamento y discriminación injustificada.

La comunicación como parte de la vida de la persona seguirá siendo un arte personal, es decir, no encontraremos dos personas que hablen de manera idéntica como tampoco son idénticos en muchos aspectos; por lo tanto no podemos reducir la buena comunicación a una fórmula o una serie de reglas de conducta definitivos.

1.5. COMUNICACION ENTRE SUPERVISOR Y SUPERVISADO.

En la actualidad se percibe una preocupación creciente en los supervisores en relación al conocimiento que se tiene -o se debiera tener- de los subordinados, manifestando que la gente es difícil de entender que la gente es muy compleja, que ya no es tan fácil satisfacer sus necesidades en forma directa. Más aun, parece como si las expectativas de esos empleados fueran cada día más altas, tanto en el aspecto físico y material como en el emocional e interno.

Likert dice, "se requiere, que el proceso de liderazgo, así como los demás procesos de la organización, tengan tales características que se asegure con la máxima probabilidad que en todas las interacciones y todas las relaciones con la organización, cada miembro -a la luz de sus antecedentes, sistema de valores y expectativas- perciba la experiencia como de apoyo y como algo que mantiene y fortalece su sentido de importancia y valor personal".(18)

Lo que Likert expresa como ideal, es la confianza. Tal parece que la confianza tiende a estimular una alta productividad. Likert encontró también en una investigación que: "los supervisores piensan que un subordinado generalmente responde bien a la genuina confianza que el superior ponga en él".(19) Es entonces que, en forma axiomática, la alta actuación en el trabajo refuerza la alta confianza, ya que es fácil respetar y confiar en el individuo que satisface las expectativas que se tienen en él.

Pero cómo desarrollar confianza en medio de las presiones y complejidad del mundo actual? A veces sucede lo contrario el ciclo constructivo se torna un ciclo destructivo. El Supervisor, al no conocer bien a su gente, no está dispuesto a confiar en ellos y los priva de una relación de apoyo. A menudo el subordinado le responde con una actuación mínima, suficiente sólo para pasarla y con algo de resentimiento. La deficiente actuación se torna entonces un refuerzo para la baja confianza y el sistema se auto-alimenta.

Estos ciclos parecen sugerir un paralelo interesante. Cuando el clima organizacional es de apoyo y de confianza, la comunicación parece ser buena, cuando el clima es hostil y amenazante la comunicación se altera y se dificulta, hay tendencias; hacia la mala comunicación y en tal atmósfera los sentimientos se suprimen para evitar ser castigado por revelarlos. La comunicación se ve dominada por la necesidad de protegerse y no por el deseo de servir a la organización.

Cómo romper el ciclo destructivo y convertirlo en constructivo? Parece haber dos alternativas:(20)

Primera: Si el subordinado puede responderle a un superior que le confía poco con una alta actuación si puede resistir el resignarse a ser visto con poca estima por parte de su superior tiene una buena oportunidad de ganar eventualmente el respeto de su Jefe. Esto requiere un alto grado de madurez de parte del subordinado.

Segunda: La otra alternativa requiere que el Supervisor tenga la habilidad para responder a una actuación deficiente con un alto grado de confianza. Esta rompe el ciclo destructivo gracias a la iniciativa del superior.

Por otra parte Gibb ha descrito en la relación supervisor-supervisado dos tipos fundamentales de clima: "el que amenaza al receptor o lo pone a la defensiva y que es el sustentador". . . Sin embargo, toda comunicación amenazadora se puede hacer sustentadora o por lo menos no juzgadora como es la espontaneidad y la empatía. . . . Un aire de superioridad es amenazador y la igualdad es sustentador. El primero tiende a cerrar la comunicación o a hacerla discutidora con lo que se cierra la comunicación eficaz. Los dos tipos finales de comunicación según Gibb, son la "certidumbre frente a la provisionalidad" el primero crea un clima amenazador y reservado, el segundo un clima sustentador".(21)

El Psicoterapeuta Carl Rogers, ayuda también a identificar con precisión estas cuestiones expresándolo de otro modo, "uno de los obstáculos importantes para la comunicación efectiva es la tendencia de las personas a valorar la comunicación de las otras. (22) Otro impedimento para escuchar, según Rogers, son las emociones intensificadas. Un tercer obstáculo puede ser el tamaño del grupo. Un grupo grande puede inhibir la comunicación al intimidar a la persona que de otro modo habría formulado preguntas o fijado su postura, especialmente si no está segura del modo en

que el grupo va a reaccionar o si cree que responderá en alguna forma de desaprobación.

Lo anterior nos hace pensar que la comunicación interpersonal es muy compleja, es más que hacer simples comentarios y escucharlos; nos comunicamos generalmente en más de un nivel al mismo tiempo, como es el mensaje hablado, el tono de voz, los gestos, la postura física, además de recibir también el mensaje de los sentimientos de calor, o de hostilidad y de agresión y desde el punto de vista de una cultura de la organización demanda un cambio en el desarrollo de habilidades propias del supervisor y de los subordinados.

Alguien escribió que hay por lo menos seis mensajes diferentes cuando nos comunicamos en una conversación:

- 1.- Lo que usted entiende que dice.
- 2.- Lo que usted está actualmente diciendo.
- 3.- Lo que oye otra persona.
- 4.- Lo que otra piensa que dice.
- 5.- Lo que otra persona dice.
- 6.- Lo que usted piensa que otra persona dice.

1.6. CONTRIBUCIONES TEORICAS A LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES

Las Teorías dedicadas al estudio de la administración de los recursos humanos representan los más destacados esfuerzos por llegar a explicar las relaciones causales entre la satisfacción, la participación y el rendimiento de los operarios. El acento que las teorías administrativas han puesto en el comportamiento humano no siempre ha sido tan importante como lo es hoy en día. Si bien, el hombre ha constituido a través del tiempo un factor esencial en los procesos productivos, el significado que las teorías administrativas le ha dado, ha ido cambiando. Un gran número de historiadores señalan a Frederick W. Taylor (1856-1915) como el iniciador de la llamada Administración Científica, el movimiento estaba encaminado a sistematizar prácticas de dirección, investigación científica y métodos de control en la organización industrial, para su época fue un revolucionario con sus sistemas que dieron resultados, sin embargo, no prosperó ya

que no prestó atención a los aspectos humanos, ni a las satisfacciones que el hombre debe obtener de su trabajo; su énfasis estaba en la disciplina y el control. Fue hasta la década de 1920 con los estudios de Elton Mayo, quien encontró que el factor más importante que afecta la productividad de la organización eran las relaciones interpersonales que se desarrollan en el trabajo. Mayo, vio en la formación de grupos informales una acusación contra toda sociedad que trataba a los seres humanos como máquinas insensibles preocupadas sólo por su interés económico y personal. Como resultado se había enseñado a los trabajadores a considerar el trabajo como un mero intercambio impersonal de dinero por trabajo. (23)

En los últimos años, a través de las contribuciones de Maslow, Drucker, Argyris, Leavitt, Herzberg, Mc. Gregor, Schein, Milles; ha surgido un punto de vista que está implicando un nuevo cambio en las relaciones entre la empresa y sus colaboradores, el cambio fundamental que ya se visualiza implica el considerar que el trabajador o empleado posee recursos inmensos. Su participación no es sólo un incentivo para obtener la aceptación de la autoridad formal, sino algo que facilita que se tomen mejores decisiones, que es necesario desarrollar nuevos tipos de organización y nuevas estrategias de dirección para encauzar los esfuerzos de los trabajadores de manera que no consideren el trabajo como un castigo, que deseen hacer cosas importantes y hacerlas bien, a los cuales no hay necesidad de supervisarlos y controlarlos en la forma tradicional, que tienen un gran deseo de superación pero cuyos esfuerzos pueden resultar difíciles de coordinar si no se les comunica lo necesario para el desempeño.

Todo indica que estamos a las puertas de un cambio que implicará una mejor valorización del recurso humano en las organizaciones.

En este sentido Peter Drucker afirma que: "el ser humano tiene una serie especial de cualidades no poseídas por ningún otro recurso: La habilidad de coordinar, integrar, juzgar e imaginar. De hecho en ellas está su superioridad, cualquier otro aspecto, sea fuerza física, habilidad manual o percepción sensorial, las máquinas pueden hacer un mejor trabajo.(24)

Los que exponen la idea y el conjunto de administración participativa parecen haberlo logrado. En su forma típica, el ejecutivo moderno acepta la participación y rechaza el concepto tradicional autoritario de liderazgo y de control por considerar conceptos ya inaceptables o quizás carentes de legitimidad.

Sin embargo, a la vez que la participación parece haberse difundido y haber logrado una aceptación general, también opera una gran cantidad de confusión acerca de qué es lo que se ha expuesto y qué es lo que se ha aceptado.

La mayoría de las organizaciones progresistas se encuentran hoy profundamente preocupadas por el cambio que significa reemplazar y adecuar los fundamentos que servían de base a la filosofía tradicional.

Una revisión a las investigaciones en este campo nos llevó a encontrar numerosos enfoques que sugieren una respuesta a ésta preocupación. Sin embargo, consideramos que hay dos modelos, uno que se conoce como Relaciones Humanas y el otro modelo que se describe como el de Recursos Humanos que responden a estas inquietudes y resumen sus componentes básicos en :

- 1.- Un conjunto de suposiciones o conjeturas acerca de las escalas de valor de las personas y de sus capacidades.
- 2.- Ciertas prescripciones con respecto a la cantidad y clase de políticas y de prácticas participativas que los ejecutivos deben seguir de acuerdo con sus suposiciones acerca de las personas.
- 3.- Un conjunto de expectativas con respecto a los efectos de la participación sobre el entusiasmo y rendimiento de los subalternos.

A continuación presentamos estos dos modelos:

1.6.1. MODELO DE LAS RELACIONES HUMANAS.

Este enfoque no es nuevo. Por allá por la década de 1920, los dirigentes en los negocios pusieron en duda algunas de las filosofías clásicas autocráticas de gerencia. Al empleado, se le entendía apenas como un apéndice de una máquina que buscaba una compensación económica en su trabajo; a los jefes se les dió instrucción de entenderlo como "un ser humano completo", más que como un conjunto de habilidades y aptitudes. Se les insistió en crear y producir una "sensación de satisfacción" entre sus subalternos, mostrando interés en el éxito personal de los

empleados y su bienestar. Como nos lo sugiere Bendix se llegó a suponer que la falla de no tratar a las personas como seres humanos era la causa de la falta de entusiasmo de las diferencias en rendimiento de irresponsabilidades y confusiones".(25)

El elemento clave en el enfoque de Relaciones Humanas consiste en su objetivo básico de lograr que los miembros integrantes de la organización se sientan como componentes útiles e importantes del esfuerzo común.

Este proceso se valora como el medio para lograr el fin último de construir un cuerpo laboral cooperativo y sumiso. La participación, en este modelo es apenas un lubricante que reduce la fricción y la resistencia con que tropieza la autoridad formal. Al tratar los problemas con sus subalternos y al reconocer las necesidades y deseos de los individuos, la gerencia trata de producir un equipo cohesivo que esté listo y dispuesto a afrontar los problemas de la organización.

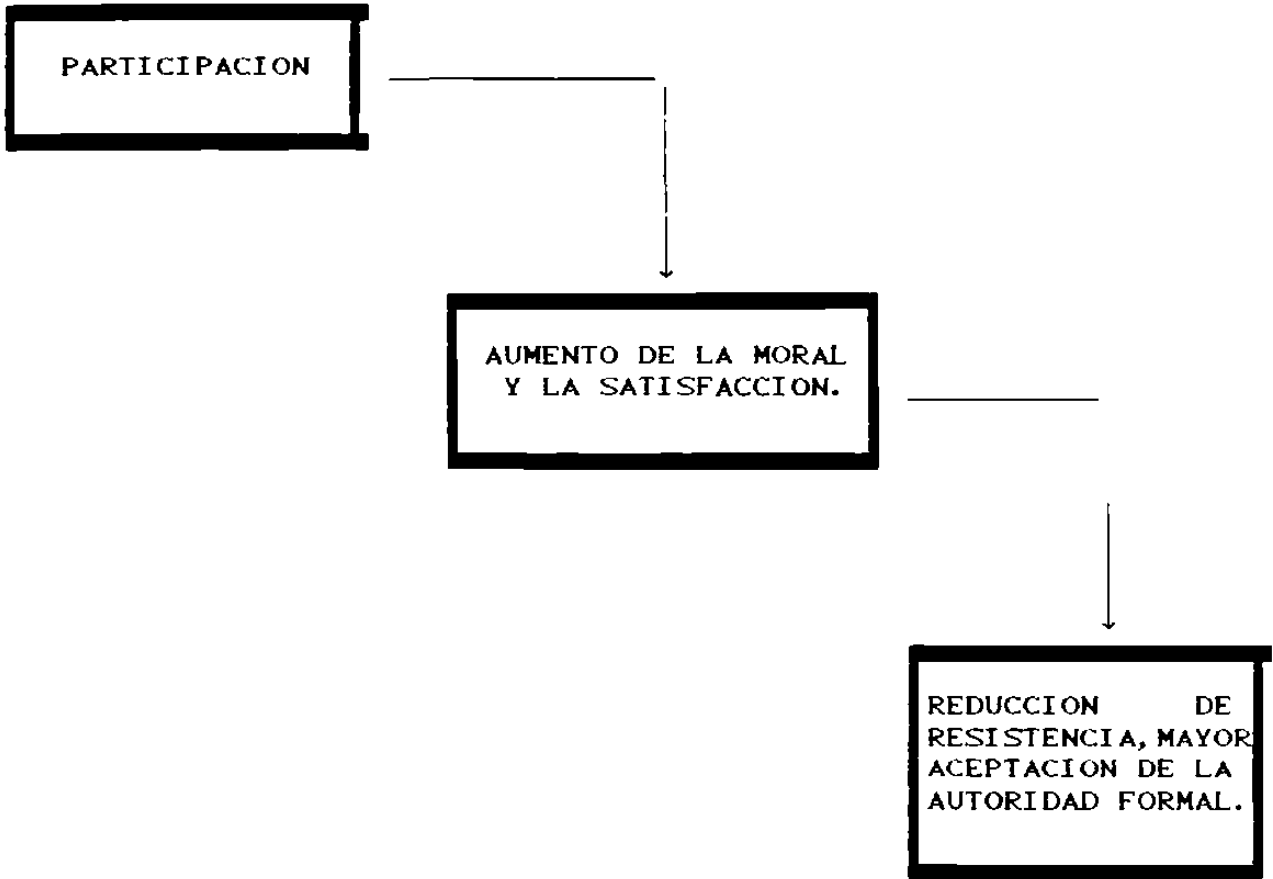
Otro camino que nos lleva al entendimiento de la participación es el concepto de Dubin denominado "Pago Privilegiado".(26) La gerencia compra la cooperación permitiendo a sus subalternos conocer toda la información íntima del Departamento, permitiéndoles tratar, discutir y expresar sus opiniones sobre varios problemas de la organización. Se paga el precio de permitir a los subalternos el privilegio de participar en algunas decisiones y de ejercer algo de auto-dirección. A cambio, anhela y espera lograr la cooperación de estos en el adelanto y desarrollo de decisiones para el cumplimiento de los objetivos generales del departamento.

Implícito en este modelo, se encuentra la idea de que pudiera resultar más fácil y más eficiente tratar directamente las decisiones del departamento sin involucrar a los subalternos. Sin embargo, como nos lo indican los partidarios de este enfoque, existen dos partes en cualquier decisión: la toma de la decisión y las actividades que se necesitan para llevarla a la práctica. En muchos casos, este modelo nos sugiere que la gerencia pudiera ganar algo "gastándole tiempo" a una discusión del problema con los subalternos, y tal vez llegando hasta aceptar sugerencias que puedan ser menos eficientes, para lograr sin embargo la cooperación de la decisión. Esquemáticamente la relación de causa-efecto se puede explicar en la (Fig.II).

En resumen, el enfoque de relaciones humanas no se basa en la creencia de que la participación puede ser útil en sí. La posibilidad de que los subalternos puedan contribuir con ideas no

FIGURA II

MODELO DE RELACIONES HUMANAS



FUENTE: MILES RAYMOND E. . RELACIONES HUMANAS.
CURSO AVANZADO DE ADMINISTRACION DE PERSONAL
ITESM, 1967

consideradas por la gerencia, no se ha tenido en cuenta, y si acaso, se menciona apenas de paso. Esto se entiende como un beneficio incidental del proceso, que aunque no es de esperarse, de vez en cuando debe presentarse. Por lo contrario, se sugiere adoptar las políticas del liderato participativo por considerarlas el procedimiento menos costoso para lograr la cooperación y la aceptación de las decisiones de gerencia.

1.6.2. EL MODELO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Este enfoque representa una diferencia dramática con respecto a los conceptos tradicionales de gerencia. Surge como algo nuevo y como un aporte de especial interés a los pensamientos y a los conceptos de gerencia. La magnitud de la diferencia, si la comparamos con los procedimientos clásicos anteriores, se basa ante todo en la suposición básica que se hace de los valores y las capacidades de las personas y en el énfasis sobre todos los integrantes de la organización como poseedores de recursos potenciales enormes.

Estos recursos incluyen no sólo las capacidades y habilidades físicas y la energía, sino también la capacidad para asumir responsabilidades para la autodirección y para el auto-control del comportamiento. Dadas estas suposiciones acerca de las personas, la tarea del gerente o del jefe no se puede entender apenas como aquellas de dirigir y lograr cooperación. En vez de esto, la tarea principal viene a ser la de crear un ambiente en el cual logra la máxima utilización de los recursos humanos de su departamento.

El segundo punto en el cual el enfoque de recursos humanos difiere dramáticamente de los modelos anteriores consiste en distintos puntos de vista, propósitos y objetivos de la participación.

En este modelo, el ejecutivo comparte información, discute las decisiones del departamento o estimula la autodirección o el autocontrol no solo para mejorar las sensaciones de satisfacción de sus subalternos sino para despertar su entusiasmo. Mas bien, el propósito de estas prácticas consiste en mejorar las decisiones que se toman y la eficiencia de la organización. El modelo de "recursos humanos" nos sugiere que muchas decisiones de la realidad se toman con mas acierto por aquellos que resultan directamente afectados.

En forma similar, este modelo sugiere que el control suele ejercerse más eficientemente por aquellos directamente involucrados en el proceso o el trabajo, más que por alguna persona o grupo apartado del punto de las observaciones. Además, el modelo de los Recursos Humanos no nos sugiere que el ejecutivo permita la participación apenas en decisiones de rutina. Por lo contrario, nos sugiere que entre mas importante la decisión, mayor es su obligación de estimular ideas y sugerencias de sus subalternos.

En la misma forma, este modelo no sugiere que la gerencia pueda o deba permitir a los subalternos ejercer la auto-dirección y auto-control unicamente cuando están cumpliendo tareas de poca importancia. En realidad sugiere que el área en la cual los subalternos pueden ejercer la autodirección y auto-control, debe ampliarse cada vez más a medida que aumenta y crece la experiencia de los subalternos y su capacidad para asumir responsabilidades.

El modelo de los recursos humanos no niega la relación que existe entre la participación y el entusiasmo. Sugiere que la satisfacción del individuo puede aumentar a medida que desempeña un papel cada vez más importante en las decisiones y el control. Además, el modelo nos sugiere que el mejoramiento del entusiasmo puede no solamente preparar el terreno para una mayor participación, sino crear un medio ambiente que apoye la solución creativa de los problemas. No obstante este modelo rechaza, por falta de validez, el concepto de que el mejoramiento del entusiasmo causa necesariamente el mejoramiento del proceso de decisiones y del control. Aquel mejoramiento proviene directamente de la máxima utilización de los recursos humanos de la organización.

En el enfoque de Recursos Humanos la relación de la causa y efecto, entre satisfacción y rendimiento, se entiende en forma muy distinta. El aumento de la satisfacción en el subalterno no viene a ser la causa primaria del mejoramiento del rendimiento, esto es el resultado directamente del aporte creativo de los subalternos departamentales.

La satisfacción de los subalternos se entiende en cambio como un producto incidental del proceso, el resultado de haber hecho un aporte importante al éxito de la organización. (Fig. III).

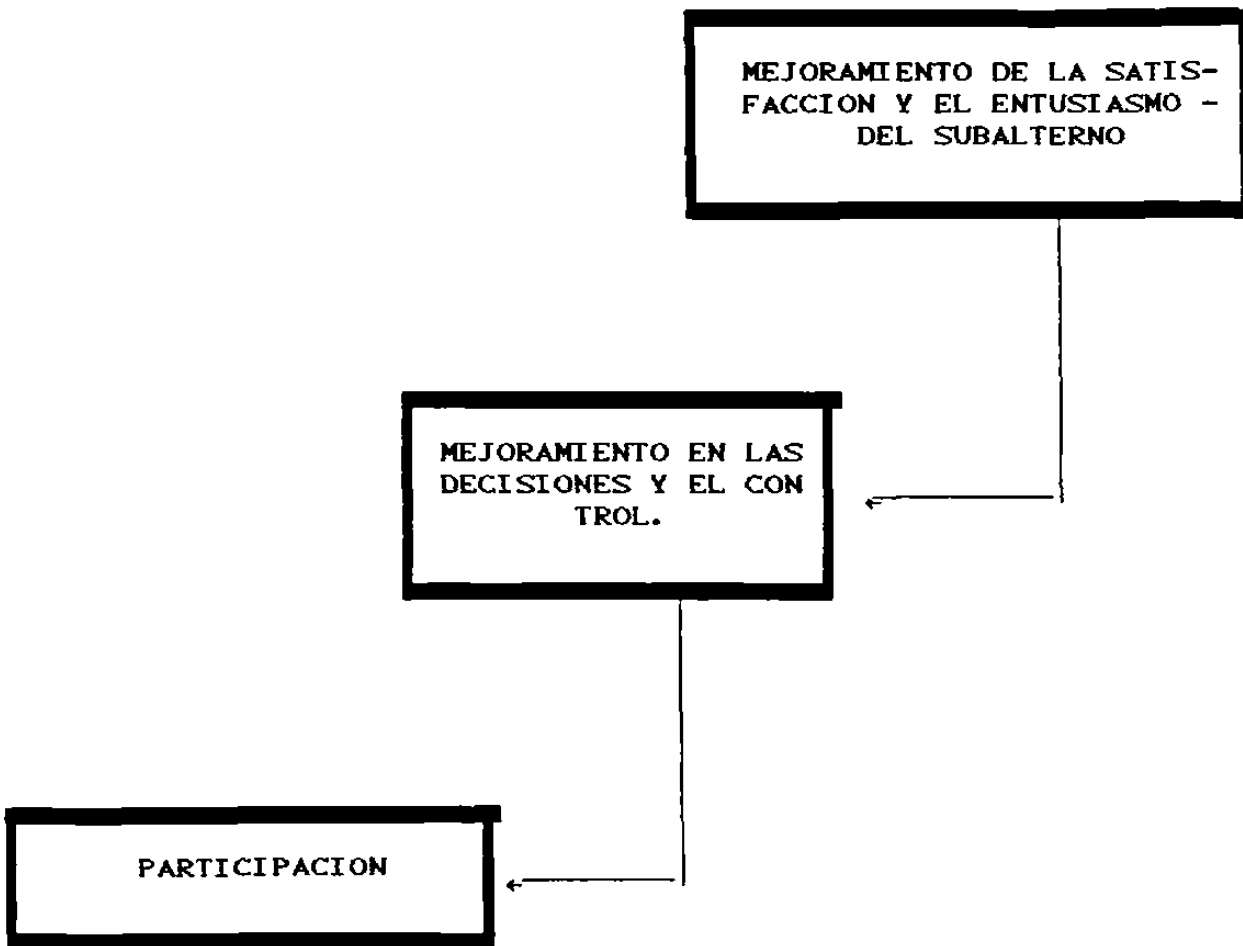
1.6.3. PARTICIPACION DE LOS SUBALTERNOS.

Al examinar los criterios de los gerentes y supervisores sobre la utilización de las políticas de participación y las prácticas a seguir con los subalternos que dependen de ellas, quedan claros dos puntos:

- a).- Los gerentes y supervisores por lo general aceptan y endosan la utilización de los conceptos participativos.
- b).- Sin embargo, con frecuencia dudan de la capacidad de sus subalternos para autodirección y auto-control y de su habilidad para contribuir en forma creativa a las decisiones del departamento.

FIGURA III

MODELO DE LOS RECURSOS HUMANOS



FUENTE: MILES RAYMOND E. . RELACIONES HUMANAS,
CURSO AVANZADO DE ADMINISTRACION DE PERSONAL
ITESM, 1967

De acuerdo con los estudios de la Universidad de Stanford, (27) una mayoría abrumadora de ejecutivos concuerdan en lo que se dice con relación a las ventajas que nos brinda la participación de los subalternos en las decisiones. En los estudios en Berkeley, (28) una mayoría de ejecutivos en cada uno de los once países en que se realizó el estudio inclusive en los Estados Unidos, se mostraron de acuerdo en compartir información con los subalternos, aumentar su influencia y su autocontrol. En forma similar, en los estudios más recientes, los ejecutivos en forma abrumadora endosan las políticas del liderato participativo. Sin embargo, a la vez que los ejecutivos parecen tener una gran fé en las políticas de participación, no indican una creencia tan profunda en las capacidades de los subalternos. Por ejemplo, el grupo en Berkeley descubrió que se tiende a una desconfianza básica en los demás y en particular no se cree que la capacidad para liderato y la iniciativa tengan una distribución amplia entre los subalternos.

Pero si no se espera encontrar creatividad y aporte significativo por parte de los subalternos, porqué entonces se es partidario de la dirección participativa? Una respuesta razonable parece consistir en que se es partidario de los conceptos participativos como un medio para aumentar el entusiasmo y la satisfacción de los subalternos.

El hecho de que al parecer se tengan serias dudas acerca de los valores y de las capacidades de los subalternos parece eliminar la posibilidad de aceptar el modelo de recursos humanos para utilizarlo con ellos. Por otra parte, el hecho de que endosen la participación y sientan seguridad acerca de su impacto positivo en el entusiasmo, sugiere una relación directa entre sus puntos de vista y el modelo de las relaciones humanas.

Además, los tipos de políticas participativas que los ejecutivos recomiendan mas vigorosamente tienden a confirmar esta interpretación.

Cuando se examinan los puntos de vista de los ejecutivos con respecto a las relaciones con sus propios superiores, surge una configuración de respuestas muy distintas:

- 1).- Los ejecutivos tienden a ver escasa diferencia entre características como creatividad, ingenio, flexibilidad y adaptabilidad al cambio, de ellos mismos y sus supervisiones.
- 2).- A nivel organización, consideran que la participación debe ser utilizada por los superiores de ellos.

De manera que cuando los ejecutivos aplican las políticas participativas que sus superiores deben seguir con ellos, parecen auspiciar el modelo de los recursos creativos. Además, dado que con frecuencia se consideran más flexibles y más adaptables al cambio de sus superiores, pueden pensar que su potencial se está desperdiciando. Así mismo, parecen suponer que el rendimiento de la organización aumentará y mejorará con base en la mayoría autodirección y autocontrol que ellos gocen.

Existen, además, otras alternativas lógicas específicas a la poca atención que los ejecutivos aceptan el concepto de recursos humanos para utilizarlo con sus subalternos.

En primer lugar, el modelo de relaciones humanas tiene antecedentes mucho más extensos y ha sido más conocido. La relación de causa y efecto entre participación, satisfacción y rendimiento, se ha popularizado mucho a pesar de su falta de validación empírica. El modelo de recursos humanos por otra parte, no ha tenido un desarrollo tan sistemático, ni ha sido difundido extensamente. (Véase esquema comparativo de los modelos participativos).

Una segunda explicación de la falta de éxito del modelo de Recursos Humanos con sus subalternos radica en el rechazo a aceptar una teoría que lleve a la duda conceptos muy arraigados, a los que se alían más por un factor emocional que por una real crítica.

El modelo de recursos humanos no reconoce prerrogativas definidas, no acepta la división clásica entre aquellos que piensan y dirigen y aquellos que obedecen y ejercitan.

Por lo contrario; sostiene la idea de que la solución de los problemas puede surgir de una multiplicidad de fuentes, y no solamente de un grupo gerencial, que abarque todas las soluciones, esta política puede implicar un desperdicio de los recursos humanos.

Este procedimiento no pone en duda la necesidad de dirigir y responder; lo que sugiere es que existe otra forma de ver las cosas que podríamos denominar "La Situación". En este modelo, la obligación básica no apunta a la alta gerencia, sino al logro de objetivos de la organización y del departamento. La medida del éxito no está, por lo tanto, en considerar hasta qué punto se cumplieron las órdenes, sino en ver cuáles fueron los resultados obtenidos.

ESQUEMA COMPARATIVO DE LOS MODELOS PARTICIPATIVOS

RELACIONES HUMANAS	RECURSOS HUMANOS
ACTITUDES PARA LAS PERSONAS	
<p>1. Las personas en nuestra cultura comparten un conjunto de necesidades en común, la de pertenencia, la de ser estimadas y respetadas.</p> <p>2. Desean reconocimiento individual aún más que esto desean la sensación de participación útil en la empresa, en el grupo de trabajo y en departamento.</p> <p>3. Cooperan con voluntad y cumplen con los fines organizacionales si se satisfacen estas necesidades.</p>	<p>1. Además de compartir estas necesidades de pertenencia y respeto, la mayoría de las personas en nuestra cultura desean contribuir con efectividad y creatividad a lograr objetivos de importancia.</p> <p>2. La mayoría de nuestros trabajadores y colaboradores son capaces de ejercer mucha más iniciativa, responsabilidad y creatividad de la que exige su tarea actual.</p> <p>3. Estas potencialidades representan recursos no utilizados, que en la actualidad se desperdician.</p>
CLASE Y CANTIDAD DE PARTICIPACION	
<p>1. La tarea básica del gerente consiste en lograr que cada trabajador crea que es útil y que es importante en el equipo del departamento.</p> <p>2. El gerente debe estar listo y dispuesto a explicar sus decisiones y a tratar con sus subordinados las objeciones a sus planes. En asuntos de rutina debe estimular a sus subordinados a participar en la planeación y en la selección entre distintas alternativas como soluciones para los problemas.</p> <p>3. Dentro de estrechos límites, el grupo de trabajo o los subordinados deben ejercer la autodirección y el autocontrol en el desarrollo de los planes.</p>	<p>1. La tarea básica del gerente es crear un ambiente en el cual sus subordinados puedan contribuir al máximo de sus talentos a los objetivos de la organización. Debe tratar de descubrir y de liberar todos los recursos y la creatividad a sus subordinados.</p> <p>2. El gerente debe permitir y estimular a sus subordinados para que participen no solamente en las decisiones de rutina sino en asuntos de importancia. En efecto, entre más importante sea una decisión, mayor debe ser el esfuerzo por aprovechar al máximo los recursos de su departamento.</p> <p>3. El gerente debe de tratar constantemente de aumentar aquellas áreas sobre las cuales sus subordinados ejercen autodirección y autocontrol a medida que demuestran mayor comprensión y habilidad.</p>
EXPECTATIVAS	
<p>1. Al compartir la información con subordinados y al involucrarlos en las decisiones departamentales se satisfacen necesidades básicas de pertenencia y de reconocimiento.</p> <p>2. La satisfacción de estas necesidades mejorará el nivel de entusiasmo y reducirá la fricción con que tropieza la autoridad formal.</p> <p>3. El alto nivel de entusiasmo de los subordinados y la reducción a la resistencia que oponen a la autoridad formal conducen a mejorar el rendimiento del departamento y a reducir el razonamiento y la fricción entre departamentos facilitando así la tarea del gerente.</p>	<p>1. La calidad general de las decisiones y del rendimiento mejora a medida que la gerencia utiliza toda la gama de experiencias, de comprensión y de creatividad de las personas en su departamento.</p> <p>2. Los subordinados ejercerán autodirección y autocontrol responsable para lograr los objetivos importantes que ellos entiendan y que han ayudado a establecer.</p> <p>3. La satisfacción de los subordinados aumentará como producto incidental del mejoramiento en las operaciones y de la oportunidad para contribuir en forma creativa a este mejoramiento.</p>

El modelo de los recursos humanos desafía el concepto tradicional de control; se permite que los subalternos asuman un cierto grado de autocontrol. Cuando es así, el esfuerzo combinado sobrepasa con creces los resultados de cualquier proporción de control ejercida por el ejecutivo.

Se puede concluir que el modelo de recursos humanos es fácil de entender ya que no ataca el papel básico del ejecutivo ni su posición. Es así mismo fácil de presentar, puesto que promete mucho y en realidad es muy poco lo que exige. El modelo de recursos humanos por otra parte, promete mucho pero también exige mucho de ejecutivo. Exige que emprenda la responsabilidad de utilizar todos los recursos a su disposición; los suyos propios y los de sus subalternos; no sugiere que su línea será más fácil, sólo reconoce su obligación de lograr mejores resultados.

1.7. CONSTRUYENDO UN MODELO DE INTERPRETACION DEL PAPEL DE COMUNICACION DENTRO DE LA ORGANIZACION EMPRESARIAL.

Hasta ahora hemos destacado que el papel de la comunicación es importante en la interacción de los Recursos Humanos de una empresa para lograr sus fines, no obstante esta cuestión adquiere una enorme complejidad puesto que la conducta humana no es fácil de reducir a unas cuantas variables.

La formulación que hasta aquí hemos hecho nos obliga -por razones evidentes- a reducir el alcance de un estudio como el que aquí realizamos. En este sentido, debemos preguntarnos:

Cuáles son las variables que dentro del contexto sumamente amplio de la relación supervisor-supervisado a la que le debemos darle prioridad para un análisis y su interpretación?

Difícilmente podemos estudiar el tema en todas sus dimensiones, por lo que nos vemos precisados a considerar en nuestro modelo sólo aquellas variables que parecen ser, de acuerdo a nuestra experiencia, las más significativas para explicar la percepción que los supervisados tienen del supervisor.

La hipótesis central de orden general que subyace al modelo, es que la comunicación como proceso de relación interpersonal, influye sobre algunas de las variables del rendimiento, así como en la satisfacción y cooperación de los operarios.

Esto significa, por una parte que la comunicación ascendente (del operario hacia el supervisor) influye en la satisfacción en el trabajo del operario ya que de los Supervisores depende la disposición de permitir que los operarios expresen sus ideas, sus problemas, mantenerlos informados, recibir sugerencias, fomentar los comentarios sobre cualquier cambio y problema al implementar políticas, procedimientos y programas.

Además de que en sus manos está hacer el trabajo interesante, con oportunidades de logro, rediseñando y asignando tareas de manera satisfactoria, planeando las tareas para proporcionar oportunidad de aprendizaje y desarrollo de los operarios y eliminar conflictos u otros obstáculos para el rendimiento efectivo del trabajo.

Por otra parte, la comunicación horizontal influye en la cooperación entre los trabajadores, al permitir el intercambio libre de información entre operarios, la disposición de los operarios para ayudarse a complementar los trabajos, favorecer la capacidad para trabajar juntos para lograr los objetivos del Departamento. Fomentar la participación de ellos en la solución de problemas de trabajo, animarlos a que se vean a sí mismos como recursos para ayudar a la resolución de los problemas. Revisando y redefiniendo más claramente las líneas de responsabilidad dentro del grupo de trabajo para reducir las áreas de conflicto y los mal entendidos. Evitar el favoritismo al hacer la selección de los ascensos, asegurándose de que las políticas sobre salidas en horas de trabajo, la asignación de tareas interesantes, las entradas tarde, etc., se apliquen uniformemente. Reestructurar las tareas y el flujo de trabajo de ser posible para aumentar las oportunidades de apoyo mutuo y reducir las áreas posible de conflicto, asignar proyectos de conjunto para fomentar el sentido del trabajo en equipo.

Finalmente la comunicación descendente del supervisor hacia el operario influye sobre la efectividad supervisora, ya que es la manera como el supervisor organiza y programa el trabajo de los operarios, la forma en que ayuda a la solución de problemas, e influye de manera decisiva en la forma en que su grupo de trabajo se desenvuelve, llevando a cabo revisiones más detalladas así como seguimiento de tareas individuales y del departamento, y utilizar estas ocasiones para aumentar los conocimientos del operario sobre la manera en que el trabajo individual encaja dentro de las metas organizacionales. Permite también dedicar más tiempo a discutir las metas de operación y programación del Departamento y sus problemas con los operarios para aclarar cualquier malentendido, áreas-problema y obtener sus puntos de vista sobre cómo pueden reducirse o eliminarse los problemas, mantener a los empleados completamente actualizados en cuanto toda la información

disponible respecto a cambios de políticas, cambios y procedimientos y personal que pueden sucitarse. Además, crea el espacio para discutir los logros con los empleados individualmente y definir su entrenamiento para su desarrollo y fomentar que los empleados prueben nuevos enfoques de los problemas de trabajo.

La influencia de la comunicación descendente en la retroalimentación del rendimiento entre supervisor y operario, se refiere a la frecuencia con que se discute el rendimiento del trabajo con un operario, hasta qué grado la información proporcionada es útil y genera sugerencias prácticas para su mejoría y de qué manera reaccionan los operarios a las discusiones sobre su rendimiento en el trabajo como éste puede mejorarse y como evitar los problemas.

En resumen, creemos conveniente centrar nuestra atención sobre estas cuatro variables que a nuestro juicio nos permiten interpretar mejor algunos aspectos de la comunicación supervisor-operario y operario-operario.

En el caso del análisis del trabajo que aquí se considera, se toman como variables dependientes:

- 1.- Satisfacción en el trabajo.
- 2.- Efectividad supervisora.
- 3.- Retroalimentación del rendimiento.
- 4.- Cooperación entre operarios.

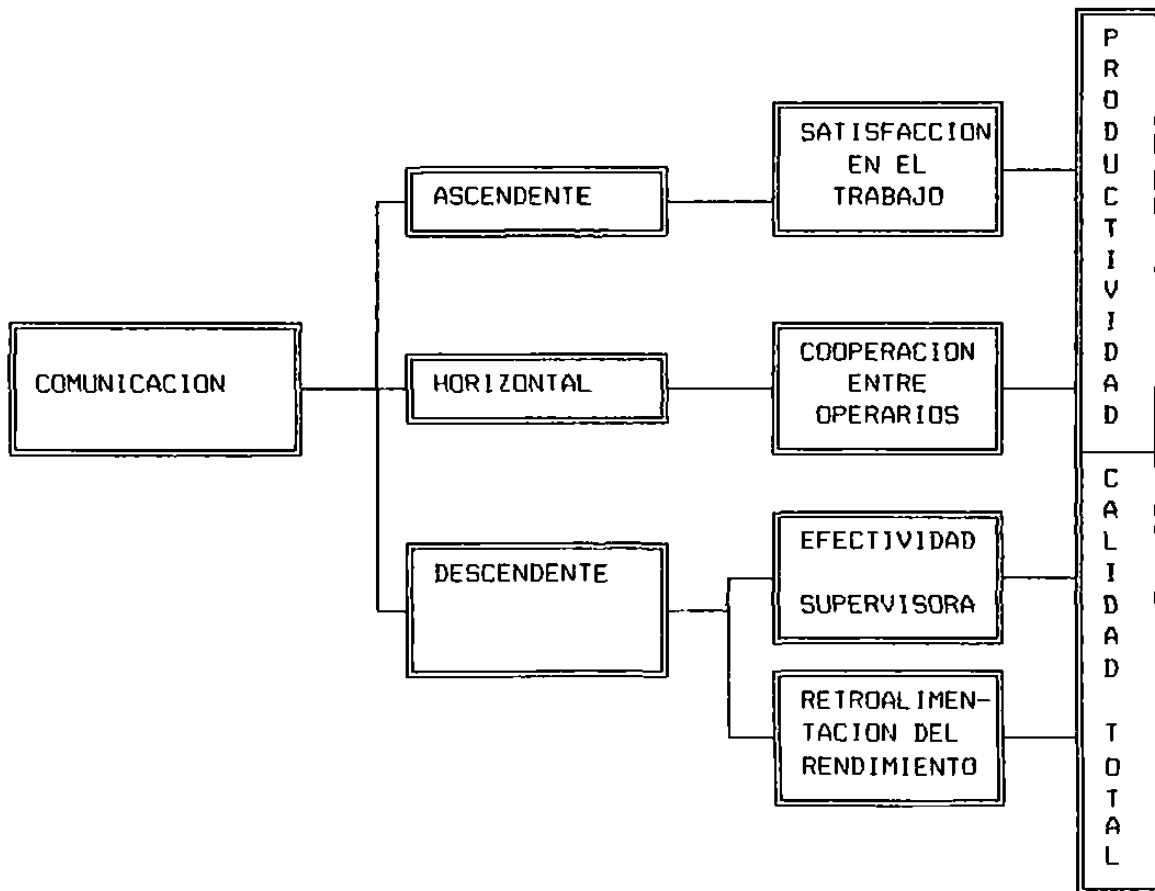
Y como variables independientes:

- 1.- Comunicación ascendente.
- 2.- Comunicación descendente.
- 3.- Comunicación horizontal.

En la gráfica I se plantea este modelo de análisis. El modelo cumple la función de ordenar todos los elementos y reducirlos a una dimensión operacional y sistematizada donde se puede analizar el peso de cada una de las variables y jugar con este sistema. Este modelo no pretende ser unico, sino por el contrario, se acepta sin lugar a dudas la posibilidad de análisis similares a partir de otras variables que serian de gran utilidad en el proceso de investigación de la comunicación organizacional.

GRAFICA I

MODELO DE ANALISIS



1.7.1. LAS VARIABLES DEL MODELO.

La comunicación se ha convertido en una meta a alcanzar y en un objeto de estudio en estos días. En las empresas este proceso se ha transformado en una de las claves para lograr mayor eficiencia, productividad e integración de las diversas personas que la componen. Dicho procedimiento presenta cuatro funciones básicas que son: de control, de motivación, de expresión emocional y de información.

La comunicación puede servir para controlar en diversas formas el comportamiento de los empleados, ya que la organización posee jerarquías de autoridad y normas formales que es preciso que se acaten. Así cuando se exige que los empleados comuniquen primero las quejas a su jefe inmediato, que se ajusten a la descripción de su puesto o que obedezcan las políticas de la compañía, la comunicación está efectuando una función de control.

La comunicación a su vez propicia la motivación al esclarecer a los empleados lo que han de hacer, la eficiencia con la que lo están llevando a cabo y qué medidas se deben tomar para mejorar el desempeño en caso de que sea insatisfactorio.

En otro orden de ideas, para muchos empleados, su grupo de trabajo constituye la principal fuente de interacción social. La comunicación que tiene lugar en él es un mecanismo indispensable para que externen su frustración así como sus sentimientos de satisfacción. Así pues, la comunicación permite la expresión emocional de sus sentimientos y la satisfacción de sus necesidades sociales.

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

Sin embargo, podemos distinguir al menos dos sentidos en la comunicación organizacional: la comunicación horizontal y la comunicación vertical. Esta última, a su vez, puede dividirse en comunicación ascendente y comunicación descendente.

1.7.1.1. COMUNICACION ASCENDENTE

Una de las condiciones indispensables para la comunicación humana es que exista una relación interdependiente entre la fuente y el receptor. Cada uno de estos afecta al otro. Cada uno necesita del otro incluso para su definición y existencia. Es una dependencia reciproca mutua.

En un segundo nivel de complejidad, la interdependencia puede ser analizada como una secuencia de Acción-Reacción. Un mensaje inicial influye en la respuesta que le es hecha y ésta a su vez, en la subsiguiente, etc. Las respuestas ejercen influencia sobre las subsiguientes porque son utilizadas como feedback por los comunicadores, como una información que les ayuda a poder determinar si están logrando el efecto deseado.

Todo aquel que esté familiarizado con la moderna administración industrial, en cualquier nivel, sabe que la mayor parte del día de trabajo es utilizada en "hablar", en dar información a los subalternos, en recibir información de la administración superior y trasmitirla a estos; en resumen en aumentar la eficiencia en el trabajo.

La comunicación ascendente en las organizaciones se refiere a la disposición que tienen los superiores para permitir que los empleados de menos nivel expresen sus ideas sobre los problemas, así como para discutir y tomar en cuenta sus ideas, incluyendo las sugerencias de los empleados para su solución y mantenerlos informados de cualquier acción que se tome, o las razones para no tomarlas.

Breth, (29) expresa que este tipo de información debe de incluir mensajes relacionados con:

- " Lo que están haciendo los subordinados.
- " Problemas laborales no resueltos.
- " Lo que los trabajadores sienten y piensan en relación a su trabajo".

El principal beneficio de este tipo de comunicaciones es que crea un canal por el que la Administración puede medir el clima organizacional y enfrentarse a problemas tales como quejas o baja productividad antes de que se conviertan en graves.

1.7.1.2. COMUNICACION DESCENDENTE.

Dentro de la organización, la comunicación utiliza un sistema complejo de canales que transmiten mensajes, los cuales mantienen unida la organización. La comunicación también proporciona los medios para informar las actividades y lograr las metas propuestas.

Gran parte de esta comunicación se desarrolla a lo largo de las líneas formales; una de ellas es la comunicación descendente, que sirve para emitir las directrices de un superior a los subordinados.

Uno de los propósitos más comunes de estos comunicadores, es proporcionar las suficientes instrucciones específicas de trabajo respecto a lo que se debe hacer de manera concreta, así como quién y cuándo debe realizarlo. Esta comunicación ayudará a clasificar las metas operacionales, proporcionar un sentido de dirección, ayudar a orientar a los supervisados sobre la misión y la filosofía de la organización y suministrar a los subordinados los datos relacionados con su desempeño.

La comunicación descendente ayuda también a enlazar los niveles de la jerarquía, proporcionando las bases para lograr una actividad coordinada. Algunos ejemplos de este tipo de comunicación se pueden encontrar en memorandum, tableros, manuales, instrucciones laborales, mensajes diseñados para motivar, etc.

Koontz y O'Donnel mencionan: "es esencial un sistema de retroalimentación para determinar si la información se percibe como el emisor pretende". (30)

Likert,(31) realizó algunos estudios de los diferentes estilos de administración que prevalecen en las organizaciones y encontró que estos están determinados por la comunicación descendente. En resumen su idea es la siguiente:

Divide la administración en 4 estilos. En un extremo, el primero de ellos pone el énfasis en la realización de las tareas; el supervisor no tiene la confianza en los subordinados, éstos rara vez participan en algún aspecto del proceso de la toma de decisiones; son obligados a trabajar con temor, amenazas, castigos, recompensas y satisfacción ocasional de necesidades a

los niveles fisiológicos y de seguridad. La poca integración supervisor-supervisado que ocurre se dá generalmente con temor y desconfianza. En el extremo opuesto, en el estilo 4 la administración tiene una confianza completa en los subordinados; la toma de decisiones está ampliamente extendida, aunque bien integrada, en toda la organización. Esto permite que la comunicación fluya no sólo hacia arriba y hacia abajo de la jerarquía, sino también horizontalmente.

Los sistemas 2 y 3 son etapas intermedias entre estos dos extremos, que van desde una confianza condescendiente en los subordinados, a una parcial, en donde solo se permite tomar decisiones específicas.

En resumen Likert descubrió que en muchas empresas existe una gran discrepancia entre el sistema administrativo que según ellos están usando actualmente y el sistema administrativo que consideran el más indicado. Esto nos muestra cómo las organizaciones apenas empiezan a darse cuenta que los Recursos Humanos y sus procesos son su capital más importante, y que es necesario considerar que para lograr la productividad y la calidad, una de las tareas más decisivas es revisar los procesos humanos que se desarrollan dentro, como es la comunicación en todas sus acepciones; y esto supone una reeducación de su personal en todos los niveles.

1.7.1.3. COMUNICACION HORIZONTAL.

La función básica de un grupo de la organización es alcanzar sus objetivos, sin embargo, para lograrlo no es suficiente el interés por hacerlo. Existen factores que facilitan o dificultan las relaciones dentro del grupo.

Las diversas formas en que la elaboración de la información puede ser afectada por la estructura de un grupo, ayudan a explicar ciertos fenómenos de la comunicación en los grupos. Unos patrones de comunicación son lineales o unidimensionales (jefe y cada uno de sus subordinados), mientras que otros forman un patrón estelar sobrepuesto a un círculo.

Davis, realizó un estudio en el que se consideran los patrones de comunicación de "la vida real" en las organizaciones. Averiguó que "aunque la norma prescrita era la comunicación vertical a lo largo de la cadena de mando, una gran cantidad de

comunicaciones tenía lugar atrevesando las líneas departamentales, junto con la comunicación informal de <rumor>, que pasa de uno a otro con gran rapidez" (32). En la organización industrial estudiada por Davis se "estaba planeando una comida campestre para la mitad de los ejecutivos (aproximadamente 60 personas). Sólo dos miembros que estaban invitados lo supieron de antemano; todos los invitados supieron antes de recibir realmente sus invitaciones" (33)

Este tipo de red informal, además de elaborar rápidamente la información, tiende también a permanecer en la organización; rara vez se lleva al hogar. Otra característica de la comunicación horizontal es "su alta correlación con la red de comunicación formal: siempre que aumente la comunicación formal aumenta también las comunicaciones informales" (34)

Otra fuerza que reduce a las personas a sentirse pertenecientes a un grupo es la cohesión que significa la atracción que cada miembro siente hacia su grupo con el deseo de lograr una meta común. Las causas son ilimitadas por el hecho de que cada individuo difiere de otro en cuanto a carácter, personalidad y costumbres.

La comunicación juega un papel importante en el concepto de cohesión. La frecuencia de la interacción entre dos o más personas aumenta la probabilidad de un mayor grado de simpatía entre ellas y de una mayor cohesión. El nivel de comunicación de un grupo y la tendencia a conformar la opinión dominante del grupo "estará relacionada positivamente con el grado habrá una mayor influencia que puede y debe ejercitarse sobre los miembros, por ésta razón se espera una mayor conformidad entre los miembros".

1.7.1.4. EFECTIVIDAD SUPERVISORA:

La efectividad supervisora es la percepción que los empleados tienen de su jefe dentro del departamento. Mide la calidad de la revisión supervisora, el seguimiento del trabajo, la efectividad con la que se organiza y programa el trabajo y la forma en que ayuda el supervisor en la solución de problemas de trabajo. También es una medición de la influencia global del supervisor inmediato en la manera en que el personal del departamento se desenvuelve con relación a la comunicación descendente y en retroalimentación del rendimiento.

Lo que se dice con frecuencia acerca del supervisor es lo siguiente: El supervisor tiene responsabilidad plena y definitiva por la dirección de las actividades de su personal para lograr resultados con la ayuda de ese personal. Por consiguiente su tarea se centra primordialmente en seguir el cumplimiento de los objetivos propuestos a su personal.

Hace poco el supervisor de producción de una compañía expresó su descontento con su función de supervisor y dijo: "desearia que alguien se hiciera cargo de los problemas de personal y los resolviera . . . mis subalternos y yo perdemos tiempo en reclamos, políticas de personal, negociaciones, ascensos, retroalimentación del rendimiento, etc."

La opinión expresada por este señor la comparten incluso miembros de organizaciones que aceptan la definición que señalamos al principio. Se inclinan a separar la función administrativa en dos categorías: Por una parte se encuentra la planeación, la toma de decisiones, la asignación de responsabilidades y la supervisión necesaria para hacer el trabajo. Por la otra se refiere a la atención que debe dársele a los problemas que van surgiendo y a las soluciones que deben darse para evitar dichos problemas, como fomentar la cooperación.

Es imposible o nada deseable separar en la práctica la función de asignación y resultado del trabajo de aquella de resolver los problemas que surgen al tratar que los subordinados desempeñen dicho trabajo.

Cada día se reconoce más claramente que es necesario poner mayor énfasis en la participación de los subordinados. Un ejecutivo o un jefe aprovecha mejor a su gente cuando les presenta sus problemas y sus decisiones antes de solucionarlos o de implementarlos. Hacer participar a la gente es "involucrarla mental y emocionalmente en una situación que la anima a contribuir a los objetivos de su sección y a tomar responsabilidades en ello". (1) Esto no significa que el jefe abandona responsabilidades, sino que conservando la responsabilidad final, acepta que la compartan con él.

Dejar participar a los subordinados implica su contribución para aportar creatividad e iniciativa, dejarlo integrarse en el momento oportuno según sea la circunstancia e identificarse con la organización.

Con respecto a la delegación de autoridad desde el punto de vista tradicional, se ha visto la participación como amenazante a

la unidad de mando y de autoridad; pero si se analiza a fondo el concepto de autoridad, se sabe que ésta depende de la aceptación y consenso del grupo con el jefe.

El supervisor que administra participativamente genera aceptación tácita o explícita de sus subordinados. Luego incrementa el poder sobre su grupo. Además tiene la ventaja al hacerlo, que las decisiones que tome serán más aceptadas y mejor ejecutadas por sus subordinados. Para ellos representa su decisión, su solución o consideran que en la decisión están sus ideas o puntos de vista. Será difícil que se opongan a ello.

Otra tarea referente a la creación de un ambiente en el cual sus subalternos pueden contribuir al máximo con sus talentos, es la creación de equipos de trabajo. Se considera que el grupo primario tiene características propias que las hacen más efectivas. También parece que se mantienen unidos por un sentimiento de entrega común a los objetivos basados en estar involucrados tanto lógicamente como emocionalmente en los problemas que tiene el lograr dichos objetivos. La presencia o ausencia de esta integración parece ser un factor crítico para distinguir a las organizaciones vivas y triunfantes de aquellas que son ápaticas y fracasadas.

Esta teoría referente a equipos de trabajo, es en el fondo la teoría sociológica de los grupos que enfatizan en forma elemental que un grupo es superior al individuo, por su potencial de creación, innovación y realización.

Crear equipos de trabajo con estas notas distintivas, permite a los supervisores aprovechar mejor sus recursos humanos y poseer un inventario de activos humanos muy valiosos.

Otro enfoque que proviene de la teoría de Administración por objetivos y que aparece como expectativa en el modelo de los Recursos Humanos es la autodirección y autocontrol de los subalternos. Implica que se deben tener muy claros y precisos los objetivos generales de la empresa y del departamento al que pertenecen, de tal manera que propicie o invite a sus subordinados a fijar para sí mismos objetivos para cada una de las labores de su responsabilidad. La tarea del supervisor es facilitar a sus subordinados el cumplimiento de los objetivos, por otra parte los subordinados atenderán la planeación, organización, dirección y control de su propia actuación. Se supone con esta Teoría que la gente es capaz de dirigirse a sí misma y que también puede y quiere aceptar responsabilidades.

63167

El trabajo con un grupo no puede desligar la tarea del proceso, es decir, el interés por lograr la producción por una parte y las relaciones interpersonales y las necesidades individuales, por la otra.

A la luz de lo que se ha dicho anteriormente, parece que para lograr ese objetivo es necesario la habilidad técnica, la habilidad conceptual y en mayor proporción la habilidad en Relaciones Humanas.

Deducimos de todo esto que la calidad de la comunicación se verá determinada directamente por la forma en la cual los supervisores integran y dirigen la conducta de sus subordinados.

Basados en estas observaciones se ha podido inferir un enunciado provisional respecto a la gente de estas organizaciones. "Las organizaciones mas efectivas están formadas por gente interesada y capaz que se comunica libremente cara a cara en grupos pequeños, bajo dirigentes consistentes y dedicados, comprometidos a fondo a la consecución de un objetivo claro y asequible y totalmente involucrados en la solución de los problemas que se atraviesan en el camino hacia el logro del objetivo" (2).

1.7.1.5. RETROALIMENTACION DEL RENDIMIENTO.

Mide la percepción del empleado en cuanto a la cantidad y calidad de las discusiones sobre rendimiento en el trabajo que se celebra con los operarios de su departamento. Como tal, la medición sopesa el numero de veces que se discute el rendimiento del trabajo con el operario, hasta qué grado, la información proporcionada es util y genera sugerencias prácticas para su mejoría, y de qué manera reaccionan los empleados hacia las discusiones sobre su rendimiento en el trabajo.

Es el proceso por el cual se intenta ayudar a una persona a considerar la posibilidad de cambiar su conducta o darse cuenta de cómo su conducta afecta a los demás y viceversa.

Los seres humanos tratamos de alcanzar objetivos conscientes o inconscientes, y un gran numero de ellos está relacionado con otros seres humanos como es la necesidad de reconocimiento, de aceptación, de mejoramiento de ciertas condiciones, etc. Pero

ocurre a veces que los humanos actuamos en forma que en realidad nos impide alcanzar los objetivos deseados, o por lo menos nos hacen más difícil el camino. En cambio, si nos llega la retroalimentación que nos señala la conducta que obstaculiza el logro de objetivos, quizás podamos modificar nuestro proceder en una dirección más productiva.

Sin embargo, algo pasa en nuestra vida diaria que hace que gran parte de la retroalimentación que se da no produzca los efectos deseados en los que lo reciben. Frecuentemente se da o se percibe en forma insultante o despreciativa, o no se entiende, o se da en un momento inoportuno, o se da a quien no lo desea, o se da más bien con el fin de agredir que de ayudar.

La retroalimentación puede ser un instrumento muy útil en el mejoramiento de nuestras capacidades para relacionarnos constructivamente con otras personas. Bajo ciertas circunstancias, el donador y el receptor crecen y se desarrollan. En general la gente tiende a crecer cuando hay una relación recíproca interdependiente, una conjunta determinación de metas, una profunda y real comunicación y una confianza recíproca. Cuando la relación es de aceptación y confianza, es apreciada y razonada como algo provechoso.

Con el fin de hacer un trabajo efectivo, uno debe saber cómo se sienten otros y cómo ven las cosas.

La experiencia nos enseña que el supervisor juega un papel importante en cuestiones de retroalimentación del rendimiento.

El objetivo del supervisor es utilizar su habilidad a fin de crear situaciones en las cuales sus subordinados lo consideren como fuente de ayuda posible para resolver el problema. Tratará de explicar detalladamente, junto a cada uno, la esfera de percepción: cuál es el problema, cómo lo juzga, qué necesidades están implicadas, cuáles son sus dificultades, cuáles los obstáculos y las posibilidades de la situación, cuáles son sus temores, esperanzas, incertidumbres respecto a una solución. Durante este proceso, cada uno de los subordinados puede presentar sus ideas y la información necesaria según el caso.

Sobre este punto podemos decir que la retroalimentación del desempeño debe ser:

1) Descriptiva en vez de evaluativa: el no usar palabras evaluativas ayuda que el que reciba no sienta la necesidad de

defenderse. Sería más útil para uno que le dijeran que no habló nada o casi nada durante la reunión, en lugar de decirle que estuvo "pasivo" o "paralizado" o "atemorizado" o "mudo", etc. El ejemplo podría invertirse si se ha hablado demasiado; sería mejor nos dijeran que cuando hablo en comparación con los demás en terminos de minutos ocasiones en que tomé la palabra, en lugar de decir que "monopolizo" que estuvo "dominante" que habló "hasta por los codos", etc. inclusive la palabra demasiado es más evaluativa que descriptiva.

2) Especifica en vez de General: sería mejor hacer nuestras observaciones directamente a quienes van dirigidas, en vez de hacer referencia del comportamiento del grupo en general.

3) Utilizada en el momento oportuno: Es conveniente buscar la oportunidad para nuestros comentarios, los que tendrán que ser a criterio de quien los da. Probablemente, algunas veces es mejor en el preciso momento que ocurren las cosas, otras veces es preferible dejar pasar el tiempo. También es importante decidir si debe ser frente a otros o en privado.

4) Solicitada en vez de impuesta: Es conveniente que los subordinados lo pidan expresamente o, bien motivarlos a que lo escuchen.

5) Expresada con claridad: Es necesario utilizar el vocabulario adecuado dependiendo a quién esté dirigido.

6) Dirigida a aspectos en los que el receptor pueda cambiar, más que hacia aspectos difíciles del cambio (lo cual aumentaría la frustración del receptor). Esto no significa que no se pueden tocar aspectos difíciles de cambiar, pero en estos casos es necesario otro tratamiento.

7) Considerada con las necesidades, motivaciones, sentimientos, etc., del receptor, y no sólo las del trasmisor. Lo importante es que exista un deseo sincero de ayudar y que se tengan los implementos personales, de conocimientos y habilidades adecuadas.

Resumiendo, la retroalimentación es un medio de ayuda a los subordinados. Es un instrumento que ayuda a las personas a darse cuenta de cómo su conducta afecta a otros y del grado de armonía o discrepancia que puede haber entre los resultados de sus actos y lo que él conscientemente desea lograr.

Como lo ha señalado William H. Honey: "la práctica administrativa, debe engranar con el actual nivel de madurez del subordinado, teniendo como propósito general ayudarlo a progresar, a necesitar menos control externo y adquirir un autocontrol cada vez mejor" (4).

A continuación presentamos las variables que tienen otros atributos y que se refieren a los operarios.

1.7.1.6. SATISFACCION EN EL TRABAJO.

Es una medición del nivel general de satisfacción en el trabajo, sentida por los empleados. Mide el grado en que el empleado considera su trabajo interesante y placentero. Qué tan frecuentemente siente el empleado que el trabajo le ofrece la oportunidad de lograr algo y cuánta satisfacción general obtiene del trabajo en sí.

El trabajo en general debe considerarse como parte esencial de la vida humana. Su atractivo principal se debe a que proporciona los hombres una posición dentro de la sociedad y les hace partícipes de sus múltiples relaciones.

Esto explica el porqué muchas personas que no tienen necesidad económica de trabajar lo siguen haciendo con igual entusiasmo. Asimismo, esto explica la insatisfacción que suele reinar en los periodos de desempleo. Sin embargo, lo que en particular define el interés de un trabajo, es la relación que existe entre el puesto y las aptitudes e intereses de aquel que lo ocupa. En esta adaptación mutua del hombre al puesto y del puesto al hombre, es necesario contar no tan sólo con una atinada orientación profesional y selección de personal, sino con todo un sistema de análisis de puestos y de funciones. El trabajador debe saber en qué consiste su trabajo y cómo se relaciona con los trabajos de los demás.

Es conveniente hacer constar que en la actualidad existen trabajos que podríamos calificar de monótonos y sin interés, pero que desgraciadamente son un hecho irreductible que depende de la organización técnica.

La ausencia de satisfacciones inherentes al trabajo podrá ser parcialmente equilibrada mediante la creación de un sentimiento de participación en una producción colectiva.

La satisfacción que una persona puede obtener de su trabajo, cuando está bien adaptado a este tipo de actividad, tiene un valor incalculable. Más de un trabajador orgulloso de sus funciones habrá rechazado ofertas económicas más interesantes, pero sin el interés propio del trabajo. Así también bastaría mencionar aquellas profesiones que por su gran contenido social requieren de una verdadera vocación y no cuentan con mayores fuentes de satisfacción.

Nuestra cultura evoluciona y esta evolución participa de las organizaciones empresariales, que de una manera u otra colaboran a un mejor nivel de vida educacional, social y de salud. Actualmente las personas esperan, como algo natural, algo más que la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad. Ahora son más susceptibles a la motivación de otras necesidades. Las personas quieren ser reconocidas y tener la oportunidad de desarrollar al máximo sus potenciales.

Likert encontró que los supervisores centrados en los subordinados y que usaban una supervisión general, tendían a tener departamentos más productivos que los supervisores centrados en el trabajo y que ejercían una supervisión estrecha.

Considerar el trabajo sólo como la actividad productiva a la que hay que someterse como condición indispensable para obtener los recursos que permitan la subsistencia, resulta una concepción terriblemente pobre e inhumana del trabajo.

Por otra parte, el hombre experimenta una alegría fundamental a través la creatividad. El hombre es por naturaleza un obrero constructor, cuando el trabajo tiene un sentido creador, el hombre se encuentra a sí mismo, construye y crea.

El trabajo creador e interesante y el trabajo alineado marcan profundamente al hombre; uno le destruye física y psicológicamente y el otro le dignifica, le libera, le hace sujeto activo y protagonista de la historia y de su propio destino. El trabajo de los esclavos que punta de látigo construyeron algunos de los grandes monumentos de la antigüedad, no fue trabajo creador; tampoco es trabajo creador el que produce la monotonía y la fatiga, y a lo largo de los años la frustración y el estado neurótico. Porque la finalidad del trabajo es la recreación del mundo y mediante ella la recreación de sí mismo.

Una de las metas que se persigue en el trabajo es la satisfacción que el mismo produce en los subordinados. Esto puede obtenerse rediseñando tareas para optimizar las oportunidades de trabajar con satisfacción.

Se consigue informando a los empleados cómo se enlaza su trabajo con otros en la producción, qué tan importante es su labor para la empresa y tratando de solucionar en la forma más rápida posible, los conflictos planteados, así como promover la cooperación y el trabajo en equipo. Se deberán estructurar las asignaciones del trabajo para asegurarse que las tareas de desarrollo se turnan a los empleados.

1.7.1.7. COOPERACION ENTRE LOS OPERARIOS.

Es una medición de la percepción que tienen los empleados del nivel de cooperación entre los trabajadores dentro de su unidad. Mide la cantidad del intercambio libre de información entre trabajadores, la disposición de los trabajadores para ayudarse a completar los trabajos, la capacidad para trabajar juntos en lograr los objetivos de la unidad y el grado de diferencias molestas en el grupo.

La cooperación entre los trabajadores según Buns, Davis y otros identifican varios propósitos que encierran el logro de trabajar juntos y son:

- a).- Coordinación de tareas para la efectividad del equipo de trabajo.
- b).- Resolución de problemas.
- c).- Participación de la información.
- d).- Resolución de conflictos.

En la teoría de las Relaciones Humanas se afirma que el hombre es por naturaleza un ser social. Así vemos que se ha organizado en grupos sociales, y estos pueden organizarse en forma deliberada o espontánea, pero en ambos casos la razón fundamental para su existencia es que cada uno de sus miembros considera que puede realizar mejor sus actividades en colaboración con los demás que sólo no podría llevar a cabo lo se que propone. De ello resulta que una persona únicamente permanecerá en el grupo mientras crea que le ofrecen más ventajas al estar dentro que fuera.

En las Relaciones Humanas, lo que se pretende es establecer situaciones de reciprocidad con los demás porque serán benéficas para todos, puesto que permitirán una mayor inclinación a la ayuda mutua. Pero para que esto sea posible es preciso familiarizarse con ideas y actitudes ajenas, identificarse con ellas y estar presto al empleo de las formas de cooperación, que puestos en marcha crearán el clima propicio para la comprensión entre todos.

También factores que limitan la comunicación como es la realidad, la especialización y la falta de motivación. En la comunicación horizontal se presenta las relaciones grupales donde cada uno de los integrantes del grupo tienen capacidades, aptitudes y características propias según los puestos y requisitos para el alcance de objetivos de la organización. Y a la vez la relación entre operarios auxiliados de la comunicación permite el optimismo y la coordinación de esfuerzos. Entre los miembros del grupo dentro de la organización permite la presencia del compañerismo al pertenecer a la empresa y sentido de participación. Por lo que el rendimiento del individuo y del mismo grupo está influida por la comunicación. La comunicación es determinante para la eficiencia de la organización. "Los ejecutivos eficaces reconocen la importancia de la comunicación y procuran establecer canales numerosos bien definidos y que lleven un contenido con significado. (7).

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Schramm, Wilbur. La ciencia de la comunicación humana, Ed. El Roble, México, 1966, p. 16.
- (2) Arias Galicia, Feernando. Administración de Recursos Humanos Trillas, Cap. V, Pág. 139.
- (3) Chruden y Sherman. Administración de personal, Ed. CECSA, -- Cap. XIV, Pág. 336.
- (4) Chruden y Sherman, . . . op. cit.
- (5) Strauss, George y Sayless Leonard, Los problemas de la dirección, Ed. C.E.C.S.A., cap. VII.
- (6) Bergen y Haney, Organizational Relations and management action, Mc. Graw-Hill, Book Company, New York, 1966.
- (7) Digers Paul y Myers Ch., Administración de Personal, Ed. C.E.C.S.A., cap. VII, Pág. 199.
- (8) Digers P. y Myers Ch., . . . op. cit.
- (9) Digers P. y Myers Ch., . . . op. cit.
- (10) Strauss, . . . op. cit.
- (11) Drucker, Peter F. The practice of management, Harper and row publishers, New York, 1954.
- (12) Tery, George R., Principles of management, 3a. Ed. Richard D Irwin, Inc. Homewood Illinois, 1960, p. 5
- (13) Tannenbaum R., Irving W. y Massarik F., Learship and Organization, A behavioral science approach, Mc. Graw Hill, Book, New York, 1959.
- (14) Cartwright D. y Zander Alvin, Group Dynamics: Research and theory, Row Peterson and Co. Evarston, Illinois, 1960.
- (15) Likert Rensis, The human Organization, Mc. Graw Hill, Book Co., New York, 1967.
- (16) Likert, . . . op. cit.
- (17) March, J. G. y Simon H. A. La percepción y la Comunicación, citado por el Boletín Técnico de Recursos Humanos, I.T.E.S.M., 1979.

- 18) Likert, . . . p. cit.
- 19) Likert, . . . op. cit.
- 20) Mar h y Simon, . . . op. cit.
- 21) Gibb, J. R., Defensive communication, Journal of communication 11, 3. 1961 Pag. 141.
- 22) Pogers, Carl, Barries and getaways to comunication, Harvard Business Review 30, 4 Jul. Agosto, 1953, p. 144.
- 23) Mayo, Elton, The human problems of an industrial civilization. The Macmillan Co. New York, 1933.
- 24) Drucker, . . . op. cit.
- 25) Bendix, P. Work and authority in industry, J. Wiley, New York, 1933.
- 26) Dubin, R., Human relations in administation, Prentice-hall, New York, 1956.
- 27) Véase: Memorias del curso avanzado de administración de personal. I.T.E.S.M. Monterrey, México, 1967.
- 28) Ibdim.
- 29) Breth, Robert D., La comunicación en la dirección de empresas, Ed.F.E.I., méXICO, 1969, P. 317.
- 30) Koonts y O'Donnel, Curso de administración moderna, 3a. Ed. Mc. Graw-Hill, México, 1969.
- 31) Likert, . . . op. cit.
- 32) Davis, K. Management comunication and the grapewine, Harvard Business Review. 31, Sep.-Oct., 1953, p. 44
- 33) Davis, K., . . . op. cit.
- 34) Davis, K., . . . op. cit.

CAPITULO II

M E T O D O L O G I A

La mejor definición que podemos hacer del proyecto de investigación es la que señala Kahn, "la de ser la estrategia lógica de un estudio" (1) es decir, que debemos seguir un proceso reflexivo, sistemático, controlado y crítico que genere un resultado; que puede cubrir desde áreas ya exploradas hasta tipos de proyectos en fase de pre-investigación.

En este caso, nuestra investigación la clasificamos como un tipo de proyecto exploratorio cuyo objetivo es la identificación de datos fieles y seguros, de conceptos prometedores y de hipótesis preliminares en un campo que hasta ahora tuvo un desarrollo limitado y por tanto no está preparado para elaborar proyectos experimentales o para probar hipótesis complejas y abstractas.

Es un esfuerzo teórico y reflexivo sobre experiencias concretas. La proposición de este trabajo se orienta por una parte a explicar objetiva y razonadamente un fenómeno de la realidad social: La comunicación en un contexto específico de la organización empresarial, y dentro de un área particular la comunicación entre jefe inmediato y subordinado.

En este sentido las respuestas obtenidas, los totales, las tendencias, las interrelaciones plantean nuevas preguntas que valdría la pena contestar con un estudio futuro.

La consideración de este tipo de trabajos sugiere que, una revisión sistemática de la literatura al respecto, es también un examen de experiencia, y ayuda a ver dónde debe fijarse más estratégicamente un estudio desde el punto de vista del estado del conocimiento o del tema de investigación.

De hecho, el nivel exploratorio es más bien una categoría amplia. Por un lado, incluye excursiones preliminares no estructurales concebidas para desarrollar conceptos pertinentes, formular preguntas o seleccionar problemas; por otro incluye estudios estadísticos precisos para desarrollar hipótesis de un sector dado.

2.1. SELECCION DE LA MUESTRA.

La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y como tal, refleja las características que definen la población de la cual fué extraída, lo que nos indica que es representativa. En nuestro caso dadas las condiciones del estudio, tomamos el universo completo, ya que el número total de operarios de la empresa en donde se realizó la investigación era de tan sólo 90 personas. Lo que sí debemos admitir es, que aunque fué toda la población estudiada y por ser un número pequeño (90) no es posible hacer generalizaciones, sino que los resultados finales serán únicamente aplicables a este segmento poblacional.

Se trata de una empresa de transformación del área Metropolitana de Monterrey, en donde se entrevistaron a todos los operarios de la planta y fué aplicada sólo a hombres, ya que no hay mujeres operarios.

2.2. DISEÑO DEL INSTRUMENTO.

De los métodos de recolección de información que están disponibles para el investigador, el más utilizado ha sido la cédula de entrevista; en nuestro caso también sirvió como instrumento de recolección de datos, ya que a través de esta técnica se pueden obtener datos precisos, comparables y útiles. La mayoría de los ítems incluidos eran preguntas cerradas y pre-codificadas.

Diseño de cuestionario: a partir de los indicadores se procedió a la formulación de preguntas para integrar la cédula-entrevista. Cada variable llegó a tener más de diez posibles preguntas, de las cuáles habría que seleccionar o adaptar un máximo de dos o tres. El trabajo entonces, consistió en tener criterios claros para realizar la selección óptima, pues el tamaño del cuestionario tenía que ser sumamente reducido, en comparación a todas las preguntas que se podrían hacer.

Fue así como se elaboraron dos tipos de criterios de selección y ordenamiento de preguntas: uno de carácter secuencial y lógico, con vistas al análisis posterior, y otro de naturaleza formal y funcional para los propósitos del cuestionario.

Asimismo, se trató de evitar hacer preguntas que implicaran juicios de valor antes de conocer el comportamiento real de las personas, para impedir la desviación y la falsedad en la información.

En el anexo I hemos incluido una copia de la cédula de entrevista utilizada para recabar la información. Se llevó a cabo una prueba piloto que se aplicó a 20 operarios seleccionados al azar con el fin de verificar si las preguntas del cuestionario respondían a nuestras expectativas, y si eran claras y entendibles. Esto nos condujo a hacer algunos cambios en la redacción para hacer el cuestionario más accesible al lenguaje de la población entrevistada.

2.3. LEVANTAMIENTO DE DATOS.

La aplicación de los cuestionarios estuvo a cargo de 5 estudiantes de 9° Semestre de la Facultad de Trabajo Social como parte de su programa curricular. Como alumnas del último semestre, la capacitación para este trabajo había sido recibida durante los semestres anteriores. Sólomente existía la preocupación por la cooperación de los entrevistados, encontrando finalmente una respuesta total para cada cuestionario. El tiempo fue dividido en dos horarios, los que laboraban en turno de día y los que lo hacían en turno de tarde. Los supervisores colaboraron dando facilidades para enviar a sus subordinados al lugar que fue determinado por la empresa para hacer las entrevistas.

2.4. CODIFICACION, CAPTURA Y PROCESAMIENTO DE DATOS.

Como se dijo anteriormente, la cédula de la entrevista ya estaba pre-codificada; esto nos permitió empezar de inmediato el levantamiento de datos, para posteriormente transcribir toda la información a la computadora bajo la responsabilidad de las mismas estudiantes. Una vez que el archivo de datos estuvo completo, se inició su procesamiento.

Los cálculos se hicieron utilizando el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales, SPSSPC-(2).

2.5. LAS VARIABLES Y SUS INDICADORES.

Con el objeto exclusivo de precisar el significado que hemos querido dar en esta investigación a las variables señaladas en el modelo rector, vamos a describir brevemente la connotación fundamental a la que deseamos hacer referencia. Por demás está decir que no pretendemos formular conceptos a nivel teoría, sino simplemente señalar el alcance de los términos en nuestra investigación.

2.5.1. DATOS SOCIO-DEMOGRAFICOS DE LA POBLACION ESTUDIADA.

Sexo, edad, escolaridad y estado civil. Con estos datos quisimos distinguir a las personas entrevistadas según una tipología específica que permitiera caracterizarlos.

2.5.2. VARIABLES DEPENDIENTES.

2.5.2.1. EFECTIVIDAD SUPERVISORA.

Esta variable se midió según la percepción de los operarios en cuanto a efectividad general de la supervisión. Mide la calidad de la revisión supervisora y el seguimiento del trabajo llevado a cabo dentro del Departamento, la efectividad con que se organiza y programa el trabajo y la forma en que ayuda el supervisor en la solución de problemas de trabajo. También es la medición de la influencia global del supervisor inmediato en la manera en que el personal del Departamento se desenvuelve y es motivado a trabajar. (véanse preguntas 5, 6, 7, 8 y 9 de la cédula de entrevista).

2.5.2.2. SATISFACCION EN EL TRABAJO.

En este aspecto se midió el nivel general de satisfacción en el trabajo reportada por los operarios (véanse preguntas 10 y 11) y el grado hasta el cual el operario considera su trabajo interesante y placentero.

2.5.2.3. RETROALIMENTACION DEL RENDIMIENTO.

En este sentido se midió la percepción del operario en cuanto a la cantidad y calidad de las discusiones sobre el rendimiento en el trabajo que tiene con los supervisores. (Véanse preguntas 12, 13, 14 y 15). Como tal, la medición sopesa el número de veces que se discute el rendimiento del trabajo, hasta qué grado la información proporcionada es útil y genera sugerencias prácticas para su mejora, y de qué manera reaccionan los operarios hacia las discusiones sobre su rendimiento en el trabajo.

2.5.2.4. COOPERACION ENTRE OPERARIOS.

En relación a esta variable, se midió la percepción de los operarios con respecto al nivel de cooperación entre ellos dentro de su departamento, la calidad de intercambio libre de información, su disposición para ayudarse a completar los trabajos y la capacidad de trabajar juntos para lograr los objetivos del departamento. (Véanse preguntas 22 y 23).

2.5.3. VARIABLES INDEPENDIENTES.

2.5.3.1. COMUNICACION ASCENDENTE.

Para medir esta variable tomamos en cuenta la percepción del operario en cuanto al grado en que su supervisor se interesa y tiene disponibilidad para discutir y tomar en cuenta las ideas y sugerencias sobre las condiciones de trabajo de los operarios.

Los items de la cédula de entrevista que aludían a la comunicación ascendente eran el 16, el 18 y el 19. Con el propósito de simplificar el análisis y de tomar en cuenta en una sola medida las diferentes dimensiones que nos proporciona los tres indicadores, construimos un índice aditivo. Para ello, únicamente sumamos para cada operario, el valor numérico de sus tres respuestas; esto fue posible, puesto que los 3 items presentaban respuestas ordinales. Estos items reflejaban valores de una pobre comunicación con un código de "1" y de una buena comunicación con un código de "5". De tal suerte, al sumar las tres variables, el valor numérico mínimo que un operario podría obtener era de "3" (para mala comunicación), y el máximo de "15" (para excelente comunicación). Presentamos enseguida, en forma agrupada, los puntajes obtenidos para esta variable y sus frecuencias respectivas.

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS COMUNICACION ASCENDENTE

P U N T A J E	%	N
BAJO (3 A 7) (MALA COMUNICACION)	11.1	10
MEDIO (8 A 11)	48.9	44
ALTO (12 A 15) (BUENA COMUNICACION)	40.0	36

2.5.3.2. COMUNICACION DESCENDENTE.

Con el propósito de operacionalizar esta variable, decidimos considerar la medición de la percepción de los operarios en cuanto a la habilidad del supervisor para comunicarse con ellos. Esto lo hicimos a través de la opinión sobre la manera en que el jefe los mantiene informados; si antes de efectuar cambios en el procedimiento del trabajo se les informa; si anticipadamente conocen los cambios que pueden afectarles, y el conocimiento que tienen de las expectativas que sobre el resultado de sus trabajo tiene su superior.

En este caso, procedimos exactamente como en el de la comunicación ascendente. Es decir, construimos un índice aditivo que nos proporcionaba su puntaje de comunicación.

Esta vez, empleamos 5 indicadores (ítems 17, 27, 28, 29 y 30). En este caso, uno de los indicadores tuvo que ser reordenado pues los otros códigos indicaban valores inversos ("1" mucha comunicación y "5" poca comunicación). Aquí, el puntaje máximo (que indicaba mala comunicación) podía llegar hasta 25 y el mínimo a 5. He aquí los resultados agrupados:

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS COMUNICACION DESCENDENTE

P U N T A J E	%	N
ALTA COMUNICACION (5 - 8)	32.2	29
MEDIA (9 - 12)	54.5	49
BAJA COMUNICACION (13 - 25)	13.3	12

2.5.3.3. COMUNICACION HORIZONTAL.

Tomando en cuenta este concepto decidimos incluir como forma de medición los siguientes indicadores: la calidad de la comunicación entre compañeros del mismo departamento, el intercambio de ideas e información entre los miembros de su grupo de trabajo, y los conflictos o problemas entre los miembros del equipo de trabajo.

De la misma manera que en los casos anteriores, construimos un índice aditivo, utilizando aquí los ítems 20 y 24. El valor de máxima comunicación podría ser en este caso "2" y el de mínima comunicación "10".

DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS COMUNICACION HORIZONTAL

P U N T A J E	%	N
BUENA COMUNICACION	67.8	61
MEDIA	21.1	19
MALA COMUNICACION	11.1	10

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Kahn, Alfred J., Some Problems Facing Social Work, Scholar Ship Social Work 2, No. 2, 1957, Pág. 54.
- (2) Para una descripción de este paquete consultar:
Quiroz, Gerardo, et al. S.P.S.S. Enfoque aplicado, Ed. Mc. Graw-Hill, México 1987.

CAPITULO III

ANALISIS DE LOS DATOS

INTRODUCCION.

En el marco de la acelerada apertura comercial de la economía mexicana y ante la perspectiva del tratado del libre comercio entre Mexico, Canadá y los Estados Unidos, adquiere mayor relevancia el resultado del análisis de los factores que influyen en la productividad y calidad nacional. La comunicación como proceso de relación, es un indicador de eficiencia que constituye un factor de evolución del desempeño laboral así como un elemento a considerar en las decisiones para incrementar la eficiencia de los recursos humanos.

En este sentido, el análisis y la interpretación como fase final del proceso de investigación constituye una aportación importante a las posibilidades de proporcionar un resultado que sea útil a las personas y a la organización.

A continuación presentamos la descripción de los datos a través de la distribución de las frecuencias para una representación visual más conveniente y veamos ahora como se comportan estas variables en la empresa objeto de estudio.

3.1. PERFIL SOCIO-DEMOGRAFICO DE LA POBLACION ESTUDIADA.

La población en su manifestación tal y como aparece ante nuestra observación, tiene necesariamente varias dimensiones básicas que dan lugar a una lógica que permite diferenciar los fenómenos implicados en su connotación, denominadas variables demográficas, que pueden ser desde tamaño o volumen del conjunto, composición de la población, movimiento natural biológico de sus miembros, (nacimiento y muertes) y movimiento espacial (cambio de lugar, ubicación).

En todas estas variables demográficas hay una implicación estructural de tipo dinámico de tal manera que no existe variable que no esté relacionada con las demás; por lo cual, si se desea entender la resultante cuantificada de una de ellas, se requiere observarla y analizarla en función de las otras y de su propia dinámica.

En este sentido, el conocimiento de la población estudiada en cuanto su edad, estado civil y escolaridad constituye la composición de manifestaciones socio-demográficas que interesan para entender este fenómeno investigado.

CUADRO I

DISTRIBUCION DE LA MUESTRA SEGUN GRUPOS DE EDAD

RANGOS POR EDAD	%
15-19	67.8
20-24	18.9
25-29	05.6
30-34	03.3
35-39	01.1
40-45	03.3
T O T A L	100.0

COMO primer aspecto, podemos observar que la edad más significativa se aprecia en el rango de los mas jóvenes con el 67.8% de 15 a 19 años, le sigue el casi 20% de 20 a 24 años; que nos indica que el 87.8% son jóvenes de menos de 24 años. Esto se relaciona con el hecho de que el 90% de los operarios son solteros. (Cuadro II).

CUADRO II

DISTRIBUCION DE LA MUESTRA SEGUN ESTADO CIVIL

ESTADO CIVIL	%
SOLTERO	90.0
CASADO	08.9
UNION LIBRE	01.1
T O T A L	100.0

Como puede visualizarse, la mayor parte de la muestra 90.0% está comprendida por personas solteras, esto significa que la población estudiada es fundamentalmente joven, con las ventajas que esto supone en el sentido de la disposición a aprender, pero con la desventaja de la inexperiencia y probablemente en muchos casos inmadurez, con necesidad de dirección más cercana.

CUADRO III

DISTRIBUCION DE LA MUESTRA SEGUN GRADO DE ESCOLARIDAD

GRADO DE ESTUDIO :	%
PRIMARIA COMPLETA.	22.2
PRIMARIA INCOMPLETA.	04.4
SECUNDARIA COMPLETA.	43.3
SECUNDARIA INCOMPLETA.	14.4
TECNICA COMPLETA.	03.3
TECNICA INCOMPLETA.	05.6
PREPARATORIA COMPLETA.	01.1
PREPARATORIA INCOMPLETA.	03.3
OTROS.	02.2
T O T A L :	100.0

Como podemos observar el grupo de jóvenes que terminaron primaria 22.2% y los que terminaron secundaria 43.3% son los más sobresalientes, segundo el 14.4% con secundaria únicamente. Es decir que existe un 79.9% que estudiaron al menos 6 años, mientras que el 19.1% restante estudió de 9 a 11 años.

3.2. UN PANORAMA DE LAS VARIABLES IMPLICADAS EN EL MODELO.

Antes de iniciar el análisis de la relación entre la comunicación y las variables dependientes e independientes, creemos que es conveniente describir los resultados que obtuvimos de cada uno de los indicadores, lo que nos da, desde ahora, una buena idea de cómo se presentan estos elementos de la organización.

A continuación presentamos las respuestas que obtuvimos para cada uno de los indicadores de las variables:

3.2.1. EFECTIVIDAD SUPERVISORA

CUADRO IV

CUMPLE SU JEFE AL REVISAR Y ESTAR AL TANTO DEL TRABAJO QUE USTED Y SU GRUPO REALIZA

EFECTIVIDAD SUPERVISORA	%
MUY BIEN	53.3
BIEN	41.7
REGULAR	05.0
MAL	00.0
MUY MAL	00.0
T O T A L	100.0

En cualquier tipo de organización la supervisión tiene como propósito lograr que el trabajo se realice con y por medio de las personas, su éxito se mide por el rendimiento o productividad del grupo que dirige. Para conocer si el supervisor revisaba y estaba al tanto del trabajo se pidió la opinión de los operarios y sus respuestas fueron las que se muestran en el Cuadro IV, donde podemos observar que existe en general conocimiento del trabajo por parte del supervisor.

CUADRO V

LA SUPERVISION QUE RECIBE, LE HACE DESEAR:

EFFECTIVIDAD SUPERVISORA	%
TRABAJAR CON MAS GANAS.	47.8
TRABAJAR BIEN.	47.8
HACER NADA MAS LO NECESARIO.	04.4
TRABAJAR MUY POCO.	00.0
TRABAJAR LO MENOS POSIBLE.	00.0
T O T A L	100.0

Las personas difieren no sólo en su capacidad para actuar sino también en su voluntad de actuar o motivación; de manera tal que el supervisor al conocer y comprender lo que motiva a sus subalternos despertará en ellos sentimientos que se relacionan con su productividad. En este caso, encontramos que la supervisión les estimulaba a trabajar con mas ganas y trabajar bien en un 95%; esto nos hace pensar que la supervisión recibida ha constituido una comunicación motivadora.

GRAFICA VI

LA INFLUENCIA DE SU JEFE SOBRE LA GENTE DE SU GRUPO DE TRABAJO ES:

EFFECTIVIDAD SUPERVISORA	%
MUY BUENA, LA GENTE HACE SU MAXIMO ESFUERZO.	38.9
BUENA, TODOS TRABAJAN CON GANAS.	46.7
REGULAR, ALGUNOS AYUDAN A REALIZAR.	14.4
MALA, NO AYUDA PARA NADA.	00.0
MUY MALA, NOS HACE EL TRABAJO MAS DIFICIL.	00.0
T O T A L :	100.0

Nuestros datos nos indican la influencia que el Supervisor tiene sobre su grupo de trabajo, resultando que un 38.9% opina que es muy buena y hace que los operarios realicen su máximo esfuerzo, y un 46.7% que afirma que dicha influencia es buena y que todos trabajan con ganas. Sólo existe un 14.4% que considera regular la influencia del jefe y esto indica que está familiarizado con los aspectos técnicos de trabajo de sus subordinados y sugiere que su comunicación hacia ellos ayuda a proporcionar un sentido de dirección que los orienta, y atención que los hace sentir parte integrante de la organización.

CUADRO VII

CONOCE SU JEFE INMEDIATO LO SUFICIENTE SOBRE EL TRABAJO DE SU GRUPO PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN

EFFECTIVIDAD SUPERVISORA	%
SI CONOCE MUY BIEN EL TRABAJO.	55.6
CONOCE BIEN EL TRABAJO.	38.9
CONOCE REGULARMENTE EL TRABAJO.	05.6
APENAS CONOCE SU TRABAJO.	00.0
CASI NO CONOCE EL TRABAJO.	00.0
T O T A L	100.0

Es imposible separar en la práctica la función del jefe de asignar tareas al grupo de trabajo, de aquellas que muestran interés mas patente por resolver los problemas que surgen en el desempeño del mismo. Si tratamos de dividir estas funciones se perderia la integración de la misma tarea. A este respecto encontramos que, en términos generales, y de acuerdo a la opinión de los entrevistados, los supervisores están en posibilidad de resolver los problemas que se presenten, puesto que 55.6% de las operarios estiman que conocen muy bien el trabajo, y 38.9% opina que lo conocen bien. Sólo el 5.6% dice que el supervisor conoce regularmente su trabajo. En cambio, ninguno de los entrevistados dijo que el supervisor no conoce el trabajo.

CUADRO VIII

QUE TAN BIEN ORGANIZA Y PROGRAMA SU JEFE EL TRABAJO DE SU GRUPO

EFFECTIVIDAD SUPERVISORA	%
MUY BIEN.	45.6
BIEN.	50.0
REGULAR.	04.4
MAL.	00.0
MUY MAL.	00.0
T O T A L	100.0

Estos datos confirman los resultados anteriores. Existe una buena o muy buena organización del Programa de Trabajo en un 95.6%

En general podemos decir que la efectividad supervisora tiene una puntuación alta, la percepción de los subordinados así lo indica: se resuelven los problemas de trabajo, se organiza y programa el trabajo y se alimenta al flujo de información hacia los empleados en todos los aspectos de su trabajo.

Las cifras que hasta ahora hemos manejado nos muestra que en esta empresa la supervisión parece cumplir eficientemente sus funciones.

3.2.2. SATISFACCION EN EL TRABAJO.

Si bien los datos anteriores nos indicaron que en términos generales existía consenso entre los operarios acerca de una buena eficacia de la supervisión, en lo que respecta a la satisfacción en el trabajo encontramos que las respuestas no son tan homogéneas.

CUADRO IX

COMO SE SIENTE RESPECTO AL TRABAJO QUE LLEVA A CABO

SATISFACCION EN EL TRABAJO	%
ME GUSTA.	27.8
ME GUSTA MAS QUE OTROS.	28.9
ME GUSTA IGUAL QUE OTROS.	30.0
HAY TRABAJOS QUE ME GUSTAN MAS.	12.2
NO ME GUSTA.	01.1
T O T A L	100.0

En este cuadro vemos que a un poco más de la mitad aproximadamente 56% les gusta su trabajo. Probablemente éste les dé la oportunidad de aprender si recordamos que en el cuadro inicial de edad la muestra está representada por casi un 90% de jóvenes. Sin embargo, el 12.2% dice que hay trabajos que le gustan más que el que realizan, y 1.1% opina categóricamente que no les gusta su trabajo. Un 30% considera que el trabajo le agrada igual que otros.

CUADRO X

ES INTERESANTE Y AMENO EL TIPO DE TRABAJO QUE USTED REALIZA

SATISFACCION EN EL TRABAJO.	%
CASI TODO.	41.1
MUCHO.	44.4
ALGO.	14.4
NO MUCHO.	00.0
CASI NADA.	00.0
T O T A L	100.0

Los resultados de este cuadro verifican los datos del anterior, hay un 85% que considera interesante y ameno su trabajo, es probable que se relacione con la variable Edad al encontrar la oportunidad de logros y además con la variable de Efectividad Supervisora que mostró una buena percepción por parte de los trabajadores.

3.2.3. RETROALIMENTACION DEL RENDIMIENTO.

CUADRO XI

CUANDO SU JEFE Y USTED HABLAN DE SU DESEMPEÑO EN EL TRABAJO SE LE PRESENTAN DIFERENTES MANERAS DE MEJORARLO

RETROALIMENTACION DEL RENDIMIENTO	%
SIEMPRE.	43.3
CASI SIEMPRE.	22.2
ALGUNAS VECES.	34.4
RARA VEZ.	00.0
NUNCA O CASI NUNCA.	00.0
T O T A L :	100.0

Las personas motivadas por el logro desean información a propósito del esfuerzo realizado, que se le retroalimente sobre su actuación y diferentes maneras de manejarlo. En este aspecto los datos proporcionados nos muestran dos tendencias: una que indica que el 43.3% siempre lo recibe, y otro señala que el 34.4% sólo algunas veces. Esto parece indicar que el Supervisor conoce su trabajo, más no como enseñarlo.

CUADRO XII

GENERALMENTE COMO SE SIENTE DESPUES DE QUE HAN PLATICADO CON USTED
SOBRE EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO

RETPOALIMENTACION DEL RENDIMIENTO.	%
MUY MOTIVADO.	65.6
MOTIVADO.	30.0
INDIFERENTE.	04.4
DESANIMADO.	00.0
MUY DESANIMADO.	00.0
T O T A L :	100.0

Otro elemento clave en la Productividad es la Retroalimentación que el Supervisor ofrece a sus subordinados. En ésta interacción, el supervisor actúa como fuerza motivacional y su comportamiento se convierte en una nueva contribución al inventario de su experiencia pasada. En realidad podemos asegurar que se trata de uno de los aspectos centrales del enriquecimiento del trabajo. La información que arrojó la encuesta mostró que el 65.6% de los entrevistados se siente muy motivado después de recibir un refuerzo de este tipo, sin embargo el 30% manifestó estar solamente alentados y el 4% indiferente.

CUADRO XIII

CON QUE FRECUENCIA LE PROPORCIONAN INFORMACION RESPECTO
AL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO

RETR ALIMENTACION DEL RENDIMIENTO.	%
UNA VEZ A LA SEMANA.	55.6
UNA VEZ AL MES.	17.8
VARIAS OCASIONES AL AÑO.	17.8
EN INFORME ANUAL.	02.1
NUNCA.	06.7
T O T A L :	100.0

Otro aspecto como factor importante en la Retroalimentación es el número de veces que los operarios tienen oportunidad para reconocer y reemplazar las soluciones de problemas de trabajo, para sugerir ideas nuevas y efectivas y el seguimiento regular en la revisión del trabajo. Además la retroalimentación es esencial para verificar la efectividad de la comunicación. No es posible asegurarse de que un mensaje ha sido codificado, transmitido, descodificado en forma efectiva si no es confirmado mediante la retroalimentación entre el supervisor y operario. En este caso, poco más de la mitad de los operarios dijeron que se les informaba sobre su trabajo una vez a la semana. El resto, casi 45% sienten que la información que reciben respecto a su desempeño laboral no es tan frecuente: el 17.8% dijo se informa una vez al mes, otro porcentaje igual dijo que en varias ocasiones al año, 2.1% una vez al año y 6.7% nunca recibe este tipo de retroalimentación.

CUADRO XIV

QUE TANTA INFORMACION SE LE PROPORCIONA PARA REALIZAR SU TRABAJO

RETROALIMENTACION DEL RENDIMIENTO.	%
NINGUNA.	05.6
MUY POCA.	14.4
ALGO.	32.2
BASTANTE.	26.7
MUCHA.	21.1
T O T A L :	100.0

Para contribuir al mejoramiento del trabajo que se realiza, los supervisores necesitan la opinión de lo que los operarios piensan y sienten de su trabajo, proporcionando con esto la retroalimentación como un proceso de dos sentidos. Por los datos aquí presentados, encontramos que la tendencia es: que el 21.1% considera que reciben mucha información, 26.7% que reciben bastante y 32.2% que recibe algo de información. No obstante, el 20% considera recibir ninguna o muy poca información para realizar su trabajo.

3.2.4. COMUNICACION ASCENDENTE

La comunicación ascendente en las organizaciones se refieren a la disposición que tienen los superiores para permitir que los empleados de menos nivel expresen sus ideas y sus sugerencias para la solución de problemas o mejorar su propio trabajo. En este aspecto encontramos los siguientes resultados:

CUADRO XV

QUE TAN PROBABLE ES QUE SUS SUPERIORES CONSIDEREN SERIAMENTE LAS SUGERENCIAS DEL PERSONAL Y DIALOGUEN CON ELLOS ACERCA DE SUS IDEAS

COMUNICACION ASCENDENTE	%
MUY POCO PROBABLE.	10.0
POCO PROBABLE.	12.2
ES DIFICIL SABER.	26.7
ALGO PROBABLE.	15.6
ES MUY PROBABLE.	35.6
T O T A L	100.0

Puede decirse que la comunicación ascendente debe considerar seriamente las sugerencias del Personal y la posibilidad de dialogar con los subordinados, sin embargo en este caso los datos manifiestan un 26.7% dice que es difícil saber si son tomados en cuenta, un 15.6% dijo algo probable y un 35.6% lo ve como muy probable. Por otra parte lo ven como poco probable un 10.0% y muy poco probable un 12.2%.

CUADRO XVI

ESTA INFORMADO SU JEFE INMEDIATO DE LO QUE UD. Y SUS COMPANEROS
PIENSAN SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

COMUNICACION ASCENDENTE.	%
MUY MAL INFORMADO.	03.3
MAL INFORMADO.	12.2
INFORMADO.	44.4
BIEN INFORMADO.	27.8
MUY BIEN INFORMADO.	12.2
T O T A L :	100.0

Muchas veces los jefes crean un vicio de comunicación para no ser enterados de lo que ocurre a su alrededor. Para la tabla que aquí presentamos, los datos obtenidos nos revelan que la suma de los que creen que su jefe está informado, bien informado y muy bien informado nos dá un 84.4%. Esto significa que, de acuerdo a lo que opinan los operarios, el Jefe está informado de lo que piensan sobre las condiciones de trabajo sus subordinados, no así el 15.5% restante que considera que está muy mal informado.

CUADRO XVII

SU JEFE TOMA EN CUENTA LAS INQUIETUDES DE SUS SUBORDINADOS

COMUNICACION ASCENDENTE.	%
CASI NUNCA.	03.3
RARA VEZ	17.8
OCASIONALMENTE	18.9
LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO.	26.7
CASI SIEMPRE.	33.3
T O T A L :	100.0

Los subordinados resisten muchas veces el no tener la oportunidad de hablar con sus jefes para poder explicarles lo que anda mal y podría corregirse. Respecto a este punto los entrevistados consideran en un 60% que casi siempre su jefe toma en cuenta sus inquietudes mientras que en 40% siente que no le toma en cuenta o pocas veces consideran sus inquietudes.

3.2.5. COMUNICACION DESCENDENTE

Se ha dicho que la comunicación es el lubricante de la "máquina humana" en la empresa y la metáfora resulta muy ilustrativa. Si la máquina no se aceita, se inician las fricciones y se desajusta el engranaje.

Los Jefes en el caso de la comunicación descendente tienen un doble problema de hacer llegar sus comunicaciones a través de códigos adecuados a todos sus subordinados, lo que representa un problema difícil de resolver en las empresas complejas, pero mucho más difícil aun es recibir la respuesta e incorporarla a su propio código. Una de las soluciones que se ofrece es establecer negociaciones permanentes del tal manera que exista un diálogo que permita la retroalimentación, en donde el jefe desempeña un rol en donde sabe captar las respuestas a sus mensajes y que modifica su propio código a partir de las respuestas que recibe.

CUADRO XVIII

LA FORMA EN LA QUE EL JEFE NOS MANTIENE INFORMADO ME HACE SENTIR QUE ESTOY

COMUNICACION DESCENDENTE.	%
MUY BIEN INFORMADO	18.9
BIEN INFORMADO	58.9
REGULARMENTE INFORMADO	20.0
POCO INFORMADO	01.1
NO INFORMADO	01.1
T O T A L :	100.0

De acuerdo a los datos obtenidos en esta variable la forma en que el supervisor los mantiene informados es: 18.9% muy bien informados y 58.9% bien informados. Para el 20% el jefe los mantiene regularmente informados, y tan sólo 2.2% afirma tener poca o mala información por parte de su jefe.

CUADRO XIX

CUANDO SE HACEN CAMBIOS EN EL PROCEDIMIENTO DE SU TRABAJO SE LES INFORMA EL METODO

COMUNICACION DESCENDENTE	%
SIEMPRE.	54.4
ALGUNAS VECES	38.9
NO ESTOY SEGURO	01.1
CASI NUNCA	02.2
NUNCA	03.3
T O T A L	100.0

En lo que se refiere a ser informado del motivo del cambio en el Procedimiento de trabajo, los operarios opinan en un 54.4% que siempre son informados, mientras que el 38.9% considera sólo algunas veces, y son muy pocos los que opinan no son suficientemente informados con respecto a cambios de procedimiento.

CUADRO XX

SE LES INFORMA ANTICIPADAMENTE LOS CAMBIOS QUE PODRIAN AFECTARLE:

COMUNICACION DESCENDENTE	%
SIEMPRE	45.6
ALGUNAS VECES	47.8
NO ESTOY SEGURO	03.3
NUNCA	00.0
T O T A L	100.0

En cuanto a los cambios que pueden afectarle consideran estar informados siempre en un 45.6%, mientras que un 47.8% dijo que solo algunas veces, y este dato se hace significativo al sumarlo con el 3.3% que dijo nunca, lo que indica que aproximadamente un 51% no sienten que se les avisa siempre anticipadamente de los cambios.

CUADRO XXI

SABE QUE RESULTADOS SE ESPERAN DE USTED EN EL TRABAJO QUE LE HAN ASIGNADO

COMUNICACION DESCENDENTE	%
SIEMPRE	37.8
ALGUNAS VECES	41.1
NO ESTOY SEGURO	17.8
CASI NUNCA	02.2
NUNCA	01.1
T O T A L :	100.0

Estos datos nos muestran que el 41.1% de los operarios dijo que algunas veces sabe qué resultado se espera de ellos; otro 17.8% dijo que no estaba seguro. Si á esto agregamos a quienes dicen que nunca o casi nunca saben lo que se espera de ellos, encontramos que un 62.2% no conoce siempre y con certeza los resultados que sus jefes esperan de ellos. Esto se puede traducir en que, para lograr un rendimiento efectivo, es necesario mostrar cómo las tareas individuales se relacionan con las metas del Departamento o Sección, y éstos a su vez con los de un Proyecto General.

3.2.6. COMUNICACION HORIZONTAL.

La función básica de un grupo de la organización es alcanzar sus objetivos, sin embargo para lograrlo no es suficiente el interés por hacerlo, existen factores que facilitan o dificultan las relaciones dentro del grupo. Las investigaciones han demostrado que dentro de la estructura formal existe un patrón de relaciones sociales o grupos informales que no aparecen en el organigrama y que pueden no ser reconocidos formalmente, no obstante sobran datos que demuestran que estos patrones de relaciones sociales informales influyen considerablemente en la productividad restringiéndola o mejorándola.

CUADRO XXII

LA COMUNICACION ENTRE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO ES:

COMUNICACION HORIZONTAL	%
MUY BUENA	34.4
BUENA	47.8
REGULAR	15.6
MALA	02.2
MUY MALA	00.0
T O T A L	100.0

Al observar el cuadro que corresponde a la percepción de los operarios con relación al nivel de cooperación y comunicación dentro de su departamento notamos que la comunicación entre ellos es buena en un 47.8% y muy buena en un 34.4% si sumamos esto nos dá un total de 82.2% que significa que la mayor parte del grupo tiene comunicación; sólo un 15.6% dijo que era regular y en un 2.2% mala.

3.2.7. COOPERACION ENTRE OPERARIOS.

La cantidad y calidad de interacción que requiere el trabajo de los subordinados es otra consideración importante para un administrador al analizar su ambiente de trabajo, sin embargo ésta depende del tipo de trabajo que puede variar desde un trabajo independiente con poca oportunidad o necesidad de cooperación o grandes necesidades de intercambio de información o la disposición de los trabajadores para ayudarse a completar los trabajos, la capacidad para trabajar juntos para lograr los objetivos del departamento y el grado de diferencias molestas en el grupo.

CUADRO XXIII

LOS COMPAÑEROS DE SU GRUPO PARA SACAR ADELANTE EL TRABAJO

COMUNICACION HORIZONTAL	%
SE DESVIVEN CON TAL DE AYUDARSE MUTUAMENTE.	40.0
LA MAYORIA A LOS OTROS CUANDO PUEDEN.	47.8
ALGUNOS NO AYUDAN.	12.2
T O T A L	100.0

Estos datos se refuerzan al comparar con el cuadro anterior, que nos muestra que sumando a quienes se desviven por ayudar y quienes dicen que la mayoría ayuda cuando nos dá un 87.8% y solo un 12.2% que opinan que algunos no ayudan.

CUADRO XXIV

DESCRIBA EL GRADO DE COOPERACION ENTRE LOS MIEMBROS DE SU GRUPO DE TRABAJO.

COMUNICACION HORIZONTAL	%
MUY BAJO.	02.2
BAJO.	04.4
REGULAR.	54.4
ALTO.	31.1
MUY ALTO.	07.8
T O T A L	100.0

En el cuadro que sigue se puede apreciar que al calificar el grado de cooperación entre el grupo de trabajo, vuelve a reafirmarse lo señalado anteriormente. Sumando a los que ayudan regularmente, a quienes tienen un alto sentido de cooperación y los que tienen muy alto, obtenemos un 93.3% esto refleja en conjunto un grado de cooperación mutua bastante elevada.

CUADRO XXV

EL INTERCAMBIO DE IDEAS E INFORMACION ENTRE LOS MIEMBROS DE SU GRUPO DE TRABAJO ES :

COMUNICACION HORIZONTAL	%
MUY BUENO.	12.2
BUENO.	55.6
REGULAR.	31.1
MALO.	01.1
MUY MALO.	00.0
T O T A L	100.0

Este cuadro nos permite observar el intercambio de ideas e información entre los miembros del grupo de trabajo: tomando en conjunto a los que dijeron muy bueno, bueno y regular, obtenemos un total de 98.9%.

CUADRO XXVI

EXISTEN CONFLICTOS O PROBLEMAS ENTRE LOS MIEMBROS DE SU GRUPO DE TRABAJO.

COMUNICACION HORIZONTAL	%
CON MUCHA FRECUENCIA.	04.4
CON REGULAR FRECUENCIA.	05.6
ALGUNAS VECES.	24.4
CASI NUNCA.	28.9
NUNCA.	36.7
T O T A L :	100.0

Este cuadro se refiere a la existencia de conflictos o problemas entre el grupo de trabajo, las cifras muestran con toda claridad que la mayoría de los entrevistados respondieron casi nunca o nunca existían conflictos entre los miembros del grupo de trabajo. En este caso están el 65.5% de los operarios. Por otro lado, encontramos que el 24.4% reconocen que en ocasiones se presentan conflictos, y 10% afirmaron que con regular frecuencia se presentan conflictos.

3.3. IMPLICACIONES DE LA COMUNICACION Y SU IMPACTO EN ALGUNAS VARIABLES DEL RENDIMIENTO.

Hemos analizado en la primera parte de este capítulo algunos aspectos que juegan un papel importante cuando se trata del rendimiento de la persona en su trabajo, así como factores del tipo de relación que se establece.

A continuación vamos a caracterizar algunas de las correlaciones más significativas del fenómeno de comunicación con algunos aspectos del rendimiento. Lo que nos interesa conocer en el fondo, es la condensación del fenómeno de comunicación en su representación micro-sociológica en el sistema estructural de la Empresa.

Pero antes de entrar al análisis debemos señalar que, dado que nuestra muestra es demasiado pequeña, sólo 90 casos, encontramos una fuerte limitación en cuanto al análisis estadístico por ello queremos hacer hincapié en que estos datos no nos permiten hacer inferencias precisas, sino que simplemente pretenden abrir pistas en cuanto a las relaciones que se establecen. Sería preciso una muestra más grande para alcances mayores en esta materia que permitan consolidar lo que aquí hemos presentado. Otra limitación para el análisis estadístico es que muchos de los indicadores utilizados no tuvieron mucha varianza, sino que reflejan un cierto consenso.

De lo que sí estamos seguros, es que la investigación no solamente es dar respuesta a la indagación de hechos sino también constituye un método para plantear nuevas preguntas para profundizar en el tema estudiado.

3.3.1. CARACTERIZACION DE LA RELACION DE CATEGORIAS.

3.3.1.1. RETROALIMENTACION DEL RENDIMIENTO SEGUN, NIVELES DE COMUNICACION DESCENDENTE.

INDICADOR I

CUADRO XXVII

CUANDO SU JEFE Y USTED HABLAN DE SU DESEMPEÑO EN EL TRABAJO SE LE PRESENTAN DIFERENTES MANERAS DE MEJORARLO.

COMUNICACION DESCENDENTE	P R R C E N T A J E			TOTAL DE CASOS
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	
MALA	33	42	25	12
REGULAR	35	26	39	49
BUENA	62	07	31	29

En este cuadro, podemos observar que existe una relación directa entre la calidad de la comunicación descendente y este indicador de la retroalimentación del rendimiento.

Así, 62% de los que tienen una buena comunicación respondieron que siempre se les presentaban - por parte de su jefe - diferentes maneras de mejorar el trabajo. En cambio, este porcentaje, se reduce a tan sólo un 33% entre quienes obtuvieron un bajo porcentaje de comunicación. Estos datos confirman lo que habíamos señalado, en cuanto indican que una elevada comunicación está asociada con la retroalimentación del rendimiento.

Ahora bien, si consideramos al grupo de operarios que tuvieron una regular comunicación, nos encontramos con que la proporción de los que perciben una buena retroalimentación es casi idéntica con respecto a los que peor se comunican.

Debemos señalar, sin embargo, que el mismo cuadro nos presenta ciertas ambigüedades, ya que los de mala comunicación son quienes perciben en mayor grado que casi siempre se les presentan alternativas de mejorar el trabajo y simultáneamente, son quienes en un porcentaje menor, afirman que pocas veces la retroalimentación es mala según este indicador.

INDICADOR 2

CUADRO XXVIII

COMO SE SIENTE USTED DESPUES DE QUE HA PLATICADO CON SU JEFE SOBRE EL DESEMPEÑO EN EL TRABAJO

COMUNICACION DESCENDENTE	P O R C E N T A J E S			TOTAL DE CASOS
	MUY MOTIVADO	ALENTADO	INDIFERENTE	
MALA	58	33	8	12
REGULAR	61	33	6	49
BUENA	76	24	0	29
TOTAL DE CASOS:				90

En este caso, los que consideran que su jefe tiene buena comunicación con ellos, opinan en un 76% que se sienten muy motivados después que han platicado con él, este es el caso de sólo el 58% de los que perciben una mala comunicación de su jefe; aunque este último porcentaje es elevado no deja de ser menor que el anterior.

INDICADOR 3

CUADRO XXIX

CON QUE FRECUENCIA LE PROPORCIONAN INFORMACION RESPECTO A SU DESEMPEÑO EN SU TRABAJO

COMUNICACION DESCENDENTE	P O R C E N T A J E S			TOTAL DE CASOS
	UNA VEZ A LA SEMANA	UNA VEZ POR MES	VARIAS OCA- SIONES AL AÑO	
MALA	68	17	18	12
REGULAR	53	20	27	49
BUENA	55	14	31	29

Lo primero que podemos rescatar es que, los que consideran que su jefe tiene buena comunicación con ellos, opinan en un 55% que reciben información una vez a la semana sobre su trabajo, contrariamente a lo que esperabamos este porcentaje es mayor (68%) entre quienes perciben una mala comunicación descendente. Esto no apoya la hipótesis que habíamos planteado según este indicador son precisamente quienes creen que la comunicación de su jefe hacia ellos es mala los que mayoritariamente sienten que reciben mayor información con respecto a su desempeño en el trabajo.

Una explicación hipotética para entender esta situación podrá ser que los operarios que sienten que hay menos comunicación son los que menos rinden en el trabajo y que en consecuencia requieren que mas frecuentemente se les esté indicando como deben realizar su trabajo. Sin embargo no tenemos suficiente información para constatar esto que acabamos de decir, lo que deja una inquietud para investigaciones futuras.

CUADRO XXX

QUE TANTA INFORMACION SE LE PROPORCIONA PARA REALIZAR SU TRABAJO

COMUNICACION DESCENDENTE	P O R C E N T A J E S				TOTAL DE CASOS
	NADA O MUY POCA	ALGO	BASTANTE	MUCHA	
MALA	25	58	8	8	12
REGULAR	22	35	29	14	49
BUENA	14	17	31	38	29

Analizando este cuadro podemos observar que de los que tienen mala comunicación descendente, 25% opinan que no reciben información para realizar su trabajo y 58% considera que reciben algo. En cambio hay un 38% que tiene buena comunicación descendente y dice recibir mucha información para trabajar. Estas variaciones apoyan en cierta medida algunas de las hipótesis que planteamos anteriormente referente a que la comunicación descendente influye en el rendimiento del trabajo.

3.3.1.2. SATISFACCION EN EL TRABAJO SEGUN NIVELES DE COMUNICACION ASCENDENTE

INDICADOR I

CUADRO XXXI

QUE TAN SATISFECHO SE SIENTE RESPECTO AL TRABAJO QUE LLEVA A CABO

COMUNICACION ASCENDENTE	P O R C E N T A J E S			TOTAL DE CASOS
	EL QUE MAS ME GUSTA	ME GUSTA MAS QUE LA MAYORIA DE LAS QUE PUEDO HACER.	NO ME GUSTA	
MALA	20	50	30	10
REGULAR	29	20	50	44
BUENA	28	34	39	36

Se puede observar en este cuadro que no hay clara tendencia entre comunicación ascendente y satisfacción en el trabajo. Podemos notar que la proporción de operarios que tienen buena o regular comunicación y que consideran que se sienten bien en el trabajo es ligeramente mayor que la de los que tienen mala comunicación y sienten lo mismo.

Si bien entre quienes se comunican mejor, el porcentaje de los que afirman que su trabajo es el que mas les gusta, es ligeramente mayor que el del grupo de operarios con peor comunicación, al mismo tiempo observamos que un porcentaje mayor de los primeros opinan que su trabajo no le gusta. En términos generales, no encontramos una relación significativa entre estas dos variables.

CUADRO XXXII

LE INTERESA EL TRABAJO QUE REALIZA

COMUNICACION ASCENDENTE	P O R C E N T A J E			TOTAL EN CASOS
	MUCHO	CASI TODO	ALGO	
MALA	30	60	10	10
REGULAR	48	39	14	44
BUENA	44	39	17	36

La proporción de operarios que dicen que su trabajo les gusta mucho, es mayor entre quienes se comunican bien que entre los que peor se comunican (44% contra 30%). Sin embargo, los que obtuvieron un porcentaje de comunicación intermedio (regular), respondieron en mayor proporción que su trabajo les gustaba mucho. Por otra parte, los datos del cuadro nos indican que 17% de los de mejor comunicación dijeron que su trabajo les gustaba algo. Comparativamente con sólo 10% de los que obtuvieron una baja calificación en la escala de comunicación. Así mientras que las primeras cifras nos indican una ligera relación positiva entre ambas variables, éstas últimas indican lo contrario, por lo no puede observarse algo concluyente en cuanto a nuestra hipótesis.

3.3.1.3. EFECTIVIDAD SUPERVISORA SEGUN NIVELES DE COMUNICACION DESCENDENTE

INDICADOR I

CUADRO XXXIII

COMO CUMPLE SU JEFE AL REVISAR Y ESTAR AL TANTO DEL TRABAJO QUE USTED Y SU GRUPO REALIZAN

COMUNICACION DESCENDENTE	P O R C E N T A J E S			TOTAL EN CASOS
	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	
MALA	50	42	8	12
REGULAR	50	50	6	49
BUENO	65	35	0	29

Segun lo que las cifras indican en este cuadro, observamos que la proporción de quienes se comunican mejor y afirman que su jefe cumple muy bien al estar al tanto del trabajo de su grupo (65%) es ligeramente mayor al grupo de operarios con mala comunicación (50%). En cambio los que sólo creen que la efectividad supervisora de su jefe es buena respondieron en una proporción inversa: entre los de peor comunicación, 42% dijeron que su jefe revisaba bien su trabajo comparativamente con un 35 % de los que tienen buena comunicación.

CUADRO XXXIV

LA SUPERVISION QUE RECIBES TE HACE DESEAR

COMUNICACION DESCENDENTE	P O R C E N T A J E S			TOTAL DE CASOS
	TRABAJAR CON MAS GANAS	TRABAJAR BIEN	TRABAJAR LO NECESARIO	
MALA	58	33	8	12
REGULAR	33	61	6	49
BUENA	69	31	0	29

Analizando este cuadro encontramos que la supervisión que reciben les hace desear trabajar con mas ganas al 69% de los que tienen buena comunicación, mientras que sólo 58% de los que tienen una mala comunicación también trabajan con más ganas.

Casi no existe diferencia entre los que opinan que la supervisión que reciben los hace trabajar bien comparativamente entre mala y buena comunicación se nota una diferencia mayor en los que perciben una comunicación regular 61% y trabajan bien.

CUADRO XXXV

LA INFLUENCIA ENTRE TU JEFE SOBRE LA GENTE DE TU GRUPO DE TRABAJO ES

COMUNICACION DESCENDENTE	P O R C E N T A J E S			TOTAL DE CASOS
	MUY BUENA SE HACE EL MAXI- MO ESFUERZO.	BUENA SE TRA- BAJA CON GA-- NAS.	REGULAR ALGUNOS AYUDAN A REALIZAR EL TRA-- BAJO.	
MALA	33	42	25	12
REGULAR	29	55	16	49
BUENA	59	34	7	29

Los que consideran que su jefe tiene una buena comunicación con ellos, opinan en un 59% que la influencia de su jefe es muy buena y hacen el máximo esfuerzo en su trabajo, en comparación con el 33% que percibe una mala comunicación y piensan lo mismo respecto a la influencia del Jefe: También encontramos que entre quienes obtuvieron un porcentaje de comunicación regular 55%, califican la influencia del jefe como buena para trabajar con ganas. Por otra parte, los que peor perciben la comunicación descendente son quienes en mayor proporción (25%) considera que la influencia del jefe sobre el grupo de trabajadores es tan sólo regular, contra sólo 7% de los que perciben una mejor comunicación y que respondieron lo mismo.

INDICADOR 4

CUADRO XXXVI

CONOCE TU JEFE LO SUFICIENTE SOBRE EL TRABAJO DE TU GRUPO PARA
RESOLVER LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN

COMUNICACION DESCENDENTE	P O R C E N T A J E S			TOTAL DE CASOS
	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	
MALA	50	33	17	12
REGULAR	50	49	6	49
BUENA	76	24	24	0

En este cuadro nos permite apreciar que, los que mejor se comunican son quienes consideran que hay una mejor efectividad supervisora. Así, 76% de los operarios que considera que existe una buena comunicación descendente respondieron que el Jefe conoce muy bien el trabajo de su grupo para resolver los problemas que se presentan. En cambio, sólo 50% de quienes perciben una mala comunicación opinaron lo mismo. Es posible que este hecho esté ligado con los resultados de edad (cuadro 1) que nos indica que en un 87.8% son menores de 24 años y puede explicar que aún con buena o mala comunicación reconoce que el jefe conoce su trabajo.

3.3.1.4. COOPERACION ENTRE OPERARIOS SEGUN NIVELES DE COMUNICACION HORIZONTAL

INDICADOR 1

CUADRO XXXVII

EXISTEN CONFLICTOS O PROBLEMAS ENTRE LOS MIEMBROS DE TU GRUPO DE TRABAJO

COMUNICACION HORIZONTAL	P O R C E N T A J E S			TOTAL DE CASOS
	CON MUCHA	CASI NUNCA	NUNCA	
MALA	70	20	10	10
REGULAR	31	37	32	19
BUENA	30	28	43	61

Analizando este cuadro, podemos observar que hay una cifra significativa de los que dijeron que tienen mala comunicación y están convencidos de que existen conflictos o problemas entre los miembros de su grupo de trabajo ya que 70% caen dentro de ésta categoría, comparativamente con un 30% que percibe buena comunicación y piensan lo mismo. Con respecto a lo que dicen tener buena comunicación y consideran que nunca existen conflictos se encuentra un 43% y un porcentaje menor, sólo un 10% que perciben mala comunicación opinan que no existen conflictos.

CUADRO XXXVIII

PARA SACAR ADELANTE EL TRABAJO MIS COMPAÑEROS

COMUNICACION HORIZONTAL	P O R C E N T A J E			TOTAL DE CASOS
	SE INTERESAN POR AYUDARSE MUTUAMENTE	LA MAYORIA CUANDO FUE DE AYUDAR.	ALGUNOS NO AYUDAN.	
MALA	40	40	20	10
REGULAR	32	58	10	19
BUENA	43	46	12	61

Este cuadro nos muestra que no existe una relación significativa entre las 2 variables, ya que el porcentaje de los operarios que mejor se comunican con sus compañeros y que creen que es general sus compañeros se interesan por ayudarse mutuamente para sacar adelante el trabajo (43%) es casi similar al de aquellos que peor se comunican y opina lo mismo (40%) se nota una ligera diferencia entre estos porcentajes y el de quienes obtuvieron un porcentaje regular de comunicación, ya que son estos quienes -aparentemente- perciben una menos buena cooperación.

INDICADOR 3

CUADRO XXXIX

DESCRIBE EL GRADO DE COOPERACION ENTRE LOS MIEMBROS DE SU GRUPO DE TRABAJO

COMUNICACION HORIZONTAL	P O R C E N T A J E		TOTAL DE CASOS
	BAJO REGULAR	A L T O	
MALO	100	0	10
REGULAR	84	16	19
BUENO	47	53	61

Segun lo que las cifras indican parece que hay una franca relación entre los que dicen tener buena comunicación horizontal y la percepción del grado de baja cooperación entre los miembros del grupo de trabajo y los que dijeron tener mala comunicación y bajo grado de cooperación.

Si observamos los grupos extremos vemos que los porcentajes son prácticamente opuestos: mientras que entre aquellos que dicen que, tienen buena comunicación 47% y bajo grado de cooperación, mientras que en el sector cuya comunicación horizontal es mala el porcentaje que corresponde a la percepción de bajo grado de cooperación es el 100% , no rehusamos la hipótesis de que, aunado el factor estrictamente de grado de cooperación estan influyendo otros aspectos derivados del mismo. Como pueden ser la instrucción para el establecimiento de una conducta factible de relación. Lo cierto es que hay una conducta polarizada frente al modelo de comunicación.

CONCLUSIONES

Nuestro propósito en esta última parte del trabajo es el de presentar de manera sumaria algunos aspectos más destacados de nuestro estudio. Siguiendo lo que afirmamos en la introducción, en la que planteamos la necesidad de una ciencia social referida a la acción para encausar los fenómenos estudiados, estamos conscientes de la importancia que ésta aplicación pueda tener si está fundamentada en análisis interpretativos y proyectivos a partir del conocimiento de las disciplinas sociales.

Buscamos por lo tanto interrogarnos sobre los posibles caminos de aplicación que de alguna manera pudiesen responder más fielmente al sentido de la realidad, que no sólo tenga por función descubrir la fuerza o impacto, la eficacia y la instrumentación requerida para hacer que lo que se comunica, tenga el destino en el sentido deseado, la transmisión del mensaje, sino sobre todo, para analizar la calidad de la misma.

Al llegar a esta última parte de nuestro estudio estamos conscientes de las limitaciones del análisis antecedente. En realidad nuestro planteamiento tiene un carácter de búsqueda exploratoria que no alcanza a cubrir todo el contexto del fenómeno de comunicación. Muchos de los problemas importantes en el conocimiento y explicación del hecho de la comunicación han quedado sin aparecer, algunos otros han sido apenas mencionados y mucho más no han podido ser tratados con la profundidad y precisión que hubieramos deseado. No obstante, el camino recorrido puede servirnos para acercarnos a nuevas áreas de observación de la comunicación.

Hablar ahora de la influencia de la comunicación organizacional y su impacto en algunas variables del rendimiento significa encausar ciertas condiciones de la organización tomando en cuenta los involucrados en su estructura, en este caso el supervisor y operario. Partiendo del modelo de análisis resulta sumamente ilustrativo los resultados a los que llegamos. Pudimos comprobar que efectivamente en algunos de las variables la comunicación tiene gran incidencia sobre los factores del rendimiento.

En cuanto a las variables socio-demográficos incluimos datos que describen las características de la población estudiada.

La edad se aprecia en el rango de los más jóvenes 87.8% tiene menos de 24 años. Esto significa escasa experiencia y necesidad de supervisión directa. Este hecho lo asociamos con algunas variables en la que encontramos relación en cuanto a las respuestas obtenidas que explicamos mas adelante.

El estado civil es el dato mas próximo que tiene que ver con el anterior, ya que el 90% de los operarios son solteros, lo que se explica por la corta edad.

Otro aspecto que consideramos de particular importancia que afecta directamente al hombre productivo es el nuevo significado de la instrucción formal. En décadas pasadas los jovenes aprendian su trabajo al lado de sus padres, pero en una sociedad industrial casi todos tienen un trabajo distinto al del Padre, incluso puede ser un trabajo nuevo que antes no existia y que es aprendido en la escuela. Por lo tanto la industrialización obliga a las personas a capacitarse para que puedan desempeñarse en su trabajo. Sin embargo, en este caso encontramos que no sólo no están capacitados para su trabajo industrial sino que no llegan al minimo de escolaridad, 79.9% de la población tiene menos de 6 años de estudio.

En cuanto a las implicaciones de la comunicación y su impacto en algunas variables del rendimiento encontramos que la calidad e la comunicación se ve influenciada directamente por la forma en la cual los supervisores dirigen la conducta de sus subordinados.

Encontramos que existe relación directa entre calidad de la comunicación descendente y la retroalimentación del rendimiento. Cuando el supervisor se dirige a sus subordinados para hablar de su desempeño en el trabajo, los operarios (62%) consideran que en esta oportunidad les presenta diferentes maneras de manejarlo. Por otra parte, dada la importancia de la motivación en el trabajo intentamos muy especialmente conocer como era recibida por los operarios y pudimos comprobar que ambas variables estaban asociadas significativamente. Con respecto a la frecuencia en que le proporcionan información respecto al desempeño en su trabajo descubrimos que contrariamente a lo que esperabamos un alto porcentaje (68%) está entre quienes perciben mala comunicación descendente y sólo les informan una vez a la semana. Una explicación hipotética para entender esta situación podria ser que los que sienten que hay menos comunicación requieren que más frecuentemente se les esté indicando como deben realizar su trabajo. Sin embargo no tenemos suficiente información para constatar lo que acabamos de decir, lo que deja una inquietud para investigaciones futuras.

En lo que respecta a la información que se les proporciona a los operarios para realizar su trabajo hay una variación que indica que el mayor porcentaje de comunicación eran los que no reciben información contrariamente a los que si reciben y se comunican bien.

Otro elemento importante en la situación organizacional es la satisfacción que el operario siente respecto al trabajo, en este caso aunque la relación de la satisfacción con la comunicación no era como habíamos esperado, de cualquier manera denota una diferencia sensible entre quienes tienen mayor comunicación y se sienten satisfechos con el trabajo. Asimismo los que se interesan en su trabajo indican una ligera relación positiva entre el interés y la comunicación.

El proceso de influir en las actividades de un grupo hacia el logro de una meta requiere el interés en quien realiza las tareas y en la producción, además la disposición de establecer relaciones de confianza y respeto entre otros muchos. Partiendo de estas observaciones identificamos en el análisis de la efectividad supervisora y la comunicación que la proporción de quienes se comunican mejor afirman que su jefe cumple muy bien al estar al tanto del trabajo de su grupo, además la supervisión que reciben les alienta a trabajar con mas ganas. Aunque esto lo encontramos en quien percibe buena comunicación, casi no existe diferencia entre los que opinan que la supervisión que reciben los hace trabajar bien, comparativamente entre mala y buena comunicación.

Sin embargo, encontramos una diferencia significativa entre quienes perciben buena comunicación y opinan que la influencia del jefe en el grupo de trabajo es muy buena comparativamente con los que no tienen y opinan lo mismo. Fué notorio que un porcentaje mayor relacionara la comunicación con el conocimiento que tiene su jefe del trabajo para resolver problemas.

De los tres indicadores que utilizamos en el análisis de la cooperación entre operarios y la comunicación horizontal, en el primero y en el tercero encontramos una estrecha relación entre la comunicación y la percepción de los trabajadores. En este caso los que tenían un mayor porcentaje de comunicación eran los que percibían menos conflicitos entre los miembros del grupo de trabajo. Sin embargo, el otro indicador que hacia referencia a la ayuda que se presenta para que los operarios saquen adelante el trabajo no hay una relación clara con la comunicación, esto está mas bien relacionado con el primer indicador no con el segundo. En el tercero el grado de cooperación se ve claramente relacionado con la buena comunicación.

Prácticamente en todos los casos que analizamos la comunicación era un factor de influencia positiva para el desempeño y el rendimiento del trabajo. Esto nos indica que los procesos de comunicación son fundamentales para ejercer la administración de los recursos humanos.

La empresa como un sistema complejo de relaciones interdependientes en donde cada persona o grupo influye en la capacidad de los otros para cumplir sus metas y satisfacer sus necesidades no puede funcionar con los enfoques Taylorianos que no responden a los nuevos retos ni en los aspectos sociales ni a la satisfacción que el hombre debe obtener de su trabajo. Se requiere actualmente de una revisión de los procesos de interacción social en la experiencia cotidiana.

Creemos que todas estas experiencias constituyen un bagaje bastante significativo y de importante aplicación al dominio industrial. Esencialmente porque nos muestran que los miembros de un grupo pueden estar más satisfechos y ser más productivos en aquellas condiciones que les permitan un alto grado de participación, el máximo de responsabilidad en una decisión y la libertad de expresión. Muchas veces la empresa ofrece oportunidades limitadas para la comunicación. Los métodos convencionales de organizar el trabajo toman muy poco en cuenta este aspecto. No se dan las condiciones propicias para que este proceso encuentre expresión.

Las empresas con frecuencia se preguntan "¿por qué no es gente más productiva?", les pagamos buenos salarios, los proveemos con buenas condiciones de trabajo, tienen excelentes prestaciones sociales y estabilidad de empleo, sin embargo, no parecen estar dispuestas a contribuir sino con un esfuerzo mínimo.

Para muchas empresas la magnitud del rendimiento es medida de eficiencia a corto plazo y descuidan otras variables como la motivación, la interacción efectiva y la comunicación. En realidad estas variables se relacionan con los objetivos de productividad pero son por lo general metas a largo plazo.

Las empresas, como dijimos al principio que busquen sobrevivir en este ambiente de competitividad tendrán que rediseñar sus políticas internas para lograr productividad y calidad donde incluyan el desarrollo de la habilidad empática y de interacción como herramientas valiosas para mejorar la efectividad de la comunicación y a través de ella mejorar el clima organizacional.

Podemos concluir del análisis anterior, que si en el plano del conocimiento el método científico constituye un elemento de instrumentación necesario para la investigación empírico-inductiva de la ciencia, se puede decir asimismo que, el método profesional es el prolongamiento del método científico, así el método profesional adquiere especificación a nivel de cada profesión en particular de acuerdo a la naturaleza de su objeto y la forma particular de su práctica. En este sentido la práctica del Trabajo Social utiliza el método profesional universal en que el patrón básico está formado por dos categorías fundamentales de operaciones.

- a).- Operaciones cognocitivo-axiológico.
- b).- Operaciones cognocitivo-prácticos.

Este trabajo se desarrolla fundamentalmente en la categoría de operación cognocitiva sin embargo queremos para finalizar hacer el enfoque correspondiente a la parte práctica. Consideramos que después de las conclusiones surgiendo el análisis de datos estamos frente a un diagnóstico de la situación y lo que ahora continuaria seria la parte de la operación práctica o intervención. De acuerdo a las lineas de acción derivadas del conocimiento peculiar y teniendo como marco de referencia el modelo de la nueva situación a ser creada.

La intervención como elemento básico consiste en una serie de operaciones prácticas racionalmente preparadas e integradas que presenta un proceso dinámico en el que se pueden distinguir tres momentos básicos:

- a).- La preparación de las acciones.
- b).- La ejecución efectiva.
- c).- La evaluación.

Por ultimo creemos que el más profundo conocimiento de los procesos que intervienen en la sociedad, puede y debe aplicarse para mejorar el nivel de vida de los seres humanos.

B I B L I O G R A F I A

- Ander Egg, Ezequiel, Servicio Social para una nueva época, Ed. Humanitas, Buenos Aires, 1968.
- Adame W., Emma, Apuntes de Investigación, F.T.S., U.A.N.L., México.
- Aguirre B. Eugenia María y Federico Arellano, Dirección y Dinámica de Grupos, ITESM, México, 1967.
- Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, Cap. V, Págs. 139-149
- Badura, Bernhard, Sociología de la comunicación, Ed. Ariel, España, 1979.
- Batista López, Josefa, Objeto y especialidad del Servicio Social, Ed. Cortez y Morales, Sao Paulo , 1979.
- Beckhard, Richard, Desarrollo Organizacional, Fondo Educativo Interamericano, S. A., México 1973.
- Bendix, R., Work and authority in industry, J. Wiley New York, 1956.
- Berlo, David K, El proceso de la comunicación, El Ateneo, México, 1991.
- Blanchard, Kenneth H. y Paul Hersey, La administración y el comportamiento humano, Ed. Técnica, S.A., México, 1970.
- Cartwright D. y Zander Alvin, Group Dynamics: Research and Theory, Row Peterson and Co., Evanston Illinois, 1960.
- Casalet, Mónica. Trabajo Social y Participación Obrera, Ed. Humanitas, Buenos Aires, 1974.

- Chruden y Sherman, Administración de Personal, Ed. C.E.C.S.A., Cap. XIV, Págs. 336-345.
- Corral C. Manuel, Manual de comunicaciones, C.E.C.S.A., México 1985.
- Dantas, Jose Lucena, Introducción a la Teoría General del Trabajo Social, Edición mimeografiada de los cursos de extensión de Goiania y San Luis, Convenio Sudam, UNICEFF, BRASIL, 1969.
- Dantas, Jose Lucena, Teoría Metodológica del Servicio Social, Teresopolis, C.B.C.I.S.S., 2da. Ed., Ed. Humanitas, Buenos Aires, 1981.
- Digers, Paul y Myers Charles, Administración de Personal, Ed. C.E.C.S.A., Cap. VII, Págs.199-233.
- Drucker, Peter F., The practice of management, Harper and Row Publishers, New York, 1954.
- Faleiros, Vicente de Paula, La política social del estado capitalista, Cortez Editora, Sao Paulo, 1980.
- Gardener, D. G. Moore, Relaciones Humanas en la Empresa, 5ta. Ed., Madrid, Rialp.
- Gibb, J. R. Defensive communication, Journal of communication, 11, 3, 1961.
- Gomez da Costa, Suely, Documento de Teresopolis, Seminario de la Metodología del Servicio Social, 2a. Ed., Ed. Humanitas, Buenos Aires, 1981.
- Greenwood, Ernest, Social work research, Social Service, Review 31, Sep. 1957.
- Hy Bels y Weaver R. La comunicación, Comercio Editorial, S.A., 4ta. Edición, México, 1980.

- Hodgelts R. y Altman Steven, Comportamiento en las organizaciones, Mc. Graw-Hill, México 1982.
- House, Edgar F. y James L. Bowditch, El comportamiento humano en la organización, Fondo Educativo Interamericano, S. A., México, 1976.
- Johnson, Louise C., Social work practice, The University of South Dakota, Boston, 1989.
- Kisten, Rainer E. y Joachim Müller-Schwarz, Entrenamiento de Grupos, Mensajero, España, 1972.
- Kruse, Herman C., Cuestiones operativas del servicio social, Ed. Humanitas, Buenos Aires, 1974.
- Kruse Herman C., Introducción a la teoría científica del servicio social, 3er. Ed., Editorial ECRO, Buenos Aires, 1976.
- Lawrence, Paul R. y Jay W. Lorch, Desarrollo de organizaciones: Diagnóstico y Acción, Fondo Educativo Interamericano, S. A., México, 1973.
- Leñero O., Luis, El fenómeno Familiar en México, Instituto Mexicano de Estudios Sociales, S. A.
- Leñero O., Luis, Investigación de la familia en México, Instituto Mexicano de Estudios Sociales. A.C., México, 1971.
- Likert Rensis, The human organization, Mc. Graw-Hill, Book Co., New York, 1967.
- March, J. G. y Simon H. A., La percepción y la comunicación, cit., Boletín Técnico de Recursos Humanos, I.T.E.S.M., México, 1979.
- Pick, Susan y Ana Luisa López, Como investigar en Ciencias Sociales, Ed. Trillas, México, 1988.

- Polansky, Norman A., Metodología de la investigación del Trabajo Social, Euramérica, S.A., Madrid, 1966.
- Prado, Luis, Citra do., Formación del Ingeniero en el Estudio de las Ciencias Físicas, Digesto Económico XI, No. 123, Mayo-Julio, Brasil, 1955.
- Quiñones A., Aura A., Incidencia del nivel de Instrucción de la mujer en el ajuste conyugal, Tesis, 1989.
- Rogers Carl, Barriers and gateways to communication, Harvard Business, Review 30, 4, Julio-Agosto 1953.
- Schein, Edgar H., Desarrollo Organizacional, Fondo Educativo Interamericano, S.A., México 1973.
- Siegel, Sidney, Estadística no paramétrica, Aplicada a las ciencias de la conducta, Ed. Trillas, México, 1975.
- Stewart John, D'Angelo G., Nosotros y los demás. Comunicación interpersonal, C.E.C.S.A., Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
- Strauss George y Syless Leonard, Los Problemas de la Dirección, Ed. C.E.C.S.A., cap. VII y VIII.
- Tamayo y Tamayo, Mario, El proceso de la investigación científica, Ed. Limusa, México 1986.
- Terry, George R. Principles of management, 3er. Ed. Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1960.
- Tiffin J. y Mc. Cormick Ernest, Sociología Industrial, Ed. Diana, México, 1986.
- Toynbee Arnold, Lectures on the Industrial Revolution of the eighteenth century in England, Longmans, Green, Co., Londres, 1912.

- Trueba D., José, Sociología Industrial, Instituto Mexicano de Estudios Sociales, A. C., México, 1972.
- Unckell, Ellen et al., Experiencias de Servicio Social en Empresas, Ed. Humanitas, Buenos Aires, 1976.
- Victorica, Guadalupe, Apuntes sobre algunas etapas de la investigación social, ITESM, 1982.
- Walton, Richard E., Desarrollo Organizacional, Fondo Educativo Interamericano, México, 1973.

- 1.- NO. DE CUESTIONARIO _____
- 2.- EDAD:

- 3.- ESTADO CIVIL:

- 4.- ESCOLARIDAD:

- 5.- COMO CUMPLE SU JEFE AL REVISAR Y ESTAR AL TANTO DEL TRABAJO QUE USTED Y SU GRUPO REALIZA?
 _____ (1) Muy Bien.
 _____ (2) Bien.
 _____ (3) Regular.
 _____ (4) Mal.
 _____ (5) Muy mal.
- 6.- LA SUPERVISION QUE RECIBE, LE HACE DESEAR:
 _____ (1) Trabajar con mas ganas.
 _____ (2) Trabajar bien.
 _____ (3) Hacer nada mas lo necesario.
 _____ (4) Trabajar muy poco.
 _____ (5) Trabajar lo menos posible.
- 7.- LA INFLUENCIA DE SU JEFE SOBRE LA GENTE DE SU GRUPO DE TRABAJO ES:
 _____ (1) Muy buena, la gente hace su máximo esfuerzo.
 _____ (2) Buena, todos trabajan con ganas.
 _____ (3) Regular, algunos ayudan a realizar un buen trabajo.
 _____ (4) Mala, no ayuda para nada.
 _____ (5) Muy mala, nos hace el trabajo más difícil.
- 8.- CONOCE SU JEFE INMEDIATO LO SUFICIENTE SOBRE EL TRABAJO DE SU GRUPO PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN:
 _____ (1) Si conoce muy bien el trabajo.
 _____ (2) Conoce bien el trabajo.
 _____ (3) Conoce regularmente el trabajo.
 _____ (4) Apenas conoce su trabajo.
 _____ (5) Casi no conoce el trabajo.
- 9.- QUE TAN BIEN ORGANIZA Y PROGRAMA SU JEFE EL TRABAJO DE SU GRUPO?
 _____ (1) Muy bien.
 _____ (2) Bien.
 _____ (3) Regular.
 _____ (4) Mal.
 _____ (5) Muy mal.

10.- COMO SE SIENTE RESPECTO AL TRABAJO QUE LLEVA A CABO?

- _____ (1) Es el tipo de trabajo que me gusta.
- _____ (2) Me gusta más que la mayoría de las cosas que puedo hacer.
- _____ (3) Me gusta, pero hay otros trabajos que me gustan igual.
- _____ (4) Está bien, pero hay otros trabajos que me gustan más.
- _____ (5) No me gusta, preferiría hacer otra cosa.

11.- ES INTERESANTE Y AMENO EL TIPO DE TRABAJO QUE USTED REALIZA?

- _____ (1) Casi todo.
- _____ (2) Mucho.
- _____ (3) Algo.
- _____ (4) No mucho.
- _____ (5) Casi nada.

12.- CUANDO SU JEFE Y USTED HABLAN DE SU DESEMPEÑO EN EL TRABAJO SE LE PRESENTAN DIFERENTES MANERAS DE MEJORARLO?

- _____ (1) Casi siempre.
- _____ (2) Generalmente.
- _____ (3) Algunas veces.
- _____ (4) Rara vez.
- _____ (5) Nunca o casi nunca.

13.- GENERALMENTE COMO SE SIENTE DESPUES DE QUE HAN PLATICADO CON USTED SOBRE EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO?

- _____ (1) Muy motivado a seguir trabajando.
- _____ (2) Motivado.
- _____ (3) Indiferente.
- _____ (4) Desanimado.
- _____ (5) Muy desalentado.

14.- CON QUE FRECUENCIA LE PROPORCIONAN INFORMACION RESPECTO AL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO?

- _____ (1) Una vez a la semana.
- _____ (2) Como una vez por mes.
- _____ (3) Varias ocasiones al año.
- _____ (4) Unicamente cuando se hacen juntas de trabajo.
- _____ (5) En informe anual.

15.- QUE TANTA INFORMACION UTIL SE LE PROPORCIONA PARA REALIZAR SU TRABAJO?

- _____ (1) Ninguna.
- _____ (2) Muy poca.
- _____ (3) Algo.
- _____ (4) Bastante.
- _____ (5) Mucha.

16.- SU JEFE INMEDIATO TOMA EN CUENTA LAS SUGERENCIAS DEL PERSONAL?

- _____ (1) Siempre.
- _____ (2) Casi siempre.
- _____ (3) Algunas veces.
- _____ (4) Casi nunca.
- _____ (5) Nunca.

17.- SU JEFE INMEDIATO DIALOGA CON USTED RESPECTO AL TRABAJO?

- _____ (1) Muy poco probable.
- _____ (2) Poco probable.
- _____ (3) Es difícil saber.
- _____ (4) Algo probable.
- _____ (5) Es muy probable.

18.- ESTA INFORMADO SU JEFE INMEDIATO DE LO QUE USTED Y SUS COMPANEROS PIENSAN SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO?

- _____ (1) Muy mal informados.
- _____ (2) Mal informados.
- _____ (3) Informados.
- _____ (4) Bien informados.
- _____ (5) Muy bien informados.

19.- SU JEFE TOMA EN CUENTA LAS INQUIETUDES DE SUS SUBORDINADOS?

- _____ (1) Casi nunca.
- _____ (2) Rara vez.
- _____ (3) Ocasionalmente.
- _____ (4) La mayoría del tiempo.
- _____ (5) Casi siempre.

20.- LA COMUNICACION ENTRE SUS COMPANEROS DE TRABAJO ES:

- _____ (1) Muy buena.
- _____ (2) Buena.
- _____ (3) Regular.
- _____ (4) Mala.
- _____ (5) Muy mala.

21.- EXISTEN CONFLICTOS O PROBLEMAS ENTRE LOS MIEMBROS DE SU GRUPO DE TRABAJO?

- _____ (1) Con mucha frecuencia.
- _____ (2) Con regular frecuencia.
- _____ (3) Algunas veces.
- _____ (4) Casi nunca.
- _____ (5) Nunca.

22.- LOS COMPANEROS DE SU GRUPO PARA SACAR ADELANTE EL TRABAJO:

- _____ (1) Se desviven con tal de ayudarse mutuamente.
- _____ (2) La mayoría a los otros cuando pueden.
- _____ (3) Algunos no ayudan.

23.- DESCRIBA EL GRADO DE SU COOPERACION ENTRE LOS MIEMBROS DE SU GRUPO DE TRABAJO:

- _____ (1) Muy bajo.
- _____ (2) Bajo.
- _____ (3) Regular.
- _____ (4) Alto.
- _____ (5) Muy alto.

24.- EL INTERCAMBIO DE IDEAS E INFORMACION ENTRE LOS MIEMBROS DE SU GRUPO DE TRABAJO ES?

- _____ (1) Muy bueno.
- _____ (2) Bueno.
- _____ (3) Regular.
- _____ (4) Malo.
- _____ (5) Muy malo.

25.- ES SU GRUPO DE TRABAJO CAPAZ DE RESOLVER LOS PROBLEMAS QUE SE LE PRESENTAN?

- _____ (1) Siempre.
- _____ (2) Casi siempre.
- _____ (3) Algunas veces.
- _____ (4) Casi nunca.

26.- COMO CALIFICARIA USTED LA CALIDAD DEL TRABAJO QUE REALIZA SU GRUPO?

- _____ (1) Muy bueno.
- _____ (2) Bueno.
- _____ (3) Regular.
- _____ (4) Malo.
- _____ (5) Muy malo.

27.- LA FORMA EN QUE EL JEFE NOS MANTIENE INFORMADO ME HACE SENTIR QUE ESTOY:

- _____ (1) Muy bien informado.
- _____ (2) Bien informado.
- _____ (3) Regularmente informado.
- _____ (4) Poco informado.
- _____ (5) No tengo información.

28.- CUANDO SE HACEN CAMBIOS EN LOS PROCEDIMIENTOS DE SU TRABAJO, SE LES INFORMA EL MOTIVO?

- _____ (1) Siempre.
- _____ (2) Algunas veces.
- _____ (3) No estoy seguro.
- _____ (4) Casi nunca.
- _____ (5) Nunca.

29.- SABE QUE RESULTADOS SE ESPERAN DE USTED EN EL TRABAJO QUE LE HAN ASIGNADO?

- _____ (1) Siempre.
- _____ (2) Algunas veces.
- _____ (3) No estoy seguro.
- _____ (4) Casi nunca.
- _____ (5) Nunca.

30.- SE LES INFORMA ANTICIPADAMENTE LOS CAMBIOS QUE PODRIAN AFECTARLE?

- _____ (1) Siempre.
- _____ (2) Algunas veces.
- _____ (3) No estoy seguro.
- _____ (4) Casi nunca.
- _____ (5) Nunca.

DATA LIST FILE='TESISGUI.DAT'/VI 1-2 V2 3-4 V3 TO V4 5-6 V5 7 V6 TO V31 8-33
V32 TO V33 34-35 V34 TO V77 36-79.

VARIABLE LABELS

V2 'EDAD'
V3 'ESTADO CIVIL'
V4 'GRADO DE ESTUDIO'
V5 'TU JEFE ESTA AL TANTO DEL TRABAJO'
V6 'LA SUPERVISION TE HACE DESEAR'
V7 'LA INFLUENCIA DE TU JEFE EN EL GPO.'
V8 'CONOCE TU JEFE EL TRABAJO DE TU GRUPO'
V9 'ORGANIZA Y PROGRAMA EL TRABAJO TU JEFE'
V10 'SATISFACCION RESPECTO AL TRABAJO'
V11 'TE INTERESA EL TRABAJO QUE REALIZAS'
V12 'TU J.HABLA DE TU DESEMPEÑO Y SUGIERE MEJ.'
V13 'DESPUES QUE HABLAS CON TU J. TE SIENTES'
V14 'FREC. DE INFORMACION PARA TU DESEMPEÑO'
V15 'INFORMACION PARA REALIZAR TRABAJO'
V16 'TU JEFE TOMA EN CUENTA SUGERENCIAS'
V17 'TU J. DIALOGA RESPECTO AL TRABAJO'
V18 'INFORMA EL J. SOBRE CONDICIONES DE T.'
V19 'TU J. TOMA EN CUENTA INQUIETUDES'
V20 'COMUNICACION ENTRE COMPANEROS '
V21 'CONFLICTOS ENTRE GRUPOS DE TRABAJO'
V22 'PARA SACAR ADELANTE EL T. EL GRUPO'
V23 'COOPERACION ENTRE GRUPO DE TRABAJO'
V24 'INTERCAMBIO DE IDEAS ENTRE GRUPO '
V25 'EL GRUPO RESUELVE PROBLEMAS DE T.'
V26 'CALIDAD DEL TRABAJO EN EL GRUPO'
V27 'LA INFORMACION TE HACE SENTIR'
V28 'TE INFORMAN MOTIVOS DE CAMBIOS'
V29 'SABES QUE RESULTADOS SE ESPERAN DE TI'
V30 'INF.A LA ANTICIPACION DE CAMBIOS'
V31 'RESULTADOS DEL GRUPO DE TRABAJO'
V32 'DESEMPEÑO DEL GRUPO BAJO PRESION'
V33 'PRAC. DE NUEVAS Y MEJORES MANERAS'
V34 'RESPECTO DEL JEFE'
V35 'CONFIANZA DEL JEFE'
V36 'COMPRESION DEL JEFE'
V37 'PACIENCIA DEL JEFE'
V38 'ES CLARO EL JEFE'
V39 'SABE ESCUCHAR EL JEFE'
V40 'COMUNICACION ABIERTA DEL JEFE'
V41 'RESPONSABILIDAD DEL JEFE'
V42 'JUZGA EL JEFE'
V43 'FALTA DE DECISION DEL JEFE'
V44 'PARTICIPA EL JEFE'
V45 'CALIDAD DEL JEFE'
V46 'MUESTRA IGUALDAD EL JEFE'
V47 'INTERES POR EL OTRO DEL JEFE'
V48 'ES FLEXIBLE EL JEFE'
V49 'MUESTRA SUPERIORIDAD EL JEFE'
V50 'ACEPTA EL JEFE' V51 'MIEDO AL C. CON J.'
V52 'MAL ENTENDIDO DEL JEFE'
V53 'LIBERTAD AL C. CON EL JEFE'
V54 'MOTIVACION DEL JEFE'

V55 'COLABORA EL JEFE'
 V56 'RESPETO DEL COMPANERO'
 V57 'CONFIANZA CON EL COMPANERO'
 V58 'COMPRESION CON COMPANEROS'
 V59 'PACIENCIA CON COMPANEROS'
 V60 'CLARIDAD CONCOMPANEROS'
 V61 'SABEN ESCUCHAR LOS COMPANEROS'
 V62 'COMUNICACION ABIERTA CON COMPANEROS'
 V63 'RESPONSABILIDAD CON COMPANEROS'
 V64 'JUZGAN LOS COMPANEROS'
 V65 'FALTA DE DECISION CON COMPANEROS'
 V66 'PARTICIPACION DE LOS COMPANEROS'
 V67 'CALIDAD CON COMPANEROS'
 V68 'MUESTRAN IGUALDAD LOS COMPANEROS'
 V69 'INTERES POR EL OTRO LOS COMPANEROS'
 V70 'FLEXIBILIDAD CON COMPANEROS'
 V71 'MUESTRAN SUPERIORIDAD LOS COMPANEROS'
 V72 'ACEPTACION CON COMPANEROS'
 V73 'MIEDO DE C. CON COMPANEROS'
 V74 'MAL ATENDIDOS CON COMPANEROS'
 V75 'LIBERTAD CON COMPANEROS'
 V76 'MOTIVACION CON COMPANEROS'
 V77 'COLABORACION CON COMPANEROS'.
 VALUE LABELS V3 1'SOLTERO' 2'CASADO' 3'VIUDO' 4'DIVORCIADO' 5'UNION LIBRE' /
 V4 1 'PRIM. COMPLETA' 2 'PRIM. INCOMPLETA' 3 'SEC. COMPLETA'
 4'SEC. INCOMPLETA' 5'TEC. COMPLETA' 6'TEC. INCOMPLETA'
 7'PREP. COMPLETA' 8'PREP. INCOMPLETA' 9'OTROS' / V5 1'MUY BIEN'
 2'BIEN' 3'REGULAR' 4'MAL' 5'MUY MAL' / V6 1'T. CON GANAS' 2'TRABAJAR BIEN'
 3'HACER LO NECESARIO' 4'TRABAJAR POCO' 5'T. LO MAS POSIBLE' /
 V7 1'MUY BUENA MAX. E.' 2'BUENA TR. CON GANAS' 3'REG. REAL BUEN T.'
 4'MALA NO AYUDAN NADA' 5'MUY MALA T. DIFICIL' / V8 1'SI CONOCE MUY BIEN T.'
 2'BIEN CONOCE T.' 3'CONOCE REGULAR T.' 4'FALTA DE CONOCIMIENTO'
 5'CASI NO CONOCE' / V9 1'MUY BIEN' 2'BIEN' 3'REGULAR' 4'MAL' 5'MUY MAL' /
 V10 1'EL QUE MAS GUSTA' 2'GUSTA MAS QUE MAY.' 3'ME GUSTA IGUAL'
 4'ME GUSTA MAS' 5'NO ME GUSTA' / V11 1'CASI TODO' 2'MUCHO' 3'ALGO' 4'NO MUCHO'
 5'CASI NADA' / V12 1'SIEMPRE' 2'CASI SIEMPRE' 3'ALGUNAS VECES' 4'CASI NUNCA'
 5'NUNCA' / V13 1'MUY MOTIVADO' 2'ALENTADO' 3'INDIFERENTE' 4'DESANIMADO'
 5'MUY DESALENTADO' / V14 1'UNA VEZ A LA SEMANA' 2'COMO UNA VEZ POR MES'
 3'VARIAS OCUP.AL AÑO' 4'EN INFORME ANUAL' / V15 1'NADA O MUY POCO'
 3'ALGO' 4'BASTANTE' 5'MUCHA' / V16 1'MUY POCO PROBABLE' 2'POCO PROBABLE'
 3'ES DIFICIL SABER' 4'ALGO PROBABLE' 5'ES MUY PROBABLE' /
 V17 1'MUY POCO PROBABLE' 2'POCO PROBABLE' 3'ES DIFICIL SABER' 4'ALGO PROBABLE'
 5'ES MUY PROBABLE' / V18 1'MUY MAL INFORMADOS' 2'MAL INFORMADOS' 3'INFORMADOS'
 4'BIEN INFORMADOS' 5'MUY BIEN INFORMADOS' / V19 1'CASI NUNCA' 2'RARA VEZ'
 3'OCACIONALMENTE' 4'LA MAY.DEL TIEMPO' 5'CASI NUNCA' / V20 1'MUY BUENA'
 2'BUENA' 3'REGULAR' 4'MALA' 5'MUY MALA' / V21 1'MUCHA FRECUENCIA'
 2'REGULAR FRECUENCIA' 3'ALGUNAS VECES' 4'CASI NUNCA' 5'NUNCA' /
 V22 1'INT.AYUDA MUTUA' 2'MAY.CUANDO FUEDE' 3'ALGUNOS NO AYUDAN'
 4'NADIE AYUDA' / V23 1'MUY BAJO' 2'BAJO' 3'REGULAR' 4'ALTO' 5'MUY ALTO' /
 V24 1'MUY BUENO' 2'BUENO' 3'REGULAR' 4'MALO' 5'MUY MALO' /
 V25 1'SIEMPRE' 2'CASI SIEMPRE' 3'ALGUNAS VECES' 4'CASI NUNCA RESUELVE' /
 V26 1'MUY BUENO' 2'BUENO' 3'REGULAR' 4'MALO' 5'MUY MALO' /
 V27 1'MUY BIEN INFOR.' 2'BIEN INFORMADO' 3'REGULAR INFORM.' 4'POCO INFORMADO'
 5'NO INFORMADOS' / V28 1'SIEMPRE' 2'ALGUNAS VECES' 3'NO ESTOY SEGURO'
 4'CASI NUNCA' 5'NUNCA' / V29 1'SIEMPRE' 2'ALGUNAS VECES' 3'NO ESTOY SEGURO'

4 'CASI NUNCA' 5 'NUNCA' / V30 1 'SIEMPRE' 2 'ALGUNAS VECES' 3 'NO ESTOY SEGURO'
 4 'CASI NUNCA' 5 'NUNCA' / V31 1 'EXCELENTE' 2 'MEJ. QUE LOS DEMAS'
 3 'BIEN COMO OTROS' 4 'NECESITAMOS MEJ.' 5 'NECE. MEJ. MUCHO' / V32 1 'DEFICIENTE'
 2 'NO MUY BIEN' 3 'REGULAR' 4 'HACE BUEN T.' 5 'EXELENTE DESEMPEÑO' /
 V33 1 'SIEMPRE' 2 'MUCHAS VECES' 3 'NO ESTOY SEGURO' 4 'CASI NUNCA' 5 'NUNCA' /
 V34 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' / V35 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' /
 V36 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' / V37 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' /
 V38 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' / V39 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' /
 V40 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' / V41 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' /
 V42 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' / V43 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' /
 V44 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' / V45 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' /
 V46 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' / V47 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' /
 V48 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' / V49 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' /
 V50 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' / V51 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' /
 V52 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' / V53 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' /
 V54 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' / V55 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' /
 V56 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' / V57 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' /
 V58 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' / V59 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' /
 V60 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' / V61 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' /
 V62 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' / V63 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' /
 V64 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' / V65 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' /
 V66 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' / V67 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' /
 V68 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' / V69 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' /
 V70 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' / V71 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' /
 V72 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' / V73 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' /
 V74 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' / V75 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' /
 V76 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' / V77 1 'SI' 2 'NO' 3 'NO CONTESTO' /
 RECODE V2 (15 THRU 19=01) (20 THRU 24=02) (25 THRU 29=03) (30 THRU 34=04)
 (35 THRU 39=05) (40 THRU 44=06).
 VALUE LABELS V2 01 '15-19' 02 '20 24' 03 '25-29'
 04 '30-34' 05 '35 39' 06 '40-44'.
 RECODE V3 (1=1) (2=2) (3,4,5=3).
 RECODE V10 (4,5=3).
 RECODE V6 V14 (1=1) (2=2) (3,4,5=3).
 RECODE V31 (4,5=3).
 RECODE V33 (1=1) (2=2) (3,4,5=3).
 RECODE V11 (1=1) (2=2) (3,4,5=3).
 RECODE V25 (1=1) (2=2) (3,4=3).
 RECODE V15 (1,2=1).
 RECODE V21 (1,2,3=1).
 RECODE V23 (1,2,3=1)(4,5=4).
 VALUE LABELS V3 1 'SOLTERO' 2 'CASADO' 3 'OTROS' /
 V10 1 'EL QUE MAS GUSTA' 2 'GUSTA MAS QUE MAY.' 3 'NO GUSTA' /
 V6 1 'TRABAJAR CON MAS GANAS' 2 'TRABAJAR BIEN' 3 'TRABAJAR LO NEC.' /
 V30 1 'SIEMPRE' 2 'ALGUNAS VECES' 3 'CASI NUNCA' /
 V31 1 'EXCELENTE' 2 'MEJOR QUE LOS DEMAS' 3 'NECESITAMOS MEJORAR' /
 V33 1 'SIEMPRE' 2 'ALGUNAS VECES' 3 'CASI NUNCA' /
 V29 1 'SIEMPRE' 2 'ALGUNAS VECES' 3 'CASI NUNCA' /
 V11 1 'CASI TODO' 2 'MUCHO' 3 'NO MUCHO' /
 V20 1 'MUY BUENA' 2 'BUENA' 3 'REGULAR' /
 V25 1 'SIEMPRE' 2 'ALGUNAS VECES' 3 'CASI NUNCA' /
 RECODE V17 (5=1)(4=2)(2=4)(1=5).
 COMPUTE HORIZON=V20+V24.
 COMPUTE ASCEND=V16+V18+V19.
 COMPUTE DESCEND=V17+V27+V28+V29+V30.

```
RECODE HORIZON (2 THRU 4=3)(5=2)(6 THRU 8=1).
RECODE ASCEND (3 THRU 7=1)(8 THRU 11=2)(12 THRU 15=3).
RECODE DESCEND (5 THRU 8=3)(9 THRU 12=2)(ELSE=1).
VALUE LABELS HORIZON ASCEND DESCEND 1 'MALA' 2 'REGULAR' 3 'BUENA'.
```

