



## Notas

Figura 1.2, de la página 28. Fuente desconocida.

Figura 3.1, de la página 68 y la tabla 3.1, de las páginas 69 y 70. Publicada con autorización del editor, de la obra de R. Miles, "Keeping Informed-Human Relations or Human Resources" *Harvard Business Review* 43 (julio-agosto, 1965), páginas 148-163.

Figura 3.2, de la página 71, y la figura 3.5, de la página 96. Publicada con autorización del editor, de la obra de P. Hersey y K. Blanchard, *Management of Organizational Behavior* (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1969), páginas 18 y 118.

Tabla 3.3, de las páginas 80 a 85. De *Human Organization*, de R. Likert. Copyright 1967. McGraw-Hill Book Company. Con autorización de McGraw-Hill Book Company.

Figura 3.3 y figura 3.4, de la página 95. Publicada con autorización del editor, de la obra de W. Haney, *Communication and Organizational Behavior: Text and Cases* (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1973, tercera edición), páginas 15-16.

Tabla 3.5, de la página 92. De *Human Relations at Work*, de K. Davis. Copyright 1967, McGraw-Mill Book Company. Con autorización de McGraw-Hill Book Company.

Citas de las páginas 114 a 116. "Cuando el señor A deja vagar la vista... por el despacho..." Publicado con autorización del editor, de la obra de D. Barlund, "A Transactional Model of Communication", en J. Akin; A. Goldberg; G. Myers, y J. Stewart, editores. *Language Behavior: A Book of Readings*. (La Haya, Holanda: Mouton and Co., 1970), páginas 53-58.

Cita de la página 118. "La juventud americana... que es muy rápida integrando..." Publicado con autorización del editor, de *Parade Magazine*, 17 de junio de 1973, página 21.

Cita de la página 120. "Querida Abby?" Publicado con autorización del *Chicago Tribune*-New York News Syndicate Inc. (sin fecha).

Cita de la página 230. "Parece que los neoyorquinos. ..." Publicado con autorización del editor, del *Albuquerque Journal*, Albuquerque, Nuevo México, 17 de junio de 1973.

Citas de las páginas 304-307. "Cuando estaba a punto de abandonar... para dirigir su primer trabajo. en el campo..." Publicado con autorización del editor, de "Person to Person", revisión de Stanley A. Freed, *Natural History Magazine*, abril, 1972. Copyright, The American Museum of Natural History, 1972.

Figura 10.2, de las páginas 342 y 343. Publicada con autorización del autor, E. Rudolph, "An Evaluation of ECCO Analysis as a Communication Audit Methodology", manuscrito no publicado, presentado ante la International Communication Association, 1972.

Figura 11.4, de la página 374. Publicada con autorización del autor, de la obra de J. W. Pfeiffer y J. E. Jones, *A Handbook of Structured Experience for Human Relations Training: Volume II* (Iowa: University Associates Press, 1970), página 17.

Figura 12.1, de la página 390. Publicada con autorización del editor, de la obra de Warren G. Bennis, *Organization Development*, 1969, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.

Tabla 12.1, de las páginas 400-401. Publicada con autorización de Organizational Associates, un grupo de asesores en comunicación: R. Wayne Pace (Albuquerque, Nuevo México), Robert R. Boren (Boise, Idaho), Eldon E. Baker (Missoula, Montana), Brent D. Peterson (Orem, Utah) y Noel D. White (Cheney, Washington).

Tabla 12.2, de las páginas 408-409. Publicado con autorización del autor E. Hays, "A Behavioral Objectives Approach to the Development of a Code of Ethics for Communication Consultants" manuscrito no publicado, presentado ante la International Communication Association, 1972, páginas 5-7.

# Comunicación Organizacional

*Tomado de within. C. Brown Company Publishers*

*Pablo de la Torriente, Editorial  
Unión de Periodistas de Cuba  
Calle 11 no. 160 e/ K y L, Vedado*

*Esta obra, destinada a la Educación Superior, se publica al amparo del artículo 37 de la Ley no. 14 del Derecho de Autor, y su distribución se hará sin fines de lucro y exclusivamente dentro del territorio del estado cubano.*

# Índice

*PREFACIO/*

## **Primera parte / LA CONDUCTA DE LAS ORGANIZACIONES/**

### 1. ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL?/

Percepciones de la comunicación organizacional/  
Definición y ejemplos de la comunicación organizacional/  
Mensajes/  
Redes/  
Interdependencia/  
Relaciones/  
Sumario  
Ejercicios/  
Referencias/

### 2. LA TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES/

Panorámica general y definición/  
La escuela clásica/  
Escuela de relaciones humanas/  
La escuela de los sistemas sociales/  
Sumario/  
Ejercicios/  
Referencias/

### 3. RELACIONES HUMANAS EN LAS ORGANIZACIONES/

Relaciones/  
Panorámica general de los sistemas gerenciales basados en los recursos humanos/  
Proposiciones clave derivadas del movimiento de recursos humanos/  
Nuevas directrices en la investigación de los recursos humanos y la motivación/  
Sumario/  
Cuestiones generales/  
Referencias/

## **Segunda parte / EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN/**

### **4. VARIABLES DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES/**

Sistema de clasificación de mensajes/  
El proceso de comunicación/  
La comunicación es transaccional/  
La comunicación es personal/  
La comunicación es seriada/  
Métodos de difusión orales software/  
Propósito de los mensajes/  
Redes de mensajes/  
Relaciones de redes formales/  
Relación de redes informales/  
Sumario/  
Ejercicios/  
Referencias/

### **5. LAS COMUNICACIONES NO VERBALES EN LA ORGANIZACIÓN/**

Definición y función de la comunicación no verbal/  
Funciones de la comunicación no verbal/  
El cuerpo , su conducta y su apariencia/  
La voz humana/  
Medio ambiente/  
Sumario/  
Ejercicios/  
Referencias/

## **Tercera parte / FORMATOS DE INTERACCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES/**

### **6. GRUPOS DIÁDICOS EN LAS ORGANIZACIONES/**

Un caso/  
Análisis estructural/  
Análisis transaccional/  
Análisis de los juegos,/   
Juegos de la organización/  
Poner fin a los juegos/  
Sumario/  
Ejercicios/  
Referencias/

### **7. LOS PEQUEÑOS GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES/**

Los pequeños grupos como subsistemas/  
Tipos de grupos en las organizaciones/  
Grupos variables clave/  
Eficacia de los pequeños grupos en las organizaciones/  
Sumario/  
Ejercicios/  
Referencias/

## 8. COMUNICACIONES PÚBLICAS EN LAS ORGANIZACIONES/

¿Qué es la comunicación pública?/

Comunicación pública dentro del modelo de los sistemas sociales/

Importancia y frecuencia de la comunicación pública en las organizaciones/

Tipos de actividades de comunicación pública en las organizaciones/

Enseñanza de la comunicación pública en las organizaciones/

Medición de la eficacia de la comunicación pública/

Sumario/

Ejercicios/

Referencias/

## Cuarta parte / FORMATOS DE INTERVENCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES/

### 9. DISEÑO DEL CAMPO DE LA INVESTIGACIÓN/

Interpretación de la investigación de la comunicación organizacional/

¿Qué es la investigación “en el campo”/

Problemas planteados por las investigaciones realizadas en el campo/

Recomendaciones para diseñar futuras investigaciones/

Sumario/

Ejercicios/

Referencias, 317

### 10. DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES EN EL CAMPO/

Implementación de la investigación de la comunicación organizacional/

Procedimientos de investigación de la comunicación organizacional/

Revisión de la comunicación/

Estructura conceptual para la evaluación de los sistemas de comunicación organizacional/

Técnicas de recolección y análisis de datos/

Redacción del reporte de la investigación/

Sumario/

Ejercicios/

Referencias/

### 11. CAPACITACIÓN EN COMUNICACIÓN/

Modelo general de capacitación (GTM)/

Modelo de capacitación en comunicación (CTM)/

Análisis de la comunicación pre-capacitación/

Objetivos de la capacitación en comunicación/

Técnicas de capacitación en comunicación/

Evaluación y feedback en los programas de capacitación en comunicación/

Sumario/

Ejercicios/

Referencias/

### 12. ASESORAMIENTO EN COMUNICACIÓN/

Desarrollo organizacional (OD)/

Modelos de asesoramiento en comunicación/

Establecer relaciones/  
Diagnósticos y prescripciones/  
Actividades de intervención/  
Problemas prácticos de la intervención/  
Consideraciones éticas del asesoramiento/  
Terminación de las relaciones asesor-cliente/  
Sumario/  
Ejercicios/  
Referencias/  
Índices/

## Prefacio

*La comunicación organizacional, como nueva disciplina, tiene sus raíces en varios campos: antropología, sociología industrial, psicología industrial, teoría de la gerencia, teoría de la comunicación y oratoria. Debido a que nuestro interés se centra en la conducta de la comunicación oral dentro de la organización, analizaremos a fondo las raíces históricas de la oratoria. La Comunicación Organizacional, como una introducción en este campo, se centra en la conducta de la comunicación de aquellos individuos que trabajan, rezan, estudian y juegan en las organizaciones.*

*La mayoría de los libros editados que tratan el tema de la comunicación organizacional o son malos libros de lectura o son manuales prescriptivos. Es evidente que en el mercado de libros dedicados a la comunicación organizacional falta un libro de texto de introducción que subraye los tipos de conducta que se observan en las comunicaciones de las más complejas organizaciones. Los estudios realizados en las más complejas organizaciones (sindicatos laborales, instituciones educativas, hospitales, agencias gubernamentales, empresas comerciales o industriales, instituciones militares, etc.) muestran que las comunicaciones que se desarrollan en los pequeños grupos y los diádicos marcan la pauta de casi todas las interacciones humanas que se observan en las organizaciones. Mientras que la mayoría de las organizaciones cuentan con departamentos de oradores y programas de capacitación oratoria destinados a los altos directivos, no pueden olvidarse que las comunicaciones más frecuentes se dan en los pequeños grupos y los diádicos.*

*Casi todos los departamentos están formados por pequeños grupos. Las reuniones con pequeños grupos de individuos. La contratación, la evaluación o el despido de empleados implican un grupo diádico. La capacitación del personal tiene lugar dentro del marco de un pequeño grupo, y muchas actividades sociales e informales se desarrollan en pequeños grupos o diádicos. El simple hecho de dar o recibir órdenes, información, reglas, leyes, e incluso la propagación de rumores implican la existencia de pequeños grupos o diádicos. Debido a que los pequeños grupos o diádicos son vitales para la vida de cualquier organización, el enfoque de este libro se centrará en este tipo de relaciones.*

*En este volumen se trata de los individuos que forman las organizaciones, sus roles y sus relaciones. Son estudiados los mensajes, tanto verbales como no verbales, mientras fluyen por la red de la organización, afectando y siendo afectados por el medio ambiente. Al estudiar las claves variables de la comunicación organizacional, subrayaremos las tres áreas que son estudiadas en la mayoría de los cursos preliminares de comunicación organizacional: teoría, investigación metodológica y aplicación.*

*Comunicación organizacional se divide en cuatro secciones: la conducta de las organizaciones; el proceso de la comunicación; interacciones y formatos de intervención en las organizaciones. La*

*Sección I incluye los descubrimientos teóricos clave relacionados con la teoría de la organización y con las relaciones humanas. Los capítulos de la Sección II tratan de las variables más importantes en el proceso de la comunicación, tanto verbales como no verbales. La Sección III examina el flujo de mensajes que se producen en los principales formatos de interacción de una organización; el diádico, el pequeño grupo y la audiencia colectiva. Y la Sección IV presenta los formatos comunes de intervención en la comunicación usados tanto por los investigadores como por los practicantes. Al mismo tiempo se discuten métodos clave, procedimientos y técnicas para diseñar y dirigir programas de investigación en las organizaciones, así como su aplicación en la capacitación y en la consulta.*

*Cada capítulo de este libro se inicia con sus objetivos informativos y concluye con un sumario, una bibliografía y unos ejercicios. Las bibliografías son muy completas y sirven para ayudar a localizar materiales adicionales necesarios para ampliar los estudios. Con los ejercicios se intenta estimular el estudio de los conceptos explicados en cada capítulo así como proporcionar guías de estudio. Los ejercicios deben ser realizados cuando se crea oportuno o cuando el profesor lo crea necesario. Deben ser comentados entre los alumnos y/o con el instructor. Cuando se presente alguna dificultad en algún ejercicio, es conveniente revisar la primera parte del capítulo en cuestión.*

*La información que facilita este libro de texto puede ser de gran utilidad para los estudiantes y para los practicantes de la comunicación organizacional. Los alumnos que sigan cursos de teoría y conducta de la organización, teoría de la gerencia, psicología y sociología industrial y comunicación organizacional pueden utilizar esta obra tanto como libro de texto o como libro de consulta. Los alumnos que sigan cursos de educación para adultos o programas de capacitación gerencial también encontrarán gran ayuda en este libro. Hemos presentado los más recientes e importantes descubrimientos sin usar la tradicional jerga académica para que su comprensión fuese mucho más fácil.*

*Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento hacia todas aquellas personas que con su comprensión y paciencia me han ayudado a escribir este libro: a Charles Redding por su inspiración y "leyes"; a Len Hawes y Mark Knapp por sus revisiones críticas que me ayudaron a no perder contacto con el tema; a Dick Crews por su ayuda editorial y paciencia al no molestarse por mi irresponsabilidad en las entregas de originales; a Howard Greembaum, por su contribución directa en mi manera de pensar y en mis escritos; a Val Smith, Michael Reagan, Robert Madeo, y doscientos estudiantes más cuya experiencia en más de treinta y cinco organizaciones me proporcionaron la mayoría de los ejemplos expuestos en este libro; a Cathy Retz1aff por su interpretación de mi manera de escribir al preparar el manuscrito final; a John Klee y Roger Calamaio por sus originales fotografías que son un importantísimo complemento al texto; y, finalmente, a Mara, cuyo amor, paciencia, comprensión y confianza al escuchar cada palabra de este libro me impulsaron a terminarlo. A Mara, que también merecería ser el coautor, le dedico este libro con amor.*

## PRIMERA PARTE

### LA CONDUCTA DE LAS ORGANIZACIONES

Capítulos de esta sección:

- Define y conceptualiza la comunicación organizacional.
- Describe e ilustra las tres escuelas más importantes en las organizaciones.
- Presenta las teorías, proposiciones y direcciones clave de los movimientos de los recursos humanos.



## CAPÍTULO 1

# ¿Qué es la comunicación organizacional?

Ya hemos llegado a la edad del “shock del futuro”. Todos nosotros estamos sometidos a los viajes, cambios y comunicaciones instantáneas. Hoy podemos enviar a un hombre a la luna en menos tiempo del que necesitaría un paquete para viajar de Boston a San Francisco. En menos de cinco minutos podemos hablar telefónicamente con casi todas las partes del mundo. La red de satélites espaciales nos permiten ser testigos del funeral de un líder, del alunizaje de una nave espacial, o incluso de una guerra total... todo ello sin necesidad de movernos de nuestra sala de estar.

Sin embargo, a despecho de las victorias conseguidas en la era de las comunicaciones espaciales, seguimos siendo testigos del deterioro moral de nuestras instituciones políticas y gubernamentales, de la desintegración de nuestras familias, y de la bancarrota de nuestros negocios. Parece que los avances de las comunicaciones tecnológicas no están positivamente relacionados con el éxito de las comunicaciones interpersonales. De hecho, las relaciones entre ambas pueden ser a la inversa (Toffler, 1970).

Los counselors matrimoniales nos dicen que los divorcios han alcanzado el índice más alto, y que la causa más importante de los divorcios es la incapacidad de los cónyuges de comunicarse eficazmente. Las comisiones presidenciales nos informan de que jamás se habían presentado tantos problemas en las universidades y en los colegios superiores, y que la causa principal de la inquietud universitaria es la falta de comunicaciones efectivas; los estudiantes demandan “el derecho de hablar y el derecho a ser escuchados”. Los expertos urbanos y culturales nos demuestran que la violencia que marca la pauta de nuestras ciudades tan sólo podrá decrecer cuando todas las partes implicadas puedan comunicarse honesta y abiertamente. Finalmente, los directores y los asesores de comunicaciones nos dicen que más del diez por ciento de los negocios americanos fracasan cada año debido a una mala administración y a unas comunicaciones ineficaces.

Pero ¿es justo culpar a las “comunicaciones ineficaces” de los problemas que afectan a nuestras ciudades, colegios y negocios? Lee Thayer (1968) insinúa que quizá simplificamos los problemas complejos al analizarlos como “fracasos o brechas en las comunicaciones”. Tal vez todos seámos culpables de abusar del término “comunicación”. Uno de los propósitos de este libro es el de ayudar a limpiar y clarificar estas frases gastadas y destruir algunos de los mitos populares que acompañan a las comunicaciones. El objetivo específico de este libro es la comunicación dentro de las grandes y complejas organizaciones: hospitales, bancos, industrias, escuelas, universidades, sindicatos laborales, agencias gubernamentales, cte.

En 1956, William Whyte nos catalogó a la mayoría de nosotros como “hombres organización” debido al tiempo que pasamos dentro de distintas organizaciones. En 1973, Harry Levinson sostiene que esta clasificación sigue siendo cierta, ya que “el noventa por ciento de las personas que trabajan lo hacen dentro del marco de una organización”. Y si a ello le sumamos el tiempo que pasamos en clubs sociales y cívicos, en instituciones educacionales y religiosas, hospitales, bancos, etc., es fácil concluir diciendo que en la actualidad todos nosotros, hombres y mujeres, somos seres de organizaciones.

Debido a que pasamos la mayor parte del tiempo que estamos despiertos en organizaciones, es evidente que los problemas de nuestras ciudades, universidades y negocios son problemas de organizaciones. Podría decirse que, si hemos sido capaces de desarrollar una tecnología que nos ha permitido conquistar el espacio exterior, también deberíamos estar en condiciones de resolver los “problemas humanos” que diariamente se plantean en nuestras complejas organizaciones. También podría decirse que, considerando el estado actual de la psicología social y los modelos clínico-médicos de nuestra sociedad, deberíamos ser capaces de minimizar los conflictos externos e internos de los grupos así como los problemas de moral y de motivación que están asociados con la dirección de las complejas organizaciones.

Pero, a pesar de las investigaciones realizadas por los expertos en organizaciones de nuestra nación, que abogan por nuevos sistemas para estructurar a las organizaciones y para dirigir a los seres humanos, la mayoría de las organizaciones siguen apegadas al modelo militarista al estructurarse, y al control directo ejercido desde la cúspide de la pirámide jerárquica. A despecho de las investigaciones llevadas a cabo por los especialistas de la conducta, la mayoría de las organizaciones siguen facilitando detalladas descripciones de los trabajos a realizar y específicos objetivos con un mínimo de flexibilidad. Para redondear el problema, muchos gerentes, justo al terminar “un programa de capacitación sensible”, o unas “sesiones de dinámica de grupo” o un “seminario sobre organización”, afirman ser “personas nuevas con una distinta actitud con respecto a su vida y a su trabajo”. Pero tan sólo necesitan unas pocas semanas (o días) para retornar a los viejos sistemas directivos basados en la filosofía del “premio y el castigo” Levinson (1973) le da el nombre de “estúpido sofisma”, y sostiene que las crisis de las organizaciones continuarán produciéndose mientras los gerentes, superiores y líderes mantengan esta estructura básica en su actitud, es decir, mientras “el poderoso trate a los impotentes como objetos al tiempo que mantienen las anacrónicas estructuras organizacionales que destruyen el sentido individual del valor propio y del trabajo realizado”. Las pruebas que poseemos (“incremento en la ineficacia, productividad más baja, elevación del absentismo, raterías y algunas veces incluso sabotajes”) sostienen las conclusiones a las que ha llegado Levinson, es decir, que nuestras organizaciones están en un estado de crisis que finalmente provocarán la destrucción de las organizaciones y la alienación de nuestra juventud.

Desde 1938, fecha en que Chester Barnard dijo que la tarea más importante de un ejecutivo era la comunicación se ha demostrado continuamente que el hombre (y la mujer) de una organiza-

ción es una persona comunicativa. En los últimos capítulos de este libro examinaremos las variables clave que influyen en la conducta de comunicación de las personas en las organizaciones y aquellas variables que más afectadas están por dicha conducta. Nuestro marco de referencia será la organización como un sistema vivo y abierto conectado por el flujo de información entre las personas que ocupan distintas posiciones y representan distintos roles.

Cada capítulo de este libro comienza con una declaración de los objetivos de dicho capítulo. Estos objetivos comunicarán la conducta que la mayoría de los lectores podrán seguir después de leer el capítulo en cuestión. Dichos objetivos reciben el nombre de “objetivos informativos” y sirven para comunicarle al lector los objetivos docentes. Por ejemplo, después de leer el capítulo dedicado al asesoramiento de las comunicaciones (capítulo 12), el lector podrá describir los factores que afectan el establecimiento de las relaciones asesor/cliente; podrá enumerar y dar ejemplos de los problemas que se le plantean al asesor de comunicaciones durante sus actividades cotidianas; podrá describir los factores que afectan a la terminación de las relaciones asesor/cliente, etc. Sin embargo, no se espera que el lector, después de leer el capítulo, pueda realizar las funciones de un asesor de comunicaciones. Con la lectura de este libro, el lector se enfrentará a los objetivos informativos de una variedad cognoscitiva, es decir, los objetivos se verán limitados por el proceso de hechos concretos y no por la enseñanza de habilidades. Para un mayor conocimiento de la naturaleza de los objetivos informativos, el lector deberá consultar el capítulo 11.

Los objetivos específicos de este capítulo son:

1. describir varias percepciones del autor en el campo de la comunicación organizacional;
2. presentar ejemplos en el campo de la comunicación organizacional, ilustrando los límites del tema discutido en este libro;
3. definir la comunicación organizacional según se utilizará en este libro;
4. definir e ilustrar el concepto “mensaje”, según se utilizará en este libro;
5. definir e ilustrar el concepto “interdependencia”, según se utilizará en este libro;
5. definir e ilustrar el concepto “red”, según se utilizará en este libro;
7. definir e ilustrar el concepto “relación”, según se utilizará en este libro.

## **Percepciones de la comunicación organizacional**

En 1970, Wright y Sherman dirigieron una encuesta sobre los programas de graduados de comunicación oral y ofrecieron cursos de comunicación organizacional. De los ciento setenta y cinco cuestionarios que enviaron, recibieron noventa y dos (el cincuenta y seis por ciento). Entre las conclusiones de la encuesta destacan las siguientes:

1. Cincuenta (cincuenta y cuatro por ciento) de las muestras indicaron que ya ofrecían (o que pensaban ofrecerlo en breve) por lo menos un curso de comunicación organizacional.
2. Por regla general, las clases de comunicación organizacional de tiempo completo incluían a alumnos de comunicación oral, así como a estudiantes de distintos departamentos y colegios (normalmente, de negocios).
3. En los cursos de comunicación organizacional se prestó casi la misma atención a la teoría, la investigación y la aplicación.
4. Las organizaciones más frecuentemente estudiadas fueron las comerciales y las industriales.

5. Gran parte de los cuestionarios indicaron que deberían ofrecerse más cursos en el área de la comunicación organizacional.

Es evidente que de los resultados de esta encuesta (especialmente cuando también se consideran los cursos que se imparten a los estudiantes que aún no se han graduado) se deduce que el campo de la comunicación organizacional se ha desarrollado extraordinariamente en muy pocos años. Todo parece indicar que este desarrollo seguirá al mismo ritmo en la década siguiente.\* Los estudiantes que entran en el campo de la comunicación demandan una educación que les proporcione en el futuro una profesión o una ocupación (y no más educación). La comunicación organizacional como profesión sería la respuesta a las demandas de estos estudiantes. Pero ¿qué es comunicación organizacional? ¿Qué incluye y qué excluye?

Recientemente varios escritores han intentado ofrecer sus percepciones para marcar los límites de esta disciplina relativamente nueva. Redding y Sanborn (1964) definen a la comunicación organizacional como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización. Su percepción del campo (evidenciada en su libro) incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerenciales, los sindicatos, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir), y los programas de evaluación de las comunicaciones. Katz y Kahn (1966) perciben a la comunicación organizacional como el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del marco de la organización. Sirviéndose del modelo general de los sistemas, desarrollado por von Bertalanffy (1956, 1962), y otros, para las ciencias físicas, Katz y Kahn definen a las organizaciones como sistemas abiertos y discuten propiedades como la importación de energía procedente del medio ambiente, la transformación de dicha energía en algún producto o servicio, lo cual es característico del sistema, la exportación de este producto o servicio al medio ambiente, y el refortalecimiento del sistema por medio de fuentes de energía encontradas una vez más en el ambiente. Zelko y Dance (1965) se interesan principalmente por las "habilidades" de comunicación que se dan en los negocios y en las profesiones (dar conferencias, escuchar, entrevistar, asesorar, vender, persuadir, etc.). Perciben a la comunicación organizacional como interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales) y las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas y publicidad). Lesikar (1972) comparte con Zelko y Dance la idea de las comunicaciones internas-externas, pero le añade una tercera dimensión, las comunicaciones personales (el intercambio informal de información y sentimientos entre los individuos que forman la organización). Thayer (1968), basándose también en el método general de los sistemas de la comunicación, define a la comunicación organizacional como "aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización". Dentro de la organización identifica tres sistemas de comunicación: *operacionales* (datos relacionados con tareas u operaciones); *reglamentarios* (órdenes, reglas, instrucciones); y de *mantenimiento /desarrollo* (relaciones públicas y con los empleados, publicidad, capacitación). Bormann y otros (1969), limitan su estudio de la comunicación organizacional a "la comunicación oral" (como opuesta a la comunicación escrita) dentro del marco de un sistema de grupos interdependientes y superpuestos. Subrayan la importancia de las habilidades comunicativas de escuchar, reunirse en pequeños grupos y de hablar para persuadir.

\* Downs y Larimer (1973) informan que en una encuesta similar, el 60 por ciento de sus muestras ofrecían por lo menos un curso en comunicación organizacional.

Huseman y otros (1969), publicaron un libro en el que limitaban el campo de la comunicación organizacional a la estructura organizacional, la motivación y habilidades comunicativas como, escuchar, hablar, escribir, entrevistar y discutir. Varios autores (por ejemplo, Lesikar, 1972, Schutte y Steinberg, 1969, y Vardaman y Vardaman, 1973), subrayan en sus estudios del tema los medios de comunicación escrita (reportes, cartas, memorándum, boletines, propuestas, etc.). Más recientemente Greenbaum (1971, 1972) percibe el campo de la comunicación organizacional incluyendo el flujo de comunicaciones formales e informales dentro de la organización. Prefiere separar las comunicaciones internas y las externas y considera el papel de la comunicación como de *coordinación* (de los objetivos personales y de la organización así como los de las actividades que generan problemas). Witkin y Stephens (1972), definen al sistema de comunicación organizacional como “aquellas interdependencias e interacciones que se producen entre y dentro de los subsistemas, por medio de la comunicación, y que sirven a los propósitos de la organización”. Haney (1973), sirviéndose de método semántico y general de comunicación, define a la comunicación organizacional como la coordinación (por medio de la comunicación) de un cierto número de personas que están interdependientemente relacionadas.

Figura 1.1 Ejemplo de comunicación organizacional

## **Definición y ejemplos de la comunicación organizacional**

¿Qué significa todo esto? Es evidente que las definiciones, los métodos y las percepciones de la comunicación organizacional forman legión. También es evidente que la comunicación organizacional puede significar y hacer referencia a lo que el autor desee. A despecho de los distintos puntos de vista, en las anteriores percepciones pueden detectarse varios hilos comunes:

1. La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
2. La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
3. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Estas propuestas se ven claramente reflejadas en el ejemplo de la: figura 1.1. Este mismo ejemplo nos facilita la definición de la comunicación organizacional que utilizaremos en este libro: *La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes*. Esta percepción de la comunicación organizacional incluye cuatro conceptos clave, cada uno de ellos será definido e ilustrado brevemente en las siguientes secciones de este capítulo, y más detalladamente en los últimos capítulos: mensajes, red, interdependencia y relaciones.

## Mensajes

Miller (1955) define el concepto “información” como un modelo de flujo energético que es percibido por los miembros de un sistema. En un sentido matemático, no es posible cuantificar la cantidad de energía *disponible* en un sistema y compararla con la energía *utilizada* en el sistema por sus miembros. Tales comparaciones son del dominio de los teóricos de la información (véase, por ejemplo, Shannon y Weaver, 1949), quienes pueden predecir la cantidad de energía (información) que probablemente será utilizada en un sistema por sus miembros (redundancia). Debido a que nuestro interés en la comunicación organizacional se centra en el mensaje, consideraremos cómo los mensajes se derivan de la información. Es muy probable que dentro de cualquier sistema haya más energía que la que perciben (o podrían percibir) sus miembros. De igual manera, dentro de cualquier sistema es muy probable que exista más información (energía percibida) que la que perciben todos sus miembros. La información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado (quienes también podrían ser la fuente) recibe el nombre de mensaje. En consecuencia, los mensajes tratan con información significativa sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante interacciones humanas.

En la comunicación organizacional estudiamos el flujo de mensajes en las organizaciones. Los mensajes de la organización pueden ser examinados según varias taxonomías: modalidad del lenguaje; supuestos receptores; método de difusión; propósito del flujo. La *modalidad del lenguaje* diferencia los mensajes *verbales* (lingüísticos;) y *no verbales* (no lingüísticos). Entre los mensajes verbales dentro de las organizaciones tenemos, por ejemplo: cartas, conferencias, conversaciones. Con relación a los mensajes verbales nos interesaremos primariamente en el estudio de la importancia de la elección de la palabra exacta utilizada en la conferencia, la carta o la conversación. Los mensajes no verbales no son hablados ni escritos, Por ejemplo: lenguaje corporal (movimientos de los ojos, gestos, etc.); características físicas (altura, peso, cabellos, etc.); conducta de contactos (apretón de manos, caricias, golpes, etc.); indicios vocales (tono, volumen, ritmo) ; espacio personal (arreglos espaciales, territorialidad, etc.); objetos (gafas, peluca, vestuario) ; medio ambiente (tamaño de la habitación, muebles, música).

En los *supuestos receptores* se incluyen a las personas que se encuentran tanto dentro como fuera de la organización. Con relación a los primeros se examinan los mensajes para uso *interno*, y con relación a los segundos, los de uso *externo*. Entre los mensajes internos tenemos, memorándum, boletines, reuniones. Y entre los externos, campañas de publicidad, relaciones públicas, ventas, tareas cívicas, etc. Los mensajes internos están destinados al consumo de los empleados de la organización. En este libro consideramos principalmente el estudio de los mensajes internos, aunque dentro del marco de sistemas es importante tener en cuenta que los mensajes externos satisfacen las necesidades de un sistema abierto, vinculando a la organización con su público y su medio ambiente.

El *método de difusión* identifica la actividad de comunicación empleada durante el envío de mensajes a otras personas. La difusión implica que los mensajes son extendidos dentro de la organización. En esta sección nos interesamos principalmente en cómo se difunden los mensajes. La mayoría de los métodos de difusión de las comunicaciones de una organización pueden ser divididos en dos categorías generales: aquellos que utilizan métodos "*software*" en su difusión, y los que usan métodos "*hardware*". Los últimos dependen de alguna fuerza eléctrica o mecánica para funcionar; los primeros de la capacidad y de la habilidad individual (particularmente, pensar, escribir, hablar y escuchar) para comunicarse con otros. En los métodos *software* se incluyen actividades de comunicación *orales* (cara a cara) como conversaciones, reuniones, entrevistas, discusiones y actividades *escritas* tales como memorándum, cartas, boletines, informes, propuestas, pólizas, manuales, etc. Ejemplos de los métodos *hardware* pueden ser actividades *tecnológicas* como, el teléfono, teletipo, microfilm, radio, *walkie-talkie*, *video-tape*, computadora. En este libro trataremos principalmente de los métodos *orales software* de difusión de mensajes. (Pueden conseguirse fácilmente muchos libros que tratan exclusivamente de las actividades de comunicación escritas y tecnológicas.)

El *propósito del flujo* hace referencia al *motivo* por el que se envía y se recibe un mensaje dentro de la organización así como a la específica función que cumple. (Redding (1967) sugiere tres razones generales para explicar el flujo de mensajes dentro del marco de una organización: de tarea, de mantenimiento y humanos. Los mensajes de tarea están relacionados con aquellos productos, servicios o actividades que tienen una importancia específica para la organización, por ejemplo, mensajes para mejorar las ventas, los mercados, la calidad de los servicios, la calidad de los productos, etc. Los mensajes de mantenimiento, tales como mensajes con políticas o regulaciones, ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma. Los mensajes humanos están dirigidos a las personas de la organización, y afectan a sus actitudes, moral, satisfacciones y realizaciones.

Thayer (1968) presenta cuatro funciones específicas del flujo de los mensajes dentro de la organización: para informar; para regular; para persuadir; y para integrar. Los mensajes para informar y para persuadir pueden incluirse en la clasificación de Redding de mensajes de tarea; las funciones regulatorias se aproximan mucho a los mensajes de mantenimiento; y los mensajes de integración cumplen unas funciones muy parecidas, a las de los mensajes humanos. En este libro examinaremos los tres tipos de mensajes.

Resumiendo, hemos considerado las distintas modalidades, audiencias, métodos de difusión y propósitos de los mensajes. Debido a que nuestro interés se centra principalmente en el fenómeno de la comunicación oral dentro de la organización, limitaremos nuestro estudio de los mensajes a: mensajes verbales y no verbales difundidos oralmente y destinados a audiencias internas y que puedan incluirse en las categorías de mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos.

## Redes

El siguiente mensaje\* fue enviado por un coronel a un mayor: "Mañana a las nueve de la mañana se producirá un eclipse de sol, algo que no ocurre cada día. Alinee a los hombres en sus trajes de faena para que puedan ver tan raro fenómeno, y así tendré oportunidad de explicárselos. Ahora bien, en caso de lluvia, no podremos ver nada, por lo que le sugiero que lleve a los hombres al gimnasio."

El mayor le envió el mensaje al capitán: 'Tor orden del coronel, mañana a las nueve de la mañana habrá un eclipse de sol. Si llueve, no podrán verlo, por lo que, en traje de faena, el eclipse de sol tendrá lugar en el gimnasio, lo cual no ocurre cada día."

El capitán le dijo al teniente: 'Tor orden del coronel, mañana en traje de faena, a las nueve de la mañana se efectuará en el gimnasio la inauguración de un eclipse de sol. El coronel dara la orden si llueve, lo cual no ocurre cada día."

El teniente le comunicó al sargento: "Mañana a las nueve, el coronel, en traje de faena, eclipsará al sol en el gimnasio, como ocurre cada día que hace buen día. Si llueve se celebrará afuera."

Y el sargento le dijo al cabo: "Mañana a las nueve, el eclipse del coronel, en traje de faena, tendrá lugar debido al sol. Si llueve en el gimnasio, lo cual no ocurre cada día, se alinearán fuera."

Y, finalmente, un cabo le dijo a otro cabo: "Mañana, si llueve, parece que el sol eclipsará al coronel en el gimnasio. Es una lástima que no ocurra cada día."

Este ejemplo sirve para ilustrar los modelos más comunes de mensajes escritos dentro de una organización, es decir, en aquellos que descienden desde un superior a un subordinado, después de pasar por varios intermediarios. Sin embargo, es necesario decir que éste no es el Único modelo (ni el más importante) utilizado en la mayoría de las organizaciones. Las organizaciones se componen de series de personas que ocupan distintas posiciones o representan distintos roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue un camino denominado *red de comunicaciones*. Una red de comunicaciones puede existir tan sólo con dos personas, unas pocas, o toda una organización. Son muchos los factores que influyen la naturaleza y la extensión de la red, como, por ejemplo, el rol de las relaciones, la dirección del flujo de los mensajes, la naturaleza del flujo de los mensajes, así como el contenido de los mensajes. Debido a que ya hemos tratado el contenido de los mensajes, nos dedicaremos a discutir brevemente el rol de la persona en la red de comunicaciones, la dirección del mensaje y los procesos que influyen la eficacia de la red de comunicaciones.

La conducta de los *roles* de una organización dicta quién la ocupa, qué posición o trabajo específico (tanto si es prescrito formal como informalmente). Por ejemplo, un empleado puede ser contratado como "secretario", diciéndole que sus tareas serán, mecanografiar, taquigrafiar, hacer recados y concentrar citas. Estas tareas constituirán su rol *formal* como secretario. Este rol formal influenciará a la persona a quien él le comunique su trabajo: puede preguntarle a su jefe algo relacionado con un error observado en el archivo; puede almorzar con otros secretarios; puede supervisar a otros secretarios o personal de oficina. Además de comunicarse con otras personas por medio de canales "normales", este empleado también puede hablar con ciertos empleados de otros departamentos o divisiones de la misma organización; puede comunicar a otros secretarios acontecimientos no relacionados con las actividades laborales; puede comentar ciertos "ru-

\* El autor tuvo oportunidad de escuchar esta historia en una conferencia dada por W. C. Redding, en la Universidad de Nuevo México, el 6 de marzo de 1973. Se supone que la fuente original es el ejército de los Estados Unidos, concretamente la academia de West Point, Nueva York.

mores" sobre su jefe o sobre ciertos informes oficiosos "oídos por casualidad". En todos estos casos, el secretario en cuestión se estará comunicando oficiosamente vía una red de relaciones *informales*. Esta diferencia básica entre las redes de comunicación formales e informales explica la razón por la que muchas de las comunicaciones (quizá la mayoría) que tienen lugar dentro de la organización no siguen los modelos prescritos dictados por libros sagrados gerenciales tales como "la gráfica de la organización". Estudiaremos detenidamente las relaciones existentes entre las redes formales y las informales en capítulos posteriores.

Figura 1.2 Gráfica de la organización

La *dirección de la red* ha sido tradicionalmente dividida en comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, dependiendo de quien inicia el mensaje y de quien lo recibe (o se supone que deba recibirlo). Las *comunicaciones descendentes* son aquellos mensajes que fluyen desde los superiores hasta los subordinados (como en el ejemplo de los militares anteriormente citado). La mayoría de las comunicaciones descendentes implican a mensajes de tarea o mantenimiento, relacionados con directrices, objetivos, disciplina, órdenes o preguntas. Las *comunicaciones ascendentes* son aquellos mensajes que fluyen desde los subordinados hasta los superiores y normalmente sirven para formular preguntas, recibir feedback,\* o hacer sugerencias. Las comunicaciones ascendentes tienen el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados; por consiguiente, los mensajes que son directamente ascendentes se incluyen en los mensajes humanos o de integración. La *comunicación horizontal* es el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización (Massie, 1960). Los mensajes comunicados horizontalmente están relacionados con la resolución de problemas, con la coordinación, resolución de conflictos, y rumores. Cada una de estas tres direcciones del flujo de los mensajes será examinada más detenidamente en capítulos posteriores.

\* Retroalimentación. Nosotros usaremos la palabra inglesa en esta versión. (*N. del T.*)

Por *proceso seriado* se entiende el camino paso a paso que sigue la comunicación dentro de la organización, es decir, el proceso persona a persona, etcétera. Imagine a cinco niños jugando al “teléfono”, en el que uno de ellos le susurra un secreto a otro, y éste a un segundo, hasta que el último niño repite en voz alta el secreto. Si se compara el secreto “original” con el que ha sido repetido en voz alta se ve que son básicamente distintos. Cuando los mensajes son enviados, hacia arriba, abajo u horizontalmente, son reproducidos a medida que fluyen por las distintas redes. Cuando los rumores se transmiten vías secretas, siguen un proceso seriado.

Por regla general, varias son las cosas que pueden ocurrirle a un mensaje mientras está viajando seriadamente dentro de una organización: se omiten detalles, se añaden, se exageran, se modifican según los intereses, necesidades y sentimientos de quien lo transmite. (Véase Pace y otros, 1974). Redding (1973) afirma que: “cuanto mayor sea el número de eslabones de la cadena humana que transmiten el mensaje, más posibilidades existen de que se omitan detalles o de que se distorsione el mensaje una vez éste ha salido de su punto de origen.” En 1958, March y Simon ya sostenían que, a medida que los mensajes son transmitidos por la red de la organización, tienden a perder detalles; ellos denominaron a este fenómeno “absorción incierta”. Pace y otros (1974) afirman que “los errores tienden a desarrollarse en un proceso de reproducción seriado cuando se mezclan mensajes de más de un canal, cuando se intenta procesar un número excesivo de mensajes, y cuando los mensajes se mueven a una velocidad exagerada”. Aplicando el concepto de la absorción incierta a la toma de decisiones a lo largo de la jerarquía de la organización, Redding (1967) llegó a la conclusión de que “cuanto más alta es la posición que se ocupa en la jerarquía de la organización, las decisiones deberán basarse en una información cada vez menos detallada”.

Antes de que diga que el mundo está regido por los “principios de Peter”, tenga en cuenta que si la cúspide de una organización recibiese toda la información disponible, es muy probable que la organización se derrumbase por el peso de la información. Otras variables que deben ser estudiadas para poder comprender los efectos de los procesos seriados en el flujo de los mensajes son, el tipo de la red; el índice del flujo de los mensajes; la redundancia en un mensaje; la eficacia de la red; las funciones de la red (véase Farace y Russell, 1972).

Resumiendo, en este libro examinaremos las comunicaciones formales y las informales y los mensajes ascendentes, descendentes, y horizontales a medida que viajan seriadamente por las redes de la organización.

## Interdependencia

Anteriormente definimos a la organización como un sistema abierto cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. Dijimos que la naturaleza de estas relaciones era *interdependiente* debido a que todas las partes del sistema (denominadas subsistemas) afectan y son afectadas mutuamente. Ello quiere decir que un cambio en una parte del sistema afectará a las otras partes del sistema. En cierto modo, ello también quiere decir que las redes de comunicación dentro de una organización pueden considerarse como *superpuestas*.

Las implicaciones del concepto de interdependencia se centran en las relaciones existentes entre las personas que ocupan las varias posiciones de la organización. Por ejemplo, cuando un geren-

te toma una decisión, sería lógico que considerase todas las implicaciones que su decisión supondría para toda la organización. Por supuesto, una de las maneras de tener en cuenta todas las relaciones interdependientes que son afectadas y que afectan a una decisión tomada consiste en comunicar todos los posibles mensajes al mayor número posible de personas dentro de la organización. Como es lógico suponer, ello haría que la organización se derrumbase debido a una sobrecarga de información. Por el contrario, una información deficiente puede afectar a ciertas variables como, la moral, las actitudes, la productividad y el cambio de empleados. Sin embargo, existe la cantidad apropiada de mensajes que son eficaces para mantener a la organización sin que ésta se derrumbe por el peso de la información. Uno de los propósitos de este libro es el de facilitar una respuesta a este dilema.

## Relaciones

El último de los conceptos clave que utilizamos en la definición de la comunicación organizacional es "relaciones". ¿Qué relaciones son importantes para el estudio de una organización? Teniendo en cuenta que una organización es un sistema vivo y abierto, sus partes de conexión están en manos de la gente. Es decir, las redes por las que fluyen los mensajes de las organizaciones están conectadas por personas. En consecuencia, debemos estudiar las relaciones existentes entre las personas. Las relaciones humanas dentro de la organización pueden estudiarse centrandó nuestra atención en las conductas de comunicación de las personas implicadas en la relación. También estudiaremos los efectos de dichas conductas en las relaciones específicas existentes en las distintas subpartes de la organización. Y analizaremos las actitudes, las habilidades y la moral de los empleados cuando son afectadas o afectan a las relaciones dentro de la organización. Una de las maneras de considerar las distintas relaciones que pueden darse dentro del marco de una organización es examinando los "grados de agregación de los individuos sujetos a estudio, desde el sistema más simple (diádica) hasta la organización en su conjunto" (Farace y MacDonald, 1971). Thyer (1968) enumeró lo que él considera los tres "niveles de comunicación" dentro de la organización: individual, de grupo y organizacional. Pace y Boren (1973) utilizan el término *interpersonal* al referirse a las situaciones en las que la comunicación se produce por medio de una relación cara a cara, e identifican cuatro relaciones específicas cara a cara según el número de personas implicadas: comunicaciones diádicas; comunicaciones seriadas; comunicaciones dentro de pequeños grupos; comunicaciones con asistencia de una audiencia. Estos cuatro tipos de comunicaciones se dan dentro del marco de cualquier organización. Las comunicaciones *diádicas* implican la interacción de dos individuos. Las *comunicaciones seriadas* (discutidas anteriormente) amplían el número de participantes, por lo que el mensaje es transmitido desde la Persona "A", a la Persona "B", a la Persona "C", y a la Persona "D", a la Persona "E", etc., por medio de una serie de interacciones en las que cada individuo interpreta y transmite mensajes. Las comunicaciones de *pequeños grupos*, implican, por regla general, la interacción de más de tres personas o menos de doce. Finalmente, las comunicaciones con la asistencia de una *audiencia* implican la asistencia de más de trece personas. En capítulos posteriores examinaremos distintas maneras de reforzar las relaciones interpersonales que se dan dentro de la organización.

## Sumario

Vivimos en la era de las organizaciones. Todos nosotros somos afectados cotidianamente por organizaciones. Las organizaciones, como sistemas de comunicación, se encuentran en un estado de crisis debido principalmente a las arcaicas estructuras y a las comunicaciones deficientes. Varios autores e investigadores han ofrecido explicaciones y soluciones para resolver los problemas de comunicación organizacional que se plantean en nuestros sistemas. Una percepción común entre ellos es la proposición de que las organizaciones operan como un sistema social abierto y complejo que importa energía a y desde el medio ambiente vía las interacciones que se dan entre los individuos y los mensajes dentro del sistema. La comunicación organizacional es considerada como un proceso dinámico por medio del cual las organizaciones se relacionan con el medio ambiente y por medio del cual las subpartes de la organización se conectan entre sí. Por consiguiente, la comunicación organizacional puede ser vista como el *flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes*.

Hemos revisado cuatro conceptos clave de la comunicación organizacional: mensajes, redes, interdependencia y relaciones. La conducta de los mensajes ha sido examinada a través de la modalidad del lenguaje (verbal o no verbal), los supuestos receptores (audiencias externas o internas), los métodos de difusión (oral/escrito *software* y *hardware*), y el propósito del flujo (tarea, mantenimiento, y humano). Hemos limitado el análisis de los mensajes a los mensajes verbales y no verbales difundidos oralmente y destinados a audiencias internas con propósitos de tarea, mantenimiento y humanos. Las redes han sido examinadas centrando el enfoque en las relaciones, en la dirección del flujo de los mensajes, y en la naturaleza seriada del flujo de los mensajes. Hemos limitado el estudio a los mensajes formales e informales, ascendentes, descendentes y horizontales, cuando son transmitidos seriadamente a través de las redes de la organización. También hemos definido el concepto de interdependencia, discutiendo sus implicaciones en las relaciones humanas que se dan en la organización. Finalmente, hemos examinado brevemente las relaciones, identificando cuatro posibles relaciones interpersonales considerando el número de personas involucradas; relaciones diádicas, seriadas, de pequeños grupos y con audiencia.

## Ejercicios

1. Enumere todas las organizaciones a las que usted pertenece (laborales, educacionales, sociales, familiares, cívicas, etc.). Compare su lista con las de algunos amigos o compañeros de clase. ¿En qué se diferencian? ¿En qué se asemejan?
2. Calcule aproximadamente el tiempo que cada día pasa dentro del marco de alguna organización.
3. Pregunte a tres personas el significado que para ellas tiene la "comunicación organizacional". Estas tres personas deben ser seleccionadas de las siguientes categorías: un amigo de otra clase; un empleado de una organización clasificado como directivo, ejecutivo, oficinista; un experto en comunicación del campo del asesoramiento, la capacitación o la enseñanza.
4. Basándose en la información conseguida en el ejercicio número tres, confeccione su propia definición de la comunicación organizacional. ¿En qué se diferencia de la facilitada en este libro?
5. Enumere tres diferencias que usted haya observado en los mensajes verbales y no verbales de una organización. Dé ejemplos específicos.
6. Entreviste a un director de comunicaciones (o a (ni empleado de relaciones públicas, de relaciones laborales, o a un gerente de personal) de una organización. Pídale que le facilite ejemplos de mensajes internos y externos utilizados en su Organización. Pídale también ejemplos de los métodos de difusión usados en su organización.
7. Prepare un mensaje (un párrafo aproximadamente) Fornie un grupo con cinco personas. Lea el mensaje a una sola persona. A continuación pídale que repita el mensaje, tan exactamente como le sea posible, a otro de los miembros del grupo, procurando que los tres restantes no se enteren del contenido. Repita la operación hasta que los cinco miembros del grupo conozcan el contenido del mensaje. Pídeles que lo repitan en voz alta, grabando sus

palabras. Después escuche la grabación. Preste atención a los cambios que hayan podido producirse en el mensaje; adiciones, omisiones, modificaciones. Discuta los cambios con los miembros del grupo.

8. Redacte un mensaje para ser presentado oralmente cara a cara a grupos de dos, once y ochenta y cinco personas en distintas ocasiones. ¿En qué se diferenciará su manera de dar el mensaje? ¿Cambiará el método de difusión? ¿El contenido del mensaje? ¿La dirección de la red?

### Referencias

- Barnard, Chester. *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- Bertalanffy, L. von. "General Systems Theory". *General Systems* 1 (1956): 1.
- "General Systems Theory." *General Systems* 7 (1962):1-12.
- Bormann, Ernest, William Howell, Ralph Nichols y George Shapiro. *Interpersonal Communication in the Modern Organization*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey.: PrenticeHall Inc., 1969.
- Downs, C., y M. Larimer. "The Status of Organizational Communication in Speech Departments". Manuscrito no publicado, 1973.
- Farace, Richard, y Donald MacDonald. "New Directions in the Study of Organizational Communication". Manuscrito no publicado, 1971.
- Farace, Richard, y Hamish Russell. "Beyond Bureaucracy-Message Diffusion as a Communication Audit Tool". Manuscrito no publicado, presentado en la International Communication Association, Atlanta, abril 1971.
- Greenbaum, Howard. "Organizational Communication Systems: Identification and Appraisal". Manuscrito no publicado, presentado en la International Communication Association, Phoenix, abril, 1971.
- Greenbaum, Howard. "The Appraisal of Organizational Communication Systems". Manuscrito no publicado, presentado en la International Communication Association, Atlanta, abril, 1972.
- Haney, William. *Communication and Organizational Behavior*. Homewood, Illinois; Richard D. Irwin, Inc., 1973.
- Huseman, Richard, Cal Logue, y Dwight Freshley. *Readings in Interpersonal and Organizational Communication*. Boston: Holbook Press, 1969.
- Katz, Daniel, y Robert Kahn. *The Social Psychology of Organizations*. Nueva York: John Wiley and Sons, Inc., 1966.
- Lesikar, Raymond. *Business Communication*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1972.
- Levinson, Harry. "Asinine Attitudes Toward Motivation". *Harvard Business Review* 51-1 (1973):70-76.
- March, James, y Herbert Simon. *Organizations*. Nueva York: John Wiley and Sons, Inc., 1958.
- Massie, J. L. "Automatic Horizontal Communication in Management." *Academy of Management Journal* 3-2 (1960):87-91.
- Miller, J. G. "Toward a General Theory for the Behavioral Sciences." *The American Psychologist*. (1955) :513-31.
- Pace, R. W., y R. Boren. *The Human Transaction*. Glenview, Illinois: Scott Foresman Co., 1973.
- Pace, R. Wayne, R. Boren y B. Peterson. *A Scientific Introduction to Speech Communication*. Belmont, California.: Wadsworth Publishing Co., Inc., 1974, en prensa.
- Redding, W. C. "Position Paper: A Response to Discussions at the Ad Hoc Conference on Organizational Communication". Manuscrito no publicado, presentado en la Ad Hoc Conference on Organizational Communication, University of Missouri at Kansas City, febrero, 1967.
- Communication Within the Organization*. Nueva York: Industrial Communication Council, Inc., 1972.
- The Organization Man Communicates or To Paradise Via Paradox." Conferencia no publicada dada en la University of New Mexico, marzo, 1973.
- Redding, W. C., y George Sanborn. *Business and Industrial Communication*. Nueva York: Harper and Row, 1964.
- Schutte, William, y Erwin Steinberg. *Communication in Business and Industry*. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, 1960.
- Shannon, Claude, y Warren Weaver. *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, Illinois: University of Illinois Press, 1949.
- Thayer, Lee. *Communication and Communication Systems*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1968.
- Toffler, Alvin. *Future Shock*. Nueva York: Random House, 1970.
- Vardaman, Gordon, y Patricia Black Vardaman. *Communication in Modern Organizations*. Nueva York: John Wiley and Sons, 1973.
- Whyte, William. *The Organization Man*. Nueva York: Doubleday and Company, Inc., 1956.

Witkin, Belle Ruth, y Kent Stephens. "A Fault Tree Approach to Analysis of Organizational Communication Systems." Manuscrito no publicado presentado en la Western Speech Communication Association, Honolulu, noviembre, 1972.

Wright, David, y Suzanne Sherman. "A Survey of Organizational Communication at the Graduate Level in Speech Communication Programs: Initial Report." No publicado, 1970.

Zelko, Harold, y Frank Dance. *Business and Profesional Speech Communication*. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1965.

## CAPÍTULO 2

# La teoría de las organizaciones

Recientemente un equipo de antropólogos describió un gran complejo comercial compuesto de veinticuatro divisiones, distribuidas por todos los Estados Unidos, y unidas por un cuerpo de gobierno central formado por nueve miembros. Los miembros de este negocio pertenecen principalmente a un solo grupo étnico, y cada una de sus veinticuatro divisiones tiene una estructura jerárquica de posiciones y roles que regulan el poder de todo el complejo comercial. Como prueba de la importancia que este negocio tiene para la economía de los Estados Unidos, tan sólo es necesario decir que sus beneficios anuales se aproximan a los quince billones de dólares y que sus redes de enlace se extienden a los sindicatos laborales, a las legislaturas y magistraturas estatales y federales, y a varias de las más importantes corporaciones. El equipo de antropólogos describió a este negocio como una “organización formal”, es decir, como una unidad social especialmente diseñada y construida para alcanzar objetivos específicos. No estaban describiendo ni a la General Motors, ni a la Iglesia Católica, ni al ejército de los Estados Unidos, ni al Sindicato de Conductores de Camiones. Sin embargo, declararon que este negocio era similar a muchos otros negocios u oficinas gubernamentales: “organizaciones formales racionalmente diseñadas y construidas, con el personal formando una pirámide jerárquica que puede ser representada en una gráfica, cuya estructura puede alterarse por medio de cambios en las gráficas de la organización.”

Quizá podamos descubrir de qué negocio se trata citando el último libro de Ianni (1972):

Sus ejecutivos dan la imagen de una confederación italo-norteamericana, poderosa y organizada, de alcance nacional que, según ellos, también es la imagen perfecta del crimen organizado. Representan una organización secreta de hombres crueles y violentos, unidos por el interés común de los beneficios ilícitos, gobernados por un rígido código de leyes, derechos y obligaciones y atados por la constante amenaza de la muerte a manos de informadores o traidores. Se trata de una complicada red nacional e internacional, regida por un consejo de señores que mantienen una severa disciplina. Los miembros de esta vasta organización criminal tienen influencia en to-

dos los niveles del gobierno y controlan a un buen número de políticos de distintas categorías. Con el dinero ganado en los negocios ilícitos, los miembros del sindicato, según se cree, corrompen los negocios legítimos.

Con la sola excepción de las referencias hechas al crimen, la corrupción y otros objetivos ilícitos, la anterior descripción podría aplicarse fácilmente a un club nacional de mujeres, a una hermandad social internacional, a una importante fábrica de tejidos, a un partido político o a cualquier organización compleja con unos objetivos específicos, unos beneficios importantes, y unas redes de comunicaciones de alcance nacional.

En el capítulo anterior, describimos a la organización como una red de relaciones interdependientes. En este capítulo examinaremos detenidamente esta definición, analizando a las tres escuelas que aplican el término “organización”. Nuestros objetivos específicos son:

1. definir e ilustrar el término “organización”;
2. enumerar las cuestiones clave preguntadas por cada una de las tres escuelas de organización;
3. describir, ilustrar y enumerar los conceptos clave y las contribuciones de la escuela “clásica” de organización;
4. describir, ilustrar y enumerar los conceptos clave y las contribuciones de la escuela “de relaciones humanas” de organización;
5. describir, ilustrar y enumerar los conceptos clave y las contribuciones de la escuela del “sistema social” de organización.

## **Panorámica general y definición**

Cuando consideramos a la organización como una red de relaciones interdependientes, podemos centrarnos en la estructura fundamental que genera y guía dichas relaciones, o bien, podemos centrarnos en las personas que están implicadas en las relaciones y, finalmente, podemos centrarnos en la manera que las distintas relaciones contribuyen a la organización en su conjunto. Estos tres sistemas de examinar las relaciones organizacionales constituyen la esencia de las tres escuelas de organización más importantes.

La primera de estas tres escuelas recibe el nombre de teoría “clásica” de la organización y formula preguntas como, por ejemplo: ¿Cómo se divide el trabajo? ¿Cómo se divide el personal obrero? ¿Cuántas personas forman cada nivel? ¿Cuál es el trabajo y las funciones específicas de cada individuo?

El segundo método, la escuela de “relaciones humanas”, examina los intereses humanos y sociales por medio del estudio de grupos humanos de trabajo a los que les formulan preguntas como: ¿Qué representan los individuos en la organización? ¿Qué relaciones de Posición se dan como resultado de los distintos roles? ¿A qué nivel se encuentra la moral y las actitudes de los individuos? ¿Qué necesidades psicológicas y sociales son más importantes para los individuos? ¿Qué grupos informales se dan dentro de la organización?

La última de las tres escuelas recibe el nombre de “sistema social”, y subraya la importancia de las relaciones entre las partes y la organización como conjunto. Las preguntas más comunes son: ¿Cuáles son las partes clave de la organización? ¿Cómo se relacionan interdependientemente con las demás? ¿Qué procesos de la organización facilitan estas relaciones interdependientes?

¿Cuáles son los objetivos más importantes de la organización? ¿Cuál es la relación existente entre la organización y su ambiente?

Un ejemplo puede ayudar a clarificar los tres sistemas de considerar a la organización. Al investigar a la Casa Blanca y sus posibles implicaciones en el famoso escándalo Watergate, el Senado de los Estados Unidos consideró a la Casa Blanca como una compleja organización, ya que utilizaron (en distintos momentos) los tres sistemas anteriormente descritos.

Siguiendo el sistema "clásico", el Senado examinó la estructura jerárquica de la Casa Blanca, los trabajos y funciones específicas de los ayudantes de la Casa Blanca, la autoridad que ciertos ayudantes tenían sobre otros, y el número de empleados que trabajaban bajo las órdenes de cada uno de los ayudantes. Como prueba de la importancia de la estructura de la organización y de la autoridad impuesta sobre las relaciones interpersonales como resultado directo de la estructura, muchos ayudantes admitieron su culpabilidad en el caso declarando: "Mi posición no me permitía discutir las órdenes." Esta declaración ilustra la naturaleza de la posición y del rol representado en una estructura jerárquica. Siguiendo el sistema de las 'relaciones humanas', el Senado estudió distintas variables. En las audiencias senatoriales, se planteó la cuestión de la motivación. A los testigos les preguntaron los motivos que los impulsaron. Uno contestó: 'Tor lealtad al presidente.' Otro testigo explicó: "Esperaba que si realizaba un buen trabajo aquí, tendría muchas posibilidades de conseguir un trabajo mejor en la Casa Blanca." Ambas respuestas sirven de ejemplo de las necesidades psicológicas y sociales que quizá motivaron a los ladrones convictos implicados en el escándalo Watergate. Las cuestiones de motivación, posición, rol representado, moral y actitud son la razón fundamental de las relaciones humanas que se desarrollan en una organización. Finalmente, como ejemplo de la escuela del "sistema social", se intentó establecer la relación existente entre el acto del robo y otros elementos: ¿Quién financió el robo del Watergate? ¿Quién preparó los planes? ¿Quién intentó encubrir el robo? ¿Qué información pretendían conseguir? Estas preguntas sirven para demostrar que es imposible aislar el robo (como muchas personas intentaron hacer) sin considerar previamente las implicaciones del robo, propiamente dicho, con otros elementos importantísimos. Cuando los senadores intentaron investigar en los miles de páginas con los testimonios de los testigos para encontrar una respuesta a todas estas preguntas (y otras), estaban demostrando la existencia de unas relaciones interdependientes entre el robo y otros actos. La consideración de la interdependencia es común en la escuela del "sistema social". El Senado intentaba demostrar las relaciones existentes entre las partes (el robo del Watergate) y el todo (los planes, las coartadas, las motivaciones, etc.).

En este capítulo describiremos con más detalles la naturaleza de cada una de estas tres escuelas dedicadas a la teoría de la organización, las contribuciones más importantes de cada una de ellas, así como los conceptos vitales que dan forma a cada teoría.

## La escuela clásica

No imprima ni haga circular diagramas de la organización. Le engañan a usted y a los demás, haciéndoles perder tiempo ilusionándose mutuamente. De todas maneras, es muy probable que pase la mayor parte de su tiempo trabajando directamente con personas que no están ni por encima ni por debajo de usted en el diagrama de la organización. No se ilusione pensando que tan sólo se relaciona con sus inmediatos superiores o inferiores o con sus iguales. Tenderá a ignorar a toda persona que se encuentre por *debajo* de usted en la gráfica, llamándolos a su oficina o, por

lo menos, pensando que deben hacer todo lo que usted desee que hagan. Por su propio interés, y para evitar sus ataques, o para ganarse su apoyo por anticipado, usted debería acercarse a ellos cuando sea conveniente para ellos para proporcionarles sus explicaciones o para intentar convencerlos.

El jefe de la oficina postal o el jefe de los telefonistas puede tener algún día su destino en sus manos. Imagine quién es importante para usted y luego *trátele en consonancia con su deducción*.

Resumiendo, no le hará ningún daño considerar que todo hombre -y toda mujer- es un ser humano y no un rectángulo.

Los comentarios de Robert Townsend en su obra *Up the Organization* (1970) hacen referencia a la primera prueba de la existencia de la escuela clásica. Como ya dijimos anteriormente, la teoría clásica de la organización trata casi exclusivamente con la estructura de las organizaciones formales. Los clasicistas están más preocupados con el diseño, y la estructura de las organizaciones que con las personas. La pieza más importante de su teoría es el omnipresente diagrama de la organización, al cual hace referencia Townsend.

La teoría clásica evolucionó históricamente desde los años anteriores a la primera Guerra Mundial, con el movimiento de la "administración científica" que describía al hombre como un ser racional y económico que podía ser motivado en su trabajo con las técnicas del "premio y el castigo" es decir, sistemas de trabajo a destajo, sistemas de primas, estudios de tiempo y movimiento, sistemas de costos, etc. O sea, la administración científica (véase, por ejemplo, Taylor, 1919; Gantt, 1911 ; Gilbreth, 1914; Enlerson, 1913; y Cooke, 1918) sostenían que el hombre trabajaría al máximo de su eficacia cuando se le ofreciese la suficiente motivación *de dinero*. Considerando la naturaleza de la época, es necesario admitir que fue muy fácil motivar a los obreros apelando a las más básicas necesidades humanas; necesidades que dependían para su satisfacción del dinero

A continuación facilitamos dos ejemplos para ilustrar algunos de los principios clave de la administración científica (y el hecho de que muchos gerentes sigan aplicando dichas técnicas). Un importante fabricante de vestidos del suroeste exige que cada empleado produzca una cierta cantidad de trabajo diariamente. Si el obrero mantiene el nivel de trabajo programado, lo supera o no llega a él, la información es registrada y comunicada a los demás empleados de la siguiente manera. En la esquina superior derecha del armario de cada empleado se coloca una gráfica y una bandera. En la gráfica se detallan las cuotas de la producción mensual del empleado (con un lápiz rojo). Todos los empleados, encargados y visitantes pueden observar las cuotas de producción de un obrero examinando su gráfica. Pero además se utiliza una bandera. Cuando un empleado no llega a las cuotas previstas, se pone una bandera roja en el puesto de trabajo de dicho empleado; si llega al nivel deseado, la bandera es de color verde; y, finalmente, si el obrero supera las cuotas previstas, la bandera es de color amarillo oro. No es necesario decir que esta organización también sigue un sistema de trabajo a destajo.

En otro caso de administración científica, el gerente de una agencia les exige a todos sus empleados que cronometren el tiempo que consumen en las entrevistas con clientes, que calculen el número de minutos dedicados a trabajos de oficina, y que calculen el tiempo promedio de las entrevistas y el tiempo promedio de los trabajos de oficina. Existen normas para todos los empleados y los resultados son estudiados en reuniones semanales. Cuando los empleados se desvían de las normas establecidas les recuerdan las relaciones existentes entre "tiempo y dinero". Las desviaciones continuadas son premiadas con el despido.

Los ejemplos anteriores explican las técnicas más importantes utilizadas por la administración científica. En capítulos posteriores analizaremos las diferencias en los valores y en las necesida-

des psicológicas que pueden limitar la eficacia de tales técnicas en una sociedad post-industrial. Sin embargo, es importante considerar que las teorías clásicas para organizar a los trabajadores se desarrollaron para satisfacer las necesidades de los gerentes científicos. Dos de los estudios más famosos que contribuyeron a la herencia de la escuela clásica fueron Fayol (1916) y Weber (1947). También son importantes las contribuciones de Mooney y Reiley (1931), Gulick y Urwick (1937), y Barnard (1938).

Entre los principios de dirección recomendados por Fayol (que Huse y Bowditch, 1973, publicaron de nuevo) se incluyen los siguientes:

1. división del trabajo (especialización)
2. autoridad y responsabilidad (poder)
3. disciplina (obediencia);
4. unidad de mando (un jefe)
5. unidad de dirección (un plan)
6. subordinación de los intereses individuales a los intereses generales (preocupación primaria por la organización);
7. reenumeración del personal (salarios justos);
8. centralización (unión);
9. cadena escalar (cadena de mando);
10. orden (todo el mundo con una posición única)
11. equidad (firme pero justo) ;
12. estabilidad en el personal (bajo índice de cambios en el personal)
13. iniciativa (ideas fuera del plan previsto)
14. compañerismo (moral elevada).

Max Weber discrepó de los puntos de vista de la teoría de la organización clásica de Fayol. Weber distingue entre autoridad inherente (poder tradicional, que puede haber sido ilegítimo) y autoridad legítima (ganada, respetada y establecida por normas racionales y legales). El último concepto proporciona los cimientos de lo que Weber describe con el nombre de "burocracia" y que se caracteriza como (resumido por Huse y Bowditch.)

1. una organización con continuidad que opera según unas reglas;
2. una área, o un dominio, de competencia en el que el individuo involucrado comparte su trabajo para conseguir unos objetivos bajo el mando de unos líderes predeterminados,
3. una organización con principios escalares (jerárquicos)
4. una organización con reglas que pueden ser normas o reglas técnicas;
5. una organización en la que el personal administrativo es separado de la propiedad de los instrumentos de producción o de administración, y también se separan la propiedad privada y los equipos de la organización;
6. una organización cuyos recursos están libres de cualquier control externo, y en la que ningún administrador puede monopolizar posiciones personales;
7. una organización en la que los actos administrativos, las reglas, las políticas, etc., se hacen por escrito.

Davis (1972) sostiene que los miembros de una burocracia pueden tener la seguridad de seguir con su trabajo siempre y cuando "sigan las reglas y no perturben la paz". Recuerde la declaración de uno de los conspiradores implicados en el escándalo Watergate: "Mi posición no me permitía discutir las órdenes.". Davis resume los cuatro ingredientes clave de la burocracia como "alta especialización, una rígida jerarquía de autoridad, complicadas reglas y controles, e impersonalidad." Uno de los mejores ejemplos de burocracia es el gobierno federal.

Scott (1967) resume casi toda la literatura gerencial definiendo a la organización “formal” (basada en los principios clásicos) como “un sistema de actividades coordinadas de un grupo de individuos que trabajan conjuntamente para conseguir un objetivo común bajo un liderazgo y autoridad.” Scott identifica cuatro componentes básicos en la teoría clásica: división del trabajo; procesos escalares y funcionales, estructura, campo de control.

La *división del trabajo* hace referencia a cómo se divide una cantidad de trabajo dado entre los/ 1 recursos humanos disponibles. Esta división puede hacerse teniendo en cuenta la naturaleza de los distintos trabajos o según la cantidad de responsabilidad o autoridad que cada persona asuma. En el primer caso se trata de una división funcional del trabajo; en el segundo, es una división escalar. La figura 2.1., ilustra la división del trabajo según el proceso escalar y el funcional.

Figura 2.1 División del trabajo

Los *procesos escalares y funcionales* hacen referencia al desarrollo y a la estructura vertical y horizontal de la organización. El término escalar se utiliza con relación a los distintos niveles de la jerarquía (la cadena de mando) de la organización. Los procesos funcionales denotan el trabajo específico que realiza cada empleado de la organización., Un ejemplo de proceso escalar en la universidad sería la división de autoridad que se observa en la junta de Regentes, el presidente de la universidad, el vicepresidente, los decanos, los presidentes de departamentos, los miembros de la facultad, los estudiantes. Los procesos funcionales en una universidad vendrían dados por la división de las responsabilidades asignadas al personal de la facultad, administrativo y de conserjería: Las figuras 2.2, y 2.3, ilustran estos dos conceptos.

En el capítulo IV examinaremos las implicaciones del desarrollo escalar y funcional en los modelos de comunicación verticales y horizontales.

La *estructura* hace referencia a las relaciones y roles que existen en la organización. La estructura permite que la organización alcance los objetivos eficazmente y de manera ordenada. Por regla general, la teoría clásica trata con dos estructuras: de línea y de staff. La organización de línea incluye la cadena de mando y las funciones primarias de la organización formal. Puede identificarse muy fácilmente consultando el diagrama de la organización. Las funciones primarias de una

universidad son educar los estudiantes, generar investigaciones conscientes, y satisfacer las necesidades del público. La organización de línea está dedicada a satisfacer estas necesidades. Las funciones de línea de un fabricante de vestidos son producir y distribuir vestidos. Las funciones de línea de un supermercado consisten en comprar y en vender alimentos, etc.

Figura 2.2 Procesos escalares en la universidad.

Figura 2.3 Profecos funcionales en la universidad

La organización de staff existe como un complemento de la organización de línea. La organización de staff aconseja y está al servicio de la organización de línea. El staff puede ser general y especializado (según Davis, 1972). El staff general (normalmente identificados como “ayudante de...” ) sirven a un gerente; los especializados sirven a amplios sectores de la organización. Un ejemplo del primer caso sería el ayudante del presidente de una universidad. Puede actuar de enlace entre el presidente y los legisladores, otros administradores, colegios, departamentos, facultades, estudiantes, etc. Su rol primario es el de aconsejar y ayudar al presidente. Por regla general, su trabajo no implica ninguna autoridad sobre otros individuos ni conlleva ninguna responsabilidad (con la sola excepción de su propio staff), aunque el ayudante puede disfrutar de cierto poder debido a su *proximidad* con el jefe ejecutivo. Tal fue el caso del anterior jefe de los asesores de la Casa Blanca, H. R. Haldeman. Controlaba los accesos al presidente. Como ocurrió con Haldeman, muchas veces este poder crea conflictos dentro de la organización. En su caso,

varios miembros del gabinete y del Congreso se consideraron ofendidos debido a que virtualmente se les prohibió la entrada en la Casa Blanca. Un ejemplo muy común de los staffs especializados es el departamento de personal que está al servicio de otros muchos departamentos de la organización. También sirven de ejemplo los departamentos de relaciones públicas, de relaciones con los empleados, de comunicaciones, etc. En todos estos casos, el staff especializado sirve y aconseja a otras unidades de la organización.

El *campo de control* hace referencia al número de empleados que un gerente puede controlar eficazmente. Graicunas (1933, 1937) ha explicado el número total de posibles relaciones que pueden establecerse entre un gerente y sus empleados. A medida que se incrementa el número de empleados supervisados, el número de relaciones posibles se incrementa geométricamente. Por ejemplo, Davis (1972) señala que, según la fórmula de Graicunas, un gerente con cuatro empleados a sus órdenes puede establecer cuarenta y cuatro posibles interrelaciones; esta cantidad se eleva a cien cuando se añade un solo empleado más. Es evidente que ello implica los límites de la gerencia efectiva. Cuanto mayor sea el número de interrelaciones posibles, mayor será la posibilidad de que se den conflictos humanos. El campo de control más corriente se establece entre cinco y quince empleados (según Davis). Healey (1956) informa que el noventa y cuatro por ciento de cuatrocientas nueve plantas de Ohio tienen un campo de control que no supera a los ocho empleados. Son muchos los factores (por ejemplo, capacidad directiva, estilo directivo, capacidad de los empleados, moral y actitudes de los empleados, tipo de organización, etc.), que influyen en el campo de control deseable para un gerente.

El campo de control también influye a la configuración de la organización. Si la mayoría de los gerentes gozan de un pequeño campo de control dentro de la organización, la configuración general de la organización será "alta". Pero, si el campo de control medio es extenso, la configuración general de la organización será "plana". La figura 2.4. ilustra estos conceptos.

Figura 2.4 Organización "alta" versus organización "plana"

Las comunicaciones que puedan darse en las organizaciones "altas" versus las organizaciones "planas" serán examinadas en el capítulo IV, aunque es muy fácil comprender que la organización "alta", con sus múltiples niveles, incrementa el número de canales de comunicación (y, al mismo tiempo las probabilidades de distorsiones). Las organizaciones "planas" reducen el nú-

mero de niveles por los que se mueven los mensajes, pero también reducen el número de contactos cara a cara, por lo que existe la posibilidad de que se agobie al gerente con un exceso de comunicaciones. En algunos casos no es posible controlar el desarrollo del campo de control. Las Leyes de Parkinson (1957) nos dicen que el número de individuos que forman una organización se incrementara según un índice anual (a despecho del trabajo que se realice). A pesar de que Parkinson se estaba mofando del desarrollo de las organizaciones, existen pruebas que parecen apoyar sus leyes.

Otra implicación del campo de control se relaciona con lo centralizada o descentralizada que sea la estructura de la organización. Las organizaciones centralizadas tienen el poder y la toma de decisiones localizados en unos cuantos puntos. Las organizaciones descentralizadas extienden la autoridad y la toma de decisiones dentro de la organización, por regla general delegando autoridad a las unidades prácticas más pequeñas. Es más probable que la centralización se dé en las organizaciones "altas", y la descentralización en las organizaciones "planas". La centralización de la autoridad acelera la toma de decisiones (debido principalmente al hecho de que es menor el número de personas involucradas). La descentralización implica un mayor número de individuos, consume más tiempo, pero quizá mejore la moral de la organización (dándoles a todos los empleados la oportunidad de participar en la toma de decisiones). La centralización y la descentralización serán discutidas más detenidamente en el capítulo III como una de las funciones del clima de la organización y del estilo dominante en la gerencia. El siguiente ejemplo servirá para distinguir algunos de los puntos débiles y fuertes de ambos métodos.

Un colegio perteneciente a una universidad era dirigido por un decano que creía en los principios clásicos de la cadena de mando, la estricta funcionalidad de los trabajos y deberes, la unidad de mando y una fuerte organización de línea (con un diagrama de la organización en el que se identificaban las líneas de autoridad y los canales de comunicación "apropiados"). El decano conocía (gracias a un elaborado sistema informal de "espionaje" y a unas "reuniones especiales" a las que asistían los presidentes de los departamentos) la mayoría de las actividades de la facultad dentro del colegio. Como resultado de sus actitudes y de su estilo directivo estableció una estructura relativamente "alta", con un centralizado centro de toma de decisiones (su despacho). El impacto de este método en el colegio puede resumirse diciendo que, mientras las decisiones eran tomadas con rapidez, autoridad y responsabilidad, muy pocas personas participaban en ellas y tan sólo eran informadas una vez se había tomado la decisión. El resultado final fue una operación eficaz con unos objetivos y directrices muy específicos, *aunque* con una moral muy baja e incluso apatía en aquellos que no podían participar en las "reuniones especiales".

Cuando este decano fue promocionado al puesto de vicepresidente, se hizo cargo de la dirección otro decano con un estilo directivo radicalmente distinto al de su predecesor. Estaba convencido de que era mucho mejor extender la autoridad y la toma de decisiones entre el mayor número de miembros de la facultad y estudiantes posible. Sostenía que los objetivos y las directrices del colegio debían generarse dentro del colegio (con la participación de todos los estudiantes y miembros de la facultad). Resumiendo, seguía los principios de la organización descentralizada. Estableció varios comités por toda la facultad, dándoles la responsabilidad de tomar decisiones y de aconsejar por medio de recomendaciones. En muy raras ocasiones tomó una decisión por sí mismo. Reunió a un cierto número de ayudantes que aconsejaban y ayudaban a los comités y a los departamentos. El resultado del estilo descentralizador del nuevo decano fue elevar la moral de la mayoría de los miembros de la facultad, la participación de muchos estudiantes en la toma de decisiones, y un lento y metódico sistema de tomar decisiones y de pasar a la acción. Sin embargo, al mismo tiempo, los departamentos (y algunos comités) consiguieron una mayor autonomía y poder; algunos fueron considerados como "imperios". Las

comunicaciones horizontales entre los departamentos eran prácticamente inexistentes. Los objetivos del colegio parecían vagos (para muchos), y las directrices generales del colegio daban la impresión de ser inconsecuentes. Finalmente, un grupo de miembros de la facultad consiguieron que el nuevo decano presentase la dimisión.

Estos ejemplos han servido para demostrar que tanto los métodos de centralización como los de descentralización para organizar y para tomar decisiones tienen sus puntos débiles y sus puntos fuertes. Quizá sería necesario combinar algunos elementos de la centralización con algunos de la descentralización. La cantidad de cada uno de ellos variará según sea la naturaleza de la organización, sus objetivos, directrices, personal y medio ambiente. Por ejemplo, en el caso anteriormente citado, un decano rígido y fuerte -que asumiese la autoridad de la toma de decisiones que estuviesen basadas en las recomendaciones de los comités de la facultad- hubiese podido satisfacer a ambas facciones. En otro ejemplo, la General Motors descentralizó su producción de automóviles en varias plantas independientes, cada una de ellas responsable de la producción y ventas de su modelo de automóvil. Pero al mismo tiempo, la General Motors mantuvo un departamento de relaciones laborales, extremadamente centralizado, para resolver todos los problemas laborales que pudiesen plantearse.

El ejemplo anterior del colegio pone de relieve el axioma fundamental de la teoría de organización clásica; la adherencia a la estructura y a la función como única base para organizar a los individuos. La crítica más severa a este método se ha basado en una rígida adherencia a la estructura. El presidente de una universidad retuvo a una secretaria que durante años había demostrado ser una profesional competente y eficaz. Pero al mismo tiempo, había sido la causa de varios conflictos entre ella y otros miembros del personal del presidente, debido a su personalidad y al poder que creía disfrutar por el mero hecho de ser "la secretaria del presidente". A despecho de los constantes avisos y críticas del personal, el presidente se negaba a despedirla alegando que "era muy eficiente". Finalmente, después de que al presidente le presentasen datos concretos demostrando el daño que la secretaria estaba causando a la universidad, tanto interno como externo, el presidente la despidió. Durante muchos años, este presidente siguió estrictamente los conceptos de la estructura organizacional según los cuales los individuos son contratados y siguen en sus puestos en virtud de su capacidad para ejecutar un trabajo en particular. La capacidad para las relaciones interpersonales, las actitudes, etc., como valores, son minimizados. En el caso que estamos tratando, hubiese sido mejor transferir a la secretaria a otro puesto en el que pudiese cumplir con su trabajo de secretaria sin necesidad de entrar en contacto con otras personas. De esta manera, su potencial como secretaria y su incapacidad para las comunicaciones hubiese sido utilizado para el beneficio del individuo y de la organización. La segunda escuela, la escuela de las relaciones humanas, se interesa más por soluciones de este tipo.

## **Escuela de relaciones humanas**

Aproximadamente diez años después de que los especialistas de la administración científica comenzasen a publicar sus recomendaciones, un grupo de investigadores de la National Academy of Sciences comenzaron a estudiar las relaciones existentes entre la producción y la intensidad de la luz en la Western. Electric Company. Debido a que no pudieron encontrar ninguna relación, otro grupo de investigadores (esta vez pertenecientes a la Harvard Business School), dirigi-

dos por Elton Mayo, comenzaron a poner en práctica una serie de proyectos en la misma empresa. En sus investigaciones también analizaron las relaciones existentes entre la producción de los obreros y las condiciones laborales. Pero tampoco pudieron descubrir ninguna relación, aunque observaron un fenómeno muy interesante. Cuando estaban realizando un estudio sobre la intensidad de la luz, observaron que incluso cuando las luces estaban prácticamente apagadas, la *producción se incrementaba*. Atribuyeron este efecto (llamado “Efecto Hawthorne”, por la planta Hawthorne de la Western. Electric) al hecho de que les estaban prestando atención a los obreros, incluso teniendo en cuenta que su atención producía un empeoramiento de las condiciones laborales. (En el capítulo VI veremos que “incluso las malas caricias son mejores que la falta de caricias.”)

Estos estudios marcaron el comienzo del movimiento de las relaciones humanas en la industria. Por vez primera, se reunieron pruebas de tales variables como: actitudes de los obreros, moral, grupos de trabajo informales, y relaciones sociales. (En el siguiente capítulo incluimos una descripción mucho más detallada de los estudios de Hawthorne; la investigación original es citada por Roethlisberger y Dickson, 1939). Ya no bastaba con decir que la producción era una función de la estructura y el diseño de la organización formal. Ya no podían ignorarse los sentimientos, actitudes, capacidades y percepciones del empleado. Cuando se hicieron públicos los estudios de Hawthorne, otros investigadores comenzaron a realizar estudios que pusieron a prueba las variables “orientadas en los individuos”, así como también los efectos que tenían en la organización (véase, por ejemplo, Coch y French, 1948; Whyte, 1948; Given, 1949; Dalton, 1950).

Entre estos estudios deben resaltarse los llevados a cabo por Fleishman, Harris y Burt (1955), quienes predijeron que la dirección “orientada hacia el individuo” sería más efectiva que la dirección “orientada hacia la producción”. La lógica básica del método de las relaciones humanas consistió en incrementar el interés por los obreros (dejándolos participar en la toma de decisiones, mostrándose más amistoso, saludándoles por su nombre, etc.), con lo que mejoró la moral y la satisfacción de estos. El resultado neto sería una menor resistencia a la autoridad de la gerencia. Resumiendo, “si me porto bien contigo, te sentirás feliz y harás todo lo que yo quiera.” Desafortunadamente, muchos gerentes consideraron que este método podía ayudarles a manipular a sus empleados. Huse y Bowditch (1973) dijeron que algunos de los descubrimientos más importantes de las primeras investigaciones sobre las relaciones humanas se pasaron por alto cuando las críticas al movimiento comenzaron a hacerse notar.

En algunos círculos las relaciones humanas han sido descritas como el entrenamiento “afectuoso” y consisten principalmente en pic-nics de la compañía, reuniones para las esposas, y fomentar los deportes dentro de la organización. Pero se trata de una distorsión de los descubrimientos de los primeros investigadores de las relaciones humanas.

Rush (1972) resume las ideas y las críticas del método de las relaciones humanas:

Se pretendía crear una fuerza laboral con una moral muy elevada. Representó un intento de destruir las fronteras formales o arbitrarias que eran parte de la estructura organizacional estratificada y burocrática. Los gerentes que habían recibido educación en las relaciones humanas aprendieron a mostrarse “amistosos” con sus empleados, a conocerlos por su nombre de pila, y, por regla general, intentaron que los empleados fuesen felices y que se sintiesen parte de una “gran familia”. Los intentos de democratizar a las organizaciones resultaron en actividades recreativas patrocinadas por la compañía y en una mayor importancia en los beneficios marginales.

El movimiento de las relaciones humanas. . . ha sido criticado ampliamente, ya que se considera un intento de manipular muy poco sincero, y lo que aún es más importante, ignora la realidad de las variables económicas. Se le acusa de igualar la elevada moral con la productividad elevada. Para algunos teóricos de la organización, ello representa una visión ingenua y simplista de la naturaleza del hombre. Sostienen que, por el contrario, “hay muchos obreros felices pero muy poco productivos.”

Herzberg (1968) se burla del movimiento de las relaciones humanas en un artículo aparecido en la Harvard Business Review:

El resultado de treinta años de enseñanzas y, en muchos casos, de poner en práctica métodos psicológicos para manipular a las personas, han sido unos programas costosos de relaciones humanas y, finalmente, la formulación de la misma pregunta: ¿Cómo puede motivarse a los obreros? En este caso también se han producido escaladas. Hace treinta años era necesario decir: “Por favor, no escupan en el suelo.” En la actualidad, la misma súplica exige tres “por favor” para que el empleado sienta que su superior le ha demostrado una actitud psicológica adecuada.

Un ejemplo actual del método de las relaciones humanas nos lo proporciona la dirección de un importante equipo de beisbol. El propietario de este equipo les paga a sus jugadores unos salarios más altos que cualquier otro equipo. Las reglas internas son muy suaves y jamás se aplican con rigidez. Los jugadores “estrella” son prácticamente sus propios dueños, y cuando se presenta un conflicto entre un jugador “estrella” y un jugador normal éste es transferido rápidamente (en vez de intentar resolver el conflicto). Como resultado de este método de “relaciones humanas”, los miembros del equipo informaron a la prensa de que estaban muy satisfechos con la dirección del club. Los otros equipos de la liga se enteraron de ello y en poco tiempo el equipo fue conocido como “el club campestre”. El equipo terminó en la segunda división (lo cual, en beisbol, deja mucho que desear).

En otro ejemplo de un método estricto de relaciones humanas, el director de una pequeña organización puso en práctica la siguiente conducta: bromeaba y reía frecuentemente con los empleados; les daba amistosas palmadas en la espalda; organizaba y patrocinaba fiestas (de elevado costo) complementaba los salarios de ciertos empleados con vacaciones y viajes pagados; resolvía los conflictos evitándolos y bromeando sobre ellos; recompensaba incluso a los empleados incompetentes con incrementos en los salarios. El resultado neto de esta conducta fue una organización relativamente feliz pero estancada.

Sin embargo, antes de condenar al movimiento de las relaciones humanas, considerándolo desastroso, muy poco sincero y manipulante, es necesario recordar que fue precisamente este método el que proporcionó los cimientos de otras escuelas de dirección que son seguidas (con un alto índice de éxitos) en la actualidad. En el siguiente capítulo intentaremos distinguir las diferencias existentes entre las *relaciones humanas* (que limita su interés a las variables orientadas a los individuos) y los *recursos humanos* (que combina el interés por la producción y por los individuos). Uno de los logros más importantes del movimiento de las relaciones humanas fue la identificación de la “organización que no es reflejada en el diagrama”, es decir, la organización informal. Desde el estudio Hawthorne, que demostró que ciertas relaciones no estaban vinculadas a ninguna autoridad formal ni a las funciones laborales, el estudio de las relaciones personales informales ha continuado hasta nuestros días. Davis (1972) describe a la organización informal subrayando la importancia de los individuos y sus relaciones en vez de las posiciones y funciones. Considera que el poder informal es “personal” y el poder formal “institucional”.

El poder en la organización informal es concedido por los miembros del grupo en vez de ser delegado; por consiguiente, no sigue la cadena de mando oficial. Es más probable que sea concedido por los iguales que por los superiores en la jerarquía formal; puede cruzar las líneas de la organización y extenderse hasta otros departamentos. Por regla general, es más inestable que la autoridad formal, debido a que está sujeto a los sentimientos de los individuos. Debido a su naturaleza subjetiva, la organización informal no está sujeta al control de la gerencia como lo está la organización formal.

Davis considera que “la edad, veteranía, competencia técnica, la situación del puesto laboral, libertad para moverse y una personalidad interesante” son los factores que definen al líder informal. Sería conveniente que el gerente de la organización identificase y mantuviese unas buenas relaciones con el líder informal. Ello podría minimizar los conflictos potenciales. Un miembro de una facultad que, en un departamento de quince miembros, ostenta el cargo de profesor auxiliar, constituye un buen ejemplo de organización informal. A despecho de su poca veteranía en el departamento y en la facultad, este individuo logró destacarse como un investigador competente, un excelente maestro y un activo miembro de las organizaciones profesionales. Como resultado de ello, fue respetado por sus colegas, consiguiendo una gran influencia e importancia en la universidad y en la comunidad. Cuando era necesario tomar decisiones sobre promociones, cambios, etc., el presidente del departamento consultaba y se dejaba aconsejar por este miembro de la facultad. El presidente opinaba que el profesor auxiliar tenía gran influencia en el departamento y, como consecuencia de ello, tenía el potencial para generar opiniones negativas contra su posición de presidente. Resumiendo, el presidente reconocía el “poder informal de este miembro de la facultad y decidió utilizarlo para su beneficio.

Un fenómeno relacionado con las organizaciones informales es la propagación de rumores. En el capítulo IV lo estudiaremos con mayor detenimiento, considerando sus raíces en la organización formal, así como las distintas maneras de controlar su propagación.

Al concluir esta sección queda clara que, de la misma manera que la escuela clásica se mostraba rígida y poco liberal al enfatizar la estructura y la función, la escuela de las relaciones humanas es rígida con su interés por el individuo. Como veremos en la siguiente sección dedicada a la escuela de los sistemas sociales, no hay ningún método que sea mejor que los demás. Como dijo S. Herman (1966), “¡Todo es relativo!”

## **La escuela de los sistemas sociales**

No hace mucho tiempo tenía que coger un avión con destino a la costa oeste, que tenía su salida a las nueve y media de la mañana. Cuando el avión ya llevaba un retraso de media hora (y aún no se veía), le pregunté al encargado de la línea aérea el motivo del retraso, y éste me informó que el avión “llegaría dentro de quince minutos y que el retraso se debía a que había llegado con retraso a San Louis.” Le pregunté el motivo del retraso en San Louis, y me contestó: “Debido a que llegó a Chicago con retraso.” Finalmente, le pregunté: ¿¿‘Por qué llegó a Chicago con retraso?’”, y él me respondió, “Debido a la tormenta de nieve que azotó Boston.”

Este ejemplo sirve para ilustrar la lógica fundamental de la escuela de los sistemas sociales: todas las partes afectan al todo; toda acción tiene repercusiones en la organización. En este caso, una tormenta de nieve caída sobre una ciudad afectó los horarios de los aviones, las operaciones de

los aeropuertos, y los nervios de los pasajeros en tres ciudades situadas a miles de kilómetros. Un jugador de beisbol comete un error al fildear mal la pelota, que puede ser la causa de que un corredor llegue a la primera base, lo que le permitirá al corredor de la primera base que ocupe la segunda, y al corredor de la segunda base que alcance la tercera, y el corredor de la tercera base ganar el juego. Un estudiante puede fracasar en una prueba, y debido a su fracaso, hacer descender la curva de valoración del resto de los alumnos, con lo que quizá ayuden al estudiante a elevar sus notas. Un blindaje deficiente puede ser la causa de que los rayos del sol se filtren en una nave espacial, lo cual provocara que la temperatura interior alcance los 135 grados, que será la causa de que se estropeen los alimentos, que, finalmente, limitará el viaje de los astronautas que intentan trabajar en el Skylab. Un miembro de una facultad puede publicar un artículo, debido al cual es considerado un experto nacional en su campo, lo que influencia positivamente su petición de una beca importante, que, cuando es concedida, le proporciona a la universidad fondos para hacer frente a los gastos generales, un porcentaje de los cuales es concedido al departamento, que utiliza los fondos conseguidos para enviar a otro miembro de la facultad a unas reuniones que se celebran en otra ciudad.

En todos estos casos, lo que afecta a una parte de la organización afecta a todas las partes de la organización. Todo lo que existe tiene algún impacto en otra cosa. En el capítulo I definimos a la organización como un sistema abierto cuyas partes se relacionaban entre sí y con el medio ambiente. Dijimos que la naturaleza de estas relaciones es interdependiente debido a que todas las partes del sistema (llamadas subsistemas) afectaban y eran afectadas mutuamente. Ello significa que, un cambio en cualquier parte del sistema afectará a todas las partes del sistema.

Cuando la organización es considerada como un sistema social, las variables estructurales y humanas adquieren una nueva importancia. La función de una máquina remachadora no puede divorciarse del funcionamiento de toda la organización. Ya no puede pasarse por alto la moral de un solo empleado. Ya no puede ignorarse un rumor. Ni puede ser minimizadas las órdenes de un encargado a sus empleados. La organización debe ser considerada a gran escala e influenciada por los elementos funcionales y humanos. Las cuestiones relacionadas con el trabajo, la cadena de mando, el campo de control, los centros de la toma de decisiones, etc., son tan importantes como las cuestiones relacionadas con la actitud, la moral, la conducta, los roles y la personalidad. Sí un gerente presta toda su atención a su propio departamento pasando por alto los efectos que puedan causar sus empleados en otros departamentos (o en la organización en su conjunto), es muy probable que tenga que enfrentarse a una disminución en la producción. Longenecker (1972) sostiene la misma opinión:

El concepto de los sistemas es muy útil debido a que subraya la importancia de estas interrelaciones. Estas interrelaciones son reforzadas debido a su gran importancia. El rol de la gerencia es considerado como la gerencia de estas interrelaciones. Ello ayuda a evitar los peligros latentes de la mentalidad "de competentes", según la cual los departamentos establecen sus propias relaciones sin orden ni concierto.

Las contribuciones más importantes al desarrollo tanto de la teoría de los sistemas generales como de la utilización de los sistemas en el estudio de las organizaciones son: von Bertalanffy, 1952, 1956, 1962; Boulding, 1956; March y Simon, 1958; Haire, 1959; Wiener, 1959; Deutsch, 1952; Katz y Kahn, 1966; Scott, 1967; Sayles y Chandler, 1971; Lawrence y Lorsch, 1967.

Scott (1967) vincula la teoría de la organización con la teoría de los sistemas generales debido a que ambas estudian:

1. las partes (individuales) en agregados,, y el movimiento de los individuos entrando y saliendo del sistema;

2. la interacción de los individuos con el medio ambiente del sistema;
3. las interacciones entre los individuos del sistema;
4. el desarrollo general y los problemas de estabilidad del sistema.

Huse y Bowditch (1973) resumen los principios más importantes que definen a la organización como a un sistema:

1. una organización (empresa, compañía) está compuesta por un cierto número de subsistemas, todos los cuales son interdependientes y están interrelacionados;
2. una organización (sistema) es abierta y dinámica, tiene entradas, salidas, operaciones y fronteras;
3. una organización (sistema) busca el equilibrio a través de un feedback positivo y el feedback negativo;
4. una organización (sistema) tiene una multiplicidad de propósitos, funciones y objetivos, algunos de los cuales entran en conflicto. El administrador debe intentar conseguir un equilibrio entre los subsistemas.

Los conceptos clave necesarios para comprender a la organización como un sistema social abierto son, entradas, transformación, salidas, feedback, equilibrio e interdependencia. Estamos de acuerdo con Katz y Kahn (1966) en que el modelo teórico para comprender a la organización es:

...un sistema de energía de entradas y salidas en el que el retorno de las salidas reactivan al sistema. Las organizaciones sociales son sistemas notoriamente abiertos en los que las entradas de energía y la conversión de las salidas en posteriores entradas de energía consiste en transacciones entre la organización y su medio ambiente.

La figura 2.5. representa nuestro modelo de la organización como sistema abierto. A continuación definiremos cada uno de los conceptos anteriormente mencionados y facilitaremos ejemplos para ilustrar su uso.

Figura 2.5 La organización como un sistema abierto

### ***Sistema abierto***

Un sistema puede ser considerado como abierto o cerrado según sea la naturaleza de sus fronteras. Fisher y Hawes (1972) explican las diferencias entre ambos:

Un sistema cerrado tiene fronteras fijas que no permiten ninguna interacción con el medio ambiente. Como resultado de ello, la estructura, la función y la conducta del sistema son relativamente estables y predecibles, siempre y cuando sea conocido el arreglo inicial de sus componentes. Un sistema abierto,

por el contrario, tiene fronteras permeables que permiten las interacciones del sistema con el medio ambiente. Como resultado de ello, la estructura, la función y la conducta del sistema abierto están cambiando continuamente.

Los sistemas abiertos son dinámicos; los sistemas cerrados son estáticos. Los sistemas abiertos están cambiando constantemente; los sistemas cerrados permanecen inalterables. Una organización es un sistema abierto debido a sus constantes interacciones con su medio ambiente. Las organizaciones reciben entradas de su medio ambiente (obreros, materias primas, etc.), y envían salidas a su medio ambiente (productos, servicios, polución, etc.). Muy pocas organizaciones pueden sobrevivir sin conocer sus mercados, proveedores, consumidores, y las regulaciones públicas y gubernamentales.

Durante muchos años las universidades (especialmente las universidades públicas) han ignorado a su público. Se ofrecieron cursos sin tener en cuenta las necesidades inmediatas de los estudiantes ni los posibles empleos futuros. Los programas de investigación se multiplicaron sin que sus objetivos hubiesen sido comunicados y sin ofrecer recompensas a la comunidad universitaria. Los tumultos y los alborotos fueron considerados por el público como acontecimientos regulares sin preocuparse de los derechos y propiedades de los vecinos residentes. El efecto acumulativo de estos (y otros) acontecimientos fue una actitud negativa contra la universidad por parte del público que pagaba sus impuestos y que tenía derecho al voto, y el impacto final de esta actitud puede observarse en la actualidad en las universidades que dependen de los presupuestos legislativos, donaciones privadas y becas para su sobrevivencia. En la actualidad vemos que muchas universidades han comenzado importantes programas de relaciones públicas, sirviéndose de técnicas como conferencias, charlas, días de visita, comerciales en radio y televisión, etc., en un intento de establecer interacciones positivas con su medio ambiente.

Otro ejemplo del impacto del medio ambiente sobre el funcionamiento de una organización, nos lo ofrece una compañía eléctrica de un estado del suroeste de los Estados Unidos, que está llevando a cabo una extensa campaña para ganarse la comprensión del público con relación a la construcción de una nueva planta que tiene un relativamente alto potencial de contaminación. En este ejemplo, la contaminación que puede producir la planta y la campaña de conferencias representan a los modelos de la interacción sistema-medio ambiente.

### ***Entradas***

La energía que, procedente del medio ambiente, es importada en la organización, constituye sus entradas. De igual manera que los sistemas humanos requieren oxígeno, las computadoras fichas perforadas, y los automóviles gasolina, las organizaciones requieren energía, personas, recursos e información. Por definición, una organización como un sistema abierto necesita recursos naturales y humanos de su medio ambiente para mantenerse a sí misma. Estos recursos reciben el nombre de entradas del sistema. Las entradas de una universidad serán, estudiantes, profesores, dinero, edificios, libros, caminos, servicios de manutención y personal. Un fabricante de automóviles mantiene a su organización con entradas como, acero, plásticos, caucho, obreros, altas temperaturas, y grandes edificios de montaje.

### ***Transformación***

El proceso mediante el cual las entradas se convierten en salidas se conoce con el nombre de transformación. Katz y Kahn (1966) hacen referencia a este proceso como “cantidad tratada”. Estamos hablando de los procesos de computación, fabricación, fotosíntesis, asimilación, etc., En una organización, la transformación ocurre cuando los productos son diseñados y construidos, los individuos son educados y capacitados y los servicios proporcionados o vendidos. Por ejemplo, en la universidad los alumnos son transformados, dejando de ser unos jóvenes estudiantes para convertirse en personas educadas, sofisticadas y con conocimientos. En una fábrica de tejidos el algodón es transformado en un par de pantalones. En el departamento de policía los individuos sin formación alguna son transformados en una poderosa fuerza contra el crimen que protege y sirve al público.

### ***Salidas***

El producto o servicio que el sistema exporta al medio ambiente se conoce con el nombre de salidas. Las computadoras producen resmas de papel impreso para contestar a los complejos problemas que les plantean. Los automóviles permiten que las personas se trasladen de un punto de la geografía a otro. Los servicios de la policía ayudan a reducir el índice de criminalidad. Las fábricas producen vestidos, herramientas, muebles y otros productos básicos. Los sindicatos laborales consiguen incrementos en los salarios y beneficios marginales para los obreros. Las universidades proporcionan estudiantes educados, los resultados de investigaciones prácticas, y personas dispuestas a servir al público. Sea cual sea la razón primaria de la existencia de la organización, ésta se vera reflejada en sus salidas medio ambientales.

### ***Feedback***

La naturaleza cíclica de los sistemas viene dada por el feedback. Es decir, algunas de las salidas del sistema vuelven al sistema como nuevas entradas. Huse y Bowditch (1973) nos explican este concepto:

Debido a que los sistemas abiertos no están completamente incomunicados con el mundo exterior, se ven afectados por el medio ambiente y, a su vez, afectan al medio ambiente por medio de la información salida que, a su vez, vuelve al sistema como una entrada para guiar y controlar a las operaciones del sistema.

Por ejemplo, los estudiantes que recibieron educación de una universidad regeneran a la universidad consiguiendo un trabajo y pagando impuestos, parte de los cuales vuelven a la universidad. O un alumno puede contribuir directamente a los fondos de desarrollo de la universidad; o puede persuadir a su padre para que envíe a su hermano pequeño a la misma universidad; o puede enviar una carta favorable, o desfavorable, a la junta de Regentes. En todos estos casos, el estudiante (la salida) proporciona feedback al sistema ya que regenera sus entradas. En otro ejemplo, un fabricante de tejidos vende sus productos para conseguir unos beneficios económicos, y con parte del dinero ganado compra más algodón para fabricar más tejidos.

### ***Equilibrio***

Los sistemas aseguran su supervivencia importando más energía de la que exportan. Cuando esta proporción se invierte, el sistema muere. Si se mantiene el equilibrio entre la energía entrada y el producto salido se produce un estado de homeostasis. Este estado de equilibrio dentro del sistema no debe ser confundido con los sistemas estáticos e inalterables. El constante flujo de entradas que son transformadas en salidas proporciona el dinamismo característico de los sistemas abiertos. Por consiguiente, cuando hablamos de un sistema equilibrado y homeostático, nos estamos refiriendo a un sistema que sobrevive debido a que es capaz de generar el suficiente número de entradas procedentes del medio ambiente. En la actualidad nos estamos enfrentando a una “crisis energética” debido a que estamos utilizando más gasolina de la que somos capaces de producir o importar. A menos que se consiga de nuevo el equilibrio, cabe la posibilidad de que tengamos que ir al trabajo o a la escuela a pie. Las organizaciones tienden a reunir más recursos de los que pueden utilizar para asegurar su supervivencia. Con frecuencia, las universidades piden más fondos de los que necesitan, con la esperanza de que después de las reducciones, dispondrán del suficiente dinero para seguir operando. Es posible que un departamento de policía pueda funcionar con trescientos agentes, pero pida a la ciudad un presupuesto para trescientos diez agentes. Un fabricante de automóviles puede almacenar acero en previsión de que suban los precios.

### ***Interdependencia***

La medula de la teoría de los sistemas es la interdependencia. Como ya dijimos anteriormente, nos estamos refiriendo a las relaciones entrelazadas entre las partes de un sistema y el sistema en su conjunto. Cuando cambiamos una parte del sistema o del subsistema, el impacto de dicho cambio se hará sentir en toda la organización, como las ondas de un lago cuando tiramos una piedra al agua. Debido a que ya hemos tratado este concepto ampliamente, nos limitaremos a proporcionar más ejemplos de relaciones interdependientes en organizaciones.

En cierta ocasión, un profesor auxiliar de la Universidad de Nuevo México leyó un poema a sus estudiantes de inglés que contenía palabras irreverentes. Este hecho llegó a conocimiento de uno de los miembros de la Legislatura de Nuevo México quien inmediatamente denunció al profesor, su sistema y a la universidad por haberlo permitido. Finalmente, el legislador introdujo una resolución en la legislatura pidiendo que el presupuesto de la universidad quedase reducido a *un dólar*. A pesar de que la moción no prosperó, la actitud pública hacia la universidad se vio negativamente afectada durante varios años. Incluso en la actualidad, algunos miembros de la comunidad admiten que “están en contra de esta universidad por permitir palabras obscenas en sus clases.”

Otro ejemplo de interdependencia relacionado con la universidad es la eterna amenaza de que los legisladores disminuyan los fondos que les conceden. Cuando recientemente se disminuyeron los fondos concedidos a la Universidad de Nuevo México, se produjeron los siguientes resultados: ciertos programas académicos tuvieron que ser reducidos; se despidió a varios profesores; se incrementó el número de alumnos matriculados en otros programas. Sin embargo, debido a que había menos profesores para enseñar a este mayor número de estudiantes, se tuvieron que imponer límites de matrícula en ciertos cursos. Todo ello repercutió en contra del público que enviaba a sus hijos a la universidad y que recibieron una educación de una calidad más baja de la que hubiesen obtenido en circunstancias normales.

En ambos ejemplos, la acción tomada en un extremo de la organización (en el caso del poema, fue el extremo inferior de la organización; en el caso de la reducción del presupuesto, fue el extremo superior de la organización) produjo unos efectos que influenciaron a toda la organización. Esta es la naturaleza de la interdependencia. A pesar de ello, este concepto les parece ingenuo y estúpido a ciertos gerentes que dicen: “No me importa lo que ocurre en otros departamentos. Tan sólo quiero que nosotros hagamos un buen trabajo.” La lección más importante de este método puede resumirse diciendo que el puesto del gerente y la existencia de la organización pueden depender de los “otros departamentos”.

### Sumario

Estamos rodeados de organizaciones fabriles, de servicios, gubernamentales, sociales, e incluso criminales. La comprensión de sus componentes, estructuras y relaciones puede mejorar la calidad de nuestras interacciones con estas organizaciones. Las organizaciones son definidas como redes de relaciones interdependientes que pueden ser consideradas según los principios de las tres escuelas más importantes: la escuela clásica, la escuela de relaciones humanas, y la escuela de los sistemas sociales. La escuela clásica centra el enfoque en la estructura fundamental y en las funciones laborales de los individuos que forman la organización. Los intereses primarios de esta escuela son: niveles jerárquicos, cadena de mando, trabajos o roles, división del trabajo, centralización, número de empleados en cada nivel de la jerarquía, relaciones de línea versus relaciones de staff, y tamaño y forma de la organización.

La segunda escuela, la escuela de relaciones humanas, se interesa por la organización de los obreros, es decir, su interés primario son los individuos de la organización. Los gerentes y los estudiosos que siguen este método prestan su atención a variables orientadas al individuo como, posición, rol, grupos informales, relaciones sociales, moral, actitud, personalidad.

La escuela de los sistemas sociales es la tercera escuela de la organización que ha sido tratada en este capítulo. Inherentes a este método son las relaciones existentes entre las partes de la organización con la organización en su conjunto y la naturaleza interdependiente de dichas relaciones. Esta escuela sostiene que cualquier cosa que afecte a una parte del sistema afectará a todas sus partes. Hemos tratado del modelo para considerar a la organización como un sistema, y de los conceptos clave de la teoría analizada: entradas, transformación, salidas, feedback, equilibrio e interdependencia. También hemos discutido las diferencias existentes entre un sistema abierto y un sistema cerrado, llegando a la conclusión de que la organización, debido a la naturaleza de sus interacciones con el medio ambiente, es un sistema social abierto.

### Ejercicios

1. Enumere tres características de los siguientes ejemplos que los definan como una organización: a) una hermandad social o una hermandad femenina, b) una clase de química básica, c) una droguería, d) el partido demócrata o el republicano.
2. Visite la planta industrial o fabril local. Entrevístese con el gerente de la planta o con el gerente de personal. Pídale una copia del diagrama de la organización. Discúptalo con él/ella. Intente conocer a tantos empleados que figuren en el diagrama como le sea posible. Pregúnteles si usan o entienden el diagrama de la organización.
3. Mientras esté en la planta, entrevístese con un operario por horas y con su inmediato superior. Pregúnteles a ambos si saben cuántas unidades produce el obrero diariamente. ¿Existen gráficas o registros disponibles? ¿Están expuestos para que los demás puedan verlos? ¿Existe algún sistema de pagos según producción?
4. Visite un departamento de policía o una organización militar. ¿Cuántos principios de Fayol siguen? Hable con representantes de la gerencia y de los empleados.

5. Diseñe el diagrama de una organización a la que usted pertenezca. Incluya la cadena de mando y las obligaciones laborales de los miembros de la organización. ¿Cuántos niveles existen en esta organización? ¿Cuántas funciones laborales? ¿Cuál es el campo de control medio de cada gerente?
6. Entreviste a un "asistente, un gerente y a un asistente de gerente. Pregúnteles cuáles son sus obligaciones laborales específicas. ¿Qué tipo de autoridad y responsabilidad posee cada uno de ellos? ¿Qué tipos de contactos y enlaces tiene cada uno de ellos con la organización? ¿Quién, según usted, tiene mayor poder?
7. Visite a un director de personal o a un director de un programa de capacitación de alguna organización local. ¿Qué tipos de enseñanza o prácticas de "relaciones humanas" se emplean en la organización? ¿Existen pruebas especiales para valorar la capacidad y la habilidad de los gerentes en relaciones humanas? Pregúnteles qué opinión les merecen los programas de capacitación de la sensibilidad. Informe de sus descubrimientos a los demás alumnos de la clase. Discuta su reacción y la de sus compañeros de clase ante la frase, capacitación de la sensibilidad.
8. Entregue un mensaje en alguna de las organizaciones a las que usted pertenezca. Espere un día y luego entreviste a seis miembros de la organización. Pregúnteles si conoce el contenido del mensaje, dónde, cuándo y cómo se enteraron (¿a través de qué medio?). Valiéndose de esta información, prepare una gráfica con los contactos, tanto formales como informales, que las seis personas entrevistadas tienen dentro de la organización.
9. Piense en tres organizaciones con las que esté relacionado. ¿Cuál es su función primaria? ¿Qué entradas les ayudan a alcanzar sus objetivos? Describa los procesos de transformación que tienen lugar para alcanzar los objetivos previstos. ¿Qué salidas específicas produce cada organización? ¿Qué sería necesario hacer para que cada una de estas organizaciones entrase en un estado de entropía negativa (desequilibrio) question

## Referencias

- Barnard, Chester. *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- Bertalanffy, L. von. *Problems of Life*. Londres: Watts and Co., 1952.
- "General Systems Theory". *General Systems* 1 (1956) : 1.
- "General Systems Theory", *General Systems* 7 (1962) :1-12.
- Boulding, Kenneth. "General Systems Theory-The Skeleton of a Science." *Management Science* (abril, 1956) :202-5.
- Coch, L., y J. R. P. French. "Overcoming Resistance to Change." *Human Relations* 1 (1948) :512-32.
- Cooke, Morris. *Our Cities Awake*. Nueva York: Doubleday, Doran and Co., 1918. Dalton, Melville. "Conflicts Between Staff and Line Managerial Officers." *American Sociological Review* (junio, 1950):242-51.
- Davis, Keith. *Human Behavior at Work*. Nueva York: McGraw-Hill, 1972.
- Deutsch, Karl. "On Communication Models in the Social Sciences." *Public Opinion Quarterly* 16 (1952):356-80.
- Emerson, Harrington. *The Twelve Principles of Efficiency*. Nueva York: The Engineering Magazine Co., 1913.
- Fayol, Henri. *General and Industrial Management*, traducción de Constance Storrs. Londres: Sir Isaac Pitman and Sons, 1949. 1
- Fisher, B. Aubrey, y Leonard C. Hawes. "An Interaction System Model of Small Group Decision-Making." Manuscrito, no publicado. University of Minnesota, 1972.
- Fleishman, E. A.; E. F. Harris; y R. D. Burt. "Leadership and Supervision in Industry." *Ohio State Business Education Reserve Monograph* 33 (1955).
- Gantt, H. L. *Work, Wages, and Profits*. Nueva York: The Engineering Magazine Co., 1911.
- Gilbreth, L. M. *The Psychology of Management*. Nueva York: Sturgis and Walton Co., 1914.
- Given, William B. *Bottom-Up Management*. Nueva York: Harper and Bros., 1949.
- Graicunas, V. A., *Relationships in Organization*. Ginebra: International Labor Office, 1933.
- "Relationships in Organization." En *Papers on the Science of Administration*. Nueva York: Columbia University, 1937.
- Gulick, Luther, y Lyndall Urwick. *Papers on the Science of Administration*. Nueva York: Institute of Public Administration, 1937.
- Haire, Mason, editor. *Modern Organization Theory*. Nueva York: John Wiley and Sons, 1959.
- Healey, James H. *Executive Coordination and Control*. Columbia, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1956.

- Herzberg, F. "One More Time: How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review* 46 (enero-febrero), 1968:53-62.
- Huse, Edgar, y James Bowditch. *Behavior in Organizations*. Reading Massachusetts: Addison-Wesley, 1973.
- Ianni, Francis A. J. *A Family Business*. Nueva York: Russell Sage Foundation, 1972.
- Katz, Daniel, y Robert Kahn. *The Social Psychology of Organizations*. Nueva York: John Wiley and Sons, 1966.
- Lawrence, P. y J. W. Lorsch. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration, División de Resarch, 1967.
- Longnecker, Justin G. "Systems: Semantics and Significance," en *Contemporary Readings in Organizational Behavior*, páginas 91-96. Editado por Fred Luthans. Nueva York: McGraw-Hill, 1972.
- March, J. G., y H. A. Simon. *Organizations*. Nueva York. John Wiley and Sons, 1958.
- Mooney, James D., y Alan C. Reiley. *Onward Industry*. Nueva York: Harper and Bros., 1931.
- Parkinson, C. Northcote. *Parkinson's Law and Other Studies in Administration*. Boston: Houghton Mifflin Co., 1957.
- Playboy Magazine (junio, 1970).
- Roethlisberger, F., y W. Dickson. *Management and the Worker*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University, 1939.
- Rush, Harold M. F. "The World of Work and the Behavioral Sciences A Perspective and an Overview." En *Contemporary Readings in Organizational Behavior*, páginas 58-59. Editado por Fred Luthans. Nueva York: McGraw-Hill, 1972.
- Sayles, L., y M. Chandler. *Managing Large Systems - Organizations for the Future*. Nueva York: Harper and Row, 1971.
- Scott, William G. *Organization Theory*. Homewood, Illinois: Irwin Co., 1967.
- Sherman, Harvey. *It All Depends: A Pragmatic Approach to Organizations*. Tuscaloosa: University of Alabama Press, 1966.
- Taylor, F. *Principles of Scientific Management*. Nueva York: Harper and Row, 1919.
- Townsend, Robert. *Up the Organization*. Greenwich, Connecticut: Fawcett Publications, 1970.
- Weber, M. *The Theory of Social and Economic Organizations*. Traducido por, A. M, Henderson y T. Parsons. Editado por T. Parsons. Nueva York: Oxford University Press, 1947.
- Whyte, William F. *Human Relations in the Restaurant Industry*. Nueva York: McGrawHill, 1948.
- Wiener, Norbert. *The Human Use of Human Beings*. Nueva York: Doubleday Anchor Books, 1950.



## CAPÍTULO 3

# Relaciones humanas en las organizaciones

Recuerde que en los ejemplos de comunicaciones organizacionales incluíamos a las *personas* y sus actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades. Uno de los cuatro conceptos clave de la definición de las comunicaciones organizacionales era el de “relaciones”. En el capítulo 11 estudiamos algunas de las teorías clave de organizar a los individuos según los roles y las posiciones que ocupaban en la estructura formal e informal de la organización. En los capítulos IV y V analizaremos las conductas, las posiciones de comunicación de estos individuos cuando se interrelacionan con la organización. Este capítulo tratará principalmente del clima (de la organización y del impacto de este medio ambiente sobre las interacciones de los miembros de la organización. También estudiaremos a los individuos que pertenecen a organizaciones, las relaciones existentes entre sus objetivos personales y los de la organización, y las distintas maneras de motivarles para que alcancen ambos objetivos.

Nuestros objetivos específicos son:

1. describir el concepto “relación” vinculándolo al clima de las organizaciones;
2. presentar una panorámica general del movimiento de los recursos humanos (que representa una filosofía para mejorar las relaciones laborales) ;
3. describir, ilustrar y criticar varias teorías de los recursos humanos: Maslow; McGregor; Likert; Blake-Mouton; Herzberg;
4. enumerar algunas proposiciones clave derivadas del movimiento de los recursos humanos;
5. presentar y describir cinco “directrices nuevas” en la investigación de los recursos humanos y de la motivación;
6. presentar un caso concreto para ser analizado basándose en los conceptos clave tratados en este capítulo.

## Relaciones

Las organizaciones que desean incrementar su productividad dependen de sus empleados para conseguirlo. Mientras los empleados se interrelacionan con sus iguales, sus subordinados o sus superiores, amplían sus conocimientos de los antecedentes, experiencias, actitudes y conducta de las otras personas. Basándose en estas entradas se establecen las relaciones entre los empleados de la organización. Estas relaciones pueden ser amistosas y producir efectos positivos en el desarrollo de la organización y de los individuos, o pueden ser hostiles y producir efectos negativos en los individuos y en la organización. (Por supuesto, las relaciones pueden no producir ningún efecto en la organización ni en su desarrollo.) Idealmente, el clima y el medio ambiente de la organización debería ser tal que permitiese el establecimiento de relaciones que beneficien a los individuos y a la organización. Muchos estudiosos han propuesto esquemas para promocionar un medio ambiente que permita unas relaciones positivas entre los individuos. Nuestro interés se centrará tanto en las propuestas de estos estudios como en los efectos que estas relaciones tienen en la conducta de comunicación de los individuos que se interrelacionan en el seno de una organización.

Rogers ( 1961 ) sostiene que las relaciones interpersonales efectivas tienen lugar cuando ambas partes:

1. se encuentran o se reúnen en base persona a persona;
2. empatizan con sus mundos privados y comunican mutuamente esta comprensión;
3. se respetan positiva y cariñosamente a despecho de la conducta que muestren en un determinado momento;
4. se respetan positiva e incondicionalmente sin reservas ni evaluaciones;
5. perciben la mutua autenticidad, aceptación y empatía;
6. perciben el mutuo clima abierto y tolerante que limita las tendencias a distorsionar el significado de sus comunicaciones;
7. muestran conductas que inspiran confianza mientras refuerzan mutuamente sentimientos de seguridad.

Pace y otros (1974) desarrollaron un modelo de proposiciones sobre las relaciones interpersonales basado en las anteriores proposiciones y añadiéndole dos más (de Bennis, y otros, 1968):

8. aceptan la responsabilidad de las posibles desavenencias y se esfuerzan activamente para establecer sentimientos y percepciones interrelacionadas;
9. intentan alcanzar los objetivos de las interacciones interpersonales (mutua satisfacción, auto-confirmación, confirmación del medio ambiente físico, cambios deseados, y productividad).

Además, Pace y otros, también desarrollaron un modelo de proposiciones para mejorar las relaciones interpersonales (basado principalmente en los trabajos de Johnson, 1972). Sostienen que las relaciones interpersonales tienden a mejorar cuando ambas partes:

1. desarrollan un encuentro personal directo mutuo por medio de la comunicación directa de sus sentimientos;
2. comunican una mutua comprensión empática de sus mundos privados por medio de la auto-revelación;
3. comunican una positiva y cariñosa comprensión mutua por medio de sistemas positivos de escuchar y responder;

4. comunican la mutua autenticidad y aceptación expresando, verbal y no verbalmente, su aceptación;
5. comunican su mutuo e incondicional respeto por medio de respuestas no valorativas;
6. comunican un mutuo clima abierto y tolerante por medio de una confrontación constructiva;
7. se comunican para crear interrelaciones significativas por medio de la negociación y dándose respuestas pertinentes.

De las anteriores proposiciones de Rogers, Bennis, Johnson, Pace y otros, se deduce que para que exista un clima de “tolerancia y apoyo”, es necesario un elemento común, para así poder mantener y mejorar las efectivas relaciones interpersonales. Pero ¿qué se entiende por un clima de “tolerancia y apoyo”? Likert ( 1961 ) concluye diciendo que un superior ha triunfado cuando sus empleados lo perciben como

... amistoso y dispuesto a ayudar en vez de hostil. Es bondadoso pero firme, nunca amenaza, está verdaderamente interesado en el bienestar de sus subordinados y se esfuerza por tratar a las personas con consideración y sensibilidad. Es justo y generoso. Intenta servir a los intereses de los empleados así como a los de la compañía.

...Tiene confianza en la integridad, capacidad y motivación de los empleados en vez de albergar sospechas y celos.

...La confianza que tiene depositada en sus empleados es la causa de que espere de ellos unos altos niveles de realización. Con la confianza de que no se verá decepcionado espera mucho de sus empleados. (En este caso también se trata de una relación fundamentalmente de apoyo y no crítica u hostil).

Al mismo tiempo que Likert definía el clima de “tolerancia y apoyo”, otro hombre, Jack Gibb, concluía ocho años de investigaciones dedicadas a estudiar las relaciones interpersonales en los pequeños grupos. Gibb ( 1961 ) propuso dos climas de comunicación (de defensa y de apoyo), y sugirió que cada uno de ellos podía ser identificado por ciertas conductas características. Según Gibb (resumido por Haney, 1973), los *climas de defensa* se caracterizan por:

1. *evaluación* (juzgar, culpar, alabar, poner en duda normas, valores y motivos) ;
2. *control* (intentar hacerle algo a otras personas; intentar cambiar una actitud o conducta de otra persona) ;
3. *estrategia* (manipular y engañar a los demás)
4. *neutralidad* (expresar falta de interés por el bienestar de otra persona) ;
5. *superioridad* (comunicar la actitud de superioridad en posición, riqueza, capacidad intelectual, características físicas, produciendo sentimientos de insuficiencia en los demás) ;
6. *seguridad* (dogmático, necesidad de tener la razón, deseos de ganar).

Los climas de apoyo se caracterizan por:

1. *descripción* (no juzgar, formular preguntas para conseguir información, presentir los sentimientos, acontecimientos, percepciones o procesos sin exigir ningún cambio en el receptor) ;
2. *orientación hacia los problemas* (definir los problemas mutuos, intentando encontrar soluciones sin inhibir los objetivos, decisiones y progresos del receptor) ;
3. *espontaneidad* (libre de decepciones, motivos ocultos, y se muestra honrado y sincero) ;
4. *igualdad* (confianza y respeto mutuo, participar en la planificación sin servirse del poder, posición, apariencia, etc.) ;

5. *empatía* (respeto hacia los valores del oyente, identificando, compartiendo y aceptando sus problemas, sentimientos y valores) ;

6. *provisionalismo* (disposición para experimentar con la propia conducta, actitudes e ideas).

La importancia de los climas de apoyo para el estudio de las comunicaciones organizacionales es subrayado por Redding (1973) cuando dice: *“El «clima» de la organización es más crucial que las habilidades o técnicas de comunicación (por sí mismas) para crear una organización eficaz,”* y por Scheiner y Bartlett (1968) cuando consideran al *apoyo directivo* en el primer lugar de los factores que influyen el clima de la organización. Estos descubrimientos parecen estar de acuerdo con las conclusiones de Skinner (1953), quien sostiene que los refuerzos positivos ayudan a desarrollar reacciones deseadas en vez de limitarse a reducir las probabilidades de reacciones no deseadas. Apoyando la posición de Skinner, Nord (1969) sostiene que el refuerzo positivo *“tiende a producir efectos secundarios positivos en vez de negativos”* en las relaciones organizacionales.

La filosofía de establecer un clima donde puedan prosperar las relaciones de apoyo interesa a la mayoría de los científicos de la conducta organizacional. Debido a que el interés primario de estos estudiosos se centra en el control y la motivación de la conducta humana en las organizaciones, han sido identificados como pertenecientes a lo que se ha dado en llamar *“movimiento de los recursos humanos”*. En este capítulo estudiaremos tanto los conceptos como las críticas relacionadas con este movimiento, así como algunas de las nuevas directrices en la investigación de la motivación y los recursos humanos.

## **Panorámica general de los sistemas gerenciales basados en los recursos humanos**

El problema que plantea la dirección de empleados de una organización no es nuevo. Lo que sí es nuevo es el interés mostrado por el individuo, sus necesidades, y su psicología personal en cuanto afectan a las necesidades de producción y eficacia de la organización. Taylor (1919) y otros *“directores científicos”* (como, por ejemplo, Gantt, 1911, y Gilbreth, (1914) consideran que el mayor obstáculo a la eficacia es la ineptitud de la gerencia para controlar el trabajo realizado por los empleados y al mismo tiempo recompensar suficientemente la producción favorable de los mismos. Taylor proyectó varios métodos para estudiar ciertos trabajos (estudios de tiempos y movimientos, salarios según resultados obtenidos, sistemas de control de la producción, etc.), que, según él, proporcionarían a los gerentes mejores maneras para controlar la salida de trabajo realizado por los empleados. Taylor está convencido de que la clave para mejorar la prosperidad de la organización consiste en mejorar la prosperidad del hombre que realiza el trabajo; por consiguiente, cree que si a los obreros se les recompensa suficientemente se considerarán a sí mismo como *“ejecutantes”* y a sus directivos como *“organizadores”*. A pesar de este método de dirección y de motivación de los empleados aparentemente ingenuo, *“la dirección científica”* fue aceptada por muchos de los patrones de las empresas más importantes del siglo diecinueve y de principios del siglo veinte (Henry Ford, John D. Rockefeller, etc.).

Fueron las universidades las que tuvieron que proporcionar una alternativa al “taylorismo” (como fue llamado). Como ya mencioné anteriormente, Elton Mayo, un profesor de la Harvard University, dirigió una serie de experimentos en la Planta Hawthorne, de la Western Electric Company, cerca de Chicago. Estos experimentos, que comenzaron en 1927 y terminaron en 1932, tuvieron un importantísimo impacto en la aplicación de las ciencias de la conducta en la dirección y en la industria, ya que fueron el primer intento de estudiar los factores del medio ambiente físico y social del empleado de una organización que podían afectar a su producción y a su moral laboral. En primer lugar los experimentos se centraron en los efectos de ciertas condiciones laborales (monotonía del trabajo, duración de la jornada laboral, duración de los periodos de descanso, potencia lumínica, etc.), sobre la producción y la eficacia de los empleados, pero cuando los investigadores interpretaron los resultados iniciales, no encontraron ninguna relación entre estas variables. Lo atribuyeron a algún fallo en la preparación de los experimentos y, por consiguiente, formaron un grupo de control y un grupo de prueba; y los resultados demostraron que ambos grupos incrementaron la producción durante los experimentos. Incluso cuando los investigadores incrementaron la duración de la jornada laboral, redujeron el número de periodos de descanso y redujeron la intensidad lumínica, la producción continuó su ritmo ascendente. Según Mayo, “la tendencia ascendente, no obstante los cambios, fue asombrosa” (Roethlisberger y Dickson, 1939).

A continuación, los investigadores decidieron cambiar su método. Llegaron a la conclusión de que las condiciones laborales no tenían tanta importancia como las actitudes de los obreros, las relaciones sociales y las conductas de control. Recomendaron que se prestase mayor atención a la selección y capacitación de supervisores y que se estableciese un programa de entrevistas confidenciales para darles a los obreros la oportunidad de formular sus quejas, sugerencias, y también para desahogarse. En experimentos posteriores, los investigadores estudiaron los procesos mediante los cuales un *grupo* de empleados controlaba el ritmo del trabajo para producir resultados satisfactorios para el grupo, aunque no necesariamente satisfactorios para la gerencia. Fue el primer intento serio de estudiar las interacciones informales, las comunicaciones horizontales, y la organización social de los empleados. Los estudios Hawthorne han sido criticados por intentar ser excesivamente clínicos en la interpretación de las quejas y sugerencias de los empleados durante el programa de entrevistas (se entrevistó a más de veintiún mil empleados). Parece que los investigadores clasificaron muchas de las quejas como problemas personales de los empleados y no como legítimas fuentes de inquietud dentro de la organización. A pesar de estas críticas, los estudios tuvieron un insospechado efecto en las investigaciones posteriores de los científicos de la conducta en las organizaciones.

Durante la década de los cuarenta y de los cincuenta el interés de la investigación de las organizaciones dejó de centrarse en las variables de la organización para hacerlo en las del individuo. Fue precisamente durante este periodo cuando tomó cuerpo la escuela de las relaciones humanas, que subrayaba la importancia de la participación de los empleados como un medio para mejorar la moral y, en consecuencia, la producción. Como reacción natural contra esta nueva filosofía, algunos críticos consideraron a estos gerentes como “los chicos de la felicidad” (en el capítulo 11 analizamos detalladamente este método).

Figura 3.1 El modelo de los recursos humanos de Miles comparado con el modelo de las relaciones humanas

A pesar de las protestas de los abogados de las relaciones humanas, alegando que no habían sido comprendidos, un investigador, Raymond Miles, afirmó que algunas de las críticas eran totalmente justificadas debido a que los seguidores de las relaciones humanas no habían sabido subrayar la importancia de ciertos conceptos de su modelo. En un artículo (1965), Miles presentó un nuevo modelo llamado de "recursos humanos". En la figura 3.1. presentamos su modelo y el modelo de la escuela de las relaciones humanas.

La tabla 3.1. resume las diferencias básicas entre el modelo de los recursos humanos y el modelo de las relaciones humanas.

**TABLA 3.1.**

*Dos modelos de liderazgo de participación*

<i>Relaciones humanas</i>	<i>Recursos humanos</i>
<i>Actitudes hacia las personas</i>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los miembros de nuestra cultura comparten un modelo común de necesidades; de pertenencia, de ser apreciados, de ser respetados.</li> <li>2. Desean el reconocimiento individual aunque, en mayor grado, desean sentir que son una parte útil de la compañía y del grupo de trabajo o departamento al que pertenecen.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Además de compartir las necesidades comunes de pertenencia y de respeto, la mayoría de los individuos integrados en nuestra cultura desean contribuir al cumplimiento de objetivos importantes.</li> <li>2. La mayor parte de nuestra fuerza laboral es capaz de mostrar una mayor iniciativa, responsabilidad y creatividad que la que les permite o exige sus actuales puestos laborales.</li> </ol>

3. Tenderán a cooperar voluntariamente y aceptarán los objetivos de la organización, siempre y cuando estas importantes necesidades sean satisfechas.

3. Estas capacidades representan unos recursos no explotados que, de momento, están siendo desperdiciados.

*Tipo y cantidad de participación*

1. La tarea básica del gerente es la de hacer creer al trabajador que es una importante y útil parte del "equipo" del departamento.
2. El gerente debe estar dispuesto a explicar a sus empleados las decisiones por él tomadas y discutir las objeciones que éstos hayan podido aducir a sus planes. En los asuntos rutinarios, debe alentar a los empleados para que participen en la planificación y en la solución de soluciones alternativas a los problemas planteados.
3. Dentro de unos límites muy reducidos, el grupo de trabajo o los empleados individuales deben disponer de la libertad necesaria para dirigir y controlar la realización de los planes.

1. La tarea básica del gerente es la de crear un medio ambiente en el que sus empleados puedan contribuir, con todo su talento y capacidad, al logro de los objetivos de la organización. El gerente debe intentar descubrir y explotar los recursos creativos de sus empleados.
2. El gerente debe permitir y alentar a sus empleados para que participen no sólo en las decisiones rutinarias sino también en las que están relacionadas con temas importantes. De hecho, cuanto mayor sea la importancia de la decisión a tomar para el gerente del departamento, mayor debería ser su esfuerzo para explotar los recursos del departamento.
3. El gerente debe intentar extender continuamente todas aquellas áreas en las que los empleados tienen la dirección y el control, a medida que estos desarrollan y demuestran una mayor percepción y capacidad.

*Expectativas*

1. El hecho de compartir la información con los empleados y el dejarlos participar en la toma de decisiones del departamento ayudará a que éstos satisfagan sus necesidades básicas de pertenencia y de reconocimiento individual.
2. La satisfacción de estas necesidades mejorará la moral de los empleados y reducirá la resistencia a la autoridad formal.
3. La elevada moral de los empleados así como la menor resistencia a la autoridad formal puede provocar mejoras en las realizaciones del departamento. Por lo menos, servirá para reducir las fricciones intradepartamentales, con lo que se facilitará la tarea del gerente.

1. La calidad de la toma de decisiones y de las realizaciones mejorará cuando el gerente utilice plenamente la experiencia, percepción y creatividad de su departamento.
2. Los empleados ejercerán la dirección y el control responsable en la realización de todos aquellos objetivos que comprenden y que hay ayudado a establecer.
3. La satisfacción de los empleados se incrementará como un subproducto de las realizaciones mejoradas y de la oportunidad de contribuir de manera creativa a estas mejoras.

Miles derivó su modelo de los recursos humanos de los trabajos realizados por Maslow, McGregor y Likert. A continuación estudiaremos sus teorías sobre la conducta y la dirección, así como aquellas formuladas por otros científicos de la conducta.

## **Teorías clave de los recursos humanos**

### *Maslow*

Tras el modelo presentado por Miles se encuentra un conjunto de suposiciones sobre las necesidades básicas humanas inherentes a todos nosotros. Abraham Maslow (1954) estableció un importante sistema para estudiar las necesidades humanas. Debido a que la satisfacción de estas

necesidades básicas es fundamental para la motivación del individuo, los estudios de los recursos humanos están interesados en sus implicaciones dentro de la organización.

Según Maslow, las necesidades humanas básicas están ordenadas en una jerarquía según su fuerza. La figura 3.2. muestra esta jerarquía de necesidades. Las necesidades fisiológicas se sitúan en la cumbre de la jerarquía debido a que, hasta que son satisfechas, ejercen un mayor poder. Son las necesidades que sostienen a la vida humana; hambre, sed, vestidos, cobijo, etc. En nuestra sociedad son comúnmente satisfechas por medio de dinero. Por ello, la teoría de Taylor se basó en las necesidades fisiológicas del hombre; recompensar suficientemente a los empleados para que éstos puedan satisfacer sus necesidades básicas. Tenía razón, hasta que las necesidades fisiológicas son satisfechas. Cuando el hombre ya no tiene hambre, la teoría de Taylor encuentra muchos obstáculos.

Figura 3.2 Jerarquía de necesidades de Maslow

Tan pronto como las necesidades fisiológicas son satisfechas (lo cual varía de una persona a otra), el siguiente nivel de necesidades-seguridad predomina. Estas necesidades representan el deseo del hombre de verse libre de peligros tanto en el presente como en el futuro. Es la necesidad de la autoconservación. En la comunidad académica, un profesor puede satisfacer sus necesidades de seguridad cuando recibe un cargo en propiedad; un estudiante cuando se gradúa. Un jefe de policía implicado en una protesta estudiantil, explicó que había llamado a la Guardia Nacional para "proteger a los estudiantes"; ello podría interpretarse como un deseo de proporcionarles a los estudiantes que se estaban manifestando seguridad e inmunidad ante el peligro".

Cuando han sido satisfechas las necesidades fisiológicas y las de seguridad, la necesidad de afiliación (o de aceptación) pasa a ser la necesidad dominante en la jerarquía. Representa la necesidad del hombre de pertenecer, de ser aceptado, de ser apreciado y respetado por sus amigos. Los estudios Hawthorne demostraron por vez primera que en el seno de una organización, los empleados determinaban sus propios niveles de eficacia procurando que fuesen satisfactorios para el grupo y no para la gerencia. Por ello, cuando ciertos empleados superaban la producción media del grupo eran criticados por los restantes miembros ya que "rompían el ritmo del grupo"; y aquellos que estaban por debajo de la producción media y que impedían que el grupo alcanzase el deseado nivel de eficacia, fueron considerados unos "oportunistas". En ambos casos, el nivel de afiliación del grupo con relación a los desviacionistas era muy bajo.

Quizá el siguiente nivel de necesidades sirva para explicar las razones por las que algunos empleados del estudio Hawthorne fueron criticados por sus compañeros, quienes alegaron que "rompían el ritmo". Cuando un individuo logra ser aceptado por sus iguales, llega a la conclusión de que debe sobresalir en el grupo para conseguir la estimación de sus compañeros. Un profesor que publica diez artículos al año, quizá lo haga para ganarse el reconocimiento y la estimación

de sus colegas. Pero la estimación no siempre se recibe por medio de actos positivos. Es decir, los estudiantes que ocuparon el campus universitario durante sus manifestaciones de protesta quizá lo hiciesen para satisfacer este nivel de necesidades.

La autorealización es la última necesidad de la jerarquía de Maslow, y seguramente es la necesidad más difícil de satisfacer. El hombre autorealizado es aquel que se ha convertido en lo que es capaz de ser. Hace lo que cree es importante y deriva su satisfacción del acto en sí. El profesor que disfruta enseñando, satisface esta necesidad realizando su tarea. El activista que se siente auto-realizado por su acción, satisface esta necesidad desafiando a la autoridad en sus "protestas". El soldado quizá se auto-realice cuando sacrifica su vida por la de su compañero.

A pesar del aspecto aparentemente simplista de la jerarquía de Maslow, son muchos los estudios que han formulado preguntas sobre su aplicación. Maslow explicó que la jerarquía no tiene que seguir el mismo orden para todo el mundo. Algunos individuos, por ejemplo, pueden satisfacer sus necesidades de afiliación antes de satisfacer las necesidades de seguridad.

Maslow se limitó a decir que su jerarquía era *típica* de la mayoría de los individuos. Además, es posible que lo que satisface una necesidad una semana no consiga satisfacerla a la semana siguiente. Los estudiantes que se sienten satisfechos por ocupar un edificio pueden sentir deseos de quemarlo en la manifestación de la semana siguiente.

A pesar de que el modelo de Maslow parece ofrecer un marco de trabajo ideal para examinar la conducta humana en el seno de la organización, hay que admitir que existen muy pocas pruebas empíricas que apoyen dicha teoría, y no se ha llevado a cabo ningún programa de investigaciones para ponerla a prueba en su totalidad. El lector puede consultar los siguientes estudios que pusieron a prueba la teoría de Maslow: Porter (1964); Beer (1966); Clark (1960); Lawler y Porter (1967); Lawler y Porter (1968). El mismo Maslow (1965) admitió la debilidad de su teoría, clínicamente desarrollada, al aplicarla a las organizaciones:

Después de todo, si aceptamos el punto de vista de McGregor del contraste existente en la Teoría X sobre la naturaleza humana, es necesario admitir que casi todas las pruebas en las que él basa sus conclusiones se derivan de mis investigaciones y ensayos en la motivación, la auto-realización, etc. Pero soy la persona más indicada para saber cuán débiles son estos cimientos para ser utilizados como cimientos finales. Mis trabajos de la motivación estuvieron basados en estudios clínicos de individuos neuróticos. La aplicación de esta teoría en las situaciones industriales se ve parcialmente apoyada por algunos estudios industriales, pero me gustaría comprobar que se han llevado a cabo más estudios de este tipo antes de estar plenamente convencido de que es legítimo aplicar los estudios basados en individuos neuróticos al estudio del trabajo en las factorías. Lo mismo ocurre con mis estudios sobre la auto-realización individual; tan sólo se dispone de un estudio. Hubo muchos errores en el muestreo de hecho, tantos errores que debería ser considerado, en el sentido clásico, un experimento malo, pobre o inadecuado. Estoy dispuesto a concederle -de hecho, estoy ansioso de hacerlo- debido a que me preocupa que un estudio que yo consideré de ensayo, sea aceptado totalmente por todo tipo de personas entusiasmadas, que deberían mostrarse tan inclinadas al ensayo como yo.

*McGregor*

Los trabajos de Taylor y sus suposiciones sobre la "dirección científica", los estudios de Hawthorne y el énfasis que le dieron al individuo en la organización, y el modelo para estudiar las necesidades humanas de Maslow, fueron los cimientos sobre los que Douglas McGregor creó su teoría de la conducta humana en las organizaciones. McGregor creía que las organizaciones tradicionales, caracterizadas por la centralización de la toma de decisiones, con una estructura jerárqui-

ca y un rígido control de la eficacia de los empleados, daban por sentado ciertos elementos de la conducta humana de los cuales derivaron su conducta organizacional. Llegó a la conclusión de que si los individuos deseaban controles externos, sería natural motivarlos proporcionándoles estos controles en la forma de cargas de trabajo establecidas, salarios adecuados, etc., McGregor (1960) continuó estudiando la conducta humana, con sus implicaciones en la dirección de individuos, y, finalmente, formuló su "Teoría X". Declaró: "El principio central de la organización que se deriva de la Teoría X es, la dirección y el control por medio del ejercicio de la autoridad...".

La Teoría X es muy semejante a los postulados de Taylor ya que, la dirección concentra sus esfuerzos para motivar y satisfacer las necesidades más bajas, es decir, las que se encuentran a los niveles fisiológicos y de seguridad. Durante el periodo de inquietud universitaria que se observó a finales de la década de los sesenta, las decisiones de abrir y cerrar las universidades fueron tomadas por un selecto grupo de personas para así poder controlar y dirigir la conducta de una gran masa humana. Estas decisiones se derivaron de los postulados de la Teoría X de "controlar y dirigir por medio del ejercicio de la autoridad".

El gerente que siga los principios de la Teoría X empleará los siguientes métodos de comunicación en su organización:

1. La mayoría de los mensajes fluirán en dirección descendente, desde la cumbre hasta la base de la línea de organización.
2. La toma de decisiones estará concentrada en las manos de unas pocas personas situadas en la cumbre de la organización.
3. Las comunicaciones ascendentes se verán limitadas a cajas de sugerencias, rumores, y "sistemas de espionaje" (empleados que secretamente facilitarán a la gerencia información sobre otros empleados).
4. Las interacciones con sus empleados serán mínimas, y éstas estarán dominadas por el recelo y la desconfianza.
5. Las comunicaciones descendentes estarán limitadas a mensajes informativos y al anuncio de las decisiones tomadas, con lo que creará las condiciones necesarias para que prosperen los rumores, lo cual será una manera de complementar los mensajes procedentes de la cumbre.
6. Debido a que las comunicaciones ascendentes serán prácticamente inexistentes, la toma de decisiones estará basada en informaciones parciales y, con frecuencia, inexactas.

El resultado neto de estos sistemas de comunicación entre los empleados será la aparición de un ambiente de desconfianza, miedo y falta de comprensión. Los empleados sospecharán de las comunicaciones que se den para completar el inadecuado flujo de información procedente de la cumbre. Por consiguiente, la moral disminuirá y la producción se verá obstaculizada.

McGregor ya sospechó que se darían estos resultados. También empezó a tener serias dudas sobre el postulado según el cual, la motivación de los empleados podía ignorar los más altos niveles de necesidades sin dejar de alcanzar unos altos niveles de producción con una moral satisfactoria. Se vio muy influenciado por los descubrimientos de Elton Mayo, y llegó a la conclusión de que la conducta individual dentro de la organización no podía ser ignorada. Por consiguiente, estableció una nueva hipótesis basándose en otras suposiciones sobre la conducta humana que, según él, representaban más exactamente la mejor manera de motivar a los hombres. Denominó a estas suposiciones "Teoría Y", y en realidad, estaban basadas en el concepto de integración, ". . . el principio central que se deriva de la Teoría Y es el de la integración... : La creación de unas condiciones que les permitan a los miembros de la organización alcanzar más fácilmente sus propios objetivos dirigiendo sus esfuerzos para conseguir el éxito de la empresa".

La Teoría Y se deriva de los más altos niveles de necesidades de la jerarquía de Maslow: afiliación, estimación, y auto-realización. Mc-Gregor llegó a la conclusión de que la motivación laboral no sólo consistía en recompensas (salario, títulos, etc.). También supuso que el hombre preferiría no verse controlado ni dirigido externamente, sino que disfrutaría si gozase de auto-control y auto-dirección. El método de Miles de "los recursos humanos" se deriva esencialmente de la Teoría Y de McGregor. Cuando varios administradores de universidades permitieron que los estudiantes, los profesores y los administrativos determinasen cuál sería el mejor método para abrir de nuevo las universidades, se estaban basando en la suposición de que los miembros de las universidades debían decidir por sí mismos lo que era mejor para ellos. En realidad se trata de la suposición esencial de la Teoría Y; integración de los objetivos individuales y los de la organización.

Es muy probable que el gerente que adopte las suposiciones sobre la conducta humana que se derivan de la Teoría Y, sea responsable de los siguientes modelos de comunicación:

1. Los mensajes seguirán una dirección ascendente, descendente y horizontal por toda la organización.
2. La toma de decisiones estara completamente descentralizada. Incluso en las decisiones más importantes participarán miembros de todos los niveles de la organización.
3. Debido a que el feedback seguirá una dirección ascendente -debido a que la gerencia "escucha"- no será necesario ningún sistema ascendente complementario.
4. Las interacciones con los empleados serán frecuentes y honradas, y tendrán lugar en un ambiente de confianza.
5. El flujo descendente de los mensajes será suficiente para satisfacer las necesidades de los empleados.
6. La toma de decisiones estará basada en los mensajes procedentes de todos los niveles de la organización, con lo que se mejorará la calidad y la exactitud de las decisiones tomadas.

Debido a la naturaleza abierta de este sistema de comunicaciones, existirá un ambiente de confianza, mutua reciprocidad, intimidad y desarrollo, con lo cual se eliminará la necesidad de propagar rumores complementarios. Los empleados reconocerán su participación en el proceso de la toma de 'decisiones, con lo que responderán correctamente a la gerencia, ya que percibirán que sus objetivos están integrados con los de la gerencia. La tabla 3.2. resume las suposiciones fundamentales de la Teoría X y, de la Teoría Y.

TABLA 3.2

*Suposiciones fundamentales de la Teoría X y de la Teoría Y de McGregor (Resumido de The Human Side of Enterprise, páginas 33-48.)*

<i>Teoría X</i>	<i>Teoría Y</i>
1. El ser humano normal siente aversión por el trabajo y lo evitará siempre que le sea posible.	1. El esfuerzo mental o físico invertido en el trabajo es tan natural como el juego o descanso.
2. En consecuencia la mayoría de los individuos deben ser forzados, controlados, dirigidos y amenazados con castigos si la gerencia desea que se esfuercen lo suficiente como para alcanzar los objetivos de la organización.	2. El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios para conseguir que los empleados se esfuercen en alcanzar los objetivos de la organización. El hombre ejercerá su dirección y su control para servir a los objetivos con los que está comprometido.

<i>Teoría X</i>	<i>Teoría Y</i>
3. El ser humano normal prefiere ser dirigido, desea evitar toda responsabilidad, es relativamente poco ambicioso y sobre todo desea seguridad.	3. La integración con los objetivos es una función de recompensa asociada con su realización.
	4. El ser humano normal aprende, bajo unas condiciones apropiadas, no sólo a aceptar responsabilidades sino también a buscarlas.
	5. La capacidad de mostrar un relativamente alto grado de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas de la organización es algo que posee la mayoría, y no la minoría de la población.
	6. Considerando las condiciones de la vida industrial moderna, las capacidades potenciales del ser humano normal tan sólo son parcialmente utilizadas.

Las primeras reacciones que siguieron a la publicación de la teoría de McGregor fueron hostiles. Los críticos acusaron a McGregor de simplificar una situación muy compleja polarizando dos teorías de gerencia sin admitir la posibilidad de un vínculo común entre las dos teorías. Para contrarrestar al tinas de estas críticas, McGregor, en su último libro ( 1967) dijo:

La Teoría X y la Teoría Y no son estrategias gerenciales: son suposiciones fundamentales sobre la naturaleza del hombre que influyen a la gerencia para adoptar una u otra estrategia. De hecho, dependiendo de otras características de la visión de la realidad del gerente y teniendo en cuenta la situación en la que se encuentre inmerso, el gerente que siga la llamada Teoría X puede adoptar un amplio abanico de estrategias, algunas de las cuales pueden ser consideradas como “duras” y otras como “blandas”.

McGregor intentó explicar que él no intentaba crear una situación dicotómica; admitió que un gerente podía aceptar algunas suposiciones de la Teoría X y otras de la Teoría Y. Además, consideró la posibilidad de que un gerente cambiase de filosofía según la situación y los individuos implicados en la misma.

Las posteriores críticas a la teoría de McGregor se centraron en el hecho de que ésta estaba basada en el modelo de la jerarquía de necesidades de Maslow, una teoría que el mismo Maslow había criticado. Finalmente, la teoría de Maslow se basa en la integración de los objetivos individuales y los de la organización. Ello presupone que la mayoría de los individuos están motivados por necesidades similares, según la jerarquía de Maslow. Eric Trist (1970) sostiene que la juventud actual está motivada por distintos valores y sistemas de valores que sus predecesores en la organización.

La sociedad industrial enfatiza los logros, el auto-control, la independencia y la resistencia a las desgracias, La sociedad post-industrial enfatizará la auto-realización, la auto-expresión, la interdependencia y la capacidad para la alegría.

Tannenbaum y Davis (1970) están de acuerdo con Trist:

Es sorprendente comprobar que muchos de los jóvenes actuales duden de que *debería* hacerse algo tan sólo debido a que es técnicamente posible, que el incremento de la eficacia y la producción debería ser el principio básico de la salud de la organización y de la sociedad, y que la continua e ilimitada aceleración sea el símbolo del progreso.

Suponiendo que Trist, Tannenbaum y Davis tengan razón, es necesario admitir que es muy poco probable que los objetivos del individuo se integren con los de la organización, debido principalmente a las diferencias de valores existentes entre los empleados. Por consiguiente, la teoría de McGregor, o cualquier otra teoría que esté basada en la integración, tendrá serias dificultades para soportar el desafío de la organización postindustrial de la década de los setenta y de los ochenta.

### *Likert*

Otro método para la gerencia dentro de la organización ha sido propuesto por Rensis Likert, y sus colegas del Institute for Social Research de la Universidad de Michigan. (1961, 1967). Likert sugiere que la mayoría de los estilos gerenciales pueden incluirse en alguno de cuatro "sistemas" posibles (sistemas 1, 2, 3 y 4). Dos de estos "sistemas" son paralelos a la Teoría X y a la Teoría Y de McGregor (sistema 1 y sistema 4, respectivamente) ; los otros dos sistemas gerenciales se encuentran entre estos dos extremos de gerencias.

El *sistema 1* es muy similar a la Teoría X y a la dirección científica. Según este sistema, la gerencia no confía en los empleados; los empleados responden de igual manera, negándose a discutir sus trabajos con sus superiores. La organización está dominada por un medio ambiente de miedo, amenazas, castigos y recompensas ocasionales. Las comunicaciones son principalmente descendentes; los empleados desconfían de los mensajes, y la comunicación ascendente tiende a ser inexacta. La mayoría de las decisiones son tomadas en la cumbre de la organización, y la gerencia intenta controlar y dirigir a todos los empleados. Como resultado de ello, se establece una organización informal entre los empleados y, por regla general, sus objetivos son diametralmente opuestos a los de la gerencia.

Los gerentes que siguen el *sistema 2* confían condescendentemente en sus empleados (las relaciones son muy similares a las del amo con su esclavo). La mayoría de las decisiones siguen tomándose en la cumbre de la organización, pero ciertas decisiones y el establecimiento de algunos objetivos se hace a unos niveles más bajos. Sin embargo, el poder y el control sigue concentrado en la cumbre de la organización. Existe cierta interacción entre los empleados y la gerencia, destinada a lograr los objetivos de la organización. Casi toda la información sigue fluyendo descendentemente, y los subordinados siguen mirándola con recelo y sospechas. Existe una limitada comunicación ascendente, pero, por regla general, tan sólo se trata de lo que el jefe necesita o desea escuchar. El resto es filtrado y censurado. Normalmente se establece una organización informal, aunque sus objetivos no son necesariamente opuestos a los de la gerencia.

Los gerentes que siguen el *sistema 3* tienen bastante confianza (no total) en sus empleados. Estos se sienten libres para discutir con sus superiores asuntos relacionados con su trabajo, por lo que las interacciones entre la gerencia y los empleados son muy frecuentes. Las comunicaciones fluyen en dirección ascendente y descendente. Las comunicaciones descendentes son aceptadas normalmente por los empleados, aunque quizá las sigan considerando con sospechas. Por regla general, las comunicaciones ascendentes son exactas; el jefe tan sólo escucha lo que quiere oír, y las otras informaciones se ven limitadas. Las políticas más amplias son decididas en la cumbre de la organización, aunque las decisiones específicas son tomadas a niveles más bajos. Puede esta-

blecerse una organización informal, aunque sus objetivos serán congruentes con los de la gerencia, o tan sólo ligeramente distintos.

El sistema 4 es paralelo a la Teoría Y y al enfoque de los recursos humanos de Miles. En este caso, la gerencia confía plenamente en los empleados. Las decisiones son tomadas en todos los niveles de la organización. La información fluye por los canales ascendentes, descendentes y horizontales. Por regla general, la información descendente es aceptada sin problemas y, en caso contrario, se formulan sinceras y abiertas preguntas, y el tema es discutido por los empleados y el gerente. En consecuencia, las interacciones entre la gerencia y los empleados son constantes. La comunicación ascendente es exacta y la gerencia ha demostrado ser sincera en sus esfuerzos para dirigir el feedback de los empleados. La motivación de los empleados se consigue haciéndolos participar en la toma de decisiones, en el establecimiento de los objetivos, etc. Normalmente, la organización formal es idéntica a la organización informal, con lo que se consigue una auténtica integración de los objetivos entre los empleados y la gerencia.

Para poder analizar a la organización y hacer las recomendaciones necesarias ante el cambio y la renovación, Likert preparó un instrumento que les permite a los gerentes evaluar sus propios sistemas, mientras están operando, basándose en ciertas características. Debido a la popularidad alcanzada y al uso que de él hacen las organizaciones, este instrumento es presentado en la tabla 3.3.

Likert y sus colaboradores han probado este instrumento en muchas organizaciones distintas. Por ello, pueden afirmar que el sistema 4 tiene el nivel más alto de productividad, en comparación con los restantes sistemas, y que el sistema 1 es el que tiene el nivel más bajo. Además, Likert informa que la mayoría de los gerentes prefieren utilizar el sistema 4, aunque no pueden servirse de él ya que las compañías para las que trabajan utilizan otro sistema, por regla general, el sistema 1.

Una de las variables clave mencionadas por Likert en su esquema fue la cantidad de participación en la toma de decisiones (PTD), un término que hace referencia a las decisiones tomadas por los individuos que se ven más afectados por ellas; aquellos que deben poner en práctica las decisiones tomadas. Una de las críticas a la teoría de Likert se basó en el hecho de que está basada en declaraciones "totalitarias" (por ejemplo, "empleados no implicados en modo alguno con decisiones relacionadas con su trabajo"). Estas declaraciones tienden a hacer caso omiso de las contingencias que se presentan en las situaciones de toma de decisiones, que pueden variar de una organización a otra. Además, el lenguaje de Likert ha sido considerado ambiguo (por ejemplo, el término "participación").

Sin embargo, Greiner (1973) en una encuesta con 318 gerentes descubrió un "sorprendente consenso... con relación a las características operacionales y a la eficacia del liderazgo de participación". Los gerentes consideraron que las diez características de participación más importantes eran:

1. permite que los empleados cooperen en la toma de decisiones;
2. mantiene informados a los empleados de la auténtica situación, buena o mala y bajo cualquier circunstancia;
3. es consciente de la moral de la organización y hace todo lo posible para elevarla;
4. es muy accesible;
5. aconseja, forma y desarrolla a los empleados;
6. se comunica efectivamente con los empleados;











7. se muestra considerado y atento con los demás;
8. está dispuesto a efectuar los cambios necesarios;
9. está dispuesto a ayudar a los empleados incluso cuando cometen errores.
10. sabe apreciar cuando un empleado hace un buen trabajo.

Los descubrimientos de Greiner indican que, aún en el caso de que el PTD sea un término vago, la mayoría de los gerentes están de acuerdo en sus características más inherentes.

Otros críticos de la teoría de Likert lo han acusado a él y a sus colaboradores de tan sólo estudiar las organizaciones vinculadas a la Universidad de Michigan (Smith y otros, 1969). Redding (1973) comenta estas críticas:

... se acusa a la exposición razonada de los sistemas de estilos gerenciales de Likert-Universidad de Michigan (como aparece en el sistema 4) de basarlo en estudios llevados a cabo en un tipo de organizaciones muy especiales: aquellas que “desarrollan y mantienen... vínculos con la Universidad de Michigan, es decir, organizaciones que no representan a la totalidad de la industria”... Y lo que es más, tanto la gerencia como el modelo de causalidad, de los estudios de Michigan han sido puestos en duda ... unos empleados más productivos pueden inducir un estilo gerencial /supervisión con un índice mayor de participación; y sea cual sea la dirección de las causas, las relaciones pueden ser curvilíneas en vez de rectilíneas (es decir, los mejores resultados pueden obtenerse con un nivel de participación moderado versus los más altos niveles o los más bajos niveles) ... Incluso es posible interpretar algunos datos empíricos para apoyar una conclusión, de la misma manera que el famoso modelo de organización de Likert es mucho más apropiado en industrias relativamente estables que en las industrias que están sometidas a rápidos cambios... Además, se ha sugerido que los métodos PTI) pueden no ser eficaces en la motivación de aquellos empleados que carecen de incentivos económicos significativos, por ejemplo, los que pertenecen a las organizaciones del servicio civil del gobierno.

Este último comentario de Redding sobre los incentivos económicos está relacionado con las anteriores declaraciones de Trist, Tannenbaum y Davis con respecto al cambio de los sistemas de valores de la juventud actual. Las críticas a las declaraciones totalitarias de Likert quizá influenciaron el modelo gerencial desarrollado por Blake y Mouton (1964), que estudiaremos a continuación:

### *Blake y Mouton*

Robert Blake y Jane Mouton, del Scientific Methods Inc., (Houston, Texas), han desarrollado un grid bidimensional para analizar las prácticas de liderazgo que pueden ser utilizadas por el gerente. Este modelo, comúnmente conocido con el nombre de “grid gerencial”, está basado en teoría, en las investigaciones llevadas a cabo por el Ohio State Group, el Michigan Group, y el Group Dynamics Center.

En 1954, el Bureau of Business Research, de la Ohio State University, presentó un Cuestionario Descriptivo de las Conductas de Liderazgo, que intentaba identificar las dimensiones del liderazgo mientras el líder realiza sus funciones. Después de muchas investigaciones, dos dimensiones de liderazgo se destacaron como las más prominentes: “estructura de iniciación” y “consideración”. La estructura de iniciación se refiere a “la conducta del líder al delinear las relaciones que se establecerán entre él y los miembros del grupo de trabajo y al establecer los modelos de la organización, los canales de comunicación y los métodos de procedimiento.” (Véase Halpin, 1959). La consideración hace referencia a “la conducta indicativa de amistad, confianza mutua, respeto y cordialidad en las relaciones que se establezcan entre el líder y los miembros de su staff”. La es-

estructura de iniciación está orientada a la tarea a desarrollar y relacionada con las necesidades de la organización (Teoría X, Sistema 1, dirección científica) : la consideración está orientada hacia el individuo y relacionada con las necesidades del individuo dentro de la organización (Hawthorne, relaciones humanas).

Aproximadamente al mismo tiempo que el grupo de Ohio estaba estudiando el liderazgo, el equipo staff de investigación de Michigan concluyó sus estudios diciendo que, cuando el liderazgo era identificado y medido, dos eran los factores que explicaban sus variaciones: "orientación hacia el empleado" y "orientación hacia la producción". El primero de ellos está directamente relacionado con lo que el grupo de Ohio denominó "consideración" y el segundo es similar a la "estructura de iniciación". Finalmente, un tercer grupo, dirigido por Dorwin Cartwright y Alvin Zander, concluyó sus estudios afirmando que todos los objetivos del grupo podían incluirse en una de las dos categorías siguientes: logro de los objetivos del grupo y mantenimiento del grupo. El primero de estos conceptos coincide con la orientación hacia la tarea, discutido anteriormente (orientación hacia la producción, estructura de iniciación); el segundo está muy orientado hacia el individuo y sus intereses (orientación hacia el empleado, consideración).

Blake y Morton derivaron su grid gerencial de los métodos anteriormente discutidos y generaron cinco estilos básicos de liderazgo (o dirección) basándose en dos factores: interés por la producción e interés por el individuo. Los cinco estilos aparecen en la tabla 3.4.

El estilo 9/1 de liderazgo es típico del gerente que está muy preocupado por la producción (tarea) y muy poco por el individuo. Lo que más le interesa es la eficacia y los elementos humanos se ven subordinados a las necesidades de producción. En teoría es muy similar al gerente del Sistema 1, al supervisor de la Teoría X, la filosofía de la dirección científica, y el líder que sigue la estructura

de iniciación y que está primariamente interesado en el logro de los objetivos del grupo, orientación hacia la producción, etc. Los ejemplos citados anteriormente, y las conductas de comunicación mencionadas con relación a la Teoría X, también pueden aplicarse al líder 9/1.

El estilo 1/9 (club de campo) es típico del gerente que se preocupa por el individuo, pero al que no le importa la producción. Este gerente está orientado hacia el empleado, enfatiza la consideración y el mantenimiento del grupo *pero* a costa de cualquier interés organizacional por la productividad y la eficacia. Es muy probable que todos aquellos que criticaron al movimiento de las relaciones humanas, definiéndolo como el de “los chicos de la felicidad” estuviesen pensando en el gerente 1/9. Renuncia a tomar decisiones y procura evitar los conflictos para conseguir un clima feliz, al tiempo que motiva a sus empleados con floridas alabanzas. Un buen ejemplo del estilo 1/9 nos lo proporciona el dueño de un equipo de beisbol, que militaba en la primera división en la década de los cincuenta y de los sesenta, y que tan sólo estaba preocupado en evitar los conflictos y la agitación en su equipo; en vez de intentar resolver los conflictos que se planteaban entre los jugadores, les subía los salarios. A despecho de su generosa conducta, el equipo no consiguió unos resultados muy buenos, de hecho, terminaron en la segunda división en casi todas las temporadas.

El estilo de liderato 1/1 (empobrecido) es representado por el gerente que está muy poco interesado tanto en los individuos como en la producción. Evita tomar decisiones, mantiene una postura neutral en los conflictos, crea una atmósfera de apatía y evita el feedback a sus empleados. Su filosofía consiste en realizar el mínimo de esfuerzo necesario para hacer el trabajo y para que sus empleados se sientan satisfechos; “las personas trabajan mejor cuando se las deja. solas”.

El estilo 9/9 (equipo) es mantenido por el gerente que está muy interesado tanto por los individuos como por la producción. Sigue los axiomas de la Teoría Y, del Sistema 4, y de los recursos humanos, y se interesa tanto por la consideración como por la estructura de iniciación; está orientado tanto hacia la producción como hacia los empleados; intenta mantener al grupo al mismo tiempo que pretende que se realice su tarea principal. Permite el consenso en la toma de decisiones, se enfrenta y resuelve los conflictos, mantiene una atmósfera de confianza y aceptación, y alienta el feedback espontáneo y sincero de sus empleados. Domina por completo el concepto de la integración de los objetivos individuales con los de la organización.

El último estilo, 5/5, (medio camino), es representado por el gerente que tiene un *moderado* interés por el individuo y por la producción. Se estaba aproximando a la gerencia 9/9, pero por algunas razones (personal, organización, financiación, etc.) no llegó a la integración total. Su filosofía es, “sé firme, pero justo”. Negocia los conflictos, buscando algún compromiso, y el resultado puede ser un ambiente de manipulación en vez de un clima de absoluta confianza. La toma de decisiones corresponde a la mayoría a menos que el conflicto sea excesivo.

### *Herzberg*

Probablemente una de las teorías del movimiento de los recursos humanos más polémica sea la defendida por Frederick Herzberg, de la Universidad de Utah (véase Herzberg, 1959, 1966, 1968). Los primeros modelos de la motivación (Freud, Hull) estaban basados en la suposición de que los individuos se comportan de maneras que reducen la tensión producida por necesidades internas no satisfechas. Siguiendo estos modelos, Miller y Dollard (1941) definieron al “impulso” como “un fuerte estímulo que impele a la acción”. Las aplicaciones organizacionales de este modelo fueron muy claras en las escuelas de la dirección científica (véase Discusiones anteriores), las cuales sostenían que era necesario pagarles a los obreros (proporcionar una recompensa) por

el trabajo efectuado (conducta adecuada). Con este dinero, los obreros podían reducir la tensión producida por necesidades internas como, hambre, sexo, cobijo, etc. En la década de los cincuenta, algunos psicólogos pusieron en duda la teoría de la motivación “castigo-recompensa” (véase, por ejemplo, Harlow, Harlow y Meyer, 1950; Butler y Harlow, 1957; White, 1959; y Dember y Earl, 1957). White desarrolló el concepto de la “motivación de la realización”, que, según Dalton (1971) es “connaturalmente satisfactoria y no necesariamente aprendida por medio de asociaciones con alguna reducción de impulso primario”. Dalton continúa diciendo:

En consecuencia, podemos decir, que los individuos no sólo tienden a actuar de manera que puedan controlar partes de un medio ambiente para así poder satisfacer sus necesidades, sino también que tienden a explorar, a encontrar respuestas, a desarrollar nuevas habilidades, incluso en aquellos casos en los que no se sirve a otro fin (ningún incentivo, ninguna promoción, ni saciar ninguna necesidad, a menos que pensemos en la necesidad de realizarse). El hecho de trabajar en una tarea que represente un desafío, o en un problema intrigante, o explorar un nuevo territorio, tiene valor por sí mismo, *siempre y cuando* la tarea pueda incluirse en este abanico de tareas o problemas que van más allá de la capacidad individual del individuo. El efecto de esta tendencia, por supuesto, es mejorar la capacidad del hombre para controlar, en el futuro, partes de su medio ambiente.

Casi todos los escritos de Herzberg han apoyado el anterior análisis de Dalton. En un análisis en el que criticaba los anteriores modelos de motivación, Herzberg tituló el artículo “KITA Positiva” (Kick in the Ass) (Patada en el trasero) :

Tengo un perro *Schnauzer*, de un año. Cuando tan sólo era un cachorro y, deseaba que se moviese, le daba un golpecito en los cuartos traseros, y el perro obedecía. Ahora, cuando considero que ya he terminado su capacitación, si deseo que el perro se mueva le enseño una galleta para perros. En este caso., ¿quién es motivado?, ¿el perro o yo? El perro quiere la galleta.. pero soy yo quien desea que se mueva. Es decir, yo soy el motivado y el perro es quien se mueve. En este caso lo que hago es aplicar el método KITA frontalmente; es decir, arrastro en vez de empujar. Cuando la industria desee utilizar el método KITA positivo, dispondrá de un increíble número de galletas para perros (caramelos para seres humanos) que podrá mover frente al empleado para conseguir que éste salte.

Herzberg pasó varios años desarrollando y probando su teoría de la motivación, que está basada en los escritos de Harlow y White. La metodología de Herzberg (1959) requiere que se entreviste a los empleados para saber cuándo se sienten bien o mal en el trabajo. A los entrevistados se les pregunta:

Piense en la última vez que se sintió excepcionalmente bien o excepcionalmente mal en su trabajo, tanto en el que realiza actualmente o en cualquier otro que haya tenido. Como ya he descrito anteriormente, puede tratarse de una situación a largo, plazo" o a "corto plazo". Explíqueme lo ocurrido.

Myers (1964), sirviéndose de la técnica de Herzberg, informa que consiguió respuestas “favorables” y “desfavorables” a la anterior pregunta. Un ejemplo de la primera (de un ingeniero) es:

En 1959 yo estaba trabajando en un proyecto cuidadosamente delineado. Era libre de hacer lo que me pareciese más conveniente. jamás se dijeron: ‘no, no puede hacer esto". Estaba haciendo un trabajo que merecía la pena y me consideraban lo suficiente capacitado como para dirigir el proyecto. La tarea a realizar era prácticamente imposible, pero su actitud me proporcionó la confianza suficiente para enfrentarme al difícil trabajo. Mis logros fueron reconocidos. Y ello me dio confianza en la resolución de problemas. Me ayudó a supervisar a un pequeño grupo de gente para conseguir un objetivo. Realicé el proyecto y creo que personalmente gané algo.

Un ejemplo de respuesta desfavorable (también de un ingeniero):

En diciembre de 1961 me sentí muy desilusionado con el aumento de sueldo que me dieron. Me sentí extremadamente satisfecho en la entrevista y en la evaluación. Pero después, me sentí desalentado y desilusionado, y aun sigo pensando en ello. Como consecuencia del aumento de sueldo, dejé de trabajar tanto por las noches. Mi supervisor no pudo decirme gran cosa. Intentó conseguir que me diesen más dinero, pero la propuesta no fue aprobada.

Basándose en los datos que obtuvo en las entrevistas, Herzberg identificó dos factores que se combinaban para motivar a los individuos. Un factor (llamado de "higiene") deriva su potencia del medio ambiente; el otro factor (llamado "motivador") se deriva del mismo trabajo. El factor de higiene se ve influenciado por las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones con los supervisores, las condiciones laborales, el salario, la posición y la seguridad. El desarrollo de los motivadores se ve influenciado por los logros conseguidos, el reconocimiento obtenido, el mismo trabajo, la responsabilidad, promociones y desarrollo. Herzberg sostiene que los factores de higiene, cuando no son satisfechos, provocan el descontento con el trabajo. Sin embargo, no afirmó que los obreros se sintiesen motivados al satisfacer todos los factores de higiene. Concluyó diciendo que los obreros motivados eran aquellos que habían satisfecho los factores motivadores. Por consiguiente, los dos factores, de higiene y motivadores, pueden existir independientemente.

Las similitudes existentes entre el modelo de Herzberg y el modelo de la jerarquía de necesidades de Maslow, puede verse en la adaptación que Hunt y Hill (1969) hacen del modelo comparativo de Davis (1967). La tabla 3.5. reproduce dicho modelo.

En los últimos años la teoría de los dos factores de motivación de Herzberg ha sido ampliamente criticada (véase, por ejemplo, Vroom, 1966; Dunnette, y otros, 1967; Hulin y Smith, 1967; Lindsay, y otros, 1967; Hinrichs y Mischking, 1967). House y Wigdor (1967) han resumido muchas de las investigaciones que se han llevado a cabo relacionadas con el modelo de Herzberg, incluidas las críticas más importantes. Identifican tres puntos débiles en la teoría de Herzberg: los vínculos metodológicos de la teoría, una investigación defectuosa, y ciertas contradicciones con pruebas anteriores. La primera crítica se centra en la utilización del método de incidencia crítica para generar los datos brutos de los entrevistados. Vroom (1966) alega que “la gente tiende a atribuirse el mérito cuando las cosas salen bien, con lo que mejoran sus sentimientos del valor personal, pero, cuando las cosas salen mal, protegen el concepto que tienen de sí mismos, culpando al medio ambiente de su fracaso”. La segunda crítica se centra en ciertos problemas de procedimiento tales como, prejuicios en la evaluación de los factores, falta de definiciones operacionales para identificar a los individuos satisfechos y a los descontentos, y falta de datos dignos de confianza. La última crítica a esta teoría se centra en la falta de datos sobre la relación existente entre la motivación y la productividad. House y Wigder concluyen diciendo:

Parece que en la actualidad la mayoría de los investigadores están de acuerdo en admitir que el efecto de la satisfacción sobre la motivación y la productividad de los obreros depende de situaciones variables que deben ser explicadas con futuras investigaciones.

Basándose en las anteriores críticas a la teoría de Herzberg, y en una exhaustiva investigación de toda la literatura existente, House y Wigder formularon cuatro postulados con relación a la satisfacción o al descontento en el trabajo:

1. Un factor dado puede ser la causa de que una persona sienta satisfacción en su trabajo y otra persona descontento, y viceversa.
2. Un factor dado puede ser la causa de satisfacción y descontento en la misma muestra
3. Los factores laborales intrínsecos son más importantes para la satisfacción y el descontento que los acontecimientos laborales.
4. Por todo ello, se puede llegar a la conclusión de que la Teoría de los dos factores es una simplificación de las relaciones existentes entre la motivación y la satisfacción, y las fuentes de satisfacción y descontento laborales.

## **Proposiciones clave derivadas del movimiento de recursos humanos**

En esta sección ya estarnos en condiciones de distinguir algunos paralelos entre los varios métodos presentados como modelos para lograr una mayor eficacia en la dirección de los empleados. Lee (1971), reconociendo estos paralelos en las obras de Maslow, McGregor, Likert, Blake y Mouton, y Herzberg, propuso un nombre que pudiese sintetizar a todos estos trabajos: MHRM (Modern Human Resource Management) (Moderna Dirección de Recursos Humanos). Lee afirma que el MHRM consiste en tres proposiciones que Redding (1973) resume:

1. Los gerentes deben tener confianza en que sus empleados serán más responsables en la realización de sus trabajos.
2. Los gerentes deben permitir que los empleados participen en la preparación de sus trabajos.
3. Los gerentes deben reemplazar casi toda la estructura mecánica, característica de la mayoría de las instituciones, por un método orgánico de organización.

Redding (1973) propuso cinco componentes de lo que él denominó "el clima gerencial ideal":

1. apoyo;
2. participación en la toma de decisiones;
3. confianza y credibilidad;
4. sinceridad y candor;
5. énfasis en los objetivos de alta realización.

Me gustaría añadir dos ingredientes discutidos en casi todos los modelos de los recursos humanos; confianza e integración. Tengo la seguridad de que estos dos conceptos sirven para resumir las teorías de Redding, Lee (y otros), y que ambos conceptos son interdependientes. La integración de los objetivos individuales con los objetivos de la organización no será posible sin un cierto grado de confianza entre las partes interesadas. La figura 3.3. representa las relaciones existentes entre la confianza y la realización.

Como puede observarse en la figura 3.3. el ciclo destructivo debe ser roto para poder incrementar el nivel de realización. Haney (1973) recomienda dos maneras para romper este ciclo: por iniciativa del empleado y por iniciativa del superior: La figura 3.4. ilustra este principio.

Figura 3.3 Relaciones entre la confianza y la realización

El primer método para romper el ciclo destructivo depende de la paciencia del empleado en tolerar a un gerente que demuestra poca confianza manteniendo un alto grado de realización; quizá puede convencer al gerente de su sinceridad. El segundo método para romper el ciclo exige que el gerente responda positivamente a la baja producción de un empleado, incrementando su responsabilidad y mostrándole mayor confianza. Ambas alternativas son difíciles de iniciar, y el gerente eficaz debe ser capaz de decidir qué conducta es la más apropiada en un momento determinado. Como Haney dice, no se lanza a un niño al océano diciéndole: "¡nada confío en ti!"

Figura 3.4 Para romper el ciclo destructivo.

McGregor señala la respuesta a este dilema cuando discute la *integración*, que es el segundo concepto considerado por la mayoría de las teorías anteriormente mencionadas. Los auténticos objetivos de la integración pueden conseguirse dándole al empleado la libertad necesaria para satisfacer sus más altas necesidades (estimación, autorealización) y al mismo tiempo procurando que se esfuerce para conseguir los objetivos de la organización. La figura 3.5. ilustra este concepto. Como puede verse en la figura 3.5., cuando la gerencia y los empleados integran sus objetivos, todos los beneficios recaen en la organización. Hersey y Blanchard (1969) resumen el concepto de integración de la siguiente manera:

La organización debería crear un clima tal que ocurriese una de las dos cosas. Que los individuos de la organización (tanto los gerentes como los obreros) perciban sus objetivos como parte de los objetivos de la organización, o, aunque distinto, que consideren que sus objetivos son satisfechos como resultado directo del esfuerzo realizado para conseguir los objetivos de la organización. En consecuencia, cuanto más se aproximen los objetivos del individuo a los objetivos de la organización mayor será la realización de la organización...

Figura 3.5. La integración de los objetivos de la gerencia, los empleados y la organización produce la *alta* realización de la organización.

## **Nuevas directrices en la investigación de los recursos humanos y la motivación**

Antes de dar por terminado este capítulo dedicado a los recursos humanos, analizaremos brevemente cuatro áreas de investigación que pueden resultar interesantes para las organizaciones que se preparan para la siguiente década: modelos de liderazgo contingente, modelos de motivación relacionada con la realización, enfoques gerenciales basados en el acondicionamiento operante, y la gerencia basada en la diferenciación de valores.

### *Modelos de liderazgo contingente*

Los trabajos de Fiedler (1965, 1967) y Morse y Lorsch (1970) sugieren que quizá ninguna teoría gerencial por sí sola sea suficiente. La teoría PTD puede dar buenos resultados en la investigación y en el desarrollo de organizaciones o con empleados jóvenes, y la Teoría X tal vez sea necesaria cuando se presenta una crisis o durante maniobras militares. Morse y Lorsch sostienen que el estilo gerencial debe "integrar la tarea con los individuos". Redding (1973) está de acuerdo con ellos y señala varios factores que pueden influenciar el éxito o el fracaso de un estilo gerencial en particular.

Depende de una gran variedad de factores situacionales, que van desde las personalidades y los antecedentes culturales de los miembros de la organización hasta variables globales como pueden ser la tecnología de la organización y las fuerzas externas de la economía total... Los investigadores deben descubrir qué factores contingentes producen qué tipos de efectos sobre qué personas y qué tipos de tareas, y cómo afectarán a la realización de toda la organización.

#### *Modelos de motivación relacionadas con el desempeño*

Los trabajos de Vroom (1964, 1966) y Galbraith y Cummings (1967) han formulado preguntas como las mencionadas por Redding: ¿Qué diferencias individuales existen en la motivación y qué relaciones específicas se dan entre la motivación y la realización de los objetivos de la organización, como, por ejemplo, la productividad? Vroom establece un modelo de motivación que, según él, responde a todas estas preguntas. Su modelo *no* asume (a diferencia del de Herzberg) que cuando ciertas necesidades individuales son satisfechas se satisfacen los objetivos de la organización. En primer lugar, su modelo evalúa la importancia que ciertos objetivos tienen para los empleados, y a continuación considera lo importante que es para ellos conseguir los objetivos de la organización con relación a la consecución de sus objetivos personales. Finalmente, el modelo de Vroom analiza la capacidad de los empleados para influenciar a los objetivos de la organización. Sus primeros descubrimientos parecen muy prometedores, sin embargo, es necesario continuar investigando.

#### *Enfoques gerenciales basados en el acondicionamiento operante*

Nord (1969) sostiene que los teóricos de la dirección han ignorado los trabajos de B. F. Skinner (1948, 1953, 1954) al intentar predecir la conducta de los individuos en las organizaciones. Nord ha establecido un elaborado paralelo entre Skinner y McGregor, llegando a la conclusión de que sus métodos son muy similares: ambos investigadores se interesaron principalmente en las influencias ambientales sobre la conducta humana. La diferencia más importante entre ellos se encuentra en la confianza que depositan en el medio ambiente para predecir la conducta humana. Skinner considera que el medio ambiente es la influencia primaria de la conducta humana, mientras que McGregor, mucho más humanista, sostiene que el hombre es capaz de dirigir internamente parte de su conducta. La comparación de Nord es válida, especialmente si se consideran las investigaciones que sostienen la teoría de Skinner y el insuficiente número de investigaciones empíricas que apoyan los métodos tradicionales de los recursos humanos (McGregor, Likert, Herzberg).

#### *Gerencia basada en la diferenciación de valores*

En este capítulo ya hemos señalado que se han detectado diferencias en los valores de la juventud actual y los de sus predecesores. Los gerentes deberían considerar estas diferencias de valores entre sus empleados antes de intentar aplicar cualquier teoría MHRM (que quizá asuman unos valores comunes entre todos los empleados).

Una encuesta Yankelovich (*Albuquerque Tribune*, 1972) en la que fueron entrevistados 1 244 estudiantes de 50 campos universitarios, demostró este postulado. Según la encuesta, el treinta

por ciento de los estudiantes entrevistados dijeron que preferirían vivir fuera de los Estados Unidos, debido principalmente a la creencia común entre los estudiantes americanos de que “la sociedad americana es una sociedad enferma”. El informe dice que “los estudiantes han separado el estado de la nación de su destino personal. Han eliminado cualquier implicación emocional con los asuntos políticos o sociales, canalizando sus sentimientos hacia sus vidas personales, ya que experimentan un mayor control, menos frustraciones y mayores satisfacciones”. Este estudio indica que los estudiantes evitan la integración de sus objetivos individuales con los de la sociedad según los perciben ellos. El informe establece que:

No creen que la democracia o la justicia americana sean tan imparciales como parecen ser en la teoría. Están convencidos de que son los grandes negocios los que dirigen al país, y que las grandes instituciones, como, por ejemplo, los partidos políticos, el ejército, el sistema penal y los negocios, necesitan una reforma drástica.

Un tercio de los estudiantes conservan valores políticos moderados, condenan el uso de la violencia, consideran la propiedad privada inviolable, creen que los negocios deben conseguir unos beneficios y sostienen que el cambio social debe realizarse dentro del sistema. Esta encuesta también tuvo un especial interés para las organizaciones:

La erosión más importante en las relaciones con la autoridad es, precisamente, las relaciones con el “jefe”. En 1968, el 56 por ciento de los estudiantes no tenían inconveniente en dejarse mandar en su trabajo; en 1971, tan sólo el 36 por ciento de los estudiantes opinaban lo mismo.

La encuesta parece indicar que los valores de los estudiantes de la actualidad son completamente distintos de los de la mayoría de los miembros de las organizaciones. Y es este cambio de valores la mayor amenaza con que se enfrentan las teorías gerenciales contemporáneas y la dirección empresarial en los Estados Unidos.

#### Sumario

En este capítulo hemos tratado el clima y el medio ambiente de las organizaciones, presentando varios puntos de vista para mejorar las relaciones, de manera que beneficien tanto a los individuos como a la organización. Hemos explicado proposiciones y paradigmas de relaciones, enfatizando los medios ambientes y los climas “de apoyo”, para conseguir unas buenas relaciones organizacionales. También hemos analizado el movimiento de los recursos humanos, identificando los personajes y las fechas más importantes de dicho movimiento. Se han discutido las teorías y las críticas de Maslow, McGregor, Likert, Blake y Mouton, y Herzberg, terminando con una lista de proposiciones clave inherentes al movimiento de los recursos humanos. Identificamos la confianza y la integración como la consecuencia primaria del éxito de la mayoría de las teorías de los recursos humanos. Finalmente, sugerimos cuatro nuevas directrices en la investigación de los recursos humanos y de la motivación, que consideraban las contingencias del liderazgo y la motivación, del acondicionamiento de la conducta humana y las diferencias de valores entre los empleados.

A continuación presentamos un caso para analizarlo. También incluimos algunas cuestiones que pueden serle de gran ayuda para analizar este caso, según los conceptos clave estudiados en este capítulo.

## Caso

El lunes, 4 de mayo de 1970, cuatro estudiantes fueron asesinados en la Universidad de Kent; otros once estudiantes resultaron heridos por la Guardia Nacional cuando se manifestaban contra la participación del ejército de los Estados Unidos en la guerra de Cambodia.\* El mismo día, en el campus de la Universidad de Nuevo México, la actriz cinematográfica Jane Fonda habló a cientos de estudiantes, pidiéndoles que declarasen una amplia huelga universitaria para protestar contra los asesinatos de la Universidad de Kent y contra la invasión de Cambodia. Después del mitin, trescientos universitarios marcharon hasta la casa del presidente de la universidad para presentarle una lista de sus demandas. El presidente se negó a hablar con ellos.

Cuando los estudiantes llegaron al campus al día siguiente (martes) ya se habían repartido unos panfletos llamando a la huelga. Los ayudantes, los profesores auxiliares, y los miembros de la facultad organizaron reuniones por la tarde para discutir su posición como departamento si llegaba a producirse la huelga. Por la tarde, el presidente, los estudiantes no graduados, el presidente de la asociación de estudiantes graduados, el editor del periódico universitario, y el presidente de la hermandad de estudiantes, celebraron una conferencia de prensa en la que expresaron su dolor por los acontecimientos de la Universidad de Kent y su crítica a la política del gobierno de los Estados Unidos en el Sudeste Asiático. Poco después, el presidente de la UNM, envió un telegrama al presidente Nixon expresando su oposición personal al envío de tropas norteamericanas a Cambodia. A continuación, autorizó que la bandera americana ondease a media asta cada día hasta el viernes. También declaró una moratoria en las clases desde las once hasta las doce y media de la mañana del miércoles, como periodo oficial de duelo por los asesinatos de los estudiantes de la Universidad de Kent. Esta fue la respuesta oficial de la administración a la llamada a la huelga del lunes por la noche.

En la tarde del martes, casi todos los departamentos del campus habían votado a favor de la huelga o habían hecho declaraciones expresando su simpatía por la huelga y sus objetivos, pero dejando que el profesor tomase la decisión de hacer o no huelga. La misma tarde, después de que John Kermeth Galbraith diese una conferencia en el campus de la universidad (en la que condenó la política del gobierno de los Estados Unidos de enviar tropas a Cambodia), se celebró una reunión en el paseo principal del campus para planear la huelga prevista para el día siguiente. Cuando se estaba celebrando la reunión, se tuvieron noticias de que el gobernador Cargo había alertado a la Guardia Nacional de Nuevo México en previsión de posibles desmanes.

Después de la reunión, unos setenta y cinco estudiantes entraron en el edificio ROTC de las fuerzas aéreas en el campus, ocupándolo hasta el amanecer del día siguiente. La administración respondió con una declaración del presidente conminando a los estudiantes que ocupaban el edificio de las fuerzas aéreas a que abandonasen antes de las seis de la mañana, ya que de lo contrario serían arrestados por la policía. Por la tarde el presidente de los estudiantes habló telefónicamente con el presidente. El presidente dijo que no pondría objeción alguna a los piquetes de huelguistas pacíficos, pero que no permitiría ninguna interferencia con aquellos que desearan asistir a clase o a sus trabajos. Ambas partes se mostraron de acuerdo con respecto a este punto.

La misma tarde, el gobernador le telefoneó al presidente para interesarse por la situación del edificio de las fuerzas aéreas. También discutieron las condiciones que tenían que darse para que la

\* La información de este caso está basada en el informe de los acontecimientos presentado por Donna Fossum, estudiante de la UNM (Universidad de Nuevo México) durante este período.

Guardia Nacional entrase en acción. El gobernador dijo que esperaba que no fuese necesario recurrir a la Guardia Nacional, pero, en caso de que fuese imperativa su presencia, tan sólo llegarían hasta la periferia del campus para encargarse de controlar el tráfico. Por la noche, el gobernador informó a la prensa: "no anticipo su entrada (la Guardia Nacional y la policía estatal) en el campus, a menos que sea realmente necesario."

El miércoles, a las cinco cuarenta y cinco de la mañana, el ayudante administrativo del presidente se dirigió al edificio de las fuerzas aéreas para hablar con los estudiantes que habían pasado la noche en el recinto. Poco después, todos salieron pacíficamente del edificio. La huelga comenzó el mismo día.

El miércoles por la tarde se produjo un altercado entre un grupo de estudiantes que pedían que la bandera ondease a media asta (en memoria de los estudiantes en la Universidad de Kent) y otro grupo de estudiantes que preferían ondearse en lo alto del mástil. Al mismo tiempo, seiscientos estudiantes capitaneados por Jane Fonda interrumpieron los exámenes de una clase de biología. Poco después, el presidente cerró el campus hasta el siguiente lunes (11 de mayo); tomó la decisión después de consultarle al gobernador. El único edificio del campus que quedó abierto para los huelguistas fue el Edificio de la Unión de Estudiantes (SUB), que fue ocupado el miércoles por la tarde.

En la mañana del jueves (7 de mayo) varios estudiantes de la Universidad de Nuevo México se entrevistaron con el gobernador Cargo, quien les dijo que no creía probable que la Guardia Nacional interviniese en la universidad. Más tarde, un miembro de la facultad se entrevistó con el presidente, pidiéndole que hablase con los estudiantes encerrados en el edificio SUB. El presidente se negó a ello, alegando ". . . No tengo intención de discutir o negociar estos asuntos miembros el edificio SUB esté ocupado". Por la tarde, la junta de Regentes de la Universidad de Nuevo México llegaron al acuerdo (por medio de una conferencia telefónica) de conseguir una orden judicial para que el edificio SUB fuese desalojado.

El viernes por la mañana, un grupo de estudiantes en huelga, un grupo antihuelga, y varios líderes universitarios, se reunieron con el vicepresidente académico de la universidad. Esta confrontación fue la primera reunión que se celebró con la asistencia de todas las partes interesadas desde el comienzo del conflicto. La discusión se centró en la huelga que tenía lugar en el campus y los distintos puntos de vista sostenidos por los estudiantes que se hallaban presentes en la reunión; seguidamente se consideró el futuro de la Universidad de Nuevo México y su papel con relación a los temas y problemas nacionales. Al terminar la reunión, las partes presentes en la misma estuvieron de acuerdo en tres puntos: 1) parte de los estudiantes estaban en huelga y ello era un hecho que no podía ignorarse; 2) las clases se reanudarían el lunes, 11 de mayo; 3) la reanudación de las clases no significaba el retorno a la "normalidad" de la universidad, ya que los temas que habían provocado la huelga no se olvidarían en un día. En consecuencia, para que la Universidad de Nuevo México pudiese ser abierta pacíficamente, era necesario alterar la estructura educacional para poder responder a los deseos y a las opiniones de la mayoría de los estudiantes y profesores de la universidad.

Más tarde, los regentes ordenaron que se cerrase y se desalojase el edificio SUB. El presidente se reunió con pequeños grupos de estudiantes en las inmediaciones del edificio SUB, y a continuación, entró en él para hablar con los estudiantes que lo ocupaban. La ovación inicial se convirtió en estruendosos silbidos cuando el presidente pidió a los estudiantes que abandonasen el edificio.

Por la tarde, un grupo de estudiantes se entrevistó con el presidente en su despacho, y éste estuvo de acuerdo en que los estudiantes siguiesen en el edificio SUB hasta el lunes, siempre y cuando los regentes lo aprobasen.

Esta propuesta fue respaldada por la Unión de Estudiantes y por un grupo de profesores de la facultad, que se habían reunido informalmente con el presidente.

A las cinco de la tarde, los regentes se reunieron en el despacho del presidente para discutir la nueva propuesta con relación a la operación del edificio del SUB. Al mismo tiempo, la policía de la ciudad y la policía estatal recibieron la orden judicial de desalojar el edificio. En la reunión, los regentes aceptaron que los estudiantes ocupasen el edificio hasta el lunes, 11 de mayo. Sin embargo, la policía ya había llegado al edificio y estaba arrestando a los 131 estudiantes que aún permanecían en su interior. El arresto se hizo pasiva y pacíficamente. Aproximadamente al mismo tiempo, la Guardia Nacional llegaba a la puerta este del edificio SUB. Las tropas estaban equipadas con bayonetas y con máscaras antigas. La Guardia Nacional, sin ningún aviso previo, comenzó a barrer el área, hiriendo a once personas con las bayonetas (entre los heridos había tres periodistas). Mientras estaba ocurriendo todo esto, el presidente, que desconocía el hecho de que la Guardia Nacional estuviese actuando en los alrededores del edificio SUB y que la policía estuviese efectuando arrestos en el interior del edificio, se dirigió al edificio SUB para informar a los estudiantes de la propuesta de los regentes.

La misma tarde, los regentes, en una conferencia de prensa, afirmaron desconocer la presencia de la Guardia Nacional en la universidad hasta que ya fue demasiado tarde. Una hora más tarde, el jefe de la policía estatal admitió haber llamado a la Guardia Nacional: “nuestro interés primario era la protección de los estudiantes implicados.”

El sábado por la tarde (9 de mayo), los profesores de la facultad convocaron una reunión de urgencia para discutir los acontecimientos que habían ocurrido durante la semana. Decidieron celebrar una reunión especial con los comités de la facultad y un número igual de estudiantes. La reunión fue convocada para el día siguiente, con el propósito de determinar cuál sería la mejor manera de reanudar las clases en la Universidad de Nuevo México de manera pacífica.

La reunión comenzó a la una del mediodía del domingo, 10 de mayo. Se subrayó la necesidad vital de conseguir el consenso de los presentes como única alternativa para evitar la violencia en el campus de la universidad. Las 160 personas que asistieron a la reunión se sentaron alrededor de trece mesas, en las que había representantes de los estudiantes, los profesores, y de la administración de la universidad. Durante la reunión la emoción llegó a un grado máximo, los ánimos estaban muy caldeados y las luchas verbales estuvieron a la orden del día. Pero muy pronto los reunidos se dieron cuenta de que tenían que discutir el problema seriamente ya que, de lo contrario, el edificio SUB sería ocupado de nuevo (con la posible reaparición de la Guardia Nacional).

Después de cuatro horas de discusiones, se llegó a un acuerdo en los siguientes puntos:

1. Los estudiantes que desearan asistir a las clases deberían poder hacerlo y, para ello, sería necesario que todos los profesores y ayudantes impartiesen sus clases según los programas previstos.
2. El resto de los estudiantes podrían elegir entre un certificado de estudios incompleto, dejar la universidad, o las notas que tuviesen en aquel momento.
3. Todos los estudiantes que quisiesen podrían asistir a una universidad “libre” donde se impartirían cursos complementarios.

El lunes, 11 de mayo de 1970, los miembros de la facultad de la Universidad de Nuevo México se reunieron y casi unánimemente aprobaron las propuestas anteriores, permitiendo con ello que la universidad abriese de nuevo sus puertas, dando por terminada la crisis.

### **Cuestiones generales**

(Adaptadas del formato de análisis de sucesos de Haney, 1973).

1. ¿Qué ocurrió en realidad en el caso expuesto?
2. ¿Por qué ocurrió?
3. ¿Qué hubiese podido hacerse para prevenir algunos de los problemas de comunicación o, por lo menos, para disminuir sus consecuencias negativas?
4. ¿Qué podría hacerse ahora?
5. ¿Qué procedimientos, técnicas o medidas sugeriría usted para evitar la recurrencia de problemas de este tipo?

### Cuestiones específicas

(Basado en el contenido de este capítulo.)

1. ¿En qué momento el presidente de la Universidad de Nuevo México siguió las suposiciones del modelo de las relaciones humanas? ¿Y el modelo de los recursos humanos?
2. ¿De las decisiones tomadas en este caso, cuáles podrían relacionarse con la Teoría X? ¿Y con la Teoría Y?
3. Basándose en las teorías de Blake y Mouton ¿qué estilo gerencial seguía el gobernador cuando le dio el poder de tomar decisiones al jefe de la policía estatal?
4. ¿Qué factores de higiene motivaron a los estudiantes encerrados en el edificio SUB? ¿Y qué factores motivadores?
5. ¿Cómo podían los estudiantes encerrados en el edificio SUB fusionar sus objetivos personales con los de la universidad?

### Referencias

- Albuquerque Tribune*, (12 de abril de 1972): A-6.
- Beer, M. *Leadership, Employee Needs, and Motivation*. Columbia, Ohio; Bureau of Business Research, Ohio State University, 1966.
- Bennis, W. *Organization Development*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Co., 1969.
- Bennis, W., E. Schein, F. Steele, D. Berlew. *Interpersonal Dynamics*. Homewood, Illinois: The Dorsey Press, 1968, rev.
- Blake, R., y J. Mouton. *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Co., 1964.
- Butler, R. A., y H. F. Harlow. "Discrimination Learning and Learning Sets to Visual Exploration Incentives." *Journal of General Psychology* 40 (1957):257-64.
- Cartwright, D., y A. Zander, editores. *Group Dynamics: Research and Theory*, segunda edición. Evanston, Illinois: Row, Peterson, 1960.
- Clark, J. V. "Motivation in Work Groups: A Tentative View." *Human Organization* 19 (1960):199-208.
- Dalton, G. W. "Motivation and Control in Organizations." En *Motivation and Control in Organizations*, páginas 1-35. Editado por G. W. Dalton y P. R. Lawrence. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., y The Dorsey Press, 1971.
- Davis, K. *Human Relations at Work*. Nueva York: McGraw-Hill Co., 1967.
- Dember, W. N., y R. W. Earl. "Analysis of Exploratory, Manipulatory, and Curiosity Behaviors." *Psychological Review* 64 (1957):91-96.
- Dunnette, M., J. Campbell, y K. Jaastad. "Factors Contributing to job Satisfaction and job Dissatisfaction in Six Occupational Groups." *Organizational Behavior and Human Performance* 2 (1957):143-74.
- Fiedler, F. "Engineer the job to Fit the Manager." *Harvard Business Review* 43 (septiembre-octubre, 1965) :115-122.
- A Theory of Leadership Effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill, 1967.

Fossurn, D. *A Detailed Chronology of the Events Which Transpired on the Campus of the University of New Mexico from May 4, 1970 through May 13, 1970*. Manuscrito no publicado, mayo, 1970.

Galbraith, J., y L. L. Cummings. "An Empirical Investigation of the Motivational Determinants of Task Performance: Interactive Effects Between Instrumentality -Valence and Motivation-Ability." *Organizational Behavior and Human Performance* 2 (1967) :237-57.

Gantt, H. L. *Work, Wages, and Profits*. Nueva York: The Engineering Magazine Co., 1911.

Gibb, L. M. *The Psychology of Management*. Nueva York: Sturgis and Walton Co., 1914.

Greiner, L. "What Managers Think of Participative Leadership." *Harvard Business Review* 51 (1973):111-17.

Halpin, A. *The Leadership Behavior of School Superintendents*. Chicago: Midwest Administration Center, The University of Chicago, 1959.

Haney, W. *Communication and Organizational Behavior: Text and Cases*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc. 1973, rev.

Harlow, H. F. M. K. Harlow, y D. R. Meyer. "Learning Motivated by a Manipulation Drive." *Journal of Experimental Psychology* 40 (1950) :228-34.

Hersey, P., y K. Blanchard. *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1969.

Herzberg, F. *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Co., 1966.

———"One More Time: How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review* 46 (Enero-Febrero, 1968): pags. 53-62.

Herzberg, F., B. Mausner, y B. Snyderman. *The Motivation to Work*. Nueva York: Wiley, 1959.

Hinrichs, J. R., y L. A. Mischkind. "Empirical and Theoretical Limitation of the Two-Factor Hypothesis of job Satisfaction." *Journal of Applied Psychology* 51 (1967):191-200.

House, R. J., y L. A. Wigdor. "Herzberg's Dual-Factor Theory of job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism." *Personnel Psychology* 20 (1967) :369-89.

Hulin, C. L., y P. A. Smith. "An Empirical Investigation of Two Implications of the Two-Factor Theory of job Satisfaction." *Journal of Applied Psychology* 51 (1967): 396-402.

Hunt, J. G., y J. W. Hill. "The New Look in Motivational Theory for Organizational Research." *Human Organization* 28 (1969):100-109.

Johnson, D. W. *Reaching Out*. Englewood Cliffs. Nueva Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1972.

Katz, D., N. Maccoby, y N. Morse. *Productivity, Supervision and Morale in an Office Situation*. Ann Arbor, Michigan: Institute for Social Research, 1950.

Lawler, E. E., y L. W. Porter. "Antecedent Attitudes of Effective Managerial Performance." *Organizational Behavior and Human Performance* 2 (1967):122-42.

Lee, J. A. "Keeping Informed: Behavioral Theory versus Reality." *Harvard Business Review* 49, (Marzo-Abril, 1971):20-8, 157-9.

Lawler, E. E., y otros. "Managers'Attitudes Toward Interaction Episodes." *Journal of Applied Psychology* 52 (1968):432-39.

Lokert, R. *New Patterns of Management*. Nueva York: McGraw-Hill, 1961.

*The Human Organization*. Nueva York: McGraw-Hill, 1967.

Lindsay, C. A., y otros. "The Herzberg Theory: A Critique and Reform 11 lation." *Journal of Applied Psychology* 51 (1967):330-39.

McGregor, D. *Human Side of Enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill, 1960.

*Profesional Manager*. Nueva York: McGraw-Hill, 1967.

Maslow, A. H. *Motivation and Personality*. Nueva York: Harper and Row, 1954.

*Eupsychian Management*. (Homewood, Illinois: Irwin-Dorsey, 1965).

Miles, R. "Keeping Informed - Human Relations or Human Resources?" *Harvard Business Review* 43 (Julio-Agosto, 1965): 148-63.

Miller, N. E., y J. Dollard. *Social Learning and Imitation*. New Haven, Connecticut: Yale University Press, 1941.

Morse, J. J., y J. W. Lorsch. "Beyond Theory Y." *Harvard Business Review* 48 (Mayo-Junio, 1970): 146-55.

Myers, M. S. "Who are Your Motivated Workers?" *Harvard Business Review* 42 (Enero-Febrero, 1964) :73-88.

Nord, W. R. "Beyond the Teaching Machine: The Neglected Area of Operant Conditioning in the Theory and Practice of Management." *Organizational Behavior and Human Performance* 4 (1969). Publicado de nuevo en *Motivation and Control in Organizations*, páginas 352-77. Editado por G. W. Dalton y P. R. Lawrence. Homewood, Illinois: Irwin-Dorsey, 1971.

Pace, R. W., y R. Boren. *The Human Transaction* (Glenview, Illinois: Scott Foresman, 1973).

- Pace, R. W., R. Boren, y B. Peterson. *A Scientific Introduction to Speech Communication*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Co., 1974.
- Porter, L. W. *Organizational Patterns of Managerial Job Attitudes* Nueva York: American Foundation for Management Research, 1964.
- Redding, W. C. *Communication Within the Organization*, Nueva York: Industrial Communication Council, 1973.
- Roethlisberger, F., y W. Dickson. *Management and the Worker*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1939.
- Rogers, C. R. *On Becoming a Person*. Boston: Houghton Mifflin, 1961.
- Schmidt, W. H., editor. *Organizational Frontiers and Human Values*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Co., 1970.
- Schneider, B., y C. J. Bartlett. "Individual Differences and Organizational Climate." *Personnel Psychology* 21 (1968):323-33.
- Science and Human Behavior*. Nueva York: Macmillan, 1953.
- Skinner, B. F. *Walden Two*. Nueva York: Macmillan, 1948.
- "The Science of Learning and the Art of Teaching." *Harvard Educational Review* 24 (1954):86-97.
- Smith, P. B., D. Moscow, M. Berger, y C. Cooper. "Relationships Between Managers and their Work Associates." *Administrative Science Quarterly* 14 (1969) :338-45.
- Tannenbaum, R., y S. A. Davis. "Values, Man and Organizations." En *Organizational Frontiers and Human Values*, páginas 124-49. Editado por Warren Schmidt, Belmont, California: Wadsworth Publishing Co., 1970.
- Taylor, F. *Principles of Scientific Management*. Nueva York: Harper and Row, 1919.
- Trist, E. "Urban North America: "The Challenge of the Next Thirty Years," en *Organizational Frontiers and Human Values*, páginas 77-85. Editado por Warren Schmidt, Belmont, California: Wadsworth Publishing Co., 1970.
- Vroom, V. *Work and Motivation*. Nueva York: Wiley, 1964.
- "Organizational Choice: A Study of Pre- and Postdecision Processes." *Organizational Behavior and Human Performance* 1 (1966):212-225.
- White, R. W. "Motivation Reconsidered." *Psychological Review* 66 (1959):329.



SEGUNDA PARTE  
EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

Los capítulos de esta sección:

- Describen la naturaleza transaccional, personal y seriada de las comunicaciones, enumerando los propósitos, métodos y redes más importantes utilizadas por las organizaciones.
- Definen y describen indicios no verbales de comunicación en las organizaciones relacionados con la conducta física y la apariencia del cuerpo, la voz humana Y el medio ambiente.



## CAPÍTULO 4

# Variables de comunicación en las organizaciones

Las siguientes frases han sido sacadas de cartas escritas por esposas, esposos, madres y padres, y estaban archivadas en la Administración de Veteranos de San Antonio:

“Mis padres son pobres y yo no puedo esperar nada de ellos, ya que mi madre ha estado en la cama durante un año con el mismo médico y no quiere cambiar”.

“Envíeme una carta por favor e indíqueme si mi marido ha hecho una instancia para una esposa y un niño.

“No puedo conseguir ninguna ayuda económica. Tengo seis hijos, ¿puede decirme por qué?”

“Le envió mi certificado de matrimonio y mis dos hijos, uno de ellos es una equivocación, como usted puede comprobar.”

“Me ha disgustado mucho que dijese que mi hijo es un ignorante, es una sucia mentira, ya que me casé con su padre una semana antes de que él naciese.”

“Cambio mi niño por una niña, ¿tiene alguna importancia?”

“Siguiendo sus instrucciones he dado a luz a unos mellizos en el sobre adjunto.”

“Hace dos semanas que a mi marido le han cortado su proyecto, y desde entonces no he recibido ningún alivio.”

Sin lugar a dudas, los remitentes de estas cartas no querían expresar lo que muchos lectores habrán interpretado. De hecho, muchos de los remitentes negarían cualquier posible interpretación de sus mensajes, con la sola *excepción* de lo que ellos pretendían decir. ¿Con qué frecuencia le asignamos un significado a un mensaje y suponemos que, debido a que nosotros conocemos su significado, todo el mundo debe interpretarlo de igual manera? En una película educacional sobre la comunicación,\* un gerente se enfada con un empleado debido a que éste

\* More Than Words (distribuido por Henry Strauss and Co., Nueva York, 1959).

no ha seguido sus *explícitas* instrucciones para terminar un “trabajo modelo”. Cuando el empleado le mostró orgulloso un “modelo” electromecánico, el jefe le gritó encolerizado, “¡No le pedí que hiciese esto!” El empleado, asustado por los gritos y los rápidos gestos de su jefe, explicó: “Pero, jefe, me pidió que hiciese un modelo, y esto es lo que he hecho.” Con gritos aún más violentos, el jefe replicó: “No quería que construyese un modelo, sino que hiciese un trabajo modelo, un trabajo bien hecho, un trabajo excelente.” El empleado lo interrumpió: “Pero, jefe, esto no es lo que me dijo.” Desesperado, el jefe dijo: “No te fijas en lo que digo, sino en lo que quiero dar a entender.”

Desafortunadamente, la mayoría de nosotros no somos capaces de leer en las mentes de los demás y cuando intentamos comprender lo que nos quiere decir tenemos que limitarnos a las palabras pronunciadas. Este problema es mucho más serio cuando descubrimos que cada palabra del idioma inglés, por ejemplo, tiene oficialmente *veintiocho significados distintos*. En el capítulo I, definimos a la comunicación como “el flujo de mensajes”. Discutimos los mensajes como información a la que los receptores le dan un significado. Es decir, los mensajes son información *significativa* sobre personas, objetos y acontecimientos generados durante las interacciones humanas. También distinguimos entre mensajes verbales y no verbales. Este capítulo tratará de los mensajes verbales; el capítulo V de los mensajes no verbales. Con excepción del capítulo VIII (comunicación pública), nuestro estudio se limitará a los mensajes que se produzcan dentro del contexto de la organización; el capítulo VIII examinará las comunicaciones externas.

Los objetivos específicos de este capítulo son:

1. presentar un sistema de clasificación de mensajes para las comunicaciones de la organización;
2. definir y describir el proceso de la comunicación;
3. definir y describir la naturaleza “transaccional” de las comunicaciones;
4. definir y describir la naturaleza “personal” de las comunicaciones;
6. describir e ilustrar varios métodos orales *software* de difusión de mensajes en la organización;
7. describir e ilustrar los propósitos del envío de mensajes en la organización;
8. describir las redes de comunicación, relacionándolas con los conceptos de las teorías de organización;
9. definir, describir e ilustrar las redes de mensajes formales de la organización;
10. definir, describir e ilustrar las redes de mensajes informales de la organización.

### ***Sistema de clasificación de mensajes***

Debido a que los mensajes pueden ser estudiados teniendo en cuenta varias taxonomías posibles, la tabla 4.1. ilustra el sistema que seguimos en este libro para clasificar a los mensajes. Este sistema de clasificación se deriva de un sistema similar establecido por Howard Greenbaum (1973).

Debido a que trataremos exclusivamente los métodos de difusión de mensajes orales *software* (opuestos a los mensajes escritos o a los mensajes difundidos por medios de comunicación me-

cánicos como, el teléfono, televisión, telex) la tabla 4.2. tan sólo incluye a las primeras cinco variables.

La tabla 4.2. muestra setenta y dos tipos distintos de mensajes difundidos vía oral *software*. Cuando considera los posibles significados de cada palabra, y el hecho de que cada mensaje pueda ser interpretado con relación al contexto de la situación y a la interpretación individual será consciente de la complejidad del proceso de comunicación. Incluso es posible que llegue a preguntarse como es posible que comuniquemos lo que queremos decir.

## **El proceso de comunicación**

En cierta ocasión, un amigo mío estaba sentado en un avión al lado de un anciano caballero. Poco después del despegue, el caballero preguntó a mi amigo cómo se ganaba la vida: "Enseño comunicación en la universidad", respondió mi amigo. El pasajero preguntó: "¿Trabaja en la radio y en la televisión?" "No", contestó mi amigo. "¿Ayuda a los niños que tienen problemas orales?" "No, les enseño a los alumnos lo que deben hacer para comunicarse mejor cuando se reúnen con otras personas", respondió mi amigo. El anciano pasajero permaneció silencioso durante el resto del viaje. Antes de que el avión tomase tierra, el caballero le dijo a mi amigo: "Será mejor que tenga cuidado con lo que diga." Esta conversación puede ayudar a ilustrar lo difícil

que resulta definir exactamente el significado de la comunicación. Existen docenas de definiciones y de modelos, pero ni siquiera los “expertos” en la comunicación están de acuerdo en la naturaleza y en los límites de su disciplina (Minter, 1968). Para limitar en lo posible la ambigüedad de la abstracción “comunicación”, hemos adoptado una definición muy amplia, “el flujo de mensajes”. En la tabla 1 y 2 hemos presentado la taxonomía y la clasificación de mensajes que comúnmente se encuentran en las organizaciones complejas. En vez de discutir sobre la extensión de las comunicaciones, nos limitaremos a estudiar el uso que los humanos hacen de los mensajes. Cuando un ser humano le da un significado a cualquier información, tanto si él o ella fue o no el origen de dicha información, debemos suponer que se ha producido una comunicación. Consideraremos como discutible la noción de “internacionalidad” y supondremos que cualquier mensaje significativo, intencional o no intencional, comunicado por seres humanos, representa una comunicación. El otro límite que consideraremos en el proceso es la posición de la organización compleja. En este libro tratamos de los procesos de la comunicación humana (mensajes) dentro del marco de organizaciones complejas. Mensajes similares a los que se dan dentro de las organizaciones pueden ser comunicados al “exterior” de dichas organizaciones, pero nuestro interés se centra en lo que pueda ocurrirles a estos mensajes dentro (y debido a) la organización.

En vez de presentar varias definiciones y modelos alternativos de comunicación actualmente de moda, nos limitaremos a discutir algunos de los rasgos más importantes del proceso de comuni-

cación; la comunicación es un proceso transaccional; la comunicación es un proceso personal; la comunicación en un proceso seriado.

## La comunicación es transaccional

En 1960, David Berlo publicó lo que para muchos fue el comienzo de una nueva era en las comunicaciones. En su libro, *The Process of Communication*, introduce la idea de que la comunicación es un proceso dinámico e interactivo. Antes de la publicación de este libro, la comunicación era considerada de manera lineal con una serie de pasos mediante los cuales una persona intentaba *trasmitirle* algo a otra persona. Berlo refutó este punto de vista estático:

Si aceptamos el concepto de proceso, debemos considerar a los acontecimientos y a las relaciones como dinámicas, cambiantes y continuas. Cuando consideramos que algo es un proceso, damos a entender que no tiene *un* comienzo ni *un* fin, ni una serie fija de acontecimientos. No es estático, no está en reposo. Está en movimiento. Los ingredientes de un proceso interactúan entre sí; cada uno de ellos afecta a los demás.

La teoría de la comunicación refleja el punto de vista de un proceso. Un teórico de la comunicación... sostiene que no se puede hablar *del* comienzo o *del* fin de una comunicación, ni tampoco que una idea en particular provenga de una fuente específica, ni que la comunicación tenga lugar tan sólo en una dirección...

A despecho de la popularidad de la teoría de Berlo, y de las investigaciones posteriores que la apoyan, muchos estudios abogan por una perspectiva lineal de la comunicación. Un libro de texto fingió alabar el concepto de "proceso interactivo" de Berlo añadiendo el concepto de feedback a su modelo de comunicación. Lo que antes fue considerado como un modelo estático y de una sola dirección, se supone que en la actualidad representa un proceso... añadiéndole el feedback. Sin embargo, este relativamente ingenuo punto de vista sigue sosteniendo que la comunicación ocurre en una *serie de acontecimientos*. Un libro de texto que alcanzó gran difusión (Davis, 1972) resume este método de comunicación.

La comunicación de doble dirección tiene un modelo de una parte a otra similar al intercambio de la pelota entre dos jugadores de tenis. El orador envía un mensaje, y las respuestas del receptor vuelven al orador.

Más adelante, Davis define a la comunicación como "el intercambio de información de una persona a otra".

Las ideas actuales de los investigadores y de los teóricos de la comunicación enfatizan lo que Berlo denominó un "proceso dinámico". Barnlund (1971), Mortensen (1972), y Wilmot y Wenburg (1973), definen a la comunicación como un proceso *transaccional*. El prefijo "trans" pretende significar "mutuamente", "recíprocamente" (Dewey y Bentley, 1949), y se utiliza en lugar del prefijo "inter" que significa "entre". El uso del prefijo "trans" (en "transacción") indica que la comunicación es un proceso recíproco en el que ambas partes (el orador y el receptor) se afectan mutuamente al enviar y al recibir mensajes. Según Wilmot y Wenburg, en un proceso transaccional:

Todos los individuos están ocupados en enviar (encodificar) y recibir (decodificar) mensajes *simultáneamente*. Ambos individuos *comparten* el proceso de encodificar y decodificar, y cada uno de ellos *afecta* al otro.

Inherente a esta percepción de la comunicación se encuentra la creencia de que nunca dos acontecimientos de comunicación son idénticos, ni que nunca puede vivirse de nuevo un acontecimiento de comunicación, que ningún acontecimiento de comunicación puede ser aislado del medio ambiente, y que ningún acontecimiento de comunicación es estático. Para ilustrar la influencia recíproca y simultánea de ambas partes de una situación de comunicación, analizaremos un artículo de Barnlund (1971) que versa sobre la naturaleza transaccional de la comunicación. La escena tiene lugar en la sala de espera de un médico. El señor A está esperando la llegada del doctor B.

Cuando el señor A deja vagar la vista por el despacho es posible que se fije en la distribución de los muebles, en la gastada alfombra, en una reproducción de un cuadro de Miro, en el suave olor a anti-sépticos, o en la mesa cubierta de revistas. Puede darle un significado específico a cada uno de estos objetos, alterando con ello su actitud hacia el médico o hacia sí mismo... Potencialmente todos estos indicios están a disposición de cualquier persona que entre en la sala de espera. Sin embargo la percepción de un indicio específico, o el significado que se le asigne tan sólo será similar para varias personas hasta el grado en que todos posean la misma agudeza sensorial, campos de percepción superpuestos, experiencias paralelas y necesidades o propósitos similares.

Todos aquellos elementos o acontecimientos que son esencialmente privados por su naturaleza, y que provienen de fuentes que no están automáticamente a la disposición de cualquier persona que entre en el campo de comunicación, constituyen un segundo grupo de indicios. . . En el caso del señor A, los indicios privados pueden consistir en las palabras y en las imágenes que encuentre al mirar una revista, el revoltillo de objetos que tenga en su bolsillo, o un repentino dolor que localice en el pecho. . .

A pesar de que nadie más ha entrado aún en el campo de comunicación, el señor A ha de contender con un segundo grupo de indicios... Consisten en las observaciones que haga de sí mismo al girar las páginas de la revista, al verse reflejado en un espejo, o al cambiar de posición en la silla... Estos indicios son identificados... como indicios no verbales... Comprenden los actos deliberados del señor A al arreglarse la corbata, al coger una revista, así como sus acciones inconscientes al coger un cigarrillo o en la manera descuidada de estar sentado...

El proceso de comunicación se complica aún más... con la aparición de una segunda persona... digamos, el doctor B, quien entra en la sala de espera para llamar al siguiente paciente. El campo de percepción del doctor B y el del señor A incluirá los indicios públicos proporcionados por el ambiente... Sin embargo, estos indicios no serán idénticos para ambas personas... debido a las diferencias de sus antecedentes y de sus propósitos inmediatos. Es posible que el doctor B se fije en la hora que marca el reloj de pared o en la ausencia de pacientes, y quizá le de un valor distinto al desarreglo que se observa en las revistas o a la reproducción del cuadro de Miro. Además, el doctor B interpretará indicios privados... que pertenecen exclusivamente a su propio campo fenomenológico, como pueden ser, su cansancio, y estos indicios quizá alteren la interpretación que haga de la conducta del señor A. Finalmente, hay que tener en cuenta los indicios relacionados con la conducta... que acompañan a los movimientos que debe coordinar para actuar con razonable eficacia.

Sin embargo, antes de que se produzcan ningún intercambio verbal, tendrá lugar un intercambio orientativo entre ambos individuos. Cuando el señor A sea consciente de la presencia del doctor B y viceversa (algunas veces antes), cada uno de ellos tendrá mayor conciencia de sus actos y se mostrará más alerta a los indicios no verbales del otro, como un medio para ayudar a definir sus relaciones El mé-

dico, al entrar en la sala, quizá asuma un aire profesional como un medio para mantener al paciente a la adecuada distancia psicológica; el paciente, al oír que la puerta se abre, quizá se arregle la corbata con la idea de causar una buena impresión ...

El doctor B, tal vez inicie la conversación al cruzar la sala de espera. Con la mano extendida, dice: “¡Señor, A! Me alegro mucho de verle. ¿Cómo está usted?”. . . En un ambiente no clínico, donde los indicios públicos serían distintos... el señor A consideraría a este mensaje. . . como un gesto social, y respondería de igual manera. Pero, en este caso, se trata de la consulta de un médico... En consecuencia, ¿puede interpretar esta frase normalmente? Incluso en esta situación, los indicios no verbales. . . la amistosa expresión facial y la mano extendida del doctor B, pueden reforzar el significado normal, a despecho de lo especial que pueda ser la situación. Pero, por el contrario, estas palabras... también pueden ser interpretadas como una muestra del interés del doctor B en el señor A. En este caso, el mensaje no requiere ninguna respuesta, ya que, en realidad, se trata de una señal que indica al señor A que puede entrar en la consulta.

## La comunicación es personal

Jamás dos personas son iguales. Todos nosotros somos producto de distintas familias y culturas. Todos tenemos distintos sistemas nerviosos. Debido a estas diferencias ambientales y psicológicas, nuestras percepciones también serán distintas. La percepción es el proceso mediante el cual recibimos y organizamos los datos sensoriales procedentes del medio ambiente. Podemos ver cómo un automóvil atropella a un peatón, oír el timbre de un teléfono, o tocar la delicada piel de un recién nacido. Podemos oler un pastel que se está cociendo en el horno, o probarlo cuando se ha enfriado. En todos estos ejemplos recibimos información del medio ambiente y determinamos cómo podemos clasificarlos y dar una respuesta apropiada. Según sean nuestras necesidades, valores, sentimientos, apariencia física y las pasadas experiencias, responderemos o ignoraremos la información recibida. Por ejemplo, si nuestra visión no es perfecta, es muy posible que no veamos al rápido automóvil. Si estamos esperando una importante llamada telefónica, quizá corramos hasta el teléfono cuando oigamos el timbre por primera vez. Si jamás hemos tocado a un recién nacido, cabe la posibilidad de que no nos demos cuenta de la textura de su piel. Si estamos constipados, tal vez no podamos oler el pastel. Si nuestra madre nos castigó cuando teníamos cinco años por robar una galleta, es posible que, a los cuarenta y siete años de edad, dudemos antes de probar el pastel. En todos estos casos vemos cómo *nuestras experiencias pasadas y nuestra fisiología influyen en nuestra percepción*. Debido a todas estas diferencias en la percepción individual, es necesario admitir que nuestra conducta de comunicación será distinta cuando nos enfrentemos con estímulos procedentes del medio ambiente. Por consiguiente, debido a que la percepción y la conducta serán distintas, debemos concluir diciendo que la comunicación es un proceso altamente personal gobernado por interpretaciones únicas de los mensajes humanos.

Cuando comprendemos la naturaleza personal de las comunicaciones, es relativamente fácil admitir la naturaleza *aproximada* de las comunicaciones. Si el objetivo de nuestra comunicación es alcanzar la comprensión mutua, deberíamos disponer de un sistema de comunicaciones común. Supongamos, por ejemplo, el caso de un gerente, de raza blanca, de una organización que, por su educación familiar y por sus experiencias considera que el “tiempo es importante” y que “el tiempo es dinero”. Uno de sus empleados, un oficinista negro, llega constantemente tarde a las

reuniones del departamento. El gerente percibe estas violaciones con más seriedad que el empleado, cuya cultura le enseñó que “el tiempo carecía de valor” (Smith, 1973). El gerente blanco percibe al empleado negro como perezoso y sin interés alguno por el tiempo y el dinero. El empleado negro percibe al gerente blanco como hostil e insensible. Ninguna de las dos partes es consciente de las experiencias y antecedentes de la otra parte. Si alguno de ellos, o ambos, fuesen más conscientes de los factores que influyen las percepciones del otro, es muy posible que les resultase mucho más fácil relacionarse mutuamente.

Con demasiada frecuencia, las organizaciones asumen que “las comunicadores serán buenas” siempre y cuando el lenguaje sea claro y simple. Este ingenuo punto de vista da por sentado que las palabras tienen un significado. Pero no es así. Sabemos que son los individuos los que determinan el significado, no las palabras. Las personas pueden asignar el significado que deseen a cualquier palabra o mensaje. Como prueba de la flexibilidad de las palabras, un párrafo de un artículo aparecido en la revista *Parade* (1973), en el que se explica que la investigación del escándalo Watergate, provocó la aceptación total de nuevos modismos en el idioma inglés:

La juventud americana, que es muy rápida integrando nuevas expresiones en su vocabulario, utiliza en la actualidad la palabra “watergate” como sinónimo de hurto, introducirse clandestinamente.

“No me *watergate*, Jack”, que significa, no me comprometas; no me impliqués en ninguna conspiración para mentir, robar, o hacer algo deshonesto.

“No me *watergate* mis cigarrillos o mi encendedor” que significa “no los robes”.

“¿Estás intentando mezclarme en un *watergate*?”, que significa “¿intentas involucrarme en algo ilegal?”

La palabra *watergate* se está desarrollando rápidamente, convirtiéndose en uno de los verbos más activos del idioma inglés empleado por la juventud americana.

Muchos de los problemas de comunicación que se plantean en las organizaciones no son debidos a falta de claridad o a la utilización de expresiones incorrectas, sino a las diferencias perceptivas entre los individuos que se están comunicando. Estas diferencias pueden -y de hecho, así ocurre- crear severos conflictos en la organización. Por ejemplo, si un estudiante cree que su obligación es llamar a la policía cuando es testigo de un crimen, pero el policía cree que un estudiante *no* llamará a la policía, tenemos los ingredientes necesarios para que se produzca un fallo en las comunicaciones que se establezcan entre este estudiante y el policía. Puede convertirse en un fallo de comunicaciones crítico ya que puede influenciar la conducta del policía al relacionarse con estudiantes, tanto en el desempeño de sus funciones de policía como en una situación particular. La situación también puede invertirse. Si un policía no reacciona negativamente ante los largos cabellos de los estudiantes, pero un estudiante cree que el policía mantiene una actitud negativa con respecto a los estudiantes de cabellos largos, esta diferencia perceptiva puede afectar a las conductas de ambas partes al interrelacionarse.

Figura 4.1 Nuestras experiencias y nuestra fisiología influyen nuestras percepciones.

Unas investigaciones que lleve a cabo (Goldhaber, y otros, 1972) documentan estas diferencias entre la policía y los estudiantes de Nuevo México. Por ejemplo, las tres cuartas partes de los estudiantes encuestados suponen que la longitud de sus cabellos afectaría el tratamiento que les daría un policía, pero el ochenta y uno por ciento de la policía negó que los cabellos largos tuviesen ningún efecto en el tratamiento que darán a los estudiantes. Como contestación a otra pregunta, el noventa y cinco por ciento de los estudiantes dijeron que avisarían a la policía si viesen a alguien cometiendo un asesinato, mientras que casi el cincuenta por ciento de la policía estimaba que menos del setenta y cinco por ciento de los estudiantes avisaría a la policía. De estas respuestas (y de otras incluidas en un cuestionario con treinta y dos preguntas) se deduce que existe una gran discrepancia entre la percepción de las actitudes y las actitudes en sí. Reconociendo la importancia que nuestros descubrimientos tienen para la conducta de la policía, especialmente cuando interactúan con estudiantes, llegamos a la siguiente conclusión:

La percepción de las actitudes que una persona mantiene con respecto a ti puede dictar tus acciones con relación a dicha persona; si la percepción de las actitudes es radicalmente distinta de la actitud en sí, las acciones tomadas por cualquiera de las dos partes con relación a la otra parte, no sólo serán inapropiadas sino también ofensivas.

Muchos estudios realizados han informado de las grandes diferencias perceptivas existentes entre los jefes y sus empleados: Huse y Bowditch (1973) resumen los trabajos de Likert (1961) de la siguiente manera:

A pesar de que el ochenta y cinco por ciento de los supervisores creen que sus empleados se sienten libres para hablar de su trabajo con el jefe, tan sólo la mitad de los empleados comparten esta creencia. Más del noventa por ciento de los encargados y el cien por ciento de los altos directivos creen que siempre, o casi siempre, les comunican a sus empleados los cambios que les afectan a ellos o a sus trabajos. Tan sólo la mitad de los empleados son de la misma opinión.

Varios estudios del mismo autor informan de resultados similares. Por ejemplo, todos los altos directivos de un departamento de policía perciben que pueden comunicarse libre y abiertamente con sus empleados (patrulleros), pero tan sólo un tercio de los patrulleros son de esta opinión. En otra organización, todos los vicepresidentes y el presidente admiten que siguen una política de "puerta abierta", ya que consideran que es un efectivo canal de comunicación entre ellos y los empleados, pero tan sólo el veinte por ciento de los empleados comparten esta percepción, y los datos conseguidos al observar la frecuencia de las interacciones vía este canal, dan la razón a los empleados. Un empleado dijo: "No siguen una política de puerta abierta, sino de puerta cerrada." En una tercera organización, existen muchos conflictos derivados de las diferencias perceptivas en los objetivos del sistema. Los altos directivos suponen que los directivos medios apoyan sus deseos de abrir una nueva línea de productos. Cuando se le pidió su opinión, casi el noventa por ciento de los directores medios creían que el nuevo producto tenía un valor muy cuestionable, y que los altos directivos los estaban manipulando para que apoyasen sus "objetivos preconcebidos".

Podríamos proporcionar muchas más pruebas, aunque ello no es necesario ya que lo más importante es saber que, debido a que los individuos tienen distintas percepciones, su manera de responder a los mensajes es distinta. Si no tenemos en cuenta estas diferencias perceptivas podemos asumir unas actitudes y unas respuestas que no existen. Y estas suposiciones pueden desencadenar conflictos y hostilidades inexcusables. Sí recordamos que la comunicación es un proceso personal, y que jamás dos personas son iguales, es muy posible que podamos reducir las posibilidades de una confrontación de este tipo:

La siguiente carta fue publicada en Dear Abby:\*

QUERIDA ABBY: Me sulfuro cuando leo lo que algunas mujeres le escriben explicándole sus pesares. Permítame que le de un ejemplo de lo que ha sido mi vida:

Cuando yo tan sólo tenía un año de edad, mi madre se escapó de casa con otro hombre. Mi padre me puso en un internado, y cuando había cumplido los doce años se casó de nuevo, por lo que fui a vivir con él y con mi madrastra. Este segundo matrimonio también fue un fracaso. Mi padre se emborrachaba con frecuencia y abusaba sexualmente de mí; por lo que a los catorce años me casé tan sólo para poder salir de casa. De este matrimonio tuve un hijo después de haber tenido tres abortos, luego mi marido me abandonó, marchándose con otra mujer. Tan sólo tenía veintiún años. Después me casé de nuevo y creí que mi suerte había cambiado, pero tan pronto conseguimos una bonita casa y unos muebles confortables, lo perdimos todo en un incendio. No lo teníamos asegurado.

En marzo, dos hombres, al volver a mi casa del trabajo, me violaron, y me rompieron mis lentes. A continuación, despidieron a mi esposo del trabajo, y cuando iba a buscar el cheque a la oficina de desempleo, un muchacho, conduciendo un coche muy viejo, chocó contra el nuestro, dejándolo completamente inservible.

Ahora me encuentro en el hospital para ser sometida a una histerotomía. Todo lo que he dicho en esta carta es cierto, pero sé que muchas personas están en una situación peor que la mía, ya que amo a mi marido y él me ama a mí.

LUCKY DE OHIO

\* *Albuquerque Journal*, "Dear Abby", (sin fecha).

QUERIDA LUCKY: Bendita sea. Igualar sus experiencias en una vida sería un trabajo propio de Job.

## La comunicación es seriada

Muchos de nosotros recordaremos el juego que nos entretenía cuando éramos niños en el que un chiquillo le susurraba a otro un cuento. A continuación, el niño que había escuchado el cuento se lo susurraba a otro niño. Y así seguía hasta que todos los niños habían escuchado y repetido a otro chiquillo el cuento. El último niño de la cadena tenía que repetir en voz alta lo que él había comprendido del cuento, normalmente acompañado de las risas de los demás niños que decían "que risa nos da este cuento", o "que distinto es del original".

Este juego de niños (denominado muchas veces "el teléfono") sirve para ilustrar el proceso de la comunicación persona-persona-persona. Denominamos a este proceso reproducción "seriada" de mensajes, debido a que implica una serie paso a paso de mensajes repetidos. Es fácil comprender que casi toda la comunicación humana fluye de esta manera.

Hay muy poca diferencia entre el juego de niños y unas cuantas amas de casa susurrándose el último escándalo del barrio, o varios empleados propagando rumores sobre una nueva política de la compañía, o al jefe que da una orden a sus empleados utilizando varios canales, o el gerente que recuerda el mensaje que hace dos semanas le dio su esposa. Todos estos ejemplos implican el proceso de una o más personas enviando y recibiendo mensajes a una o más personas que son reproducidos por medio de uno o más canales hasta que llegan a su destino final.

Para analizar la naturaleza seriada de las comunicaciones reproducimos la siguiente historia, aparecida en los periódicos, que trata de cómo el presidente de los Estados Unidos recibió la información del caso Watergate:

El anterior jefe de personal de la Casa Blanca, H. R. Haldeman, ha declarado que el presidente Nixon no pidió un informe formal sobre el caso Watergate hasta este año y recibió toda la información relacionada con el escándalo de sus ayudantes.

“La principal fuente (de información) fueron las preguntas que me hizo a mí o a John Erlichman para saber cómo se desarrollaba el caso. . . . que yo le formulaba directamente a John Dean”, dijo Haldeman. “Es decir, le formulaba la pregunta a John y la respuesta que él me daba se la comunicaba al presidente.” (Albuquerque Journal, 8 de junio de 1973).

Pace y Boren (1973), después de reconocer las debilidades del proceso de comunicación debido a su característica seriada, afirman que, “los mensajes reproducidos en serie, como el agua en un gran río, cambian debido a pérdidas, ganancias, absorciones y combinaciones a lo largo del camino recorrido desde sus fuentes hasta el destino final.” Varios investigadores han proporcionado pruebas en favor de la conclusión de Pace y Boren. (Véase, por ejemplo, Otto, 1918-19; Whipple, 1909; Bartlett, 1932; Highman, 1951; Allport y Postman, 1947; Haney, 1962.) Pace y Boren resumen muchos de sus descubrimientos relacionados con la reproducción seriada de los mensajes:

a) se omiten detalles, declinando rápidamente en número al principio de la serie y continuando, aunque a un ritmo ligeramente más lento (llamado, en algunos casos, nivelación) ; b) los detalles que son retenidos, adquieren mayor importancia y significado (llamado, en algunos casos, agudizamiento) ; c) se añaden detalles con el propósito de embellecer la descripción del mensaje; d) los detalles son modificados para encajar con la predisposición del intérprete (llamado, en algunos casos, asimilación) ; e) las declaraciones anteriormente calificadas se convierten, en posteriores reproducciones, en declaraciones definitivas; f) los detalles tienden a combinarse en un solo concepto unitario, por ejemplo, lo que comienza siendo tres individuos distintos, se convierte en posteriores reproducciones en un “grupo” (llamado, en algunos casos, condensación) ; g) los detalles o los acontecimientos son descritos siguiendo el orden que uno esperaría que siguiesen y no según el orden real; h) los detalles son adaptados para que el mensaje o el acontecimiento sea más pausible; e i) finalmente, ciertas frases son adaptadas para reflejar el estilo de expresión usado en el nivel social de los individuos colectivamente involucrados en la reproducción seriada del mensaje.

Cuando tratemos el tema de las redes de comunicación formales e informales de la organización, se verán con mayor claridad, algunos de los obstáculos creados por el proceso seriado. Sin embargo, algunos ejemplos pueden ayudar a comprender estos conceptos. Muchas personas sostienen que el presidente jamás tuvo conocimiento del “encubrimiento” del Watergate. Las noticias facilitadas por los periódicos de como Haldeman informaba al presidente Nixon demuestran que, si Nixon jamás se enteró de ellos, fue debido a que Haldeman o Dean (o ambos) omitían información en los informes que le daban al presidente (nivelación). En otro ejemplo de detalles perdidos o filtrados, tres mensajes fueron seguidos desde su origen (un alto directivo) a través de siete niveles directivos de una compañía estudiada por el autor. Las pruebas que se obtuvieron de la mayoría de los empleados en los más bajos niveles directivos indicaron que no conocían o nunca recibieron los mensajes en cuestión. Entrevistas posteriores y datos dignos de confianza, demostraron que ello era cierto. En otra organización, una residencia masculina de una gran universidad, el director de la misma le dijo al supervisor de las chicas de la limpieza que



‘llamasen a la puerta de los hombres antes de entrar en las habitaciones para garantizar su intimidad’. Cuando el supervisor habló con las catorce chicas encargadas de la limpieza, dijo: “Nuestros queridos niños no quieren ser vistos en ropa interior, por ello antes de entrar en sus habitaciones, llamen a la puerta. Probablemente necesitarán tiempo para esconder las bebidas y las drogas.” Es un ejemplo claro de asimilación (cambiar la intención del mensaje original) y de añadir información para embellecer el mensaje.

Es decir, sabemos que debido a la naturaleza personal y transaccional de la comunicación, la reproducción de los mensajes está plagada de percepciones erróneas y de malas interpretaciones. A medida que incrementamos el número de reproducciones de un mensaje, más probabilidades tenemos de que se produzcan distorsiones, con lo que el problema empeora. Al tratar de la difusión y propósito de los mensajes y de las redes de comunicación, comprenderemos fácilmente que es precisamente el dinamismo de las comunicaciones lo que limita su eficacia.

## Métodos de difusión orales software

El capítulo I definimos el método de difusión como la particular actividad de comunicación empleada durante la trasmisión de un mensaje a otras personas. La difusión de mensajes ha sido limitada al “*hardware*” (por ejemplo, televisión, teléfono, *telex*, *walkie-talkie*, radio, computadora, etc.), y “*software*” (métodos orales o escritos). El *hardware* depende de una fuente de energía (eléctrica o mecánica) para su funcionamiento; el *software* depende de la capacidad y habilidad para comunicarse de los individuos implicados (por ejemplo, hablar, escuchar, escribir). Debido a que este libro trata principalmente de la comunicación oral, nuestro interés se centra en los *métodos orales software*. Los métodos escritos (por ejemplo, cartas, memorándums, boletines, informes, circulares, periódicos, propuestas, minutas, anuncios, manuales, son tratados en muchos libros contemporáneos. (Véase, por ejemplo, Menning y Wilkinson [1972]; Lesiker [1972]; Wilcox [1967]; Vardaman y Vardaman [1973]).

Cuando la organización ha establecido sus objetivos generales, y, por consiguiente, sus objetivos de comunicación, puede generar políticas formales de comunicación para ponerlas en práctica. Por ejemplo, supongamos que una organización haya identificado un objetivo general, por lo que desee reducir el nivel de toma de decisiones en varios temas clave. Este objetivo implica un objetivo específico de comunicación, ya que es necesario informar y conseguir que ciertos empleados tomen decisiones con relación a determinados temas. Este objetivo puede ser transformado en una política formal, como, por ejemplo, “Todos los empleados serán informados de aquellas decisiones que requieren su voto o participación.”, o aún más específicamente, “El departamento de producción se reunirá mensualmente para tomar decisiones con respecto a sus operaciones y a su futuro.” Sin embargo, muchas organizaciones no formalizan sus objetivos de comunicación; con frecuencia, los objetivos están implícitos en la observación de las conductas que se dan en la organización. Por ejemplo, en una empresa comercial el departamento técnico se reúne frecuentemente con el departamento de fabricación para discutir temas de interés para ambas unidades. La frecuencia de estas reuniones *implica* una política no escrita según la cual, “Los departamentos con intereses comunes deben reunirse regularmente para discutir dichos intereses.”

Una vez que la organización ha determinado sus políticas (implícita o explícitamente), una particular actividad de comunicación ejecuta dicha política. Por consiguiente, cuando tratamos de los métodos de difusión, estamos hablando de la *conducta específica de comunicación de la organización*. En el ejemplo anterior, la conducta específica era la reunión mensual de los dos de-

partamentos. La conducta puede ser analizada a varios niveles. Podemos formular preguntas relacionadas con la actividad, como, por ejemplo: ¿Quién está involucrado en la actividad? ¿Con qué frecuencia ocurre? ¿Bajo qué condiciones? ¿Quién inicia la actividad? ¿Qué ocurre? También podemos formular preguntas sobre las personas implicadas en la actividad. Tales preguntas sirven para analizar la *conducta de comunicación del individuo*: ¿Qué palabras (frases) utilizaron los participantes? ¿Quién habló más? ¿Formularon preguntas, hicieron declaraciones, etc.? ¿Qué tipo de comunicaciones no verbales se observaron (por ejemplo, contactos visuales, expresiones faciales, tono de voz, gestos, contactos físicos, tipo de vestidos, arreglos espaciales, etc.?) También podemos analizar el *sistema total de actividades* de la organización formulando preguntas como: ¿Qué actividad es la más común? ¿Qué propósito tiene cada actividad? ¿Quién participa en cada actividad?

Es decir, los mensajes son difundidos por medio de actividades de comunicación que pueden ser analizadas examinando la actividad en cuestión, la conducta de los individuos que participan en la actividad o el sistema total de actividades. Los métodos para analizar estas conductas son estudiados en el capítulo X. Sea cual sea el método empleado en el análisis de la difusión de los mensajes, algunos de los criterios más comunes son los siguientes:

1. contenido del mensaje transmitido en la actividad;
2. medida del tiempo (¿con qué frecuencia? día, semana o mes)
3. condiciones de las interacciones (arreglos espaciales, localización, condiciones sonoras, etc.) ;
4. participación (miembros implicados, frecuencia de su participación) ;
5. iniciación (¿quién inició la actividad?) ;
6. preparación (cantidad de trabajo adelantado)
7. feedback (cantidad y frecuencia);
8. dirección de la actividad (ascendente, descendente, horizontal, diagonal) ;
9. propósito de la actividad (toma de decisiones, recibir o facilitar información, informal).

La tabla 4.3. presenta una lista de algunas actividades de comunicación oral *software* más comunes.

Como puede verse en la tabla 4.3. la mayoría de las actividades orales *software* son reuniones, entrevistas y conversaciones casuales en distintas situaciones. Debido a que muchas organizaciones establecen su propia actividad, la tabla 4.4. presenta algunos ejemplos de actividades de comunicación de varias organizaciones estudiadas por el autor. No se ha reproducido el nombre dado a la actividad por cada organización.

Como puede verse en la tabla 4.4 las organizaciones varían en el tipo de actividad de comunicación que utilizan para difundir los mensajes. Varios son los factores que influyen en la elección del método empleado, como, por ejemplo, costos, objetivos generales, necesidades específicas, tamaño de la organización, tiempo disponible, personal (más sus necesidades y sentimientos), etc.

## Propósito de los mensajes

El propósito de los mensajes hace referencia al *por qué* los mensajes son enviados y recibidos en las organizaciones y a *qué* funciones específicas sirven. Como señalamos anteriormente, los mensajes son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización. Varios estudiosos han identificado las funciones primarias de los mensajes en las organizaciones. Katz; y Kahn (1966) han descubierto cuatro funciones de comunicación: producción, mantenimiento,

TABLA 4.3

Actividades de comunicación orales software

*Diádidos*

Conversaciones informales (casuales, almuerzo, café, descanso)  
 Entrevistas de contratación/Entrevistas de orientación  
 Entrevistas para establecer objetivos  
 Entrevistas para testimoniar aprecio  
 Entrevistas de salida  
 Discusiones superior/Empleado (problemas, políticas, soluciones)  
 Reuniones informales

*Pequeños grupos*

Sesiones de Brainstorming  
 Reuniones para tomar decisiones  
 Grupos de orientación/capacitación  
 Reuniones departamentales regulares  
 Reuniones de directivos o de ejecutivos  
 Reuniones con propósitos especiales (crisis, presupuesto, etc.)  
 Reuniones interdepartamentales  
 Reuniones para resolver problemas  
 Reuniones informales (almuerzo, café, descanso, charlas, etc.)

*Públicas (internas)*

Reuniones regulares de todos los jefes de departamento  
 Sistemas de sugerencias  
 Reuniones de organización  
 Reuniones del personal de administración  
 Reuniones sindicales  
 Grapevine\*  
 Funciones sociales (picnics, fiestas, equipos de bolos, etc.)  
 Reunión del presidente con todos los empleados

adaptación y dirección. Redding (1967) ha sugerido tres razones fundamentales para explicar el flujo de los mensajes: tarea, mantenimiento y humanos. Thayer (1968) presentó cuatro funciones específicas del flujo de mensajes en la organización: para informar, para persuadir, para ordenar e instruir, y para integrar. Berlo, según nos informa Farade y MacDonald (1971), identifica tres funciones "producción (realizar un trabajo); innovación (explorar nuevas alternativas de conducta) ; y mantenimiento (conseguir que el sistema y sus componentes sigan operando)." Finalmente, Greenbaum (1973) sostiene que se dan cuatro funciones clave en la difusión de mensajes: reguladores, innovadores, integradores e informadores/instruidores.

\* Enredadera. Medio para la propagación de rumores. Usaremos la palabra *grapevine*. (N. del T.)

TABLA 4.4

Ejemplos de actividades de comunicación (orales software)

*Organización A*

Sesiones de orientación  
 Instrucción laboral  
 Dar órdenes  
 Contactos informales cotidianos  
 Grupos de capacitación  
 Reuniones de todas las plantas (Habla el jefe")  
 Grapevine  
 Discusiones alrededor de una "mesa redonda"  
 Contactos formales cara a cara  
 Reuniones departamentales

*Organización B*

Sistema de sugerencias  
 Contactos informales  
 Convocatorias de directores (reuniones mensuales de toda la organización)  
 Reuniones del consejo (quejas)  
 Contactos personales (vía "puerta abierta")  
 Sesiones de capacitación  
 Grapevine  
 Sesiones informativas relacionadas con los trabajos cotidianos

*Organización C*

Charlas bisemanales (presidente y cualquier miembro de la organización)  
 Entrevistas (contratación y evaluación)  
 Junta consultiva (entradas anteriores a la toma de decisiones)  
 Cara a cara (vía "política de puerta abierta")  
 Reuniones mensuales del presidente con los líderes de la organización  
 Reunión mensual de la junta directiva  
 Reuniones del comité semanales y bisemanales  
 Conferencias de retiro e informales (moteles, albergues de montaña, etc.)  
 Grapevine  
 Sesiones de asesoramiento  
 Actividades informales (almuerzos, cenas, sociales, deportivas)

*Organización D*

Reuniones de ejecutivos  
 Entrevistas de contratación/despido  
 Entrevistas de evaluación  
 Grapevine  
 Reuniones de intercambio de información (jefes de departamento)  
 Contactos cara a cara cotidianos

Estamos convencidos de que el sistema de Redding es el que mejor organización resume la exposición razonada del flujo de mensajes en la organización. La mayoría de los sistemas funcionales sugeridos anteriormente pueden incorporarse fácilmente en las tres categorías de Redding: tarea, mantenimiento, humanos.

Los *mensajes de tarea* guardan estrecha relación con aquellos productos, servicios o actividades que tienen un especial interés para la organización, por ejemplo, mensajes sobre la mejora del departamento de ventas, el mercado, la calidad del servicio, o la calidad de los productos. También se consideran mensajes de tarea aquellos que tienen la misión de informar a los empleados sobre la manera de realizar sus trabajos. Incluyen actividades como, capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencia de ideas. Resumiendo, los mensajes de tarea están relacionados con la producción del sistema. Por ejemplo, una organización celebra una conferencia anual para establecer los objetivos del próximo año. Esta conferencia, su agenda, es un ejemplo claro de la conducta de los mensajes de tarea. Los *mensajes de mantenimiento* ayudan a la organización a seguir con vida y a perpetuarse a sí misma. Entre los mensajes de mantenimiento se incluyen las órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento de la organización para conseguir los objetivos previstos. Si los mensajes de tarea están relacionados con el contenido de la producción del sistema, los mensajes de mantenimiento lo están con la realización de la producción. En el ejemplo anterior, vimos que uno de los objetivos del sistema era conseguir una mayor participación de los empleados en el desarrollo de propuestas de investigación en equipo. Para conseguirlo, se crearon unos comités, cada uno de ellos con su propio programa. Los mensajes que dirigían y regulaban a estos comités eran mensajes de mantenimiento. Un ejemplo específico sería: "El comité X se reunirá semanalmente durante dos horas como mínimo."

Los *mensajes humanos* están dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización. Los mensajes humanos se interesan por los sentimientos, las relaciones interpersonales, la moral y el concepto que tienen de sí mismos los empleados. Por ejemplo, los elogios del superior al empleado (caricias), las entrevistas con vistas a estimar el trabajo realizado; las sesiones para resolver conflictos, la actividad de grapevine, las actividades informales (charlas, almuerzos, actividades sociales, deportivas, etc.) y sesiones de asesoramiento. Las organizaciones pueden generar muchos mensajes de tarea y de mantenimiento, pero si se ignoran los mensajes humanos, es muy probable que se presenten muchos problemas relacionados con la moral que pueden obstaculizar los objetivos de la organización. Una organización contrató a un gerente con fama de incrementar la eficacia de los empleados, mientras el sistema se mantenía a sí mismo. Sin embargo, poco después de su llegada, varios empleados se sintieron notablemente afectados "por su falta de sensibilidad hacia sus sentimientos". Cuando se les pidió a los empleados que explicasen la causa, se limitaron a decir que sus sentimientos eran ignorados y "que ya no se sentían felices." A medida que los empleados continuaron quejándose, vía grapevine, la producción comenzó a descender. Finalmente, los empleados organizaron una sesión para discutir sus sentimientos con el gerente. El resultado de esta sesión fue positivo, ya que los empleados tuvieron la oportunidad de expresar formalmente el descontento que sentían por el nuevo gerente (quien prometió incrementar el proceso de información así como considerar una nueva conducta con vistas a respetar los sentimientos de los empleados). La conducta del mensaje generado en esta sesión fue del tipo humano ya que tenía la misión específica que mejorar las relaciones interpersonales.

## Redes de mensajes

Las organizaciones están formadas por series de individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue unos caminos denominados *redes* de comunicación. La red de comunicación existirá tanto si incluye a sólo dos personas como si incluye a toda la organización. Muchos son los factores que influyen en la naturaleza y la extensión de la red de comunicación, como, por ejemplo, el rol que representan las relaciones, la dirección del flujo de mensajes, la naturaleza seriada del flujo de los mensajes, el contenido de los mensajes. En ciertas organizaciones, las redes de comunicación vienen determinadas por mecanismos formales como, por ejemplo, el diagrama de la organización. Sin embargo, otras redes de comunicación pueden emerger de la organización sin ninguna planificación previa, tal es el caso del grapevine. Cuando los mensajes fluyen por una red de comunicación prescrita por procesos escalares y/o funcionales (véase capítulo II), el rol *formal* de las relaciones determinado por la cadena de mando y por los trabajos realizados afectará al flujo de los mensajes. Otros mensajes pueden divorciarse totalmente de esta estructura y fluir a su propia velocidad siguiendo la dirección que ellos mismos determinen, influenciados tan sólo por la naturaleza *informal* de las relaciones establecidas entre los individuos que se están comunicando. Por ejemplo, el gerente de fabricación de una organización les dijo a los jefes de departamento en el curso de la reunión mensual que antes de un año la fábrica produciría un nuevo producto. Cada jefe de departamento tenía que informar oralmente a sus encargados quienes, a su vez, se lo comunicarían a los empleados. Estaba previsto que la difusión de este mensaje se completase en una semana. En menos de veinticuatro horas el ochenta y cinco por ciento de los empleados de la fábrica (trescientos cincuenta empleados) tenía conocimiento de la noticia. Un jefe de departamento había telefoneado durante el almuerzo a su esposa para explicárselo. Inmediatamente ésta se lo dijo a sus amigas, quienes no tardaron en propagar la noticia entre sus amistades. Antes de que el día terminase, las esposas de la mayoría de los empleados conocían la decisión tomada por el gerente de fabricación.

Si este mensaje hubiese seguido los canales prescritos de las redes establecidas, hubiese constituido un ejemplo de comunicación formal. Pero la difusión del mensaje siguió la vía del grapevine, por lo que constituye un ejemplo típico de comunicación informal. A continuación estudiaremos cada una de estas dos redes -formales e informales-, así como sus implicaciones en la organización. En el capítulo VII "Pequeños grupos en las organizaciones", estudiaremos las características de las redes de difusión de mensajes que son típicas de las relaciones establecidas en los pequeños grupos.

## Relaciones de redes formales

Cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización o por la función laboral, se dice que fluyen siguiendo *redes formales*. Por regla general, estos mensajes fluyen *ascendente* o *descendentemente* cuando se emplea el principio *escalar* de autoridad o jerarquía, y a través de la organización cuando se aplica el principio funcional de la clasificación del trabajo. *Por consiguiente, la dirección del mensaje indica el tipo de red seguido.*

## Comunicación descendente

La comunicación descendente implica a todos aquellos mensajes que fluyen de la dirección con destino a los empleados. Smith, y otros (1972), consideran que la comunicación descendente es

la dimensión de canales formales más frecuentemente estudiada. La autoridad, la tradición y el prestigio son evidenciados en las comunicaciones descendentes. Los individuos que ocupan los puestos más altos de la organización están naturalmente interesados por la eficacia de las comunicaciones descendentes destinadas a sus empleados. Los estudios de las comunicaciones descendentes responden a la pregunta: Hasta qué punto los mensajes descendentes obtienen los tipos de respuesta deseados por el directivo que envía el mensaje. Las comunicaciones descendentes marcan el ritmo y establecen el medio ambiente necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces.

En casi todas las comunicaciones descendentes fluyen mensajes de tarea o de mantenimiento relacionados con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas y políticas. Katz y Kahn (1966) han identificado cinco tipos de comunicaciones descendentes:

1. *Instrucciones laborales*: directrices explicando una tarea específica. Por ejemplo, "Antes de levantar el coche con el gato, aflojen los tornillos de las ruedas; con ello evitarán la posibilidad de que el coche se deslice del gato. "
2. *Exposición razonada de los trabajos*: mensajes que explican cómo determinadas tareas se relacionan con otras tareas de la organización. Por ejemplo: "Es importante que realicemos un buen trabajo con las alas para que la planta de Boston no tenga problema alguno al incorporarlas a los aviones."
3. *Procedimientos y prácticas*: mensajes relacionados con las políticas, reglas, regulaciones, beneficios, etc., de la organización. Por ejemplo: "Después de pertenecer seis meses a la empresa, tiene derecho a una semana de vacaciones pagadas."
4. *Feedback*: mensajes que sirven para elogiar el trabajo individual de un empleado. Por ejemplo: "Mary, la dirección se sintió muy complacida con usted la semana pasada cuando superó la cuota establecida."
5. *Adoctrinamiento de objetivos*: mensajes diseñados para motivar a los empleados explicándoles la "misión" general de la organización y cómo se relaciona con dichos sistemas de objetivos. Por ejemplo: "Felicitaciones, ahora ya forma parte de la «hermandad»."

Los siguientes problemas afectan a los mensajes mientras fluyen descendentemente por las redes de la organización:

1. *Confiar en los métodos de difusión y hardware*. A pesar de las muchas investigaciones que demuestran lo contrario (Anderson, 1969; Dwyer, 1967), muchas organizaciones confían excesivamente en los métodos de difusión escritos y mecánicos (hardware) al enviar mensajes por las redes descendentes. Se utilizan manuales, películas, circulares, sistemas de publifusión y folletos en vez de los contactos personales y las comunicaciones cara a cara.
2. *Sobrecarga de mensajes*. En relación con el anterior problema se plantea el de la sobrecarga de mensajes. En algunas organizaciones (gracias a las máquinas xeros, mimeógrafos, etc.) los empleados se ven sobrecargados de boletines, memorándums, cartas, anuncios, revistas, declaraciones, etc. Davis (1972) denomina a este fenómeno "exceso de publicaciones", y sostiene que los empleados tienden a reaccionar negándose a leer o a escuchar los mensajes. Como consecuencia de ello, algunos empleados pueden establecer un sistema selectivo que puede ser la causa de que muchos mensajes importantes sean archivados sin recibir atención alguna. En una organización conocida por el autor, la gerencia fue culpable de que se observase dicha conduc-

ta. Después de recibir innumerables mensajes durante ocho meses, la mayoría de los empleados reaccionaron tirando todos los mensajes al cesto de los papeles antes de leerlos. La gerencia debe tener cuidado en enviar tan sólo aquellos mensajes que afectan directamente a los empleados que los reciben. Por supuesto, queda claro que también debe evitarse caer en el otro extremo, es decir, la comunicación insuficiente, ya que dicha conducta puede afectar negativamente a la moral.

3. *Momento oportuno*. Los gerentes deben considerar cuál es el momento oportuno para enviar ciertos mensajes y el impacto potencial que tendrían en la conducta de los empleados en caso contrario. Los mensajes deben ser difundidos descendientemente tan sólo cuando representan un beneficio tanto para la gerencia como para los empleados. Un ejemplo de los efectos negativos de un mensaje enviado a destiempo nos lo da un gerente que anunció la programación de salarios del departamento (con reducciones importantes para varios empleados) dos horas antes de iniciar la excursión de primavera de la empresa.

4. *Filtración*. Anteriormente ya hemos hablado de la naturaleza seriada de las comunicaciones y cómo los mensajes tienden a , ser cambiados, reducidos, ampliados, etc., mientras siguen las redes de comunicación. Este efecto puede verse claramente cuando los mensajes siguen las redes descendentes de la organización (así como ascendentes u horizontales). Varios estudiosos han investigado este problema (véase, por ejemplo, Burns (1964) Jackson (1959); Walton (1959); Odiorne (1954); y Opinion Research Corporation ( 1963); llegando a la conclusión que la filtración puede deberse a los numerosos eslabones de la red, las diferencias perceptivas de los empleados, o a que no se confía en el supervisor. Mellinger (1966) informa que los empleados que no confían en sus supervisores pueden obstaculizar los mensajes que este les envíe. Pearce (1973), que ha dedicado varios años a la investigación de la confianza interpersonal, ha llegado a la siguiente conclusión:

Las conductas que expresan confianza son aquellas que incrementan la vulnerabilidad de la persona con relación a la otra.. . Una forma importante de expresar confianza consiste en interpretar una conducta ambigua como si fuera de confianza. Considere el caso de una persona que se sorprende de la conducta mostrada por otra persona en un contexto específico. Si tiene confianza en la otra persona, puede responder pensando: "No comprendo el motivo por el que lo hizo, pero supongo que tuvo sus razones para hacerlo." Esta postura puede expresarse activamente respaldándolo públicamente o pasivamente no intentando persuadir a la otra persona para que cambie de idea (ya que, si se tiene confianza en dicha persona, se supone que es competente y que sus intenciones son buenas), ni intentando descubrir los motivos que tuvo dicha persona para actuar como lo hizo (lo contrario, sería espiar, interrogar o intentar adivinar). Estas conductas incrementan la vulnerabilidad de la persona con relación a la otra, debido a que abandona algunos de los medios de defensa personal que utilizaría si la otra persona no fuese digna de confianza.

Otra forma de conducta que expresa confianza consiste en preparar deliberadamente situaciones en las que la otra persona debe elegir entre una conducta que les produzca satisfacciones a ambos u otra que le produzca beneficios extremadamente positivos a costa de resultados negativos para la persona que expresa su confianza. Este tipo de situación... se da en las interacciones sociales en las que una persona debe decidir lo que debe decir y lo que debe callar sobre sí mismo. Si una persona le dice a otra cosas importantes sobre sí mismo, la otra puede utilizarlo para explotarlo (por medio de chantaje, ridiculizándolo, o manipulándolo), o puede reaccionar positivamente, mostrándose sincero, haciendo posible con ello el desarrollo de unas relaciones altamente positivas. Si la otra persona no explota a la persona que muestra una conducta que expresa confianza, ha demostrado que es digno de confianza.

Tompkins (1967) resume casi todas las teorías de las comunicaciones descendentes cuando dice que “la ineficacia generalizada es la regla debido, quizá, a causas distintas.”

### *Comunicación ascendente*

Se entiende por comunicaciones ascendentes aquellos mensajes que fluyen de los empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias. Las comunicaciones ascendentes tiene el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por lo que los mensajes que siguen las redes ascendentes son clasificados como de integración o humanos. Smith, y otros (1972), afirman que las comunicaciones ascendentes

sirven de feedback para la gerencia, proporcionando indicios del éxito conseguido por un mensaje dado... Además... las comunicaciones ascendentes pueden estimular la participación de los empleados en la preparación de políticas operativas aplicables al departamento o a la organización.

Planty y Machaver (1952) sostienen que son cuatro las razones por las que la gerencia debe valorar las comunicaciones ascendentes:

1. Indican la receptabilidad del medio ambiente para las comunicaciones descendentes.
2. Facilitan la aceptación de las decisiones tomadas alentando a los empleados a que participen en el proceso de la toma de decisiones.
3. Proporcionan el feedback en la comprensión, por parte de los empleados, de las comunicaciones descendentes.
4. Animar a la presentación de ideas valiosas.

Scholz; (1959) considera que las comunicaciones ascendentes son indispensables para la eficaz planificación, toma de decisiones y motivación.

Scholz (1952) reconoce las funciones enumeradas por Planty y Machaver, aunque le añade la función de proporcionar información para la toma de decisiones. Haire (1964) describe a las comunicaciones ascendentes como el método que permite a los superiores conocer a los empleados, permitiendo el diagnóstico de las malas interpretaciones, presentando los primeros síntomas de tensión y dificultades, y permitiendo que se conozcan las opiniones que los empleados tienen de los superiores. Planty y Machaver también consideran que las comunicaciones ascendentes tienen un gran valor para los empleados, ya que satisfacen las necesidades humanas básicas (valor personal), disminuyen la tensión emocional y las presiones, y son fundamentales para la democracia. Este razonamiento es muy similar al concepto de la integración de McGregor (1960; véase capítulo III), que, según él, exige la participación activa y responsable de los individuos en aquellas decisiones que afectan a su carrera.

Planty y Machaver sostienen que las comunicaciones ascendentes deben incluir mensajes relacionados con:

lo que están haciendo los empleados (por ejemplo: “Esta semana estamos trabajando con la cuenta de Smith”);

los problemas laborales no resueltos (por ejemplo: “Todavía no conocernos la causa de que no funcione esta máquina”);

sugerencias de mejoras (por ejemplo: “Creo que deberíamos eliminar la cuarta etapa del proceso; podríamos ahorrarnos cinco minutos”);

lo que los empleados sienten y piensan, con relación a sus trabajos, colegas y a la compañía (por ejemplo: “Me molesta mucho que Joe mire lo que estoy haciendo; me critica tanto.”)

Las actividades de comunicación que normalmente se incluyen en las comunicaciones ascendentes son, asesoramiento, sistemas de discusión y liquidación de quejas, charlas, políticas de puerta abierta, sistemas de sugerencias, encuestas de opinión, cartas de los empleados, reuniones sociales y mítines. Como ejemplo del uso de las cartas de los empleados para generar mensajes ascendentes recordamos que, cuando el almirante Zumwalt asumió la jefatura de la marina de los Estados Unidos, contestó a todas las cartas que le enviaban sus hombres. En el periódico de la marina se reservó una columna para reproducir las preguntas más significativas, así como las respuestas de Zumwalt. También recordamos el caso del presidente de una universidad que estableció la costumbre de celebrar charlas bisemanales con los estudiantes. Se sentaba en un salón del edificio de la unión de los estudiantes y hablaba informalmente con cualquier estudiante que deseara hacerlo. La respuesta inicial a estas sesiones fue muy alentadora. Treinta o cuarenta estudiantes asistían a cada una de las reuniones para charlar con el presidente. En otro ejemplo de comunicaciones ascendentes, el gobernador de Nuevo México se reunía bimensualmente con algunos miembros de la facultad de la Universidad de Nuevo México. Las reuniones estaban estructuradas informalmente y permitían que los miembros de la facultad le diesen al gobernador información de *primera mano* sobre los asuntos de la universidad.

El concepto "primera mano" es vital debido a que el proceso de filtración que afecta a las comunicaciones descendentes también contribuye a la distorsión de los mensajes ascendentes. Varios investigadores han estudiado los problemas planteados por las comunicaciones ascendentes (véase, por ejemplo, Maier, Read y Hooven (1959); Maier, Hoffman y Read (1963) Read (1962); Planty y Machaver (1952); y Jackson (1953). Dos de los problemas identificados se relacionan con la filtración y con la población. Los empleados tienden a enviar por las redes ascendentes aquellos mensajes que incrementan su credibilidad y mejoran su posición, filtrando o bloqueando aquellos mensajes que pueden ser negativos para ellos. Además Read sostiene que, cuanto mayores sean las aspiraciones de promocionar de un empleado, menor será la información que le facilite a su jefe. Además de la tendencia a filtrar las "malas noticias" cuando siguen una dirección ascendente, el problema planteado por la posición también inhibe a muchos mensajes ascendentes. Es posible que un administrador de una universidad afirme que: "Mi puerta siempre está abierta, aunque parece que los estudiantes lo ignoran", pero quizá olvidan que para un novato la puerta abierta de un vicepresidente le intimide lo mismo que una puerta cerrada. Davis (1972) atribuye estos problemas a la "cortina escalar":

Con frecuencia, un gerente no se da cuenta de lo importante que son las barreras que obstaculizan las comunicaciones ascendentes, especialmente para los encargados. Su posición y prestigio en la planta es distinto del de los obreros. Habla y se viste de manera distinta. Puede llamar libremente a un obrero a un despacho o pasearse por el área de trabajo, pero el obrero no goza de la misma libertad para hablar con él. Por regla general, el obrero carece de la habilidad de expresarse tan claramente como el encargado, quien tiene una formación mejor y mucha más práctica en los procesos de comunicación... Además, el obrero tiene que vencer las dificultades que plantea el hecho de hablar con un hombre cuyo trabajo y responsabilidades no le son familiares. Como resultado de ello, las comunicaciones ascendentes se dan en grado mínimo, a menos que la gerencia las aliente.

Planty y Machaver están de acuerdo con Davis, y concluyen diciendo que el método más efectivo para alentar las comunicaciones ascendentes consiste en *escuchar con simpatía en los muchos contactos informales que se dan a diario, tanto en el seno del departamento como fuera del área de trabajo.*

## *Comunicación horizontal*

La comunicación horizontal consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. (Massie, 1960). Los mensajes que fluyen según el principio *funcional* (véase capítulo II) siguen las redes horizontales. Tales mensajes están relacionados, por regla general, con la tarea o con factores humanos (por ejemplo, coordinación, resolución de problemas, arreglo de conflictos, información). Tenemos muy pocos conocimientos con respecto a la comunicación horizontal debido a la falta de investigaciones en esta área. Sin embargo, muy pocos se atreverían a negar su importancia para el sistema de comunicaciones de una organización. En 1916 Fayol ya propuso su "puente" en las comunicaciones horizontales. Supongamos que la figura 4.3. represente a la típica organización con su estructura piramidal.

Si "H" desea hablar con "I", tendrá que enviar el mensaje a su supervisor quien, a su vez, lo enviará a su supervisor, y así hasta llegar a su destino. Finalmente, el mensaje llegará a "I". Este mensaje pasará por ocho relevos distintos. Fayol, al comprender la pérdida de tiempo y de recursos de este método, propuso el establecimiento de un "puente" entre "H" e "I". La figura 4.4. representa el "Puente de Fayol".

Según este método, el mensaje tan sólo utiliza un solo relevo, con lo que se incrementa su exactitud y la velocidad de difusión. Quizá se pregunte el motivo por el que el "puente de Fayol" no se aplica unilateralmente en todas las organizaciones. Dos son las causas que se oponen a ello: autoridad y sobrecarga. Si todos los individuos pudiesen hablar entre sí cuando lo desearan, se aboliría la estructura de la autoridad. En muchas organizaciones, el mantenimiento de la autoridad es vital para el logro de los objetivos del sistema (por ejemplo, en las organizaciones militares, hospitales, cuerpo de policía, etc.). Cuando el empleado puede saltarse las barreras cuando él lo desea, se producen serios conflictos y problemas (Horan, 1972). En un caso concreto, el gerente de producción daba frecuentes órdenes y directrices al departamento técnico. Ello fue la causa de que los miembros del departamento técnico se preguntasen quién los dirigía y qué prioridad

debían otorgar a las órdenes del gerente de producción. Otro problema relacionado con la expansión del “Puente de Fayol” es la sobrecarga de mensajes. Demasiados mensajes fluirían en todas direcciones sin ser filtrados ni cribados. Como resultado de ello, el sistema disminuiría su velocidad e incluso podría dejar de funcionar debido a la sobrecarga de mensajes. Por consiguiente, Fayol supuso que la solución se encontraba en un término medio entre la rigidez del grado cero de comunicación horizontal y la anarquía de la comunicación horizontal total.

Las investigaciones de Bums (1954), Davis (1954), Simpson (1959), Massie (1960), Opinion Research Corporation (1963), Walton (1962), Anzieu (1965), Katz y Kahn (1966), y DeWhirst (1971) han identificado varios propósitos de las comunicaciones horizontales dentro del marco de la organización:

1. *Coordinación de la tarea.* Los jefes de departamento pueden reunirse mensualmente para discutir la contribución de cada departamento para la consecución de los objetivos del sistema. Otro ejemplo de coordinación es el frecuente uso de los equipos de enseñanza en las comunidades universitarias.

2. *Resolución de problemas.* Los miembros de un departamento pueden reunirse para discutir cómo se enfrentarían a un posible corte en el presupuesto; quizá intenten solucionarlo utilizando la técnica de buscar sugerencias.

3. *Participación en la información.* Los miembros de un departamento pueden reunirse con los representantes de otros departamentos para facilitarles datos nuevos. Recientemente un departamento de una universidad redactó de nuevo todo su plan de estudios. Para informar a los otros departamentos de las revisiones más importantes (que afectaban a varios segmentos de la universidad), convocaron varias reuniones con miembros de otros departamentos para explicarles el nuevo plan de estudios.

4. *Resolución de conflictos.* Los miembros de un departamento pueden reunirse para discutir un conflicto inherente a su departamento o a varios departamentos.

La resolución de tales conflictos es especialmente importante para el desarrollo emocional y social de los miembros del departamento. En una reciente reunión departamental, uno de los miembros del departamento declaró, “necesitamos ayuda psicológica mutua para poder contribuir a los objetivos del departamento.”

A despecho de la aparente importancia de la comunicación horizontal, varios factores tienden a limitar su frecuencia; rivalidad, especialización y falta de motivación.

*Rivalidad.* En las actuales organizaciones competitivas, los datos no siempre son compartidos, debido a que la persona que los posee no quiere perder la oportunidad de promocionar. Muchos empleados temen que si admiten la ignorancia de un tema perderán el respeto de los demás empleados. Los cambios rápidos que tienen lugar en las organizaciones son la causa de que los miembros de la misma no tengan tiempo de confiar entre sí, lo cual podrían reducir la rivalidad (Anzieu, 1965).

*Especialización.* En la actualidad casi todas las organizaciones subrayan la importancia de la especialización, causando con ello una atmósfera competitiva. Cuando se da esta situación, los gerentes se sienten estimulados a conseguir sus propios objetivos en vez de comunicarse con los otros directivos de su mismo nivel (para conseguir alcanzar los objetivos de la compañía). La estructura formal de la organización, aunque no prohíbe específicamente la comunicación horizontal, favorece la comunicación vertical (Hunsicker, 1972). Un ejemplo de ello sería la universidad en la que las unidades académicas individuales adquieren tal especialización que raramente se comunican con miembros de otros departamentos (con la sola excepción de activi-

dades sociales). Un colegio alentó la total autonomía de cada unidad académica. El resultado fue que los miembros de las distintas unidades no se comunicaban entre sí y acusaban a los otros departamentos de intentar “crear imperios”.

*Falta de motivación* La gerencia no ha estimulado la comunicación horizontal, ni ha recompensado a los empleados que han utilizado dicho sistema. Cuando la gerencia considera que sus objetivos son cumplidos, no ve necesidad alguna de alterar los sistemas de comunicación (Albaum, 1964; Schwitter, 1965). Smith, y otros (1972) comparten esta opinión diciendo que “los beneficios que consigue la organización se derivan principalmente de una mayor sensibilidad con los superiores y con los subordinados que con los iguales.”

Es decir, hasta el momento hemos estudiado el flujo de mensajes a través de caminos *formalmente* prescritos. Cuando los mensajes se desvían de las redes tradicionales, los denominados mensajes “informales”.

## Relación de redes informales

El presidente de un departamento académico visitó al director de la sección de retiros y éste le preguntó: “¿Ha oído decir que el profesor Jones piensa retirarse este año?”, “No, no he oído nada”, contestó el sorprendido presidente. “Bien, pues así es. Ayer vino a verme para rellenar los formularios necesarios.” Al día siguiente, el presidente fue a Montreal a dar una conferencia, donde tuvo ocasión de hablar con el profesor Smith. Profesor Smith, ayer, el director de la sección de retiros me informó de la decisión del profesor Jones de retirarse este año.” Smith sorprendido por la noticia, pregunto: “¿Podremos ocupar la vacante dejada por Jones?” El presidente replicó: “Mañana tendré que telefonar al decano. Si no tiene inconveniente, podremos anunciarlo aquí mismo.” Por la noche Smith se reunió con varios amigos destinados en universidades de Nueva York, Boston y San Francisco. Después de tomar un par de copas, les explicó la decisión de Jones de retirarse, y que *esperaba* que el decano permitiese que alguien ocupase la plaza que él dejaría. Después de hablar de las reducciones en el presupuesto, decanos y el mercado laboral, Smith se retiró. A las seis cuarenta y cinco de la mañana, Smith fue despertado por el desagradable sonido del teléfono. La persona que se encontraba al otro lado de la línea quería saber algo de la *vacante* dejada por la dimisión de Jones. Smith, de mal humor, dijo: “¡No hay ninguna vacante!” Media hora después volvió a sonar el teléfono y otra voz formuló la misma pregunta. Aquella mañana, Smith recibió trece llamadas. Alguien dijo que sentía mucho que “Smith dejase el departamento” y que esperaba que “Smith no fuese despedido.”

Este modelo de comunicación sirve para ilustrar las redes informales que con frecuencia operan en el seno de las organizaciones. Los mensajes que no fluyen siguiendo las líneas escalares o funcionales son clasificados como “informales”. Tompkins (1967) sostiene que los mensajes informales “no son racionalmente especificados. Se derivan de incidentes en los arreglos espaciales, en la personalidad o en la capacidad de las personas...” Muchos estudiosos utilizan el término “*grapevine*” (enredadera) como sinónimo de este tipo de mensajes. Davis (1972) afirma que el “término *grapevine* puede aplicarse a todas las comunicaciones informales. Según Davis:

El término “*grapevine*” apareció en los días de la Guerra Civil de los Estados Unidos. Las líneas telegráficas de los servicios de inteligencia colgaban de árbol a árbol, teniendo un aspecto muy similar a las enredaderas (*grapevine*) y, debido a ello, la retransmisión de mensajes no era muy clara; por consiguiente, se decía que cualquier rumor provenía de la enredadera (*grapevine*).

Las investigaciones sobre el grapevine de Jacobsen y Seashore (1951), Davis (1953a, 1953b), Walton (1961), Sutton y Porter (1968), Rudolph (1971) han dado los siguientes resultados:

*Los grapevine son rápidos.* En el ejemplo anterior, vimos cómo un mensaje generado en un estado un lunes por la tarde llegó a conocimiento de varias personas (más de veinte) procedentes de varias ciudades mientras asistían a una reunión en otro país (a dos mil quinientas millas de distancia); y todo ello en menos de treinta y seis horas. Debido a que los grapevine no siguen los canales de difusión formales, y son mucho más personales en la transmisión, el mensaje se mueve a la velocidad deseada por el remitente y los receptores. Davis informa que en una organización el cuarenta y seis por ciento de los miembros del grupo directivo tuvo conocimiento del nacimiento del hijo de uno de los gerentes en menos de trece horas. Walton sostiene que los grapevine constituyen el canal más rápido para la difusión de mensajes entre los empleados.

*Los grapevine son exactos.* Contando los detalles de los mensajes y determinando cuáles de ellos eran ciertos o falsos, Davis (1972) llegó a la conclusión de que la exactitud de los mensajes difundidos vía grapevine oscilaba entre el ochenta y el noventa por ciento cuando se trataba de información de la compañía no controvertida. Marting (1969) sostiene que la comunicación vía grapevine tiene una exactitud del ochenta por ciento. En su estudio de la U. S. Naval Ordinance Test Station, Walton (1961) descubrió el setenta y ocho por ciento de los empleados encuestados creían que por lo menos la mitad de la información que habían recibido vía grapevine era correcta. Rudolph (1971) informa que en una compañía de servicio público el ochenta por ciento de las comunicaciones informales eran exactas. A despecho de las investigaciones que prueban la exactitud de los mensajes transmitidos vía grapevine, muchos gerentes siguen considerando que los grapevine son muy inexactos. Davis (1972) supone que ello se debe a

que sus errores son más dramáticos y quedan más impresos en la memoria que la exactitud demostrada día a día. Además, las inexactitudes son, con frecuencia, más importantes.

En consecuencia, el profesor Smith (véase ejemplo anterior) quizá sienta deseos de maldecir a los grapevine ya que estos han sido la causa de que lo despertasen a las seis cuarenta y cinco de la mañana para contarle una historia “completamente falsa”, pero, como se ha visto, casi todas las personas que le telefonearon conocían correctamente los hechos, con la sola excepción de la decisión del decano. Cuando la situación del mercado laboral no es muy buena, no es difícil comprender el motivo por el que un profesor altere ligeramente el mensaje original. Las situaciones en las que domina la ansiedad o la excitación pueden afectar la exactitud de los grapevine, aunque, en general, su exactitud media es impresionante.

*Los grapevine contienen mucha información.* Tanto si a la gerencia le gusta como si no admitir los grapevine, estos son un hecho inherente a la vida de cualquier organización. Por consiguiente, el gerente debería admitir su existencia, beneficiarse de sus ventajas y reconocer sus limitaciones. Los grapevine ofrecen una red para difundir ciertos mensajes que no podrían ser enviados a través de las redes formales. Por ejemplo, un estudiante puede decirle a otro: “No te matricules en este curso. He oído decir que los exámenes son muy difíciles.” Otra ventaja de los grapevine consiste en que proporcionan feedback a los gerentes con relación a los sentimientos de los empleados. En tercer lugar, los grapevine son una salida para la expresión de los mensajes cargados de emoción que, en caso de no ser expresados, fomentarían la hostilidad entre los empleados. Finalmente, los grapevine pueden ayudar a traducir algunas de las directrices de la gerencia en un lenguaje comprensible para todos los empleados. Acaso no le ha preguntado en alguna ocasión a un colega o a un compañero: “¿Y esto qué representa para nosotros?”

El atributo más negativo de la propagación de grapevine es que algunas veces sus redes de difusión son utilizadas para propagar rumores falsos. Davis (1972) considera que el rumor falso es “aquel grapevine que es comunicado sin que se presenten pruebas de su exactitud.” Allport y Postman (1947) sostienen en su “ley básica de los rumores” que estos se propagan en función a la *importancia y ambigüedad* de la información relacionada con el tema que se está tratando. Un tema altamente interesante pero del que se tienen pocos datos, puede propagarse vía rumor. En una organización, subieron los salarios de los empleados sin facilitar ninguna explicación de cómo se habían determinado. Debido a que el tema de los salarios era de vital importancia para los empleados, los grapevine hablaban de “favoritismos”, “falta de normas”, “casualidades”, etc. Una vez los rumores han comenzado a propagarse, la mejor solución consiste en proporcionar los hechos reales a todas aquellas personas que se ven más afectadas por su propagación. Con ello se eliminará la ambigüedad, siempre y cuando los datos sean transmitidos por medio de una fuente digna de crédito. Muchas organizaciones se sirven del control telefónico de los rumores. Para evitar la propagación de rumores falsos, cuando un empleado recibe información vía rumor, puede informar de él a la oficina central vía teléfono. Si los hechos son conocidos, el empleado es inmediatamente informado de ellos. En caso contrario, el empleado puede telefonar mas tarde. Mientras tanto, la oficina especializada se encarga de seguir la pista del rumor en cuestión. A medida que se van recibiendo las llamadas, es posible averiguar cuándo, dónde y de quién partió el rumor. Sistemas similares de control de rumores dieron resultados en situaciones de inquietud civil, como por ejemplo, en Detroit, Alburquerque y Boston. *Los grapevine se arraciman*. No es cierto que la difusión de los mensajes vía grapevine sigan una serie en cadena desde A a B, a C, a D, etc. Davis (1953) explica el flujo de los grapevine:

A se lo dice a tres o cuatro más... De estos receptores, tan sólo uno o dos transmitirá la información recibida, y normalmente se lo dirán a más de una persona. A medida que la información envejece y se incrementa el número de personas que la conocen, la información muere gradualmente, debido a que aquellos que la reciben no la repiten. Esta red se conoce con el nombre de “racimo” debido a que cada eslabón de la cadena tiende a informar a un grupo de individuos en vez de a uno solo.

La figura 4.5 ilustra este modelo de comunicación.

Figura 4.5 El “racimo” de los grapevine.

Jacobsen y Seashore ( 1951 ) y Davis ( 1953) denominan a todas las personas que contribuyen activamente a la propagación de los grapevine “enlaces”; y aquellos que reciben mensajes pero los transmiten pobremente o no los transmiten “aislados”. Walton (1961), basándose en su posición en la red de comunicaciones, los denomina “centrales” y “periféricos”.

## Sumario

La comunicación es el flujo de mensajes. Un mensaje es información a la que el receptor le da un significado. Los mensajes pueden ser clasificados según la relación (diádicos, pequeños grupos, pública), las redes de difusión (formales o informales), los propósitos (tarea, mantenimiento, humanos), el receptor (internos o externos), el lenguaje (verbales o no verbales), y el método de difusión (*hardware* o *software*).

Consideramos a la comunicación con un proceso dinámico que es transaccional, personal y seriado. Como proceso *transaccional*, la comunicación implica el envío y la recepción simultánea de mensajes. Por ello, jamás dos comunicaciones son idénticas, ni pueden vivirse de nuevo, ni están aisladas de su medio ambiente, ni son estáticas. Como proceso *personal*, la comunicación implica la singularidad de las personas. Debido a las diferencias en los sistemas nerviosos y en el medio ambiente, nuestras percepciones serían distintas. Debido a las distintas percepciones, nuestra conducta y la interpretación de los mensajes también será distinta. Por consiguiente, la comunicación es un proceso aproximado en la que los individuos que participan en ella pretenden alcanzar una comprensión común. Como proceso *seriado*, la comunicación implica una serie paso a paso de mensajes repetidos. Una o más personas envían y reciben mensajes a una o más personas que los reproducen por medio de uno o más canales hasta que llegan a su destino final. Debido a su naturaleza seriada, los mensajes pueden sufrir distorsiones o cambios.

En las organizaciones complejas, los mensajes son difundidos vía métodos *hardware* (movidos por energía eléctrica o mecánica) o por métodos *software* (orales o escritos). Hemos limitado nuestro estudio a los métodos orales *software* como, por ejemplo, reuniones, conversaciones, entrevistas, grapevine, funciones sociales, etc. Estas conductas o actividades de comunicación pueden ser analizadas teniendo en cuenta el contenido del mensaje, las condiciones de interacción, la iniciación y la participación, el feedback, etc. Casi todos los mensajes que fluyen por las organizaciones pueden ser clasificados según tres propósitos: tarea (relacionados con productos, servicios, producción); mantenimiento (relacionados con las políticas y las regulaciones); y humanos (relacionados con las actitudes, la moral y la realización de las personas).

Cuando los mensajes fluyen siguiendo las rutas dictadas por la jerarquía de la organización o por las funciones laborales, se dice que fluyen por las redes *formales*. Estos mensajes fluyen en dirección ascendente, descendente y horizontal. La comunicación descendente hace referencia a los mensajes (normalmente de tarea o mantenimiento) que fluyen desde los superiores a los empleados. La comunicación ascendente se refiere a los mensajes que fluyen desde los empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar feedback o hacer sugerencias. La comunicación horizontal es el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran al mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Tales mensajes están relacionados con la coordinación, la resolución de problemas, la terminación de conflictos, o la participación en la información.

Cuando los mensajes se desvían de las redes tradicionales, reciben el nombre de mensajes informales. «Grapevine» (enredadera) es un sinónimo de la conducta de los mensajes informales. Las investigaciones realizadas indican que los grapevine son rápidos, exactos, contienen mucha información y se arraciman. Además de proporcionar un canal para los mensajes emocionales y no relacionados con el trabajo, los grapevine le pueden dar a la gerencia importante feedback sobre las actividades y la moral de los empleados. Desafortunadamente, en el grapevine también se incluye la difusión de información falsa que puede ser altamente destructiva para una organización. Cuando nos enfrentamos a la propagación de información falsa, el método para contrarrestarla consiste en explicar clara y rápidamente los hechos.

## Ejercicios

1. Utilice la palabra “rápido” en diez contextos distintos por lo menos. Compare sus diez frases con las de sus compañeros de clase. ¿Cuántos significados distintos de la palabra “rápido” han identificado sus compañeros? Discuta las implicaciones de sus descubrimientos.
2. Visite una organización con la que esté familiarizado. Hable con el gerente de personal o con el gerente de relaciones públicas. Pídale ejemplos de actividades de comunicación (actividades orales *software*) diádica, de pequeños grupos y pública usadas en la organización.

3. Suponga que ocupa el cargo de jefe de un departamento formado por once miembros que pertenece a una organización que consta de siete departamentos y cuenta con doscientos cincuenta empleados en total. Debe orientar a un nuevo miembro de su departamento (que ha sido contratado hoy mismo). Facilite Un ejemplo de mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos utilizados en la entrevista con el nuevo empleado.
4. Hable con un amigo íntimo del tema que usted prefiera. Sostenga la conversación en algún lugar donde pueda disfrutar de cierta intimidad por lo menos durante media hora. Una vez terminada la conversación, cada uno de ustedes debe enumerar todos los estímulos que afectaron la conversación (por ejemplo, momento del día, localización, ruido exterior, palabras utilizadas por usted y por su amigo, diferencias culturales, etc.). Deben comparar ambas listas y discutir las implicaciones derivadas de la similitud/diferencia de ambas listas.
5. Acompañado de uno o dos amigos visite un museo de pintura, particularmente de pintura moderna. Describa lo que cada uno de ustedes ha visto en los cuadros. ¿Han visto cosas distintas? ¿Por qué?
6. Repita el ejercicio número 7 del capítulo I. ¿Cuáles son las implicaciones de las comunicaciones seriadas?
7. Hable con un alto directivo (presidente, vicepresidente, gerente de planta, etc.), de una organización. Pídale que envíe un mensaje relacionado con las políticas de la compañía o con el trabajo, a los niveles más bajos de la organización, utilizando los canales de difusión normales en su organización. Una semana más tarde, cuando el mensaje sea conocido por los individuos a quienes iba dirigido, entrevístese con cinco personas del nivel más bajo de la organización. Pregúnteles: ¿Le llegó el mensaje? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿De quién procedía? (¿Por qué métodos de difusión?) Comente con el gerente los resultados obtenidos.
8. Hable con algún conocido suyo que pertenezca al nivel más bajo de la jerarquía de la organización (por ejemplo, un obrero, un maquinista, Un estudiante, etc.). Repita el ejercicio número 7 con un mensaje apropiado para una comunicación ascendente en la organización en cuestión. Después de entrevistarse con algunos miembros de los niveles directivos de la organización, comente los resultados obtenidos con algunos empleados de los niveles más bajos. ¿Ha encontrado alguna diferencia entre el ejercicio número 7 y el ejercicio número 8?
9. Comience a propagar un rumor *inocente* en una organización de su elección. Deje transcurrir una semana y luego hable con cinco o diez miembros de dicha organización. Pregúnteles: ¿Ha oído el rumor? ¿Qué hechos conoce? ¿Cuándo? ¿De quién procedía? ¿Cómo? Una vez conseguidos todos estos datos, ¿puede llegar a alguna conclusión con relación a la propagación del rumor? ¿Cómo se propagó? ¿A qué velocidad? ¿Qué red se utilizó? ¿Qué método(s) de difusión?

## Referencias

- Albaum, Gerald. "Horizontal Information Flow: An Exploratory Study." *Academy of Management Journal* 7 (1964) :21-33. *Albuquerque Journal* (8 de junio de 1973) :1.
- Allport, Gordon, y Leo Postman. *The Psychology of Rumor*. Nueva York: Henry Holt and Co., 1947.
- Anderson, J. A. "Single Channel and Multi-Channel Messages: A Comparison of Connotative Meaning." *Audio Visual Communication Review* 17 (1969):434.
- Anzie, D. "Les Communications Intra-Groupe." En *Communication Processes*, páginas 169-218. Nueva York: MacMillan, 1965.
- Barnlund, Dean C. "A Transactional Model of Communication." En *Speech Communication Behavior*, páginas 77-80. Editado por L. Barker y R. Kibler. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1971.
- Bartlett, F. C. "Experiments on Remembering: The Method of Serial Reproduction." En *Remembering* (Londres, Cambridge University Press, 1932), páginas 118-29, 146-51, 164-85.
- Berlo, David K. *The Process of Communication*. Nueva York: Holt, Reinhart and Winston, 1960.
- Bums, Tom. "The Directions of Activity and Communication in a Departmental Executive Group." *Human Relations* 7 (1954):73-97.
- Davis, Keith. "A Method of Studying Communication Patterns in Organizations." *Personnel Psychology* 6 (1953a) :301-12.
- "Management Communication and the Grapevine." *Harvard Business Review* 31 (Septiembre-Octubre, 1953b) :43-49.

- “Communication Within Management.” *Personnel* 31 (1954):212-17.
- Human Behavior at Work*. Nueva York: McGraw-Hill, 1972.
- Dewey, John, y Arthur Bentley. *Knowing and the Known*. Boston: The Beacon Press, 1949.
- DeWhirst, H. D. “Influence of Perceived Information-Sharing Norms on Communication Channel Utilization.” *Academy of Management Journal* 14 (1971):305-15.
- Dwyer, F. M. “Adapting Visual Illustration for Effective Learning.” *Harvard Education Review* 37 (1967):250-63.
- “The Relative Effectiveness of Varied Visual Illustration in Complementing Programmed Instruction.” *The Journal of Experimental Education* 36 (1967): 34-42.
- Farace, Richard, y Donald MacDonald. “New Directions in the Study of Organizational Communication.” Manuscrito no publicado, 1971.
- Goldhaber, Gerald; Donna Fossum; y Sally Black. “Police-Student Attitudes and Attitude Perceptions of Each Other.” *Law and Order* (Abril, 1972).
- Greenbaum, Howard. “The Appraisal and Management of Organizational Communication.” Manuscrito no publicado, presentado en la Eastern Region of the American Business Communication Association, Nueva York, Mayo, 1973.
- Haire, Mason. *Psychology in Management*. Nueva York: McGraw-Hill, 1964.
- Haney, William. “Serial Communication of Information in Organizations.” *En Concepts and Issues in Administrative Behavior*. páginas 150-165. Editado por Sidney Mailick y Edward H. Van Ness. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1962.
- Higham, T. M. “The Experimental Study of the Transmission of Rumour.” *British Journal of Psychology* (1951):42-55.
- Horan, Hilary H. “A Communication Systems Analysis of KOB-TV.” Manuscrito no publicado presentado en la International Communication Association, Atlanta, Abril, 1972.
- Hunsicker, F. R. “How to Approach Communication Difficulties.” *Personnel Journal* 51 (1972):680-83.
- Huse, Edgar, y James Bowditch. *Behavior in Organization*. Reading, Mass.: AddisonWesley, 1973.
- Jackson, Jay. *Analysis of Interpersonal Relations in a Formal Organization*. Manuscrito no publicado, Ph. D. Dissertation. University of Michigan, 1953.
- “The Organization and Its Communication Problem.” *Advanced Management* 24 (1959) :17-20.
- Jacobsen, Eugene, y Stanley Seashore. “Communication Practices in Complex Organizations.” *Journal of Social Issues* 7 (1951):28-40.
- Katz, Daniel, y Robert Kahn. *The Social Psychology of Organizations*. Nueva York: John Wiley and Sons, 1966.
- Lesikar, Raymond. *Business Communications*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1972.
- Likert, R. *New Patterns of Management*. Nueva York: McGraw-Hill, 1961.
- McGregor, Douglas. *The Human Side of Enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill, 1960.
- Maier, N. R. F.; W. H. Read; y J. Hooven. “Breakdown in Boss-Subordinate Communication.” *En Communication in Organizations: Some New Research Findings*. Monografía. Foundation for Research on Human Behavior, Ann Arbor, 1959.
- Maier, N. R. F.; L. R. Hoffman; y W. H. Read. “Superior-Subordinate Communication: The Relative Effectiveness of Managers Who Held Their Subordinates Position.” *Personell Psychology* 26 (1963):1-11.
- Marting, Barbara. *A Study of Grapevine Communication Patterns in a Manufacturing Organization*. No publicado, Ph. D. Dissertation, Arizona State University, 1969.
- Massie, J. I.. “Automatic Horizontal Communication in Management” *Academy of Management Journal* 32 (1960):87-91.
- Mellinger, G. D. “Interpersonal Trust as a Factor in Communication.” *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 42 (1956):304-9.
- Menning, J. H., y C. W. Wilkinson. *Communicating Through Letters and Reports*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1972.
- Minter, R. L. “A Denotative and Connotative Study in Communication.” *The Journal of Communication*, 18 (1968), páginas 26-36.
- Mortensen, C. David. *Communication: The Study of Human Interaction*. Nueva York: McGraw-Hill, 1972.
- Odiome, George S. “An Application of the Communication Audit.” *Personnel Psychology*, 7 (1954):235-43.
- Opinion Research Corporation. “Avoiding Failures in Management Communication.” *En The Public Opinion Index for Industry* (Enero, 1963).
- Otto, M. C. “Testimony and Human Nature.” *Journal of the American Institute of Criminal Law and Criminology*, 9 (1918-19) :98-105,

- Pace, R. Wayne y Robert Boren. *The Human Transaction*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Co., 1973.
- Pearce, W. Barnett. "Trust in Interpersonal Communication." Manuscrito no publicado, presentado en la International Communication Association, Montreal, Abril, 1973.
- Planty, Earl, y William Machaver. "Upward Communications: A Project in Executive Development." *Personnel*, 28-4 (1952):304-18.
- Read, William H. "Upward Communication in Industrial Hierarchies, *Human Relations*, 15-1 (1962):3-15.
- Redding, W. C. "Position Paper: A Response to Discussions at the Ad Hoc Conference on Organizational Communication." Manuscrito no publicado, presentado en Ad Hoc Conference on Organizational Communication, University of Missouri at Kansas City, Febrero, 1967.
- Rudolph, Evan. *A Study of Informal Communication Patterns Within a Multi-Shift Public Utility Organizational Unit*. Manuscrito, no publicado, Ph. D. Dissertation, University of Denver, 1971.
- Scholz, William. "Communication for Control." *Advanced Management*, 24 (1959): 13-15.
- Communication in The Business Organization*. (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1962).
- Schwitzer, J. P. "Computer Work Groups: Problems." *Advanced Management Journal*, 30-4 ( 1965) : 30-35.
- Scott, William G. *Organization Theory*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1967.
- Simpson, R. L. "Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations." *Administrative Science Quarterly*, 4 (1959):188-96.
- Smith, Arthur L. *Transracial Communication*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1973.
- Smith, Ronald L.; Gary M. Richetto, y Joseph P. Zima. "Organizational Behavior: An Approach to Human Communication." En *Approaches to Human Communication*, páginas 269-389. Editado por Richard Budd and Brent Ruben, Nueva York: Spartan Books, 1972.
- Sutton, H., y L. Porter. "A Study of the Grapevine in a Governmental Organization." *Personell Psychology*, 21-2 (1968):223-30.
- Swift, Pamela. "Keeping Up With Youth - New Expressions." *Parade Magazine* (17 junio, 1973):2.
- Thayer, Lee. *Communication and Communication Systems*. Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, 1968.
- Tompkins, P. K. "Organizational Communication. A State of the Art Review." En *Conference on Organizational Communication*. Editado por G. Richetto. Monografía NASA, George C. Marshall Space Flight Center, Huntsville, Alabama, 1967.
- Vardaman, G., y P. Vardaman. *Communication in Modern Organizations*. Nueva York: John Wiley and Sons, 1973.
- Walton, Eugene. "Communicating Down the Line: How They Really Get the Word." *Personnel*, 36 (1939):78-82.
- "How Efficient is the Grapevine?" *Personnel*, 28 (1961):45-49.
- "Proyect Office Communications." *Administrative Management*, 23 (1962): 22-24.
- Wenburg, John y William Wilmot. *The Personal Communication Process*. Nueva York: John Wiley and Sons, 1973.
- Whipple, Guy Montrose. "The Observer as Reporter: A Survey of «Psychology of Testimony.» *The Psychological Bulletin* (15 de Mayo, 1909):153-70.
- Wilcox, Roger. *Oral Reporting in Business and Industry*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey, 1967.
- Wilmot, William, y John Wenburg. "Communication as Transaction." Manuscrito no publicado, presentado en la International Communication Association, Montreal, 1973.



## CAPÍTULO 5

# Las comunicaciones no verbales en la organización

No hace mucho, concerté una cita a las dos de la tarde con un abogado para discutir un caso civil. A las dos y diez, y viendo que se retrasaba, le pregunté a su secretaria si estaba almorzando. Me sonrió amablemente al decir: "Probablemente llegará unos minutos tarde, como siempre." Me sentí ofendido y llegué a la conclusión de que el abogado estaba tomándose unas copas mientras yo perdía el tiempo esperándolo. Por fin, a las dos veinticinco entró en el despacho, se acercó a mí y se presentó. Cuando suponía que me atendería inmediatamente, me dejó para hablar "brevemente" con uno de sus asociados. Le esperé de pie, a pesar de sentirme bastante incómodo. Cinco minutos más tarde, retornó y me invitó a que entrase en su despacho. Al sentarme, me di cuenta de que el abogado había dejado la puerta abierta. Seguidamente me puse a explicarle los detalles del caso y el abogado, al tiempo que me escuchaba, firmó unos ocho o diez documentos. Diez minutos más tarde, sonó el teléfono; el abogado lo descolgó y dijo: "Lo siento, en este instante no puedo hablar con usted. Estoy con un cliente." Tan pronto como colgó el teléfono, éste volvió a sonar. Esta vez hizo girar el sillón, quedando de espaldas a mí. Habló durante diez minutos con la muchacha que lo había llamado. Cuando por fin colgó el teléfono le dirigí una mirada cargada de desprecio. Inmediatamente llamó a su secretaria y le dijo que no le "pasase ninguna llamada". Se levantó y cerró la puerta. Cuando suponía que iba a prestarme la atención que le estaba pagando (a razón de cuarenta dólares la hora), el abogado puso los pies sobre la mesa, saco un cepillo de un cajón y se puso a cepillar sus Zapatos. En este episodio, hubo una importante comunicación además de las palabras utilizadas para describir el caso. De hecho, el consejo que me dio éste abogado fue bastante bueno. Pero cuando salí de su despacho tenía deseos de formular una queja ante el Colegio de Abogados. Mis sentimientos hacia él fueron provocados por indicios no verbales, como, por ejemplo, el aprovechamiento del tiempo (concertar e ignorar una cita), espacio (distancia entre mi sillón y el ocupado por él... tras la mesa), expresiones faciales (falta de contactos directos, miradas de desprecio), objetos (muebles del despacho, vestidos, longitud de sus cabellos), tono de su voz, gestos y accio-

nes físicas (dejar la puerta abierta, hablar por teléfono, darme la espalda, firmar documentos y limpiarse los zapatos). Es muy posible que se diesen otros indicios no verbales, pero quedaron más allá de mi nivel de conciencia.

La importancia de los mensajes no verbales es subrayada por Birdwhistell (1970), cuando estima que una computadora registraría más de diez mil detalles si analizase las señales emitidas por dos seres humanos. Sostiene que tan sólo la cara puede producir más de doscientas cincuenta mil expresiones distintas. Harrison (1970), refiriéndose a Birdwhistell, estima que el sesenta y cinco por ciento del significado social de las comunicaciones cara a cara se encuentra en los mensajes no verbales. Un investigador (Mehrabian, 1971) ha llegado a la conclusión de que el noventa y tres por ciento del significado general puede atribuirse a los mensajes no verbales (principalmente indicios faciales y vocales), siendo el significado de los mensajes verbales del siete por ciento. A pesar de esta pequeña diferencia, es aparente la importancia de los mensajes no verbales, ya que son vitales para el proceso de comunicación. En este capítulo estudiaremos estos “silenciosos” mensajes; nuestros objetivos específicos son:

1. definir la comunicación no verbal;
2. describir las funciones clave de las comunicaciones no verbales;
3. presentar el sistema utilizado en este libro para analizar las conductas no verbales;
4. definir, describir e ilustrar los indicios no verbales producidos por la conducta física y por la apariencia del cuerpo humano;
5. definir, describir e ilustrar los indicios no verbales producidos por la voz humana;
6. definir, describir e ilustrar los indicios no verbales producidos por el medio ambiente.

## **Definición y función de la comunicación no verbal**

Son varios los estudiosos que han publicado sus definiciones de la comunicación no verbal. Para Eisenberg y Smith (1971) la comunicación no verbal son “mensajes sin palabras”. Mehrabian (1971) opina que se trata de “mensajes silenciosos.” Wenburg y Wilmot (1973), la definen como “todos los indicios que no son palabras.” Applebaum, y otros (1973) concluyen diciendo que “hablar sin palabras... indicios que no son parte del lenguaje pero que son transmitidos por personas y por el medio ambiente en las situaciones de comunicación. . .” constituyen comunicaciones no verbales. Harrison (1972), en una revisión de la literatura de la comunicación no verbal, sostiene que las definiciones oscilan entre las muy extensas (que aplican la comunicación no verbal a casi todo “estímulo que afecta al hombre. . .”) y las muy limitadas (que restringen la comunicación no verbal a aquellas conductas que *implican* la intención de comunicarse). Harrison sugiere que la “solución más simple consiste en definir a la comunicación verbal como la que se sirve de palabras escritas o habladas, y a la comunicación no verbal a la que incluye otros tipos de símbolos.” Knapp (1972) se muestra de acuerdo con Harrison, y define a la comunicación no verbal “como aquellas situaciones en las que las palabras no se escriben ni se dicen.”

En este libro hemos definido la comunicación como el flujo de mensajes. También hemos dicho que no trataremos de los mensajes escritos. Por consiguiente, *la comunicación no verbal*, para nosotros, es *aquella que se refiere a los mensajes que no son hablados*. Como es lógico suponer, el estudio de los indicios vocales requiere mensajes hablados, pero nuestro interés se centra en los indicios no lingüísticos (volumen, tono, ritmo, etc.), y no en palabras específicas o en su significado. Como se recordará, en el capítulo 1 presentamos un paradigma de comunicación organi-

zacional. Demostramos que la comunicación organizacional implicaba la interacción de individuos y mensajes dentro de un medio ambiente determinado. También vimos que cada uno de estos tres componentes clave -personas, mensajes y medio ambiente- podían generar sus propios “mensajes no hablados”. Las personas pueden comunicarse por medio de sus cuerpos y de sus conductas físicas; los mensajes pueden comunicarse por medio de manipulaciones del tono, el volumen y el ritmo de la voz; y el medio ambiente puede comunicarse por medio del tiempo, espacio, arquitectura y artefactos. La tabla 5.1. presenta las dimensiones de la conducta no verbal que trataremos en este capítulo.

Rosenfeld (1973), en su libro sobre la comunicación de los pequeños grupos, afirma:

Las investigaciones realizadas en el área de la comunicación verbal casi nunca prestan atención al impacto de la comunicación no verbal en las interacciones que tienen lugar en los pequeños grupos. Sin embargo, las implicaciones de los descubrimientos son importantes para las situaciones de pequeños grupos...

Si utilizamos la palabra “organizaciones” en vez de “pequeños grupos”, la declaración seguirá teniendo validez con respecto al tema de este libro. Sin embargo, a despecho del énfasis dado a las deducciones anecdóticas y a la falta de “datos” aplicables a la comunicación no verbal en el marco de la organización creemos que está justificado discutir su utilización debido a las importantes funciones que realiza en el proceso de comunicación.

TABLA 5.1

**Dimensiones de la conducta no verbal**

<i>El cuerpo; su conducta y su apariencia</i>
Cara (boca y ojos)
Gestos
Contactos físicos
Postura
Forma
<i>La voz</i>
Volumen
Tono
Ritmo
Pausas
No fluidez
<i>El medio ambiente</i>
Espacio y territorio
Tiempo
Arquitectura (diseño del edificio y del habitación, disposición de los asientos)
Objetos (vestidos, arte, escultura, artefactos)

## Funciones de la comunicación no verbal

La mayoría de los estudiosos están de acuerdo en admitir que la conducta no verbal sirve algunas funciones importantes del sistema de comunicación. Harrison (1972) sostiene que la conducta no verbal define y regula el sistema de comunicación, al tiempo que comunica un contenido específico. Es decir, por medio de la comunicación no verbal, las personas descubren indicios tales como, si van a comunicarse o no, lo que es apropiado decir, quién debe hablar en primer lugar, y lo que intentan decir. Knapp (1972), citando a Ekman (1965), afirma que las conductas no verbales pueden repetir, contradecir, sustituir, complementar, acentuar y regular las señales verbales. Un profesor puede pasar diapositivas para repetir, complementar o acentuar una idea expresada verbalmente. Unas palmadas carifiosas en la espalda de un empleado ansioso puede sustituir las siguientes palabras: "No se preocupe. Estoy a su lado." Los estudiantes que mueven la cabeza afirmativamente pueden darle a entender al profesor que están comprendiendo sus explicaciones. Es probable que esta conducta regule la duración de la clase. En muchos casos, el mensaje no verbal puede contradecir el mensaje verbal. Un profesor puede decir: "Tregunten todo aquello que no comprendan." Pero, luego, durante el semestre, prolonga excesivamente sus explicaciones y corta cualquier pregunta que le formulen con palabras: "Lo siento, no hay tiempo", mientras consulta su reloj. Mehrabian (1971) supone que cuando esto ocurre se debe a que es la conducta no verbal la que parece más creíble.

Cuando cualquier conducta no verbal contradice a la conducta verbal, la primera determinará el impacto total del mensaje. Es decir, los contactos físicos, las posiciones (distancia, inclinación, contacto visual), las posturas, los gestos así como las expresiones faciales y vocales pueden pesar más que las palabras, determinando con ello los sentimientos que porta el mensaje.

Keltner (1970) está totalmente de acuerdo con la anterior declaración:

Cuando la información comunicada por medio de canales no verbales contradice a la información comunicada por medio de canales verbales, parece que la información comunicada de manera no verbal predomina en la interpretación que haga la persona que reciba las dos informaciones.

Es decir: "Las acciones tienen más fuerza que las palabras."

Applebaum, y otros (1973), distinguen la comunicación verbal de la no verbal de la siguiente manera:

Por regla general, la comunicación verbal transmite el contenido básico en las situaciones de comunicación, mientras que la comunicación no verbal transmite emociones, sentimientos, gustos, significados personales y preferencias.

Stewart (1973) considera que la función primaria de la comunicación no verbal es la de proporcionar indicios de posibles relaciones. Sostiene que la comunicación no verbal define "a las personas que se están comunicando y las relaciones existentes entre ellas".

Por consiguiente, parece que la comunicación no verbal es la responsable de la comunicación de sentimientos y actitudes, es decir, la sustancia de la mayoría de las relaciones interpersonales. El lector debería consultar el capítulo III, donde discutimos la importancia de las relaciones dentro de la organización. Para ilustrar la naturaleza orientada hacia los sentimientos de la conducta no verbal, citaremos el caso de un gerente que, cuando recibía feedback negativo de todos sus empleados con relación a su estilo directivo, demandaba ejemplos específicos verbales que explicasen su "mala dirección". Después de varias horas de presentar ejemplos y de que éstos fue-

sen refutados “lógicamente” por el gerente, un empleado exclamó: “¡Maldita sea! Podríamos estar toda la noche dándole ejemplos.

Es muy difícil explicar lo que nos preocupa. Todo gira alrededor de nuestros sentimientos personales y de las relaciones que usted mantiene con nosotros. Es difícil hablar de nuestros sentimientos, pero, créame, son muy reales. “

Pero antes de examinar las tres dimensiones de la conducta no verbal dentro del marco de la organización, es necesario analizar una última consideración. Como McCroskey, y otros (1971), dice: “Es difícil estudiar aisladamente la comunicación no verbal debido a su íntima interrelación con las señales verbales.” Antes de atribuirle un significado, es necesario considerar el contexto en el que se generan los indicios no verbales. De igual manera que dos personas que se estén comunicando pueden ignorar el significado de sus mensajes debido a las múltiples interpretaciones de una palabra, también es posible (y muy fácil) que los indicios no verbales sean identificados erróneamente. Knapp (1972) resume su posición diciendo: “La comunicación no verbal está tan inextricablemente vinculada con los aspectos verbales del proceso de comunicación que tan sólo podemos separarlos artificialmente. En la práctica no se da esta separación.” Teniendo en cuenta esta perspectiva, es muy probable que nos encontremos en la misma posición que dos psiquiatras que coincidieron una mañana en el ascensor. “Buenos días”, le dijo el primer psiquiatra al segundo. El segundo psiquiatra pensó: “¿Me pregunto qué me querrá decir?”

## **El cuerpo, su conducta y su apariencia**

¿Cuántas veces ha utilizado alguna de las siguientes expresiones: “rostro imperturbable”, “sí las miradas matasen”, “mirada penetrante”, “cara dura”, “bocazas”, “sonrisa nerviosa”, “le bailan los ojos”? Un libro muy vendido (Fast, 1970) y un juego muy popular (Longfellow, 1970), versan sobre el “lenguaje del cuerpo”. Nos servimos del lenguaje corporal (expresiones faciales, gestos, posturas, contactos físicos, forma, etc., etc.), para comunicar nuestros sentimientos y actitudes. Los empleados y los directivos expertos en la lectura de los indicios corporales pueden incrementar su mutuo entendimiento. Las investigaciones (véanse Mehrabian, 1971; Rosenfeld, 1966; Recce y Whitman, 1962) han demostrado que los movimientos corporales son la mejor manera de predecir los vínculos interpersonales. Mehrabian sostiene que

Un mayor aprecio se demuestra acercándose en vez de alejándose, inclinándose hacia adelante en vez de hacia atrás mientras se está sentado, mirando directamente en vez de desviar la mirada, tocando, manteniendo constantes contactos con los ojos, prolongando los contactos corporales ` por ejemplo, al dar la mano, prolongando las despedidas, o haciendo gestos al saludar que indiquen el deseo de acercarse a la otra persona.

Beier y Sternberg (1973) analizaron el lenguaje corporal de cincuenta y una parejas de la ciudad de Salt Lake, cuya vida matrimonial oscilaba entre los tres y los seis meses, y concluyeron diciendo que

los sutiles indicios que se dan en las interacciones de los recién casados son mensurables y pueden indicar tensión. Los contactos físicos, las miradas cruzadas, la distancia que queda entre ellos al sentarse, la iniciativa en las conversaciones... constituyen claros pronósticos y pueden ayudarnos a predecir con razonable exactitud qué matrimonio tiende al fracaso.

Las investigaciones realizadas por el autor indican que ciertos movimientos corporales ayudan a los homosexuales a interrelacionarse entre ellos. Las entrevistas efectuadas con veinticinco homosexuales del área de San Francisco sirvieron para identificar tres indicios corporales clave de "gran ayuda": Miradas prolongadas (más de tres o cuatro segundos) directamente a los ojos del otro hombre, contactos mutuos alrededor de la rodilla, y el movimiento monótono y continuo de los pies (especialmente en los lavabos).

Ciertos investigadores han intentado catalogar las conductas no verbales del cuerpo. Ekman y Friesen (1969) han identificado cinco tipos de expresiones corporales: emblemas, ilustradores, reguladores, displays de efectos y adaptadores. Los *emblemas* hacen referencia a los gestos comunes que pueden sustituir a ciertas palabras. Por ejemplo, un policía levanta la mano cuando desea detener el tráfico. Un *catcher* señala con un dedo entre sus piernas que el lanzador debe lanzar una pelota rápida. Los *ilustradores* acompañan y sirven de complemento al lenguaje hablado. Un *bombero* puede señalar a la víctima de un incendio al tiempo que dice: "¡Allí está!" Un profesor puede sostener un libro entre sus manos al decir: "Estos son los ejercicios." El encargado de un aparcamiento puede señalar un espacio vacío al tiempo que le dice al conductor de un automóvil: "Aparque allí." Los *reguladores* "controlan las interacciones orales" (Eisenberg y Smith, 1971). Los movimientos afirmativos de la cabeza pueden indicarle a un profesor que puede seguir hablando, o el desviar la mirada puede indicarle al orador que el oyente no está interesado en el tema. Los *displays de efectos* son aquellos indicios corporales que indican el estado emocional. Un niño puede sacar la lengua para indicar que está enfadado con su madre; un encargado puede fruncir el ceño cerrar parcialmente los ojos y enrojecer para demostrar la indignación que le produce el trabajo hecho por un nuevo empleado. Los *adaptadores* son movimientos corporales aprendidos en la infancia y que tienen un propósito específico pero que pueden pasar desapercibidos para el orador. Rascarse la nariz, secarse el sudor de la frente, o fumar cigarrillos continuamente son ejemplos de adaptadores.

Quizá el intento más importante de clasificar los movimientos del cuerpo sean los trabajos de Ray Birdwhistell (1970). Birdwhistell desarrolló y probó un sistema de observación que permitía observar y registrar los movimientos del cuerpo. McCroskey y otros (1971) resumen su teoría:

Sus investigaciones están basadas en la teoría de que la *kinesics* constituye un lenguaje muy similar al lenguaje escrito o hablado. Puede repetirse un gesto varias veces para expresar el significado equivalente a una frase o a un párrafo...De los trabajos de Birdwhistell se derivan tres importantes conclusiones: 1) Los movimientos corporales pueden ser observados y registrados, incluso a un nivel que podría considerarse microscópico 2) la compilación de una serie de gestos y de sus significados carece de sentido si no se hace referencia a un contexto específico; y 3) los movimientos del área del ojo combinados con los movimientos de la mano son Pos definidores más importantes de nuestra cultura.

Casi todas las investigaciones realizadas sobre la conducta física del cuerpo pueden agruparse en cuatro categorías: la cara, posturas y gestos, contactos físicos y forma general del cuerpo.

### La cara

Probablemente la cara es el más visible indicador de nuestras emociones y sentimientos, aunque también es uno de los más difíciles de medir.

Tenemos conciencia y podemos controlar la mayoría de nuestras expresiones faciales pero, a pesar de ello, podemos expresar un sentimiento en particular sin tener intención de hacerlo. El ma-

yor problema consiste (Haggard e Isaacs, 1966) en el hecho de que la cara es capaz de expresar varias emociones simultáneamente.

El reciente descubrimiento de la técnica FAST (Facial Affect Scoring Technique, por Ekman, 1971) permite que los investigadores identifiquen seis emociones (felicidad, enfado, sorpresa, tristeza, repugnancia y miedo) observando tres áreas de la cara: el área de la frente; el área de los ojos y del puente de la nariz; y el área de la parte inferior de la cara (mejillas, nariz, boca y la barbilla). Con un mínimo de entrenamiento (seis horas) es posible dominar la técnica FAST. Knapp (1972), resume algunas de las evidencias generadas por el uso de la técnica FAST:

- 1) las mejores señales de "felicidad" se encuentran en el área de la parte inferior de la cara y en el área de los ojos; 2) los ojos son los que mejor muestran la "tristeza"; 3) el área de los ojos y el área de la parte inferior de la cara nos indican claramente la "sorpresa"; 4) el "enfado" es fácilmente identificable en el área de la parte inferior de la cara y en el área de la frente; 5) el área de la parte inferior de la cara facilita las mejores señales de la "repugnancia"; y 6) el "miedo" se identifica claramente en el área de los ojos.

Parece que el área que nos puede proporcionar más información es la de los ojos. Las investigaciones llevadas a cabo por Exline (1963), Exline, y otros (1965), Argyle y Dean (1965), Argyle y otros (1968), Hess (1965, 1968), Hess y Polt (1966, 1965), han logrado resultados altamente positivos y McCrosbey y otros (1971) los resumen. Los contactos visuales ocurren bajo las siguientes condiciones:

1. Cuando las personas buscan feedback con relación a las reacciones de los demás.
2. Cuando desean indicar que los canales de comunicación están abiertos.
3. Cuando quieren expresar su necesidad de afiliación, complicación o inclusión.
4. Las mujeres participan en un mayor número de situaciones de contactos visuales que los hombres.
5. Los contactos visuales se incrementan a medida que aumenta la distancia que media entre las personas que se están comunicando.
6. Los contactos visuales también se utilizan para producir ansiedad en otras personas.

McCroskey y otros también resumen las condiciones en las que no se producen contactos visuales:

1. Cuando las personas quieren esconder algo relacionado con sus más íntimos sentimientos.
2. En las situaciones competitivas, cuando se observa desagrado o tensión, o cuando se ha descubierto algún engaño.
3. Cuando las dos partes están muy cerca (físicamente).
4. Cuando el orador inicia una larga declaración, o cuando los oyentes suponen que la declaración será extensa (y aburrida).
5. Cuando un individuo desea evitar cualquier contacto social.

Para el estudio de la jerarquía dentro de la organización y las interrelaciones a distintos niveles son especialmente interesantes los descubrimientos de Hearn (1957), que indican que las personas que ocupan una alta posición provocan un mayor número de contactos visuales que las personas que ocupan unas posiciones más bajas. Aquellos gerentes que establecen excesivos contactos visuales con sus empleados pueden ser percibidos por éstos como individuos de alta posición.

## *Gestos y posturas*

A casi todos nos han dicho cuando eramos niños: "¡Siéntate derecho!" A muchos nos han castigado por tener "malas posturas". Cuando se consideran los trabajos de Hewes (1957), quien identifica más de mil posturas distintas, la cuestión de las "malas" posturas *versus* las "buenas" parece estúpida. Efron (1941) nos recuerda la complejidad de las posturas señalando las diferencias culturales del lenguaje corporal. Harrison (1972) nos facilita un ejemplo de los problemas que podemos crearnos si no comprendemos las diferencias culturales en el significado de ciertos gestos.

Un americano une el índice y el pulgar para indicar que "todo está bien". No ocurrirá nada si lo hace entre europeos. Pero en muchas culturas, el mismo signo constituye un gesto obsceno que representa los genitales femeninos. Si se hace ante una mujer joven es una proposición; si se hace a un hombre es una acusación de homosexualidad. No es necesario decir que las consecuencias de este gesto pueden ser muy distintas de lo que se pretendía. No hay problema alguno si un americano ofrece comida con su mano izquierda. Pero ello se considera un insulto en muchas partes del mundo, ya que la mano izquierda se reserva exclusivamente para la limpieza del cuerpo.

Knapp (1972) señala que la postura puede proporcionarnos información sobre actitudes, status, emociones, enamoramiento y el entusiasmo. Una vez más, los descubrimientos relacionados con el status tienen un especial interés en nuestro estudio de las organizaciones. Mehrabian (1968), concluye diciendo que "las personas se relajan más cuando se relacionan con una persona de un status más bajo, menos con un igual, y mucho menos con alguien que goce de un status superior." Mehrabian también descubrió que los hombres se muestran más tensos cuando se enfrentan a otro hombre que les desagrada que cuando lo hacen con una mujer. Quizá se trate de una prueba de la superioridad que los hombres creen que tienen sobre las mujeres.

## *Contactos físicos*

Desde la infancia hasta la madurez, todos necesitamos tocar y ser tocados. Spitz (1945) ha demostrado que los niños no se desarrollan normalmente si no son tocados por otros. Los padres tocan a sus hijos cuando los visten, los alimentan, los empolvan y los mecen para que se duerman. Los niños son abrazados por sus padres y por los amigos íntimos. Los adolescentes se tocan cuando hacen el amor. Los adultos cuando se estrechan la mano. La película *Second Chance* (Hoffman-La Roche Laboratory, Nutley, Nueva Jersey, 07110) subraya ampliamente la necesidad que tenemos de ser tocados. Una niña de veintidós meses, abandonada por sus padres, ingresó en el hospital con un peso de tan sólo quince libras y con una talla de veintiocho pulgadas. Mostraba un extremo retraso en habilidad motora y en conducta de comunicación. Se diagnosticó un "síndrome de privación materna", atribuido a que jamás había sido tocada por sus padres. Después de que una madre provisional le proporcionase constantemente amor, especialmente en la forma de caricias, durante varios meses, mejoró espectacularmente, principalmente en peso, altura y habilidad motora.

A medida que el individuo crece, los contactos físicos son reemplazados por símbolos verbales y no verbales (sonrisas, movimientos de cabeza, guiños, gestos, etc.). Los padres regañan a sus hijos por tocar cosas con frases como: "¡No toques esto!", "¡No te toques!", "¡No toques la televisión, el Jarrón, el pastel, a Susy a Bill, etc.!" Y se prohíbe con especial interés que dos hombres se

toquen mutuamente. Quizá el éxito de los grupos T y de los grupos de encuentro que subrayan la importancia de la conciencia corporal y de las caricias, se deba a la constante necesidad del hombre de tocar.

En uno de los pocos estudios realizados sobre los contactos físicos, Jourard (1966) descubrió que las mujeres tocaban y eran tocadas más que los hombres. Eran tocadas por miembros del sexo opuesto y por sus madres, por el contrario, los padres limitaban la mayoría de sus contactos a las manos. Young (1973), en un sermón que pronunció a sus filigreses, dijo:

Todo ser humano necesita tocar y ser tocado. Cada uno de nosotros tiene pensamientos y sentimientos tan profundos y personales que las palabras no son suficientes para describirlos. Y, sin embargo, deseamos comunicarlos a los demás, compartirlos con otros. Nuestra alegría más intensa es ampliada y perpetuada por el mero hecho de compartirla. Nuestros miedos y ansiedades son resistibles cuando los compartimos con alguien. Pero tan sólo pueden ser verdaderamente compartidos con todo su significado cuando son compartidos en su totalidad. Piden a gritos ser tocados.

Cuando tu hijo se acerca a ti, asustado y dolorido, *dile* que te preocupas por él, *dile* que lo quieres, *dile* que lo sientes. Luego, *tócalo*. Cógelo entre tus brazos y acarícialo. Entonces te creará. Entonces sabrá que te preocupas por él.

### *Forma del cuerpo y apariencia*

Los americanos gastan anualmente millones de dólares en productos como desodorantes, enjuagues, jabón y perfumes intentando combatir enfermedades tan fatales como la halitosis o el olor corporal. Una cantidad de millones similar se gasta en lacas para el cabello, champús y acondicionadores para conseguir que los cabellos sean “suaves, dóciles y estén libres de caspa”. Cuando consideramos la compra de lápices labiales, cremas de maquillaje, pestañas postizas, pelucas, ropa interior y, dientes postizos, vemos que los americanos están muy preocupados por la forma y la apariencia de sus cuerpos. Bromeando con nuestra preocupación corporal, Knapp dice:

El señor y la señora América se despiertan y se preparan para comenzar el día. La señora América se saca su sujetador “de noche” y lo reemplaza por un sujetador “ligeramente acolchado”. Después de sacarse la cinta que sujetaba sus mandíbulas, comienza la difícil operación de ponerse la faja. A continuación “comienza a trabajar con la cara”. Para ello necesita un lápiz para las cejas, crema de maquillaje, lápiz de labios, colorete, y pestañas falsas. Luego se depila las axilas y las piernas, y se pone una peluca. Usa uñas falsas, barniz de uñas, y unos lentes de contacto de color preceden al desodorante, el perfume y la interminable duda antes de elegir el vestido adecuado. El señor América se afeita, se pone una peluca, y con extremo cuidado se aplica unas patillas falsas. Saca los dientes postizos de la solución que los mantiene blancos, hace gárgaras, elige su loción para después del afeitado, coloca unas plantillas en los zapatos, y comienza a elegir el vestuario apropiado.

Ciertas investigaciones (Mills y Aronson, 1965; Haiman, 1949; Widgery y Webster, 1969) explican las conductas de la cita anterior. Parece que el atractivo físico refuerza la credibilidad inicial del individuo. Singer (1964) demostró que algunas mujeres se sirven de su atractivo físico para manipular a sus profesores y así conseguir que les den mejores notas. Informa que las muchachas más atractivas se sientan en las primeras filas, hablan más veces con el profesor una vez terminadas las clases, e intentan verlo un mayor número de veces en su despacho. Todavía no se ha investigado la conducta del hombre ante una profesora.

Sheldon (1940, 1942, 1954) ha establecido un sistema para clasificar los cuerpos según su forma general. Sugirió tres tipos; ectomorfo (frágil, delgado, alto) ; endomorfo (gordo, blando, redondeado) y mesomorfo (muscular, atlético). Wells y Siegel (1961) demostraron que era cierta la creencia popular de que “los distintos temperamentos están de acuerdo con las distintas formas físicas”. Mirando fotografías de los tres tipos corporales, los sujetos dijeron que los tipos ectomorfos eran más delgados, más jóvenes, más altos, se mostraban más nerviosos y más tensos y eran menos masculinos. Los endomorfos fueron considerados más gordos, más viejos, más bajos, de peor aspecto y más habladores, y los mesomorfos más fuertes, más masculinos, de mejor aspecto, más jóvenes y más altos. De las recientes campañas publicitarias americanas se desprende que, por regla general, los individuos pretenden emular al tipo endomorfo. Los libros que tratan de dietética, por ejemplo, han tenido una gran venta a despecho de su valor médico. Los astros y las estrellas cinematográficas son, invariablemente, mesomorfos.

Además de la forma del cuerpo y de la apariencia, se consideran dimensiones no verbales el color de la piel y la longitud de los cabellos. Todos conocemos los problemas que tienen ante sí las gentes de piel negra, cobriza, morena o amarilla de América. Ello es especialmente cierto en aquellas organizaciones en las que la gerencia está formada por una mayoría blanca. Durante la década de los setenta, y debido principalmente a la intervención gubernamental, muchas organizaciones cambiaron sus políticas de contratación y promoción de empleados de razas no blancas. Sin embargo, por el mero hecho de situar a personas de color en puestos de trabajo “de blancos” no se ha solucionado el problema de la comunicación interracial.

Jones ( 1973) nos explica su experiencia como gerente de raza negra en una corporación donde predominaban los empleados de raza blanca:

Mientras que los prejuicios existen en los negocios, las normas americanas contra ellos excluyen la admisión de culpabilidad por parte de la persona que ha sido blanco de los prejuicios. Por ello, en mi caso, mi primer gerente y John fueron más culpables de ingenuidad que de intolerancia; eran incapaces de reconocer los prejuicios, ya que ello hubiese representado un choque para la imagen que tenían de sí mismos. Y esta condición prevalece en la industria de los Estados Unidos.

Mi propia experiencia me ha enseñado que un compromiso moral para igualar las oportunidades no es suficiente. Si la compañía no es consciente del hecho de que unos fantásticos filtros operan entre el nivel de entrada y la alta gerencia, este compromiso no tiene razón de ser.

La longitud de los cabellos también fue perjudicial para los jóvenes que intentaban encontrar un trabajo durante la década de los sesenta y los primeros años de la década de los setenta. Si sus cabellos eran largos (si les cubrían las orejas o les caían sobre las espaldas) eran discriminados en ciertos trabajos. Algunas compañías establecieron reglas específicas con relación a la longitud de los cabellos, las barbas y las patillas.

## **La voz humana**

En el capítulo IV hemos descrito una escena de una película en la que un gerente le decía a un empleado: “No te fijes en lo que digo, sino en lo que quiero dar a entender.” Se puede averiguar lo que el jefe quiere dar a entender concentrándose en su voz y no en las palabras dichas. Variables como el tono, el volumen, las pausas y el ritmo pueden proporcionar mucha información

sobre el orador con relación a sus actitudes, posición o sentimientos. Algunos investigadores denominan al estudio de la voz humana *paralingüístico* y lo dividen en varios segmentos (véase, por ejemplo, Eisenberg y Smith, 1971; Brooks, 1971; Trager, 1958) analizando las descripciones vocales y las vocalizaciones. En el primer segmento se incluyen elementos de la voz como el tono, volumen, resonancia, velocidad y ritmo. El segundo segmento considera la falta de fluidez, las pausas y características vocales como reír, bostezar y llorar.

Las investigaciones de la voz humana han demostrado que los oyentes pueden predecir ciertas características de los oradores. Kramer (1963) por ejemplo, sostiene que la información que se deriva de la voz puede ayudar a predecir ciertas características físicas (edad, altura, peso, tipo corporal), aptitudes e intereses (valores, vocación), rasgos de la personalidad (introverso, extroverso), personalidad general (neurótico, normal), adaptación y psicopatología. Nerbonne (1967) ha demostrado que los oyentes pueden identificar correctamente el grupo étnico de los oradores (negros versus blancos), la educación (escuela secundaria versus universidad), y el dialecto (Este, Sureste). Addington (1968) confirma muchos de los estereotipos vocales entre hombres y mujeres y afirma que la personalidad masculina es percibida en términos de poder físico y emocional, mientras que la personalidad femenina es percibida en términos de facultades sociales.

Otros investigadores han mostrado la habilidad de los oyentes para identificar correctamente ciertas emociones basándose en rasgos vocales (Starkweather, 1956) Davitz y Davitz, 1959; y Davitz, 1964). Mah1 (1956, 1959, 1964), Kasl y Mahl (1965), Zimbardo, Mahl y Barnard (1963) han demostrado que la velocidad de las interferencias ("ah", correcciones de frases, frases incompletas, repeticiones, tartamudeos, sonidos incoherentes, equivocaciones y omisiones) están estrechamente relacionados con la ansiedad. Las investigaciones que el autor ha realizado (Goldhaber, 1970) han servido para demostrar que los sujetos en estado de ansiedad son menos fluidos en el hablar que los individuos que se controlan. También descubrió que interferencias como, "Ah", "eh", "uh", etc., tienen muy poca relación con la ansiedad. Otra medida vocal relacionada con la ansiedad son las pausas. Goldiman-Eisler (1955, 1956, 1958) han sugerido que la persona que hace pocas pausas para respirar y que vacila, puede indicar ansiedad y tensión. Mahl (1963) afirma que los silencios "son un atributo expresivo muy útil como índice de la ansiedad del orador". Geer (.1966) descubrió que las personas que muestran ansiedad al hablar, incurrir en periodos de silencio más prolongados y más frecuentes que los individuos que no están ansiosos. Mahl (1964) sostiene que "la intensa ansiedad se refleja en vacilaciones al hablar. . ." Finalmente, Manthel (1970) afirma que el número de pausas es influenciado por el nivel de ansiedad del orador; cuando más ansioso esté el orador mayor será el número de pausas que haga. Las investigaciones llevadas a cabo por el autor (Goldhaber, 1970) han demostrado que las pausas que hacen los oradores ansiosos son más largas que las que hace el orador no ansioso.

En este caso, vemos que el status también puede ser predecido basándose en elementos no verbales. Harms (1961) demostró que los adultos que escuchan a un orador que habla durante cuarenta o sesenta segundos pueden identificar fácilmente su status y su credibilidad. Muchos oyentes sostienen que pueden conseguir los mismos resultados tan sólo escuchando a un orador durante diez o quince segundos. Mehrabian (1968) también ha proporcionado ciertas pruebas relacionadas con los rasgos vocales y con el status:

La duración de una declaración, por ejemplo, es una cualidad muy estable de la comunicación oral de una persona; el promedio es de unos treinta segundos. Pero cuando alguien habla con un socio que ocupa un status superior al suyo, cuanto más afirme con la cabeza la persona que ocupa el status superior, mayor será la duración de la declaración. Si la persona que ocupa el status más elevado cambia su

modelo de comunicación oral, reduciendo o alargando sus declaraciones, la persona que ocupa el status inferior cambiará de igual modo su modelo de comunicación. Si la persona que ocupa el status más elevado interrumpe frecuentemente al orador, o crea largos silencios, el orador se sentirá muy incómodo... Si uno de sus empleados le hace sentirse violento, ya que parece que no lo respeta, obsérvelo la próxima vez que hable con él, ya que es posible que no siga el modelo característico de la persona que ocupa el status más bajo.

Finalmente, es necesario tener en cuenta que, contrario a las creencias de muchos maestros de oratoria pública, las investigaciones han demostrado que exageradas variaciones en ciertos rasgos vocales (volumen, velocidad, tono, etc.), no afectan significativamente la comprensión de mensaje. (Véase, por ejemplo, Dile, White, y Satz, 1969); Utzinger, 1952; Diehl y McDonald, 1956; y Klinger, 1959). Las investigaciones que el autor ha hecho con relación a las comunicaciones orales condensadas (declaraciones rápidas) han demostrado que los oyentes pueden comprender mensajes grabados a la velocidad de trescientas cincuenta palabras por minuto (Goldhaber y Weaver, 1968; Goldhaber, 1970; Goldhaber, 1973). Otros investigadores (Orr y Friedman, 1965, 1967) han demostrado que los oyentes, después de seguir un breve programa de capacitación, pueden comprender mensajes recibidos a mayor velocidad. (En el capítulo XI trataremos con mayor detenimiento este tema.)

## Medio ambiente

Hasta el momento nuestro estudio de los elementos no verbales se ha limitado a la discusión de aquellos rasgos que pueden derivarse de las personas, tanto considerando sus conductas corporales como las características de sus voces cuando transmiten mensajes. El tercer elemento a tener en cuenta en las comunicaciones de las organizaciones es el medio ambiente, y es precisamente con relación a este elemento donde encontramos muchas conductas no verbales que tan sólo pueden aplicarse al contexto de la organización. Consideraremos influencias ambientales como el territorio y espacio; tiempo, diseño del edificio, de la habitación y de los asientos; y artefactos y objetos.

### *Territorio y espacio*

En un cuento para niños (Russell, 1968) incluye el siguiente diálogo:

Miraron a las tres sillas.

–¡Alguien ha estado sentado en mi silla! –gritó papá oso con voz ronca.

–¡Alguien ha estado sentado en mi silla! –exclamó mamá osa con voz suave.

–¡Alguien ha estado sentado en mi silla, y la ha roto!–dijo el pequeño oso con su voz de niño.

Los tres osos observaron la habitación donde estaban las tres camas.

–¡Alguien se ha acostado en mi cama! –gritó papá oso con voz ronca.

–¡Alguien se ha acostado en mi cama! –exclamó mamá osa con voz suave.

–¡Alguien se ha acostado en mi cama, y *allí* está! –dijo el pequeño oso con su voz de niño cargada de asombro.

Existen muy pocas diferencias en la reacción de papá oso (y su familia) ante la invasión de Rizitos de Oro y en algunas de las situaciones que le siguen. En Nuevo México, una mujer de mediana edad disparó y mató a un borracho que intentaba entrar en su casa. En 1966, George Mahoney desafió a Spiro Agnew, también aspirante al puesto de gobernador de Maryland, con el siguiente slogan: "Tu casa es tu castillo. ¡Protégelo!" Mahoney perdió. En 1973, el autor de este libro y el profesor Rosenfeld recibieron un memorándum en que les comunicaban que estuviesen dispuestos a cambiar de oficina. La respuesta de Rosenfeld fue: "¡Me agarraré al sillón y se verán obligados a arrastrarme por la fuerza!"

En todos los ejemplos anteriores, las personas (y los osos) defendían un territorio particular. Hall (1959), lo denomina "territorialidad" y sostiene que los seres humanos y los animales llegarían a extremos insospechados para defender sus territorios. Rosenfeld (1973) caracteriza a la territorialidad asumiendo "derechos de propiedad de un área geográfica", sin "bases legales para reclamar los derechos de propiedad." Hall (1969) definió posteriormente al territorio con "características espaciales fijas" debido a que está organizado "por fronteras inmóviles, tanto visibles como invisibles".

Según McCroskey y otros (1971), el concepto de territorialidad tuvo una importancia fundamental durante las discusiones de la forma y el tamaño de la mesa de negociaciones de la Conferencia de Paz de París de 1968:

Los Estados Unidos y Vietnam del Sur deseaban un arreglo en el que tan sólo pudiesen identificarse dos partes. No querían reconocer el Frente de Liberación Nacional como una parte "igual" en las negociaciones. El Vietnam del Norte y el F. L. N. querían que todas las partes disfrutasen de un estatus "igual", y ello podía conseguirse con una mesa de cuatro lados. Con el arreglo final, ambas partes pudieron considerarse vencedoras. Una mesa redonda, sin ninguna línea divisoria, permitió que el Vietnam del Norte y el F. L. N. afirmasen que las cuatro delegaciones eran iguales. La existencia de dos mesas para secretarios (interpretado como línea divisoria), la falta de símbolos de identificación, y un sistema de intervenciones rotativo permitió que los Estados Unidos y Vietnam del Norte se considerasen victoriosos. Considerando las vidas que se perdieron durante los ocho meses que duraron las negociaciones tan sólo para llegar a un arreglo sobre las posiciones que ocuparían las delegaciones, podemos afirmar que el espacio territorial tiene una gran importancia en algunos arreglos interpersonales.

En este capítulo también examinaremos las disposiciones de los asientos con mayor detalle. Mehrabian (1971) ha demostrado que existe una ventaja psicológica en el hecho "de estar en territorio propio". Todos conocemos la ventaja que representa "jugar en casa" para un equipo de fútbol. En una organización en la que estalló un conflicto por el estilo directivo de un gerente, se convocó una reunión para discutir el tema. El día antes de celebrarse la reunión –en el despacho del gerente–, los empleados pidieron un cambio de lugar. Se eligió otro despacho –el de un gerente de otro departamento–, a pesar de que el nuevo despacho no podía acomodar a todos los participantes. Es decir, los seres humanos pueden llegar a extremos insospechados para proteger o para eliminar las ventajas que representa el "territorio propio".

Parece que existen tres principios relacionados con el territorio y el estatus dentro del marco de la organización. Las personas que gozan de un status superior.

1. disponen de mayor territorio;
2. protegen mejor su territorio;
3. invaden el territorio de las personas de status inferiores.

En muchas especies animales, el animal dominante "tiene un territorio que es mayor y mejor que el de otros miembros de la especie." (Wynne Edwards, 1962 en Sommer, 1969). Este principio también puede aplicarse a los seres humanos que se interrelacionan en complejas organizaciones donde, según Knapp (1972), "aquellos que gozan de un status superior disponen de un espacio mayor y mejor y más libertad para moverse." Eisenberg y Smith (1971) han llegado a la conclusión de que cuanto mayor es el prestigio de un individuo, mayor será el territorio que controlará. Las universidades nos dan un buen ejemplo de este principio. Cuatro o cinco estudiantes graduados ocupan un despacho del mismo tamaño que dos profesores o que un presidente de departamento. Los decanos dispondrán de despachos más grandes y los de los vicepresidentes aún serán mayores. Whyte (1949) en un estudio basado en los restaurantes, también demostró la relación directa existente entre el status y el territorio. Sommer (1959) afirma que en la mayoría de las organizaciones, el tamaño de los despachos viene dado por la posición. Mehrabian (1971) vincula el territorio con el status y con el poder dentro de la organización.

Las personas de mayor status de un grupo social tienen acceso a un mayor número de locales y gozan de mayor poder para incrementar o restringir la distancia que los separa de otras personas que las que disfrutan de un status más bajo... entre personas de distintos status dentro de la misma institución, tales como escuelas, negocios, u hospitales, los individuos de mayor status reciben habitaciones de mayor tamaño, y más privadas.

El primer principio que relaciona al territorio con el status dentro de la organización parece muy firme: *Cuanto más importante sea su status en la organización, mayor y mejor será el espacio de que disponga.*

El segundo principio sostiene que los individuos con status más elevados estarán más capacitados para proteger su territorio que las personas que disfrutan de status más bajos. Tan sólo necesita telefonar al gobernador de su estado para comprobar este principio. Probablemente en primer lugar tendrá que hablar con una telefonista que le pondrá en contacto con las oficinas del gobernador, donde un secretario le atenderá. Este secretario le pondrá en contacto con otra secretaria, quien pasará su llamada al ayudante administrativo del gobernador. Finalmente, y después de haber hablado con cuatro personas, le pondrán en comunicación con el gobernador, a menos que haya colgado o que le hayan dicho, "llame más tarde, por favor." Obtendrá los mismos resultados si intenta hablar con algún jefe ejecutivo (presidente de una corporación, jefe de policía, senador, presidente de una universidad, etc.). Como Mehrabian (1971) ha dicho, "las personas que gozan de un alto status determinan el grado de proximidad al interrelacionarse con los demás. Una persona de un bajo status tiene menos derecho a incrementar su proximidad con una persona de más alto estatus...", sostiene Mehrabian.

Los indicios de las diferencias de status vienen dados por el grado de vacilación e incomodidad mostrado por el visitante en cada estado a medida que intenta incrementar la proximidad con la persona que visita. Si la diferencia de status es significativa, el visitante debe esperar que le den permiso antes de acercarse, ya que de lo contrario ofendería a la persona que goza de un status más importante. Vacilará antes de mostrar familiaridad dejándose caer en un sillón, ya que ello implica un estado de relajación y deseos de quedarse. De hecho, cuando lo invitan a sentarse, el visitante se comportará de manera que sea coherente con su status dentro del contexto de la situación tal como la ve él. Si hay más de una silla destinada a los visitantes, tenderá a sentarse a una distancia de su anfitrión...

Eisenberg y Smith (1971) están de acuerdo con Mehrabian y añaden que “el ejecutivo más importante controlará el área menos accesible, y estará separado de los intrusos por varias puertas y algunos ayudantes”. Fabun (1968) también subraya la importancia de la localización como un medio para proteger el territorio. Concluye diciendo que

la distancia vertical entre el nivel del suelo y el despacho de una persona indican su importancia. Por regla general, los despachos de los ejecutivos están situados en los últimos pisos del edificio. El hecho de ocupar un gran despacho en el último piso del edificio no sólo “dice” mucho de la persona que lo ocupa, sino que en parte determina el tipo de comunicación que puede establecerse con dicha persona.

Las investigaciones realizadas por el autor apoyan este principio de protección, De dichas investigaciones se deduce que las secretarias de muchos administradores de universidad actúan como barreras entre sus jefes y los posibles visitantes... *cumpliendo órdenes directas de sus jefes*. Por ello, puede decirse que el segundo principio status-territorio es: *Cuanto más alto sea su status en la organización, mejor protegido estará su territorio*.

Lo contrario puede aplicarse a todos aquellos que ocupan status menos importantes en la organización. El tercer principio establece que las personas que ocupan los status más importantes pueden invadir libremente el territorio de los que ocupan posiciones menos importantes. Cuando los profesores se ven forzados a limitar el número de estudiantes de sus clases, las víctimas más comunes son los estudiantes de primero y segundo curso. En varios casos familiares al autor, cuando un estudiante de primero o de segundo se había matriculado en una clase, los estudiantes de tercero o cuarto ejercían sus imperativos territoriales “preguntándole” al profesor sobre la admisión. Eisenberg y Smith (1971) señalan que cuando los subordinados entran en el despacho del superior ello supone una infracción de la etiqueta, “pero se espera que el jefe entre en el territorio de cualquier empleado sin que se produzca queja alguna.” El presidente de una universidad anunció una “política de puerta abierta” para alentar a los estudiantes a que lo visitasen. Transcurridas varias semanas sin que ningún estudiante lo visitase, el presidente decidió trasladar las “charlas” a un salón del edificio de la unión de estudiantes. Inmediatamente se vio rodeado de estudiantes interesados en charlar con él. En este caso se estaba poniendo en práctica el tercer principio: *Cuanto más importante sea su status en la organización, más fácil le será invadir el territorio de las personas que ocupen un status inferior*.

Mientras que el territorio representa “un espacio con características fijas”, el espacio móvil, llamado por Hall (1959) “espacio informal”, nos acompaña continuamente. Little (1965) lo denomina nuestra “distancia personal”, y Sommer (1969) “espacio personal.” Rosenfeld (1973) define al espacio personal como “el espacio que usted impone entre su persona y los demás. . .” Hall (1969) denomina al estudio del espacio personal *proxemics*, y establece un modelo representando las cuatro distancias más comúnmente utilizadas por la mayoría de los americanos en sus transacciones sociales y comerciales. Hall sostiene que todas estas distancias están vinculadas con la cultura y que, en la cultura americana están en función de las actitudes, los sentimientos y las relaciones de las personas que se comunican así como el contexto en el que establecen sus comunicaciones. Las cuatro distancias reciben el nombre de: íntima, personal, social y pública.

La *distancia íntima* (desde el contacto físico hasta cuarenta y cinco centímetros) es la distancia de “hacer el amor” y de luchar, de consolar y, de proteger” e implica a casi todas las actividades sensoriales, especialmente tocar y oler. Algunas veces, cuando nos encontramos en ascensores o en metros donde hay un número excesivo de personas, nos vemos obligados a relacionarnos con extraños a la distancia íntima. Cuando ello ocurre, parece que nuestro cuerpo reacciona casi automáticamente tensando los músculos, colocando rígidamente las manos a los costados, y miran-

do hacia arriba o hacia abajo. Un estudiante subió cien veces en un ascensor y observó que la mayoría de las personas dirigen su mirada hacia el suelo del ascensor o hacia los números que indican el piso. Debido a que la distancia íntima implica el uso de "olores", los anuncios comerciales nos protegen con caramelos de menta que nos garantizan "que él nos besaré de nuevo." La *distancia personal* (desde cuarenta y cinco centímetros hasta un metro veinte), en su límite mínimo, está reservada a los amigos íntimos y, en sus límites máximos, a la mayoría de las conversaciones interpersonales. Las relaciones existentes entre las personas que se están comunicando y sus sentimientos mutuos dictarán la distancia que los separe. Como afirma Mehrabian, cuanto mayor sea el agrado mutuo de dos personas, menor será la distancia que los separe. En la distancia personal, es posible el contacto físico y se dispone de el feedback producido por las interacciones visuales. El espacio adecuado de las conversaciones también varía de una cultura a otra. Hall sostiene que los árabes requieren menos distancia personal en sus conversaciones que los americanos. Ello puede crear problemas, como, por ejemplo, el caso del árabe que se acerca y del americano que se separa. Ambas partes pueden reaccionar negativamente a la conducta de la otra parte, especialmente si no comprenden las necesidades espaciales de cada cultura. Hall sostiene que:

Los intermediarios que arreglan un matrimonio árabe toman las precauciones necesarias para que la unión sea lo más perfecta posible. En muchas ocasiones incluso piden oler a la muchacha y la rechazan si "no huele bien"... Echar el aliento sobre la persona con la que se está hablando es una práctica muy común en los países árabes. A los americanos les enseñan que no deben hacerlo.

En otro estudio relacionado con la distancia social, Williams (1963) descubrió que las personas introvertidas mantienen mayor distancia cuando conversan que las personas extrovertidas.

La *distancia social* (desde un metro veinte hasta tres metros sesenta) es la distancia de la mayoría de las interacciones comerciales, tanto de naturaleza formal como informal. Las distancias menores son reservadas para las interacciones informales y Hall añade: "Las personas que trabajan juntas tienden a utilizar la distancia social menor." También es la distancia usada por las personas que asisten a funciones sociales informales. Las mayores distancias son típicas de los encuentros sociales y comerciales más formales. En algunas oficinas las sillas están situadas de tal manera que las personas que se comunican estén a una distancia que oscile entre los dos metros cuarenta a los dos metros setenta."

La *distancia pública* (desde tres metros sesenta hasta siete metros y medio o más) queda "fuera del círculo de implicación." Los indicios vocales son más importantes y los contactos visuales disminuyen. Muchos profesores utilizan esta distancia en sus conferencias. Los oradores usan esta distancia en sus apariciones públicas. Los oradores muy importantes, como, por ejemplo, el presidente de los Estados Unidos, utilizan la distancia pública máxima.

## Tiempo

La segunda variable más importante es la dimensión del tiempo. Constantemente nos recuerdan la importancia del tiempo con frases como: "El tiempo vuela", "El tiempo es dinero", "No pierda el tiempo "Tómese el tiempo que necesite", "Se acabó el tiempo etc. Nuestro vocabulario contiene muchas palabras relacionadas con el tiempo: *pronto, tarde, entonces, ayer, hoy, mañana, ahora, inmediatamente, temprano, más tarde, pasado (semana, mes, año, temporada, etc.), próximo, atrasado, adelantado, etc.* Comemos rigiéndonos por el tiempo (tres comidas al día, con intervalos específicos de tiempo). Trabajamos y vamos a la escuela siguiendo un horario (de ocho y

media a las cinco y media). Dormimos guiándonos por el tiempo (de siete a nueve horas cada noche). Estructuramos los acontecimientos diarios, las reuniones, los informes e incluso recibimos el salario basándonos en el tiempo. Los acontecimientos más importantes de la vida están estructurados por el tiempo; nacimientos, bautizos, matrimonios, jubilaciones, e incluso en algunos casos, la muerte.

Los americanos sienten un gran respeto por el tiempo, especialmente en las organizaciones. Los retrasos son interpretados en las escuelas, en las reuniones o en los informes como un insulto y pueden ir acompañados de consecuencias negativas. La puntualidad es respetada y, con frecuencia, recompensada. Por regla general, los profesores dicen: "Si me presentan los ejercicios a tiempo, podré leerlos detenidamente." Para comprender el respeto con que tratamos al tiempo, intente recordar lo que sintió la última vez que el teléfono sonó a las *tres de la madrugada*.

Halpin (1966) ha señalado algunas de las interpretaciones que las organizaciones hacen del tiempo:

La mayoría de las organizaciones o culturas establecen un abanico informal de tolerancia hacia los retrasos; hacer esperar a una persona por más tiempo del límite de tolerancia es considerado como un insulto. Sin embargo, la importancia de los retrasos o de la puntualidad varía en las distintas subculturas y con las funciones de la reunión. Es decir, los oficiales del ejército tienden a llegar con unos minutos de adelanto sobre el tiempo previsto, mientras que los profesores, por regla general, llegan cinco o diez minutos más tarde. En la esfera social, tan sólo un patán llegaría a la hora prevista a un cocktail, mientras que la buena educación recomienda que los invitados a una cena no lleguen con más de diez minutos de retraso.

La importancia del tiempo también está en función del status (Fabun, 1968). Un status elevado permite que se abuse del tiempo de los demás, mientras que se espera que los de status inferior se ajusten a los horarios previstos. Es decir, el jefe de un departamento de una organización llegaba invariablemente tarde a las reuniones que él iniciaba; pero en una ocasión en la que su secretario llegó con diez minutos de retraso le dirigió una mirada malhumorada. Hall (1959) sostiene que los americanos que ocupan status similares tienen una tolerancia de cinco minutos de retraso antes de esperar una disculpa por la tardanza.

Las distintas percepciones del tiempo puede crear distintos problemas interculturales en una organización. En algunas culturas, el hecho de llegar a tiempo es tan insultante como lo es el retrasarse para la mayoría de los americanos. Por regla general, los latinoamericanos toleran cuarenta y cinco minutos de espera antes de iniciar una reunión. Smith (1973) sostiene que es muy fácil que se produzcan malas interpretaciones entre blancos (que tienen un concepto del tiempo "comercial") y negros (que tienen un concepto del tiempo mucho más libre). Smith considera que, debido a ello, los blancos pueden considerar a los negros como "irresponsables". Hall (1973) ilustran este problema con la siguiente historia.

Al negro le dicen que se presente a determinado tiempo para entrevistarle sobre un trabajo. Llega tarde. El blanco que debía entrevistarle basándose en el retraso, supone que el negro es un irresponsable y que realmente no está interesado por el trabajo. Lo que el blanco no sabe es que el sistema de tiempo de los negros (conocido por los negros como C. P. T. (colored people's time) (tiempo de las gentes de color) no es el mismo que el de los blancos. Según un estudiante negro que debía concertar una cita con su profesor: "Señor, tiene que estar bromeando. Jamás he concertado una cita en mi vida."

Como Hall (1959) dijo: "el tiempo habla", y lo que tiene que decir es de vital importancia para todos nosotros.

### *Diseño del edificio, habitación y asientos*

Algunos edificios y habitaciones parecen alentar las interacciones humanas. Da la sensación de que tienen letreros invisibles que dicen: "Entre", "Hola", "Acérquese", o 'Bienvenido". Pero otros rezuman frialdad y parecen decir: "No queremos -visitantes", "Aléjese", "No entrar". Recuerdo el salón de mi juventud y sus "siempre nuevos, siempre limpios" muebles alfombras, y la chimenea. Muy poca gente se sentó en las sillas y en catorce años la chimenea no se encendió jamás. Mehrabian (1971) nos recuerda que muchos salones "disponen de hermosos muebles y, a pesar de ello, los invitados se apretujan en la cocina, ya que allí disfrutaban mucho más que en el salón."

El diseño, de los edificios, habitaciones y mesas puede ser un factor muy importante para inhibir o alentar las comunicaciones. Un amigo mío diseñó la Escuela de Leyes, de la Universidad de Nuevo México, con la idea de incrementar los encuentros interpersonales. Cuando se entra en el edificio, lo primero que se encuentra es un vestíbulo circular con un diámetro aproximado de unos nueve metros. En el vestíbulo se ven unas sillas de cuero negro, muy cómodas, formando grupos de tres o cuatro alrededor de unas mesas de café. El diseño implica varios círculos dentro de otro círculo. Los profesores, los estudiantes y los administradores deben cruzar el vestíbulo para dirigirse a cualquier sitio del edificio. Por consiguiente, el diseño del edificio facilita las interacciones humanas.

Observe su clase. ¿Fomenta las interacciones humanas? Probablemente estará formada por varias hileras de bancos fijados al suelo. ¿Qué tipo de interacción fomenta esta distribución? Maslow y Mintz (1956) han proporcionado pruebas vinculando las condiciones estéticas de una habitación con ciertas reacciones humanas. Los sujetos que se encontraban en una habitación "bonita" mostraban unas caras más felices que los individuos que se encontraban en una habitación "fea". Los últimos terminaban las tareas encomendadas mucho antes y sus respuestas más frecuentes fueron, "monotonía, fatiga, sueño, jaquecas, descontento, irritabilidad, y hostilidad." (McCroskey y otros, 1971). La habitación "bonita" consiguió respuestas como "comodidad, placer, goce, importancia, energía y deseos de continuar la actividad iniciada". Es aparente que la estética de la habitación influencia la conducta de comunicación de los individuos que en ella se encuentran.

Muchos bancos y oficinas disponen de varias particiones para separar a los clientes de los empleados. Además, normalmente los muebles son distribuidos siguiendo un orden (una sucesión de mesas y sillas, colocadas de tal manera que los empleados siempre vean la espalda del empleado que está sentado en la mesa anterior) (Mehrabian, 1971). Osmond (1957, 1959) denomina a las áreas que separan a las personas "sociofugaces" y a las áreas que unen a las personas "sociopétalos". Mehrabian (1971) sugiere un diseño, de áreas sociopétalos:

El número máximo de pares de asientos deberían ser colocados a niveles intermedios de intimidad (es decir, con una distancia de separación de un metro veinte aproximadamente, u oscilando entre una posición cara a cara y un ángulo de noventa grados).

Sommer (1969) ha denominado al interés por los arreglos de los asientos y a otras conductas espaciales "ecología de pequeños grupos". Casi todas las investigaciones realizadas coinciden en afirmar que las conductas que mostramos al sentarnos son lógicas, tanto si son intencionadas

como si no. Sommer sostiene que los arreglos de los asientos en los pequeños grupos están en función directa con la tarea, las relaciones existentes entre los individuos y el ambiente (cantidad de espacio). Strodtbeck y Hook (1961) han descubierto que la persona que se sienta en la cabecera de la mesa es, por regla general, percibida como el líder del grupo. Sommer (1969) demostró que los líderes eligen la cabecera de la mesa y que los otros participantes “tornan asiento de manera que puedan ver al líder”. Según Sommer, es más importante *ver* al líder que iniciar algún tipo de *interacción* con él. Sommer (1969) también descubrió que los estudiantes que ocupaban los asientos situados inmediatamente a la derecha o a la izquierda del profesor se mostraban mucho más silenciosos. Knapp (1971) resume uno de los descubrimientos de Sommer:

En una clase típica, los estudiantes que mantienen contacto visual con el profesor participan más intensamente; los estudiantes que ocupan las secciones centrales de cada fila, participan más intensamente; la participación tiende a decrecer partiendo de las primeras filas a las últimas; y la participación decrece en razón directa con el tamaño de la clase.

Es evidente que la arquitectura de los edificios, el diseño y la distribución de las habitaciones y la posición de las sillas alrededor de las mesas contribuye al medio ambiente de la comunicación no verbal. La última variable a considerar en esta sección es la influencia de los artefactos y objetos.

### *Artefactos y, objetos*

Cuando Ruesch y Kees (1956) establecieron su esquema clasificatorio no verbal, identificaron tres lenguajes: señales, acciones y objetos. De una manera o de otra ya hemos estudiado los dos primeros. El lenguaje de los objetos hace referencia a la exhibición de cosas materiales; ropas, objetos de arte, muebles, color, y símbolos del status como, aparcamientos privados, la llave del lavabo de ejecutivos, dos secretarias, etc. Al tratar de los símbolos del status, Porter (1969) dice:

Uno de los grupos más conscientes de su status es el militar. En este caso vemos que el diseño de sus uniformes, los galones que lucen, las medallas que prenden en la guerrera, los galones de sus gorras y de sus mangas nos explican una misma historia cuáles han sido sus experiencias y cuál es el lugar que ocupan en la organización.

Hasta cierto grado los negocios han seguido el sistema de los militares en la distribución de los despachos y con los alfileres de corbata. El tipo de despacho, la alfombra del suelo, las cortinas, la jarra del agua, el número de estrellas en el alfiler de corbata cuentan la misma historia que los símbolos militares.

En ciertas ocasiones el color de una habitación puede influenciar el tipo de interacciones que tengan lugar en ella. Los colores cálidos (amarillo, naranja, rojo) estimulan la creatividad y ayudan a que los individuos muestren una conducta mucho más extrovertida. Los colores fríos (azul, verde, gris) estimulan los procesos mentales profundos, aunque pueden inhibir la frecuencia y la calidad de las comunicaciones (Fabun, 1968).

Anteriormente ya tratamos de la distribución de los muebles en una oficina y de los efectos que producían en las interacciones que en ella tenían lugar. La presencia de ciertos muebles puede alentar o apagar las comunicaciones. En la actualidad, muchos ejecutivos cambian los muebles de sus despachos añadiendo ciertos muebles “hogareños” como pueden ser mesitas de café, sillones, sofás, objetos de arte, etc. Fast (1970) ha distinguido entre la formalidad de Johnny Car-

son (que utiliza una mesa para mantener una cierta separación entre él y sus invitados) y la informalidad de David Frost (que no utiliza ninguna mesa y muchas veces ni siquiera sillas). Las ropas también pueden proporcionar indicios que influyen a las interacciones. Houtt (1954) sostiene que los vestidos influenciarán más a los extraños que a las personas conocidas. Knapp está de acuerdo y sugiere que “es razonable suponer que, en la mayoría de los casos, nuestras percepciones de los demás están influenciadas parcialmente por los vestidos y parcialmente por otros factores”. Compton (1962) ha demostrado la relación existente entre la selección de los vestidos y la posición social. Las personas de posición más elevada eligen sus vestidos con mayor cuidado. Muchas organizaciones son conscientes del impacto que los vestidos tienen en el público. Recientemente la policía del campus de la Universidad de Nuevo México cambió sus uniformes por chaquetas deportivas. Varias escuelas (y también varias escuelas superiores y universidades) han adoptado códigos formales en la manera de vestir. Una escuela superior prohíbe específicamente vestidos como, minifaldas, pantalones (en las mujeres), pantalones cortos (en las mujeres), y pantalones vaqueros. Un colegio del Medio Oeste prohíbe que los residentes entren en el comedor sin por lo menos ponerse unos pantalones largos, una camisa, zapatos y calcetines. La misma universidad prohíbe que los estudiantes asistan a los bailes de la universidad sin ponerse calcetines. Un fabricante de pantalones vaqueros ha prohibido a sus empleados los pantalones vaqueros en las horas de trabajo.

### Sumario

La cantidad de estímulos no verbales influye al proceso de comunicación. La comunicación no verbal trata de los mensajes no hablados (y no escritos). Cada uno de los tres componentes del paradigma de comunicación de la organización -gente, mensajes y medio ambiente- puede generar su propia conducta no verbal. Las personas se comunican por medio de sus cuerpos; los mensajes se comunican por medio de sus características vocales; y el medio ambiente se comunica por medio del espacio, el tiempo, el diseño y los artefactos. La comunicación no verbal es responsable de la comunicación de sentimientos y actitudes, pero tan sólo debe ser interpretada en el contexto de la situación total de comunicación.

Birdwhistell fue el primero que estudió el cuerpo, su conducta y apariencia, creando una ciencia denominada “*kinetics*”. Casi todas las investigaciones realizadas sobre la conducta física del cuerpo pueden agruparse en cuatro categorías: la cara, posturas y gestos, contactos físicos, y la forma general del cuerpo. La boca y los ojos proporcionan casi toda la información relacionada con la expresión facial. Los gestos y las posturas pueden relacionarse con el status que se ocupa dentro de la organización. A pesar de nuestros deseos de tocar y ser tocados, la mayoría de nosotros no empleamos con mucha frecuencia esta forma de conducta no verbal. El cuerpo humano puede ser descrito según tres formas principales: ectomorfo, endomorfo, y mesomorfo.

La voz humana puede ser estudiada examinando características como, tono, volumen, velocidad, resonancia, y ritmo, o estudiando vocalizaciones como, pausas, falta de fluidez, risas, lloros y bostezos. Los estudios de la voz han recibido el nombre de “*paralingüísticos*”, y han demostrado que los oyentes pueden predecir ciertas características del orador, como, por ejemplo, características físicas, aptitudes, rasgos de la personalidad y psicopatología.

La tercera dimensión de la conducta no verbal -el medio ambiente- se divide en territorio y espacio, tiempo, diseño de edificios y habitaciones, y artefactos. La territorialidad implica la propiedad y la defensa de cierta área. Se han identificado tres principios de territorio y status: las personas que ocupan un status más elevado disfrutan de un territorio más amplio, lo protegen mejor, y pueden invadir fácilmente el territorio de todas aquellas personas que ocupan status inferiores. El espacio personal es el espacio que usted sitúa entre su persona y los demás. Es muy flexible y acompaña al individuo en función de su cultura, medio ambiente, relaciones y personalidad. Hall denominó al estu-

dio del espacio y del territorio “proxemics”, e identificó cuatro distancias en las que se dan casi todas las interacciones. La distancia íntima (desde el contacto físico hasta cuarenta y cinco centímetros) es la distancia para hacer el amor, luchar, consolar y proteger. La distancia personal (desde cuarenta y cinco centímetros hasta un metro veinte) está reservada a los amigos íntimos y a la mayoría de las conversaciones interpersonales. La distancia social (desde un metro veinte hasta tres metros sesenta) es la distancia en la que se producen la mayoría de las interacciones comerciales, tanto informales como formales. La distancia pública (desde tres metros sesenta hasta siete metros y medio) es utilizada en los discursos públicos, al impartir clases o en las interacciones muy impersonales. El tiempo es un factor muy importante para la comunicación y es tratado con gran respeto por los norteamericanos quienes, por regla general, son muy puntuales, y consideran la falta de puntualidad como un insulto. Pueden plantearse importantes problemas de comunicación intercultural cuando se relacionan individuos pertenecientes a culturas que consideran al tiempo desde un punto de vista distinto al de los americanos. El diseño de los edificios, habitaciones y mesas de conferencias pueden alentar o apagar las comunicaciones. Los artefactos y los objetos pueden comunicar cordialidad, frialdad o la posición social. Incluso nuestros vestidos pueden afectar la manera como somos percibidos y recibidos.

### Ejercicios

1. Visite una organización que usted mismo elija. Pase aproximadamente tres horas en ella. Anote todas las conductas no verbales que observe. Siga el sistema presentado en la tabla 5. 1.
2. Observe por lo menos dos de sus programas favoritos de televisión pero sin el sonido. ¿Puede adivinar lo que están diciendo? ¿Haciendo? Anote sus conductas y compare las notas con las de un amigo que haya visto los programas con el sonido. Si dispone de un video-tape, grabe los programas y compare sus notas originales con el sonido de los programas. Este ejercicio también puede hacerse con películas (16 milímetros o super ocho milímetros).
3. Observe en un aeropuerto al personal de vuelo cómo controlan el tráfico y ayudan a los aviones hasta el edificio de la terminal. ¿Qué tipos de conductas no verbales ha observado? Repita el mismo ejercicio con un policía de tráfico, o con un entrenador de béisbol haciendo señas a sus jugadores.
4. Converse del tema que usted prefiera con un amigo. Tan sólo pueden decir la siguiente frase: “La sal de ajo tiene buen sabor en el desayuno.” ¿Son capaces de comunicarse? ¿Qué han observado en sus tonos de voz?
5. Telefonee al gobernador de su estado (o distrito) (o, representante del gobierno, a un senador del estado, etc.). ¿Con cuántas secretarías, secretarios, ayudantes, etc., ha tenido que hablar? ¿Qué le dijeron? ¿Cómo le trataron? ¿Consiguió hablar con el gobernador? A continuación repita el ejercicio con el presidente de su universidad, colegio, escuela superior, o con una organización en la que usted no sea conocido. ¿Qué resultados ha obtenido esta vez? Finalmente, telefonee al jefe de un departamento (personal, fabricación, técnico, etc.), de una pequeña organización (menos de cincuenta empleados). ¿Qué resultados ha obtenido esta vez? ¿Qué diferencias ha observado al hacer el ejercicio con relación al status de la persona con la que deseaba comunicarse?
6. Suba a varios ascensores (en edificios distintos) cuando sepa que estarán llenos. Intente tocar a alguien accidentalmente. ¿Ha observado su reacción? ¿Hacia dónde miran las personas que están en el ascensor? ¿Qué ocurre si mira directamente a las personas allí reunidas? ¿Cuáles fueron sus reacciones? ¿Alguien intentó entablar conversación con usted?
7. Examine tres habitaciones (una clase, una sala de espera de un aeropuerto, de un hospital, o de una empresa comercial). ¿Qué consecuencias puede deducir de los muebles? ¿De la distribución de las sillas? ¿Del material de los muebles? ¿Qué puede decir sobre el diseño general de las habitaciones? ¿Había algún objeto en las habitaciones observadas? ¿Qué función cumplían?
8. Visite una oficina que usted mismo elija. Examine los muebles y su distribución. ¿Existe alguna relación entre los muebles y el ocupante de la oficina?

9. Vaya a visitar a un amigo íntimo, y siéntese en la silla favorita de su amigo. Permanezca en ella y observe atentamente la reacción de su amigo. Descríbala.
10. Telefonee a un amigo muy íntimo a las tres de la madrugada. ¿Cuál es la reacción a su llamada?

## Referencias

- Addington; David, "The Relationship of Selected Vocal Characteristics to Personality Perception." *Speech Monographs*, 35 (1968):492-503.
- Applbaum, Ronald, L., K. Anatol, E. Hays, O. Jensen, R. Porter, y J. Mandel. *Fundamental Concepts in Human Communication*. San Francisco: Canfield Press, 1973. Argyle, M., y J. Dean. "Eye Contact, Distance and Afiliation." *Sociometry*, 29 (1965): 289-304.
- Argyle, M., M. Lalljee, y M. Cook. "The Effects of Visibility on Interaction in a Dyad." *Human Relations*, 21 (1968):3-17.
- Beier, Ernst, y Daniel Sternberg. "Body-Language" *Parade Magazine*, 8 de Abril de 1973.
- Birdwhistell, Ray. *Kinesics and Context*. Filadelfia: University of Pennsylvania Press, 1970.
- Brooks, W. *Speech Communication*. Iowa: W. C. Brown, Ind., 1971.
- Compton, N. "Personal Attributes of Color and Design Preferences in Clothing Fabrics." *Journal of Psychology*, 54 (1962), páginas, 191-195.
- Davitz, J. R. *The Communication of Emotional Meaning*. Nueva York. McGraw-Hill, 1964.
- Davitz, J. R., y L. Davitz. "Correlates of Accuracy in the Communication of Feelings." *Journal of Communication*, 9 (1959):110-117.
- Diehl, C. F., y E. R. McDonald. "Effect of Voice Quality on Communication." *Journal of Speech and Hearing Disorders*, 21 (1956):233-237.
- Dichl, C. F., R. White, y P. Satz. "Pitch Change and Comprehension." *Speech Monographs*, 28 (1961):65-68.
- Duncan, Starkey. "Nonverbal Communication." *Psychology Bulletin*, 72 (1969): 118-137.
- Efron, D. *Gestures and Environment*. Nueva York: King's Crown, 1941.
- Eisenberg, Abne, y Ralph Smith. *Nonverbal Communication*. Nueva York: Bobbs-Merrill Co., 1971.
- Ekman, P. "Constants Across Cultures in the Face and Emotion." *Journal of Personality and Social Psychology*, 17 (1971):124-129.
- . "Communication through Nonverbal Behavior: A Source of Information about an Interpersonal Relationship. En *Affect, Cognition and Personality*. Editado por S. S. Tomkins y C. E. Izard. Nueva York: Springer, 1965.
- Ekman, P., y W. Friesen. "The Repertoire of Nonverbal Behavior: Categories, Origins, Usage, and Coding." *Semiotica*, 1 (1969) :49-98.
- Ekman, P., E. Sorenson y W. Friesen. "Pan-cultural Elements in Facial Displays of Emotion." *Science*, 164 (1969):86-88.
- . "Facial Affect Scoring Technique: A First Validity Study." *Semiotica*, 13 (1971):37-58.
- Exline, R. V. "Explorations in the Process of Person Perception: Visual Interaction in Relation to Competition, Sex, and Need for Afiliation." *Journal of Personality*, 31 (1963): 1-20.
- Exline, R. V., D. Gray, y D. Schuette. "Visual Behavior in a Dyad as Affected by Interview Content and Sex of Respondent." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1 (1965) :201-209.
- Fabun, Don. "The Silent Languages." páginas 20-25. En D. Fabun, *Communications: The Transfer of Meaning*. Nueva York: MacMillan, 1968.
- Fast, Julius. "Can You Influence People Through Body Language" *Family Circle*, Noviembre 1970. También publicado en *Communicating Interpersonally*, páginas 135-139. Editado por R. Wayne Pace y otros. Columbia, Ohio: Merrill, 1973.
- . *Body Language*. Nueva York: Pocket Books, 1970.
- Geer, J. H. "Effect of Fear Arousal Upan Task Performance and Verbal Behavior." *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 71 (1966) :119-123.
- Goldhaber, G. "The Effect of «Ego-Involvement» on Selected Dimensions of Speech Production. Manuscrito no publicado, Purdue University, 1970.
- . "Listener Comprehension of Compressed Speech as a Function of the Academic Grade Level on the Subjects." *Journal of Communication*, 20 (1970) :167-173.

- "Effects of Speech Compression Training on Listener Comprehension of Native Speakers of English, Spanish and Navajo." En *Time Compressed Speech: An Anthology and Bibliography*. Editado por Sam Duker. Metuchen, Nueva Jersey: Scarecrow Press, 1973.
- Goldhaber, G., y C. H. Weaver. "Listener Comprehension of Compressed Speech When the Difficulty Rate of Presentation, and Sex of the Listener are Varied." *Speech Monographs*, 35 (1968):20-25.
- Goldman-Eisler, Frieda. "Speech Breathing Activity: A Measure of Tension and Affect During Interview." *British Journal of Psychology*, 46 (1955) :53-53.
- . "Speech Breathing Activity and Content in Psychiatric Interview." *British Journal of Medical Psychology*, 24 (1956) :35-48.
- . "Speech Analysis and Mental Processes." *Language and Speech*, 1 (1958): 59-75.
- Haggard, E. A., y K. S. Isaacs. "Micromomentary Facial Expressions as Indicators of Ego Mechanisms in Psychotherapy." En *Methods of Research in Psychotherapy*. Editado por L. Gottschalk y A. Auerbach. Nueva York: Appleton-Century-Crofts, 1966.
- Haiman, F S. "An Experimental Study of the Effects of Ethos in Public Speaking." *Speech Monographs*, 19 (1949) :190-202.
- Hall, E. T. *The Silent Language*. Nueva York: Fawcett, 1959.
- . *The Hidden Dimension*. Nueva York: Doubleday, 1966.
- Hall, E. T., y M. Hall. "The Sounds of Silence." *Playboy Magazine*, Junio 1971. También publicado en *Communicating Interpersonally*. Editado por R. Wayne Pace y otros, Columbia, Ohio; Merrill, 1973, páginas 126-134.
- Halpin, Andrew. *Theory and Research in Administration*. Nueva York: Mac-Millan, 1966.
- Harms, L. S. "Listener judgments of Status Cues in Speech." *Quarterly Journal of Speech*, 47 (1961):164-168.
- Harrison, Randall. "Nonverbal Communication: Explorations into Time, Space, Action, and Object." páginas 256-271, en *Dimensions in Communication*, por J. Campbell y H. Helper (editores). Belmont, California: Wadsworth Co., 1970.
- "Nonverbal Behavior. An Approach to Human Communication", páginas 253-268, en *Approaches to Human Communication*. Editado por R. Budd y B. Ruben, Nueva York: Spartan Books, 1972.
- Hearn, G. "Leadership and the Spatial Factor in Small Groups," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 54 (1957) 269-272,
- Hess, E. H. "Attitudes and Pupil Size." *Scientific American*, 211 (1965):46-54.
- . "Pupillometric Assessment", en *Research in Psychology*, páginas 573-583. Editado por J. M. Shlien. Washington, D. C.: American Psychological Association, 1968.
- Hess, E. H., y J. M. Polt. "Changes in Pupil Size as a Measure of Taste Difference." *Perceptual and Motor Skill*, 23 (1966), páginas 451-455.
- Hess, E. H., A. Seltzes, y J. Schilen. "Pupil Response of Hetero and Homosexual Males to Pictures of Men and Women: A Pilot Study." *Journal of Abnormal Psychology*, 70 (1965):165-168.
- Hewes, G. W. "The Atithropofogy of Posture." *Scientific American*, 196 (1957):123-132.
- Hoult, R. "Experimental Measurement of Clothing as a Factor in Some Social Ratings of Selected American Men." *American Sociological Review*, 19 (1954) :324-328.
- Jones, Edward.. "What it's Like to be a Black Manager." *Harvard Business Review*, 51 (Julio-Agosto, 1973):108-116.
- Jourard, S. M. "An Exploratory Study of Body-Accessibility." *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 5 (1966).221-231.
- Kasl, S. V. y G. F. Mahl. "The Relationship of Disturbances and Hesitations in Spontaneous Speech to Anxiety." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1 (1965): 425-433.
- Keltner, John. *Interpersonal Speech-Communication*. Belmont, California: Wardsworth, 1970.
- Klinger, H. N. *The Effects of Stuttering on Audience Listening Comprehension*. Manuscrito no publicado, New York University, 1959.
- Knapp, Mark. "The Role of Nonverbal Communication in the Classroom." *Theory into Practice*, 10 (1971) :243-249.
- . *Nonverbal Communication in Human Interaction*. Nueva York: Holt, Rinehard and Winston, 1972.
- Kramer,.E. "Judgment of Personal Characteristics and Emotions from Nonverbal Properties." *Psychological Bulletin*, 60 (1963) :408-420.
- Little, K. B. "Personal Space". *Journal of Experimental and Social Psychology*, 1 (1965) 45-54.
- McCroskey, James, C. Larson, y M. Knapp. *An Introduction to Interpersonal Communication*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1971.

- Mahl, G. F. "Disturbances and Silences in the Patient's Speech in Psychotherapy." *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 53 (1956) :1-15.
- . "Exploring Emotional States by Content Analysis." En *Treds in Content Analysis*, páginas 89-130. Editado por 1. Pool. Urbana: University of Illinois Press, 1959.
- . "Measures of Two Expressive Aspects of a Patient's Speech in Two Psychotherapeutic Interview." En *Comparative Psycholinguistic Analysis of Two Psychotherapeutic Interviews*. Editado por L. A. Gottschalk. Nueva York: International Press, 1961.
- . "The Expression of Emotions on the Lexical and Linguistic Levels". En *Expressions of the Emotions in Man*, páginas 77-106. Editado por P. Knapp. Nueva York: International University Press, 1963.
- . "Some Observations About Research on Vocal Behavior." *Disorders of Communication*, 42 (1964):466-483.
- Manthei, Joan. "Correlation of Manifest Anxiety and Pausing Behavior." Manuscrito no publicado. Purdue University, 1970.
- Maslow, A., y N. Mintz. "Effects of Esthetic Surroundings." *Journal of Psychology*, 41 (1956) - 247-254.
- Mehrabian, A. "A Communication Without Words." *Psychology Today*, 2 (1968): 52-55.
- . *Silent Messages*. Belmont. California: Wadsworth Co., 1971.
- Mills, J., y E. Aronson. "Opinion Change as a Function of the Communicator's Attractiveness and Desire to Influence." *Journal of Personality and Social Psychology*, 1 (1965):73-77.
- Nerbonne, G. P. *The Identification of Speaker Characteristics on the Basis of Aural Cues*. Manuscrito no publicado. Michigan State University (1967).
- Orr, David, y H. L. Friedman, y otros. "Trainability of Listening Comprehension of Speeded Discourse." *Journal of Educational Psychology*, 56 (1965):148-156.
- . "The Effect of Listening Aids on the Comprehension of Time-Compressed Speech." *Journal of Communication*, 17 (1967):223-227.
- Osmond, H. "Function as the Basis of Psychiatric Ward Design." *Mental Hospital*, 8 (1957) :23-32.
- . "The Relationship Between Architect and Psychiatrist." En *Psychiatric Architecture*. Editado por C. Goshen. Washington, D. C.: American Psychiatric Association, 1959.
- Porter, George W. "Nonverbal Communications." *Training and Development journal*, Junio, 1969; 3-8. Publicado en *Contemporary Readings in Organizational Behavior*, páginas 161-171. Editado por F. Luthans. Nueva York: McGraw-Hill, 1972.
- Reece, M., y R. Whitman. "Expressive Movements, Warmth, and Verbal Reinforcement." *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 64 (1962):234-236.
- Rosenfeld, H. "Instrumental Affiliative Functions of Facial and Gestural Expressions." *Journal of Personality and Social Psychology*, 4 (1966) :65-72.
- . Lawrence Rosenfeld. *Human Interaction in the Small Group Setting*. Columbia, Ohio, Merrill, 1973.
- Ruesch, J., y W. Kess. *Nonverbal Communication*. Berkely: University of California Press, 1956.
- Russell, S. P. *The Three Bears*, Racine, Wisconsin: Western Publishing Co., 1968.
- Sheldon, W. H. *The Varieties of Human Psyque*. Nueva York: Harper and Row, 1940.
- . *The Varieties of Temperament*. Nueva York: Harper and Row, 1942.
- . *Atlas of Man: A Guide for Somatyping the Adult Male at all Ages*. Nueva York: Harper and Row, 1954.
- Singer, J. E. "The Use of Manipulative Strategies, Machivellianism and Attractiveness." *Sociometry*, 27 (1964) :128-151.
- Smith, Arthur. *Transracial Communication*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: PrenticeHall, 1973.
- Sommer, R. *Personal Space*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall, 1969.
- Sptiz, R. "Hospitalism: Genesis of Psychiatric Conditions in Early Childhood." *Psychoanalytic Study of the Child*, 1 (1945) :53-73.
- Starweather, J. A. "The Communication Value of Content-Free Speech." *American Journal of Psychology*, 69 (1956):121-123.
- Stewart, John, editor. *Bridges Not Walls*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1973.
- Strodtbeck, F., y L. Hook. "The Social Dimensions of a Twelve Man jury Table." *Sociometry*, 24 (1961) :397-415.
- Trager, G. L. "Paralanguage: A First Approximation." *Studies in Linguistics* (1958): 1-12.
- Utzinger, V. A. *An Experimental Study of the Effects of Verbal Fluency upon the Listener*. Manuscrito no publicado. University of Southern California, 1952.
- Wells, W., y B. Siege. "Stereotyped Somatypes." *Psychological Report*, 8 (1961): 77-78.

- Wenbun, John y William Wilmot. *The Personal Communication Process*. Nueva York: John Wiley and Sons, Inc., 1973.
- Whyte, W. F. "The Social Structure of the Restaurant." *American Journal of Sociology*, 54 (1949) :302-308.
- Widgery, R. N., y B. Webster. "The Effects of Physical Attractiveness Upon Perceived Initial Credibility." *Michigan Speech Association Journal*, 4 (1959).
- Williams, J. L. *Personal Space and its Relation to Extroversion-Introversion*. Manuscrito no publicado. Universidad de Alberta, 1963.
- Wynne-Edwards, V. C. *Animal Dispersion in Relation to Social Behavior*. Edimburgo: Oliver and Boyd, 1962.
- Young, Michael, G. "The Human Touch: Who Needs It?" *En Bridges Not Walls*, páginas 240-243. Editado por John Steward. Reading, Massachusetts. AddisonWesley Co., 1973.
- Zimbardo, P. G., G. Mahl, y J. Barnard. "The Measurement of Speech Disturbance in Anxious Children." *Journal of Speech and Hearing Disorders*, 28 (1963):362-370.



## TERCERA PARTE

### FORMATOS DE INTERACCION EN LAS ORGANIZACIONES

Los capítulos de esta sección:

- Analizaremos las transacciones y los juegos en las relaciones diádicas en las organizaciones
- Identificaremos y describiremos las variables clave que afectan a las relaciones de los pequeños grupos y a su eficacia en los sistemas organizacionales
- Describiremos e ilustraremos los tipos de funciones más importantes de las actividades de comunicación pública y de capacitación en los sistemas organizacionales.

## CAPÍTULO 6

# Grupos diádicos en las organizaciones

En los anteriores capítulos hemos estudiado algunos de los conceptos básicos de las teorías de organización y comunicación, por lo que ahora sería conveniente aplicar dichos conceptos a las interacciones que frecuentemente se dan en las organizaciones: comunicaciones diádicas, comunicaciones en pequeños grupos, y comunicaciones con el público. En este capítulo nos dedicaremos principalmente a las comunicaciones diádicas; en el capítulo VII, trataremos de las comunicaciones en los pequeños grupos; y en el capítulo VIII, las comunicaciones públicas.

Quizá el modelo más útil para estudiar las relaciones diádicas y, en algunos casos, de pequeños grupos) que se dan en el marco de la organización sea el análisis transaccional, es decir, la teoría de Eric Berne. El análisis transaccional es un método relativamente simple de analizar los problemas que plantea la comunicación en el contexto de la organización. Debido principalmente a su simplicidad y a la popularidad alcanzada, creo que el método de análisis transaccional es el más indicado para explicar y analizar los problemas más comunes que plantean las comunicaciones diádicas dentro del marco de la organización. Otros modelos y sistemas se basan principalmente en la psicología clínica, pero el análisis transaccional es, ante todo, un modelo cognoscitivo. En este capítulo estudiaremos los conceptos básicos del análisis transaccional, para así poder disponer del marco de trabajo adecuado para analizar los problemas que planteen las comunicaciones. Los objetivos de este capítulo son:

1. describir el análisis de la estructura de la personalidad, enumerando los tres estados del ego: padres, adultos y niños;
2. enumerar y proporcionar ejemplos de los tres tipos de transacciones; complementarias, cruzadas, ulteriores;
3. especificar las cuatro razones más importantes por las que jugamos; estructuración del tiempo, conseguir caricias, apoyar las posiciones de la vida; reforzar guiones;

4. describir (y facilitar diagramas) de varios juegos practicados comúnmente en las organizaciones, especificando sus transacciones, roles y recompensas;
5. enumerar tres métodos para impedir los juegos; negarse a jugar, negar la recompensa, y no ofrecer ningún descuento.

## Un caso \*

Dos estudiantes radicales, Mark Dudd y Mario Savage, encabezan una protesta en el despacho del presidente de la universidad. El presidente Happihour, un ex general del ejército, es conocido por su falta de tacto al tratar con los activistas universitarios. De hecho, en el pasado, llamó a quinientos números de la Guardia Nacional para dominar una demostración en la que intervinieran cien estudiantes. Se sabe que es partidario de la intervención de los tribunales cuando se presentan disturbios de este tipo. A despecho de la reputación de Happihour, Dudd y Savage le presentan una lista con cuatro demandas (todas ellas implican el deseo de los estudiantes de tener un mayor control del medio ambiente) como condición previa para disolver la protesta. Las demandas son: reducir el incremento en la enseñanza; permitir la participación de los estudiantes en los comités de los planes de estudio; proporcionar anticonceptivos gratis en el centro sanitario de la universidad; instituir un programa de estudios para gentes de color. A continuación transcribimos parte de la conversación que mantuvieron con Happihour:

*Dudd:* ¡O atiende a nuestras demandas o volamos su maldita universidad!

*Savage:* ¡Y esta vez no estamos bromeando! Esta vez la Guardia Nacional no servirá de nada.

*Happihour:* ¡Si por un minuto han supuesto que iba a prestar atención a sus amenazas, es que están más locos de lo que yo creía! Y si saben lo que les conviene se irán inmediatamente de aquí antes de que sea demasiado tarde.

*Savage:* Escuche, sabemos lo que más nos conviene. Y lo que más nos conviene son precisamente estas demandas, y no nos iremos hasta que las atienda.

*Happihour:* ¿Cómo pueden comprender la complejidad de una universidad? Nosotros, la administración, estamos en mejor posición para saber lo que más le conviene a la universidad y lo que más le conviene a ustedes. Ahora, váyanse pacíficamente a sus casas. Más tarde hablaremos de sus demandas.

*Dudd:* No pensamos irnos hasta que nuestras demandas sean atendidas. ¡Queremos acción y la queremos ahora!

La anterior situación puede ser discutida y analizada utilizando cualquiera de las teorías estudiadas en el capítulo 11. Por ejemplo: puede usarse el concepto de la Teoría X de McGregor para analizar la conducta de Happihour cuando habla con Dudd y Savage. Con toda seguridad, Blake y Mouton calificarían a Happihour de "hombre 9-1"; Likert afirmaría que Happihour siguió las suposiciones del Sistema 1; Fleishman hablaría de la "poca consideración" de Happihour. No hay duda alguna que la situación anteriormente descrita puede ser analizada con casi todas las teorías gerenciales que hemos estudiado en anteriores capítulos. También podría ser considerada desde la perspectiva de la conducta humana. Con relación a las conductas de Happihour, Dudd,

\* Basado en el programa de una convención que yo presidí en la reunión de la International Communication Association de 1971.

y Savage, dentro de su medio ambiente organizacional, podría formularse la siguiente pregunta: ¿Qué ocurre aquí? Y un método racional para comprender “¿Qué ocurre aquí?”, es el *Análisis transaccional*.

La teoría del análisis transaccional puede dividirse en cuatro partes: análisis estructural, análisis transaccional, análisis de los juegos, y análisis del guión. Los estudiaremos brevemente, proporcionando ejemplos basados en medios ambientes organizacionales.

## **Análisis estructural**

Todos somos tres personas: Esta es la hipótesis fundamental del análisis estructural, y la respuesta básica a la pregunta: ¿Qué ocurre aquí? comienza determinando cuál de las tres personas está actuando en un determinado momento. Si consideramos de nuevo el caso del presidente Happihour, lo comprenderemos fácilmente. Cuando Happihour dijo: “Nosotros, la administración, estamos en mejor posición para saber lo que más le conviene a la universidad y lo que más les conviene a ustedes”, su tono de voz era condescendiente, mantenía una postura erguida, sus cejas estaban levantadas y señalaba a los estudiantes con el dedo. Antes, cuando dijo: “Y si saben lo que les conviene se irán inmediatamente de aquí antes de que sea demasiado tarde”, su tono de voz fue más agudo, sus labios temblaban, su cabeza estaba ligeramente inclinada y su gesto era hosco. Finalmente, cuando dice: “Ahora, váyanse pacíficamente a sus casas. Más tarde hablaremos de sus demandas”, su tono es uniforme mantiene una postura erguida, su cabeza no está inclinada, y su expresión facial denota calma.

Según el análisis estructural., Happihour fue tres personas distintas en cada una de sus declaraciones. Técnicamente, cambió el estado de su ego, que Berne (1961) define como “un modelo compatible de sentimientos y experiencias directamente relacionado con un modelo compatible de conductas”. Las investigaciones del doctor Wilder Penfield (1954) sostiene la definición de Berne. Descubrió que estimulando eléctricamente el área cortical del cerebro, una persona podía experimentar de nuevo un acontecimiento pasado, despertando recuerdos y memorias asociadas con dicho acontecimiento. Berne (1966) dice:

Penfield y sus colaboradores sostienen que en este caso el cerebro funciona como un magnetófono para así preservar experiencias en una serie completa, en una forma reconocible como “estados del ego”, indicando con ello que los estados del ego comprenden la manera natural de experimentar y registrar experiencias en su totalidad. Simultáneamente son registradas en formas fragmentadas en otras partes del cerebro en forma de fases y de modalidades...

Imagine a un niño, tan pronto como es capaz de gatear, recorriendo su casa con una grabadora y un micrófono, grabando todos los sonidos (de sus padres, familiares, animales, etc.), y experiencias que le afecten. Un canal de la grabadora quedaría reservado para las palabras, mensajes, tonos de voz, etc., y el otro canal grabaría las reacciones y sentimientos del niño con relación a estos estímulos. Estas cintas no pueden ser borradas y pueden ser reproducidas (ambos canales) en una fecha posterior (quizá años más tarde).

Pero retornando al caso de presidente Happihour, podemos ver que sus tres declaraciones se derivaron de sus tres estados del ego y que, en realidad, estaba reproduciendo algunas cintas que quizá había grabado años antes. Berne denomina a los tres estados del ego; el padre, el adulto, y el niño Cuando Happihour afirmaba saber lo que más les convenía a los estudiantes estaba

hablando desde su estado de padre; estaba sintiendo y pensando lo mismo que hubiesen sentido y pensado sus padres en una situación similar. Su conducta estaba de acuerdo con las enseñanzas y dictados de sus padres. Quizás sus padres acostumbraban a decirle: "Los niños deben estar callados." Y ahora, Happihour percibe a los estudiantes rebeldes como niños que "deberían estar callados", y ello influencia sus reacciones hacia ellos.

Cuando Happihour les decía que abandonasen el edificio "antes de que fuese demasiado tarde", estaba hablando desde su estado de niño; estaba pensando y sintiendo cómo había pensado y sentido en situaciones similares cuando tan sólo era un niño (en este caso, probablemente un niño asustado). Quizá Happihour se sintió intimidado por sus amigos y su único recurso ante el "inminente peligro" fuese decir a sus compañeros que, a menos que dejaran de molestarlo, se lo diría a sus padres. Y ahora, Happihour ve a los revoltosos estudiantes como rufianes que deben ser castigados. Finalmente, cuando Happihour les sugiere a los estudiantes que abandonen pacíficamente el edificio para así poder continuar las negociaciones otro día, en un momento menos emocional, se estaba enfrentando a la realidad de la situación actual. Había estudiado los hechos y había decidido objetivamente que el estado actual de la situación era volátil para negociar con garantías de éxito; los estados de ánimo de los participantes invitaban a interminables discusiones. En este momento, Happihour se encontraba en su estado de adulto; estaba recibiendo información, calculando las probabilidades, y tratando objetivamente con la realidad del "aquí y ahora".

James y Jongeward ( 1971 ) definen a los tres estados del ego con las siguientes palabras:

*Estado del ego de padre:* contiene las actitudes y conductas incorporadas de fuentes externas, principalmente de los padres. Exteriormente es expresada con una conducta que es perjudicial, crítica y docente para los demás. Interiormente es expresada como los viejos mensajes de los padres que continúan influenciando al niño interior.

*Estado del ego de adulto:* está orientado a la realidad presente y tiene el objetivo de conseguir información. Es organizado, adaptable, inteligente, y funciona poniendo a prueba a la realidad, estimando las probabilidades y calculando desapasionadamente.

*Estado del ego de niño:* contiene todos los impulsos que actúan naturalmente sobre el niño. También contiene las grabaciones de sus primeras experiencias, cómo respondió ante ellas, y la "posición" que ocupó con relación a sí mismo y a los demás. Es expresada como la "vieja" (arcaica) conducta de la niñez.

Cuando anteriormente tratamos de la conducta verbal y no verbal de Happihour, vimos claramente que cuando se encontraba en diferentes estados del ego, su conducta de comunicación también cambiaba para reflejar las diferencias. Ello está representado gráficamente en la figura 6.2. Cuando en los análisis transaccionales hablamos de los tres estados del ego, debemos ser conscientes de las diferencias que se producen dentro de cada estado del ego que quizá sean la causa de que nos comportemos de manera distinta en ciertas situaciones. El estado del ego de padre por ejemplo, es considerado normalmente como crítico o docente (algunas veces lo denominamos el padre crítico o el padre docente). La declaración de Happihour, "están más locos de lo que yo creía", es un ejemplo de este padre crítico; su frase: "nosotros... lo que más les conviene a ustedes", se deriva del padre docente. La primera postura es terca, perjudicial, arcaica, crítica, irracional y posiblemente errónea; la última postura es benévola, protectora, posiblemente exageradamente solícita y ligeramente "asfixiante". Ejemplos de la primera situación son: "Jamás puede llegar a la hora al trabajo!" "¡Estoy harto de tu manera de trabajar!" "¡No tengo intención de cumplir sus órdenes! Es evidente que no sabe de que habla." "¡En este despacho no quiero

ver cabellos largos, minifaldas, jerseys ajustados, sandalias ni pantalones vaqueros!” Ejemplos de la segunda posición: “¡Pobre señor Smith, trabaja tanto!” “No se preocupe de nada mientras esté de vacaciones, yo me encargaré de todo.” “No se preocupe, aun lo necesitamos por aquí.” El estado del ego de niño también puede ser visualizado en sus distintas partes, aunque en los análisis estructurales nos interesa principalmente el niño natural y el niño adaptado. (El “pequeño profesor”, o el adulto que emerge en el estado del ego de niño es la tercera parte de dicho estado del ego, y es analizado detenidamente en la obra de James y Jongeward, *Born to Win*). El niño natural es cariñoso, espontáneo, impulsivo, desenfrenado, sin censuras, curioso y sensible; con frecuencia se le considera como el niño no formado dentro del niño y algunas veces es denominado “el niño natural”. Al niño adaptado le han enseñado a responder y a sentir de determinada manera; desde la infancia se adapta a las demandas de su mundo, cuando necesita alimentos y amor, y cuando necesita reconocimiento y autoestimación se adapta a la madurez física. Ha

adaptado y ha cambiado su conducta para estar de acuerdo con las estrategias que le ayudarán a satisfacer sus necesidades. Los modelos más comunes de la conducta adaptada son: docilidad, recogimiento y demoras. Al niño que constantemente le dicen: "¡Yo fui a la universidad, y tú también irás!" puede adaptar su conducta (buscando cariño, atenciones, etc.), satisfaciendo los deseos de sus padres incluso cuando son contrarios a los suyos. El presidente Happihour estaba hablando desde su niño adaptado cuando les dijo a los estudiantes que se marchasen "antes de que fuese demasiado tarde". Es muy posible que sus padres lo trataran de manera similar y que él recordase el miedo que le provocaron cuando era un niño.

Ejemplos de niño natural: "¡Hagamos una pausa!" "Tomaré descanso, no siento ganas de trabajar." "¡Hemos conseguido el contrato!" "Señorita Jones, mi esposa pasará el fin de semana fuera. ¿Qué le parece si pasamos estos días juntos?"

Ejemplos de niño adaptado: "Si no me aumenta el sueldo, presentaré la dimisión." "¡Nadie me aprecia en esta oficina!" "¡Si me obliga a mecanografiar otra carta, la quemaré y enviaré las cenizas por correo!" "Dices que tu jefe es duro, tendrías que conocer al mío."

Sin embargo, en todos los ejemplos anteriores, una persona puede responder desde un estado del ego distinto del indicado. De hecho, cualquier persona puede responder a una situación o estímulo desde cualquiera de los tres estados del ego. Los siguientes ejemplos lo demuestran:

*Estímulo:* Su jefe le da un informe para que lo termine el fin de semana.

Padre: "¿Por qué el jefe no se organiza un poco más con respecto a estos trabajos?"

Adulto: "Necesitaré unas siete horas para terminar este informe.

Niño: "¡Maldito sea! ¡Otro fin de semana arruinado!"

*Estímulo:* La secretaria ha perdido un informe valioso.

Padre: "¡Señorita Jones, no estoy dispuesto a seguir tolerando su incompetencia.

Adulto: "¿Ha comprobado en todos los archiveros, señorita Jones?"

Niño: "¡Bien, ahora ya no es necesario que terminemos el contrato!"

*Estímulo:* Un miembro de la oficina matriz vendrá a hacernos una inspección.

Padre: "No pasará nada, si todo el mundo se acuerda de hacer su trabajo correctamente.

Adulto: "¿Me pregunto por qué nos tienen que visitar precisamente ahora?"

Niño: "¡Maldita sea! ¡Ya están aquí otra vez!"

*Estímulo:* Su ayudante ha llegado tarde al trabajo.

Padre: "Pobre chico, se ve muy cansado. ¿Me pregunto si se encuentra bien?"

Adulto: "Nosotros tendremos que hacer su trabajo."

Niño: "Ya me gustaría poder dormir tanto como él."

*Estímulo:* La nueva secretaria coquetea con un oficinista.

Padre: "Ella no debería seguir perdiendo un tiempo valiosísimo para la empresa."

Adulto: "Creo que ella comete un error."

Niño: "¡Me gustaría que me prestase más atención!"

## **Análisis transaccional**

El análisis de las transacciones es el segundo elemento que debemos estudiar. Berne define a la transacción como la unidad más pequeña de la interacción social. Las transacciones implican un estímulo y una respuesta, y a este respecto corresponde a las definiciones de comunicación

mencionadas en el capítulo IV. Las transacciones pueden clasificarse en complementarias, cruzadas y ulteriores.

### *Transacciones complementarias*

Las transacciones complementarias tan sólo implican dos estados del ego y ocurren cuando el estímulo transaccional (originado desde el estado del ego de una persona) consigue la respuesta transaccional deseada o predecida (desde el estado del ego de la otra persona). Por ejemplo, el estado del ego de niño de una persona puede desear conseguir una respuesta del estado del ego de niño de otra persona. Este fue el caso de los agitadores estudiantiles, Dudd y Savage, que llegaron a un acuerdo con respecto a la justicia de sus acciones. Suponga a dos supervisores quejándose mutuamente de los empleados incompetentes que deben supervisar. En este caso, puede darse una transacción complementaria que implicaría a los estados del ego de padres de ambos supervisores. Es muy fácil reconocer una transacción complementaria debido a que las líneas de comunicación siempre están abiertas cuando se da dicha transacción. Las figuras comprendidas entre la 6.3. y la 6.7. representan transacciones complementarias; observe que, la circunferencia indica el estado del ego que se pretende alcanzar; en el caso de transacciones complementarias en los diagramas siempre aparecen líneas *paralelas* entre los dos estados del ego que se comunican.

También es posible que las transacciones complementarias se den entre estados del ego niño-adulto, adulto-niño, padre-adulto, adulto-padre, aunque los ejemplos dados son los más comunes en este tipo de transacciones.

Figuras 6.3 y 6.4

Figuras 6.5, 6.6, 6.7

### *Transacciones cruzadas*

Las transacciones cruzadas implican a tres y, en algunos casos, cuatro estados del ego y ocurren cuando el estímulo transaccional recibe una respuesta inesperada. Por ejemplo, el estado del ego de adulto de una persona puede desear realizar una transacción complementaria, adulto-adulto, con otra persona; sin embargo, es muy posible que la otra persona inicie la transacción partiendo de su estado del ego de niño. El resultado será una transacción cruzada con lo que invariablemente se interrumpirá la comunicación. Así ocurrió cuando el estado del ego de adulto del presidente Happihour sugirió a los estudiantes que retornasen pacíficamente a sus casas y ellos respondieron (de su estado del ego de niño) que quería acción inmediata. Esta transacción aparece representada gráficamente en la figura 6.8.

En este ejemplo -y en los otros-, la respuesta transaccional iba dirigida a un estado del ego distinto al del que inició el estímulo. El estado del ego que fue activado no era apropiado para el estímulo, y como resultado de ello las comunicaciones se interrumpieron. Las figuras comprendidas entre la 6.9. y la 6.12, muestran más ejemplos de transacciones cruzadas.

Figuras 6.8 y 6.9

Figuras 6.10, 6.11 y 6.12

Las transacciones cruzadas pueden darse a partir de cualquier estado del ego, aunque los ejemplos que hemos facilitado son los más comunes. La diferencia más importante entre las transacciones complementarias y las transacciones cruzadas se encuentra en la influencia que tienen en el flujo de las comunicaciones. Las transacciones complementarias alientan la comunicación, las transacciones cruzadas las interrumpen. Sin embargo, es posible otro tipo de transacción que es conocida con el nombre de ulterior.

### *Transacciones ulteriores*

Las transacciones ulteriores implican significados ocultos. Cuando las personas dicen una cosa pero quieren decir otra están usando una transacción ulterior. Lo que dicen abiertamente al nivel social de la comunicación es complementando encubiertamente a un nivel psicológico. Por regla general, es mucho más importante conocer el significado psicológico de la transacción que el significado social, ya que el psicológico será de más ayuda para predecir la conducta de un individuo en una situación dada.

Por ejemplo, cuando el presidente Happihour decía: "Más tarde hablaremos de sus demandas", socialmente estaba proponiendo un arreglo; sin embargo, los datos que poseemos de sus antecedentes y de su filosofía nos permiten suponer que realmente quería decir: "Si puedo deshacerme de estos muchachos ahora, evitaré que mi reputación se vea dañada." Esta transacción aparece representada gráficamente en la figura 6.13.

Figura 6.13

En la figura 6.13., la línea punteada representa el significado ulterior o psicológico encubierto en el mensaje abierto de arreglo del presidente Happihour. Esta transacción implica a cuatro estados del ego: el de adulto y el de padre de Happihour y el de adulto y el de niño de Dudd. Las transacciones ulteriores implican a tres o cuatro estados del ego, dependiendo de si son angulares o duplex.

*Transacción ulterior angular.* Las transacciones angulares implican a tres estados del ego y el ejemplo típico es la "transacción de los vendedores". En este caso, el vendedor envía un mensaje abierto desde su estado del ego de adulto que debe recibir el estado del ego de adulto del cliente. "Este coche sería el más indicado para usted, pero no puede comprarlo." Pero al mismo tiempo, el vendedor intenta llegar al niño del cliente: "Oh, vamos, su vecino no vacilaría en comprarlo." Si el niño del cliente lo controla, comprará el coche; pero si su adulto es lo suficientemente fuerte como para decidir objetivamente sobre la realidad de su situación financiera, no lo comprará. Pero incluso en el caso de que no compre el coche, el vendedor puede venderle un

automóvil más barato debido a que a un nivel social había dirigido abiertamente un mensaje al adulto. Esta transacción aparece representada gráficamente en la figura 6.14. Es importante tener en cuenta que, debido a que el significado psicológico de la transacción es comunicado de manera no verbal, sería conveniente familiarizarse con los indicativos no verbales de los tres estados del ego (tono de voz, expresión facial, gestos, etc.).

Figura 6.14

*Transacción ulterior duplex:* las transacciones duplex implican a cuatro estados del ego; al nivel social, la transacción es típicamente adulto-adulto, pero al nivel psicológico puede ser una comunicación niño-niño, o padre-niño. Como es lógico suponer, en una transacción duplex puede intervenir cualquiera de los cuatro egos de las dos partes, aunque los ejemplos anteriores son típicos de muchas transacciones organizacionales e interpersonales. La transacción de Happihour con Dudd (véase gráfica anterior) fue duplex. La secretaria que constantemente pierde informes importantes quizá esté buscando una reprimenda paternal. Es muy posible que el jefe que invita a almorzar a su secretaria esté intentando seducirla. El gerente que invita a la discusión y a las aportaciones de los empleados en las decisiones vitales, puede que psicológicamente esté preparado para rechazar cualquier opinión que no coincida con la suya. Una transacción duplex aparece representada gráficamente en la figura 6.15.

Figura 6.15

En esta sección hemos tratado de los análisis transaccionales. Hemos presentado tres tipos de transacciones para analizar las comunicaciones humanas que se dan dentro del contexto de la organización: transacciones complementarias que alientan la comunicación, transacciones cruzadas que interrumpen la comunicación, y transacciones ulteriores que, al nivel psicológico,

puede ayudar a predecir los resultados de la comunicación. El análisis de los juegos está más relacionado con las transacciones posteriores.

## Análisis de los juegos

Los juegos están basados en transacciones posteriores. Berne (1964) define a los juegos como “series continuas de transacciones posteriores complementarias que progresan hasta conseguir un resultado predecible y bien definido.” En un lenguaje más familiar, puede definirse a los juegos como una serie de transacciones que producen una recompensa. James y Jongeward (1971) sostienen que en los juegos deben estar presentes los tres elementos siguientes:

1. una serie continua de transacciones complementarias que son plausibles a un nivel social;
2. una transacción posterior que es el mensaje fundamental del juego; y
3. una recompensa predecible que concluye el juego y que a su vez es el propósito verdadero.

Los juegos inhiben las comunicaciones exactas y abiertas entre las personas. Si los juegos limitan la comunicación efectiva, ¿por qué juegan los seres humanos? Los juegos sirven:

1. Para pasar el rato (que, de otra manera se perdería en actividades aburridas).
2. Para que los jugadores sean reconocidos y reciban atención (“caricias”) que, de otra manera, no conseguirían.
3. Para reforzar las posiciones con relación a uno mismo y a los demás.
4. Para contribuir al plan o guión de vida del individuo.

### *Estructuración del tiempo*

Los seres humanos necesitan estructurar su tiempo para evitar el aburrimiento. Además de los juegos (y de dormir) hay otras cinco maneras de pasar el rato. *Retirándose*, tanto física como psicológicamente, para evitar a los demás. Mientras que la retirada física puede significar el abandono de la sala para evitar una conversación o situación desagradable, la retirada psicológica puede conseguirse sin que la persona abandone la sala, aunque evite el contacto con los demás. El soñar despierto o el fantasear son ejemplos comunes de retiradas psicológicas.

*Rituales*. Se trata de simples transacciones complementarias que ayudan a mantener alejada a la gente. El ejemplo más común de una conducta ritualista es: “Buenos días. ¿Cómo está usted?” “Muy bien, ¿y usted?” Si no cree que la anterior transacción sea ritual, la próxima vez que alguien le pregunte: “¿Cómo está usted?” háblele de su salud, de su posición financiera, su vida personal, etc. ¡Observe su reacción! (Un consejo: explíquele después que estaba bromeando o se arriesga a perder un amigo o un socio.)

*Pasatiempos*. Ayudan a pasar el rato sin necesidad de tener que acercarse demasiado. En la oficina, los empleados rumorean sobre las nuevas políticas de la compañía; en el hogar, los padres se quejan de sus hijos; en las fiestas, hombres y mujeres hablan de la bolsa, de deportes, de amigos comunes, de coches, de hijos, recetas de cocina, etc. Los pasatiempos son una manera de divertirse y ayudan a determinar con quiénes les gustaría trabajar, intimar, o jugar.

*Actividades*. Tratan de la realidad y, por regla general, implican hacer lo que hay que hacer. El trabajo es el ejemplo más común de una actividad. Esta forma de estructurar el tiempo exige que el individuo invierta su energía para realizar una tarea o para conseguir un objetivo. Las actividades también son medios para evitar la intimidad, aunque algunas veces pueden provocarla. Por

ejemplo, dos personas que realicen el mismo trabajo pueden llegar a ser grandes amigos o amantes. Las faenas caseras, los hobbies, etc., también son actividades.

*Intimidad.* Está libre de juegos e implica unas relaciones humanas más profundas, que los rituales, los pasatiempos o las actividades. El propósito de la intimidad es de acercarse a otras personas, para compartir sus pensamientos y sentimientos, para relacionarse afectuosamente, cariñosamente, en un ambiente libre de hipocresías. La intimidad implica el intercambio de sueños, esperanzas, ambiciones, deseos; elimina las barreras que contribuyen al aislamiento de las personas. La intimidad es una experiencia humana muy profunda, pero debido a que implica un riesgo, las personas prefieren los juegos, los rituales, las actividades o los pasatiempos. Mientras que los americanos reservan la intimidad para el matrimonio o para las relaciones familiares, es posible lograr un cierto grado de intimidad fuera del hogar. De hecho, uno de los objetivos del análisis transaccional es proporcionarles a los seres humanos la oportunidad de conseguir un cierto grado de intimidad en cualquier relación.

### *Caricias*

La segunda razón para jugar, además de para estructurar el tiempo, es el reconocimiento y la atención que pueden conseguir los jugadores.

En el análisis transaccional ello es conocido como reunir o conseguir caricias. Todos los seres humanos necesitan caricias, aunque unos individuos necesitan más que otros, y más a menudo, posiblemente debido a la falta de caricias en su infancia o juventud.

Es decir, es posible que Dudd y Savage, por ejemplo, estuviesen jugando con Happihour un juego denominado: "Si no fuera por usted", para ser castigados (que en realidad es una forma de caricias) o para llamar la atención de una autoridad, o de una figura del padre, para así compensar la poca atención que les prestan sus padres verdaderos. Un vendedor puede jugar al "Mire lo que me he esforzado", vendiendo tres veces la cantidad estipulada para que su jefe, familia y amigos lo elogien (caricias). Como sugerimos anteriormente, las caricias pueden ser positivas o negativas. Como es evidente, las caricias positivas son más sanas que las negativas, aunque es mejor recibir caricias negativas que no recibir ningún tipo de caricia. Ello es especialmente cierto en las organizaciones donde los mejores gerentes y supervisores son aquellos que saben cómo deben administrarse las caricias. Las caricias positivas ayudan a los individuos emocionalmente estables y pueden oscilar desde el mínimo: "Hola", hasta el íntimo: "Te amo". Las caricias negativas son conocidas como "descuentos" y causan dolor emocional al individuo que las recibe. Una de las mejores caricias que un gerente puede dar a sus empleados es escucharlos con atención. Las figuras 6.16. y 6.17., proporcionan ejemplos de conductas de caricias positivas y de caricias negativas.

Figura 6.16

En el ejemplo de las caricias positivas (figura 6.17.) es muy importante que el jefe sea sincero en su declaración. De otra manera, Joe percibiría la actitud hipócrita de su jefe y el resultado sería un descuento. La conducta no verbal del jefe jugará un rol importante en el momento de determinar si las caricias fueron positivas o negativas. La importancia de las caricias adquiere mayor

Figura 6.17

relieve cuando se considera que los sentimientos asociados con las buenas o malas caricias son acumulativos. Es decir, un empleado puede ignorar los primeros descuentos de su jefe; aunque en realidad no los ignore, sino que los está ahorrando para en un futuro "hacerlos efectivos", quizá presentando su dimisión o dándole un puñetazo a su jefe. En el análisis transaccional los sentimientos asociados con las caricias son conocidos como "cupones". Las personas juegan para recibir una recompensa que, por regla general, está asociada con el "cambio" de unos cupones de buenos o malos sentimientos. Por ejemplo, es posible que Dudd y Savage y sus amigos hayan ignorado la mayoría de los descuentos (caricias negativas) de Happihour durante los diez años que ocupa el cargo de presidente. Por consiguiente, encuentran justificada la rebelión, ya que les permite "cambiar" todos sus cupones de malos sentimientos que han reunido contra Happihour y, como consecuencia, juegan a: "Si no fuera por él." También es posible que Dudd y Savage organizaran la manifestación para poder cambiar sus "cupones de cólera". Cuando las personas crean situaciones que les proporcionan los cupones que ellos desean, se están dedicando a "actividades fraudulentas." Las actividades fraudulentas invitan a los juegos y son una forma de desenfreno. El vendedor anteriormente mencionado estaba recogiendo cupones de elogio para sus actividades fraudulentas (triplicando sus ventas y jugando al: "Mire lo que me esforzado"). Es posible que Happihour haya estado recogiendo cupones de piedad o inadecuados para sus actividades fraudulentas jugando al: "Si no fuese por ellos" (los estudiantes), o al juego del vendedor.

Y entonces, es necesario formular la siguiente pregunta: ¿Cuándo cambian los cupones y qué premio buscan? Se trata de un asunto personal y varía según el guión y la posición de la vida. Un estudiante puede considerar que es justificado jugar al: "Qué malo es" con el profesor que le ha suspendido un examen; otro estudiante puede cambiar sus cupones de sentimientos dañados telefoneando al profesor a las tres de la madrugada. Si el estudiante no es una persona O.K. incluso puede llegar al suicidio o al asesinato. Sin embargo, en términos generales, la naturaleza del "premio psicológico" por el que cambia sus cupones depende de si se trata de una persona O.K. o no, y del número de cupones que haya recogido. Una esposa puede cambiar sus cupones de sentimientos dañados por su esposo hablando de ello con su mejor amigo: más tarde puede mantener relaciones extramatrimoniales o pedir el divorcio; si la situación sigue empeorando,

puede llegar al asesinato o al suicidio. Otra mujer, sin embargo, puede recoger tan sólo un cupón y decidirse a pedir el divorcio.

### *Posiciones de la vida*

La tercera razón para jugar es el esfuerzo que el jugador puede conseguir de su posición en la vida. En los primeros años de la vida (entre los tres y los diez), el niño comienza a tomar decisiones sobre sí mismo, su valor, el concepto que tiene de sí mismo (y con respecto a otros que, a despecho de su corta edad y falta de experiencia, pueden influenciar su futura conducta como adulto. Happihour, por ejemplo, pudo haber decidido a los seis años que las personas eran malas y poco dignas de confianza, aunque él se considerase una persona lista y O.K. Toda su vida estaría influenciada por esta decisión infantil, y cuando Dudd y Savage comenzaron su manifestación, fue natural que Happihour dijese: "Ves, no se puede confiar en los estudiantes." Las cuatro posiciones básicas de la vida son:

1. Yo no estoy O.K.-tú estás O.K.: se trata de una posición común en la infancia que muchas personas siguen ocupando en la madurez. Las personas que se encuentran en esta posición necesitan muchas caricias para superar sus sentimientos de impotencia e ineficacia. Es muy probable que los estudiantes de la universidad de Happihour ocupasen esta posición.
2. Yo no estoy O.K. -tú no estás O.K.: la persona que se encuentra en esta posición lo abandona todo. Dichas personas pierden interés en la vida y pueden, en casos extremos, cometer suicidio o asesinatos. El gerente que parece supervisar, pero que da y recibe muy pocas caricias, es muy posible que ocupe esta posición.
3. Yo estoy O.K.-tú no estás O.K.: la persona que se siente perseguida o que se considera una víctima puede ocupar esta posición. Esta posición es muy común entre los criminales, pero los gerentes que prefieren los estilos autocráticos en la toma de decisiones también pueden encontrarse en esta posición. El presidente Happihour (que no confía en la gente) se encuentra en esta posición.
4. Yo estoy O.K.-tú estás O.K.: se trata de la posición más sana y viene determinada por las decisiones que tomamos basándonos en- la información que recibimos del medio ambiente y de las experiencias que vivimos. Se trata de una posición característica de la intimidad y no es adecuada para los juegos. Los gerentes que creen y ponen en práctica unas comunicaciones abiertas y exactas con sus empleados, se encuentran en esta posición.

Harris (1967) sostiene que: "Las tres primeras posiciones están basadas en sentimientos. La cuarta se basa en el pensamiento, la fe y en las acciones. Las tres primeras están relacionadas con el "por qué". La cuarta con el por qué no... No nos encontramos en una nueva posición. Es una decisión que tomamos."

### *Guiones de la vida*

Las cuatro razones para jugar se encuentran en la contribución al guión o plan de la vida del individuo. (El análisis del guión es la cuarta parte de este estudio, además del análisis estructural, transaccional y de juegos. Un estudio más detallado de los análisis de los guiones se encuentra en el capítulo IV, de Born to Win). Todos nosotros vivimos nuestras vidas de acuerdo con un guión determinado, en parte, por nuestra posición en la vida, por los mensajes de nuestros padres y por nuestras experiencias de la infancia. El guión, como plan de vida, es muy similar a una produc-

ción dramática con su reparto de personajes, el escenario y una serie de acontecimientos. Por alguna razón nos sentimos obligados a seguir el guión, incluso cuando es destructivo. Los juegos tan sólo son segmentos del guión, aunque algunos juegos son más comunes que otros. Si durante toda su vida Happihour no confió en la gente, participará en todos aquellos juegos que refuercen esta creencia. Por ejemplo, es muy posible que intente situar a los estudiantes en posiciones que les obliguen a resistirse a sus decisiones; entonces, una vez se han rebelado, puede ahogar la revuelta y decir: "No se puede confiar en los estudiantes." Este juego se llama: "Ya te tengo, bastardo", y es muy común entre las personas que "no confían en la gente." Es decir, se participa en determinados juegos para reforzar el guión individual. Una de las ventajas del análisis transaccional consiste en que ayuda a los individuos a ser más conscientes de sus guiones, juegos y posiciones en la vida. Una vez se es consciente "de lo que está pasando aquí", es posible cambiar el guión.

Es decir, la gente participa en juegos por unas razones psicológicas muy lógicas: para pasar el rato, para conseguir caricias, para reforzar las posiciones de la vida y para crear los guiones de la vida. Ahora que conocemos los motivos, ya podemos discutir y analizar los juegos más comunes de la organización así como presentar algunos métodos para impedirlos.

## Juegos de la organización

En su libro *Games People Play*, Berne clasifica y analiza más de treinta y cinco juegos. El lector debería consultar este libro para poder comprender mejor la teoría psicológica de los juegos. En esta sección trataremos principalmente algunos de los juegos más comunes de la organización, así como su propósito, transacciones (sociales y psicológicas), y roles. Analizaremos algunos juegos para demostrar la utilidad del análisis transaccional en las organizaciones: *identificar e impedir juegos que limitan las comunicaciones abiertas y exactas*.

La gente participa en los juegos con distintos grados de intensidad; Berne (1964) clasifica los juegos basándose en tres grados:

1. *Juego de primer grado*: aquel que es socialmente aceptable en el círculo del jugador.
2. *Juego de segundo grado*: aquel que no produce ningún daño permanente ni irremediable, pero que los jugadores prefieren ocultar al público.
3. *Juego de tercer grado*: aquel que es permanente y que termina en una intervención quirúrgica, en el Palacio de justicia o en el depósito de cadáveres.

La "transacción del vendedor", mencionada anteriormente, es un buen ejemplo de juego de primer grado; el jefe que invita a su secretaria a un almuerzo está participando en un juego de segundo grado (que puede terminar en un juego de tercer grado); y Happihour, Dudd y Savage constituyen un buen ejemplo de juego de tercer grado.

Por regla general las personas que participan en los juegos representan uno de los siguientes papeles: víctima, perseguidor y salvador. Los juegos en que participa la víctima sirven para reforzar la posición: Yo no estoy O.K. -tú estás O.K. Los juegos en los que participa tanto el perseguidor como el salvador refuerzan la posición: Yo estoy O.K. -tú no estás O.K., y en la que el perseguidor actúa como padre crítico y el salvador como padre docente.

En la tabla 6.1. presentamos una lista preliminar de los nueve juegos que discutiremos en esta sección; la organización de este gráfico está basada en el modelo de Jarnes y Jongeward (1971).

Hemos seleccionado estos nueve juegos debido a que ilustran los juegos más comunes en las organizaciones.

Debido a que la mayoría de los juegos implican descuentos, tanto a los demás como a uno mismo, esta sección ha sido dividida en dos partes: juegos que descuentan a los demás (probando que “tú no estás O.K.”) y juegos que descuentan a uno mismo (probando que “yo no estoy O.K.”).

TABLA 6.1

Juegos de las organizaciones

<i>Tema</i>	<i>Nombre del juego</i>	<i>Propósito para probar (Descontar a otros)</i>
Culpar a otros	Si no fuese por ti	Tú no estás O.K.
Salvar a otros	Tan sólo intento ayudarte	Tú no estás O.K.
Encontrar defectos	¿Por qué no tu? Sí, pero...	Tú no estás O.K.
Vengarse	Rapo Ya te tengo, bastardo.	Tú no estás O.K.  <i>(Descancar a uno mismo)</i>
Conseguir compasión	Mire, cómo me he esforzado	Yo no estoy O.K.
Provocar humillaciones	Pégame Estúpido	Yo no estoy O.K.
Disfrutar con las desgracias	Pata de palo	Yo no estoy O.K.

### *Juegos que descuentan a los demás*

Las personas que participan en juegos para descontar a los demás se encuentran, por regla general, en el estado del ego de padre, e intentan provocar, culpar o salvar a otros, o pretenden encontrar defectos o vengarse. La posición de estos jugadores es: “Yo estoy O.K.”-“Tú no estás O.K.” y tu necesitas ser rescatado o perseguido. Estos juegos son el resultado de la falta de confianza que se observa en la organización y que produce conductas infantiles en las víctimas del juego. Los gerentes que participan en estos juegos se sentirían identificados con la Teoría X de McGregor. Los juegos de este tipo que analizaremos son: “Si no fuese por ti; tan sólo intento ayudarte; ¿Por qué no...? Sí, pero...; Rapo; y Ya te tengo, bastardo.

*Si no fuese por ti.* A pesar de que es muy probable que este juego sea el más común de los juegos por los matrimonios, también puede jugarse en la organización. Imagine un gerente muy autocrático (Sistema 1, Teoría X, 9-1, etc.), que tolere muy poco feedback de sus empleados en las reuniones; además, prácticamente toma todas las decisiones y selecciona personalmente al grupo de asesores. Cualquier empleado suyo estaría justificado de quejarse de un gerente tan restrictivo diciendo, “Si no fuese por ti tendría la oportunidad de explicarles a los hombres mis

ideas”, o “Si no fuese por ti, las cosas serían distintas aquí.” (Por supuesto, si el mismo empleado se queja a sus colegas, amigos o esposa de verse “limitado” está jugando al “Si no fuera por él.”) Por regla general para este juego se necesitan dos jugadores, -la víctima y el perseguidor-, aunque pueden haber varias víctimas y algunos comparsas (para escuchar las quejas de la víctima como hemos visto en la situación anteriormente descrita. El juego comienza cuando el perseguidor (un padre crítico o docente) inhibe o protege exageradamente a la víctima (un niño limitado). Entonces, la víctima se queja o al perseguidor (“Si no fuese por ti”) o a algún comparsa (“Si no fuese por él : “Estoy siendo limitado”, o “El no me deja”. Ello representa la recompensa de la víctima en la forma de refuerzo a su seguridad, “Yo estoy O.K., pero él me limita.” La transacción social es padre-niño; la transacción psicológica es niño-niño (véase figura 6.18.)

Figura 6.18

Dudd y Savage hubiesen podido jugar al “Si no fuese por ti” con Happihour, pero querían algo más que un poco de seguridad; seguramente se hubiesen sentido satisfechos con un juego de tercer grado, que hubiese podido consistir en prenderle fuego a la universidad.

*Tan sólo intento ayudarte.* Los jugadores del “Tan sólo intento ayudarte” desean proteger a la gente tanto como los jugadores del “Si no fuera por ti” desean la paz. De hecho, cuando tienen éxito al ayudar a un cliente, a un paciente o a una organización es por casualidad. En el juego participan dos partes, el salvador y su víctima. (Puede haber varias víctimas.) La víctima proclama su necesidad de ser ayudado el salvador se ofrece voluntario para prestar sus servicios, aunque es incapaz de proporcionar la ayuda necesitada. Y después de ser reprendido por su víctima dice asombrado, “Tan sólo intentaba ayudarte.” La recompensa del jugador del “Tan sólo intento ayudarte”, se produce cuando, asombrado por las quejas de su cliente, recibe refuerzo para su posición original, llegando a la conclusión de que las personas son ingratas y desconsideradas. Happihour hubiese podido ocupar esta posición y sus intentos para “cuidar de la universidad” hubiesen podido estar motivados por el deseo de despertar la cólera de los fogosos estudiantes como Dudd y Savage, con lo que podría decir, “los estudiantes son ingratos y desconsiderados... después de todo, tan sólo intentaba ayudarlos.”

En el contexto de la organización el ejemplo más típico del jugador “Tan sólo intento ayudarte”, se encuentra entre los asesores profesionales. Imagine a un consultor en comunicaciones que es contratado para descubrir el grapevine de los rumores, luego, para calcular su eficacia y velocidad, y finalmente, hacer las recomendaciones pertinentes para evitarlos. Después de dedicarse durante tres semanas a entrevistas, investigaciones y observaciones concluye diciendo: “El grapevine se propaga rápidamente, es muy inexacto y puede ser evitado eliminando sus causas... trabajadores que no se sienten felices y que necesitan más información.” El jefe de la organiza-

ción, dándose cuenta de que para llegar a esta conclusión el asesor ha necesitado tres semanas y que le ha costado tres mil quinientos dólares y que la solución viene dada en cualquier libro de texto, descarga su furia contra el asesor. El asesor, por el contrario, no comprende las razones de su cliente para mostrarse sumamente colérico con él. Cuando sale de la organización para irse al banco, murmura, "Tan sólo intentaba ayudarles."

Como es lógico pensar no todos los consultores son como los de este ejemplo. Hay un vínculo ético que debería existir entre el adulto del cliente y el adulto del consultor que debería evitar situaciones como la anteriormente descrita. De hecho, Berne señala que las personas que verdaderamente quieren ayudar no deben ser confundidos con los jugadores del, "Tan sólo intento ayudarte." Los primeros se distinguen por frases como, "Creo que podremos hacer algo al respecto", "Yo sé lo que deberíamos hacer", "Tengo la misión de ayudarte", o "Mi tarifa por ayudarte será". . . Según Berne ( 1964), tales frases, dichas con buena voluntad, "representan ofertas del adulto para poner sus calificaciones profesionales a la disposición del angustiado paciente o cliente."

Las transacciones del "Tan sólo intento ayudarte" son tanto al nivel social como al psicológico padre-niño, tal como aparece en la figura 6.19.

*¿Por qué no ... ? Sí, pero...*

La siguiente conversación fue sostenida por un matrimonio:

*Marido (M):* Querida, el fregadero está goteando de nuevo.

*Esposa (E):* Bien, ¿por qué no lo arreglas?

*M:* Lo haría, pero no sé cómo hacerlo.

*E:* En este caso, ¿por qué no telefoneas al fontanero?

*M:* Es una buena idea, pero resultaría muy caro.

*E:* Bien, ¿por qué no le pides a Fred que te ayude?

*M:* Sí, pero Fred tiene demasiado trabajo.

*E:* Bien, ¿por qué no te ahogas?

Figura 6.19

El juego de esta pareja fue el primero que se analizó, y es jugado regularmente por los matrimonios y en las organizaciones. Cuantas veces un jefe ha convocado una reunión, ha pedido sugerencias y luego las ha rechazado de plano. Con cuanta frecuencia un profesor solicita consejo de

los estudiantes para luego ignorar sus sugerencias. Cuantas veces se queja una esposa de su marido, recibe consejos de sus amigas para luego ignorarlos. Todos estos ejemplos sirven para ilustrar el juego “¿Por qué no... Sí, pero. . .”, un juego diseñado para garantizarle al niño que “Nadie va a decirle lo que tiene que hacer.”

A diferencia del “Tan sólo intento ayudarte” en el que participan un salvador y varios clientes, el “¿Por qué no... ? Sí, pero...” es jugado por un cliente y varios salvadores padres docentes. De hecho, cuanto mejor sea el jugador, mayor será el número de padres salvadores que podrán participar. El juego comienza cuando uno de los jugadores solicita ayuda para resolver un problema; entonces, el salvador le ofrece sus consejos, “¿Por qué no...?” Pero el jugador que ha iniciado el juego rechaza todas las sugerencias, razonando el motivo por el que no las acepta, “Sí, pero...” Esto continúa hasta que los jugadores “¿Por qué no ...? abandonan, con lo que le proporcionan su recompensa al jugador “Sí, pero...”; silencio y ayuda para su posición, “Mis padres no pueden decirme nada.”

A un nivel social, las transacciones “¿Por qué no...? Sí, pero...” son adulto-adulto; aunque el nivel psicológico son padre-niño, como aparece representado gráficamente en la figura 6.20.

Figura 6.20

*Rapo.* El rapo puede ser jugado en la oficina, en casa, o en la iglesia, dependiendo tan sólo de su intensidad. Los movimientos del Rapo son muy similares en sus tres grados; la seductora (el perseguidor) incita al lobo (la víctima) coqueteando con él; él puede responder de distintas maneras (sonrisas, abrazos, etc.) ; entonces, ella rechaza su respuesta y pasa a la siguiente conquista. Una versión muy hábil de Rapo es la seductora que pasa toda una tarde atrayendo al lobo para rechazarlo después.

En su primer grado de intensidad, el Rapo es socialmente aceptable y no es excesivamente perjudicial para el lobo. Normalmente, la seductora lo rechaza con palabras tan educadas como, “Aprecio su interés, pero no soy libre.” El Rapo de segundo grado daña a los sentimientos, es mucho más complicado (implica habitaciones de moteles, etc.) y el rechazo es mucho más brusco, “Lárgate, muchacho.” El tercer grado de Rapo es permanente y termina en divorcio, suicidio u homicidio. En este caso, la seductora permite que el lobo entre en contacto físico con ella, y después ella grita, “ ¡Me han violado!”, o reclama otro daño irreparable.

La recompensa es similar en los tres grados; venganza maliciosa en los hombres que rechaza y apoyo a su posición original según la cual “los hombres no están O.K.”, En la oficina, el Rapo puede ser jugado por la secretaria que desea ver a su jefe en una situación difícil, por la oficinista que desea rechazar a un colega masculino, por la supervisora que desea vengarse de un colega masculino. En la universidad, el Rapo en primer grado es muy frecuente entre las jóvenes alumnas y los profesores varones. Por supuesto, los hombres también pueden jugar activamente al

Rapo, de hecho, cuando los hombres no representan el papel del seductor, están jugando una versión del "Pégame".

Las transacciones sociales del Rapo son Adulto-Adulto; las transacciones Psicológicas son Niño-Niño, como aparece representado gráficamente en la figura 6.21.

Figura 6.21

*Ya te tengo, bastardo.* Un importante fabricante de máquinas de oficina del suroeste contrató a un joven doctor en Filosofía, llamado Black, para dirigir su Departamento de Ingeniería. Su contratación provocó muchas quejas de los gerentes, ya que algunos deseaban para ellos el cargo. Un gerente, llamado White (superior a Black en la jerarquía de la compañía), se opuso tenazmente a la contratación de Black. Pasaron unos meses, durante los cuales Black demostró ser muy competente en su departamento. Un día, White le recomendó a Black que sería conveniente descentralizar el Departamento de Ingeniería para mejorar la moral de los hombres. Black pasó varios días considerando las recomendaciones de White. Black reconocía las implicaciones de tal cambio, pero también reconocía el desafío que le presentaba White. Por consiguiente, Black aceptó el reto y se dedicó a iniciar los cambios necesarios. En menos de un mes, su departamento quedó sumido en el caos; los pedidos se acumulaban, los hombres discutían entre sí, algunos empleados amenazaron con dimitir, etc. Durante este mes de transición, White disfrutó con el aparente fracaso de Black. A continuación, White, apoyado por los hombres del Departamento de Ingeniería, pidió que la compañía despidiese a Black por incompetencia. Black, dándose cuenta que había cometido un grave error, no podía defenderse así mismo y, por ello, su despido parecía inevitable.

Básicamente el anterior caso es un ejemplo del "Ya te tengo, bastardo", jugado en su tercer grado de intensidad.

Dos jugadores, una víctima (Black), y un agresor (White) hacen una serie de movimientos que implican provocaciones-acusaciones-defensas-castigos. Es evidente que Black provocó a White al ser contratado para ocupar un cargo que estaba por encima del de algunos miembros de la compañía. Por ello, White colocó a Black en una situación en la que el fracaso era inevitable, la defensa era muy limitada y que, además, exigía un castigo inmediato. Cuando White descargó toda su furia contra Black, demandando su despido, estaba reforzando su posición según la cual "no puede confiarse en nadie" (su recompensa).

Se trata de un juego muy peligroso para las organizaciones, ya que las apuestas son muy altas (golpes bajos, dimisiones, despidos). El gerente que acepta las suposiciones de la Teoría X participará regularmente en este juego, ya que la posición de la vida de este juego corresponde directa-

mente con una de las conductas fundamentales de la Teoría X, “no puede confiarse en nadie”. Las asignaciones de los comités recaerán sobre hombres incompetentes, las secretarias más lentas tendrán que mecanografiar en poco tiempo extensos manuscritos, los empleados sabotearán a sus colegas manipulándolos o bien amenazándolos.

A nivel social la transacción es Adulto-Adulto, sin embargo, al nivel psicológico es Padre-Niño, como se ve claramente en la figura 6.22.

### *Juegos que descuentan a uno mismo.*

Las personas que participan en juegos para descontarse a sí mismos se encuentran en su estado del ego de Niño e intentan conseguir compasión, perdón o bien, disfrutan con la angustia o abandono. La posición de la vida de estos jugadores es “Yo no estoy O.K. -Tú estás O.K.” y yo necesito ser rescatado o perseguido. Normalmente, los juegos de este tipo están motivados por *falta de caricias* dentro del contexto de la organización y producen conductas críticas o/y docentes en los empleados/gerentes que se “ven cogidos” en tales juegos. Los gerentes que participan en estos juegos tienden a aceptar el estilo de liderazgo 1-9 de Blake y Mouton: Los juegos de este tipo que analizaremos son: Mire cómo me he esforzado; Pégame, estúpido; pata de palo.

*Mire cómo me esforzado.* Imagine a un hombre de cuarenta y cinco años con una enfermedad cardíaca crónica que rechaza constantemente los consejos de su esposa para “tomárselo con calma.” Pero su enfermedad se agrava y se ve obligado a jubilarse. Entonces, desde la cama del hospital les dice a su esposa, a su familia, y a sus amigos, “Miren cómo me he esforzado.” (Si su enfermedad es fatal, el mensaje que envía a los sobrevivientes es, “Miren, cómo me esforcé.”) En el ejemplo anterior, el marido estaba representando el papel del obstinado; su esposa el del perseguidor; y el médico, el de la autoridad. El perseguidor le hace sugerencias al obstinado, pero este las rechaza o las ignora; el perseguidor incrementa la presión y el obstinado puede condescender para conseguir la aprobación del perseguidor; pero como no lo consigue, el obstinado obtiene su recompensa diciendo, “No tengo la culpa... miren cómo me he esforzado.”

Un empleado que intente promocionar puede aceptar más responsabilidades de las que es capaz de asumir. Cuando descubre que no puede hacer frente a todas sus responsabilidades, puede decirle a su jefe, “No es culpa mía, después de todo, mire cómo me he esforzado.” Un ejemplo muy común de este juego se da en la universidad donde los profesores están sometidos a una gran presión para publicar artículos y libros, asistir a reuniones profesionales, a comités, y

enseñar en las aulas. Bajo estas condiciones es muy fácil que un profesor se derrumbe y que luego le diga al presidente de su departamento y a su esposa, "Miren cómo me he esforzado." La recompensa en este juego se recibe después de producirse el fracaso, cuando el obstinado es justificado por no tener culpa alguna.

Hace unos años la Major League Baseball Players Association se declaró en huelga por primera vez en la historia, logrando con ello que no se celebrasen partidos de béisbol. La huelga fue convocada por los jugadores para inducir a los propietarios de los equipos a que incrementasen sus jubilaciones. Poco después de comenzar la huelga, los jugadores hicieron una "oferta final" a los propietarios, en la que explicaban que el incremento en las jubilaciones podría derivarse de los intereses, con lo que los propietarios no tendrían que aportar ningún dinero. Cuando los propietarios rechazaron la oferta, Marvin Miller, director ejecutivo de la Major League Baseball Players Association, hizo la siguiente declaración:

El rechazo de la oferta hecha por los jugadores demuestra la verdad de la disputa. jamás ha tenido relación alguna con el dinero. Los propietarios querían –y quieren– que los jugadores mordiesen el polvo. Creo que los propietarios han cometido un penoso error. Queda claro que los jugadores, al hacer esta oferta, están más preocupados por el juego del béisbol y por los intereses de los hinchas que los propietarios, quienes lloran con lágrimas de cocodrilo pero consideran a los hinchas como una simple fuente de ingresos. (*Albuquerque Journal*, 4 de abril de 1972).

Miller hubiese dicho: "Miren cómo se han esforzado los jugadores." En el nivel social las transacciones de este juego son adulto-adulto; las transacciones psicológicas son padre-niño, como se ve gráficamente en la figura 6.23.

Figura 6.23

*Pégame*. El siguiente caso es citado en una de las obras de James y Jongeward (1971):

Varios hombres han pedido ser transferidos de la División B de un laboratorio electrónico. Ello obligó al supervisor a convocar una reunión para que los hombres pudiesen ventilar sus quejas. El problema quedó claro cuando uno de los empleados dijo: "Estoy harto de que Sam y Ed pasen dos horas almorzando y que el resto de nosotros tengamos que hacerles el trabajo." Sam y Ed admitieron ser culpables, se disculparon y prometieron enmendarse.

Sam cumplió lo prometido, sin embargo, Ed se olvidó de ello. Continuó dedicando dos horas al almuerzo, excusándose ante los compañeros, "Lo siento, muchachos. Parece que siempre pasa algo que impide que cumpla mi palabra. Me siento muy avergonzado y procuraré esforzarme más." Las amonestaciones del supervisor se hicieron más frecuentes hasta que, finalmente, Ed fue despedido.

En este ejemplo, vemos que Ed hubiese podido llevar una camiseta con la siguiente inscripción: "Pégame." Estaba manipulando deliberadamente a sus compañeros de trabajo y a su jefe para que le diesen unos cupones negativos, reforzando con ello su posición de la vida: "Yo no estoy O.K." La recompensa de Ed vino con el "golpe" final, es decir, con el despido. Una vez recibido el golpe, Ed podría decir a todo el que estuviese dispuesto a escucharlo: "¿Por qué estas cosas siempre me ocurren a mí?" Al nivel social el "pégame", es una transacción adulto-adulto; el nivel psicológico es una transacción padre-niño, como se ve gráficamente en la figura 6.24.

Figura 6.24

*Estúpido.* (una forma del "pégame"). Un miembro del claustro de profesores se queja frecuentemente de lo aburridas, deprimentes e innecesarias reuniones del comité de profesores. Con frecuencia no asiste a ellas, y cuando lo hace, llega con retraso, encolerizando al presidente del departamento. En el juego del "estúpido", el jugador espera ser humillado y descontando para así reforzar su posición: "No estoy O.K.". El siguiente diálogo tuvo lugar entre el profesor y uno de sus colegas, después de celebrarse una reunión del comité donde recibió un cupón negativo del presidente:

*Profesor (P):* Bien, ya lo he hecho de nuevo ¿no?

*Colega (C):* Yo no diría eso. El viejo ha tenido un día muy duro.

*P):* Estás equivocado. Soy un idiota por asistir a la reunión y aún lo soy mas por llegar tarde.

*C):* Creo que estás completamente equivocado. Antes de que tu llegases estábamos hablando de dinero. Y ya sabes lo mucho que esto le molesta.

*P):* No intentes consolarme. Ya no soy un niño. Sé que soy un idiota.

*C):* ¡Escúchame, idiota, no eres un idiota!

Es decir, el jugador del "estúpido" puede recoger su cupón negativo si persiste lo suficiente en ello. Socialmente, parece ser un intercambio de información entre los adultos de ambas partes, pero psicológicamente el padre del perseguidor realiza una transacción con el niño de la víctima, transacción que culmina con la deseada recompensa en forma de golpe. Figura 6.25.

*Pata de palo.* Otro de los juegos que implican la recolección de cupones negativos es el "pata de palo". Originalmente, este juego fue muy útil para diagnosticar a hombres heridos que sufrían algún tipo de depresión como resultado de su enfermedad. Con frecuencia, estos pacientes dicen: "Bien, las cosas serían de otra manera si no fuera por esta (pata de palo, brazo que me falta, sordera, ceguera, etc.), o "¿Qué espera de un hombre que tiene tina pata de palo?" Como dice Berne (1964), tan sólo esperarnos "que sean capaces de mover su propia silla de ruedas."

Figura 6.25

Un hombre sufrió un accidente de automóvil que estuvo a punto de costarle la vida. Su recuperación física se prolongó durante casi un año, dándole tiempo suficiente para captarse la simpatía de los demás y para recoger un gran número de cupones negativos. Después de su recuperación se le oye decir frecuentemente: "Maldita sea, teniendo en cuenta las circunstancias me he esforzado. . .", o "Considerando todos los factores, no puedes culparme. . ." o "¿Qué puedo hacer? Después de todo, lo hago lo mejor que puedo, cuando piensas en. . ." Normalmente, la gente se enfurece, con lo que el jugador recibe su recompensa en forma de cupones negativos. Algunas veces, la gente intenta educarlo, pensando que no participan en el juego; en realidad, le están dando un cupón de consolución, otra forma de recompensa.

Por regla general, el juego "pata de palo", implica a una víctima y a un perseguidor. La víctima provoca al perseguidor, sirviéndose de su invalidez para excusar su fracaso; el perseguidor le proporciona su recompensa diagnosticando la incapacidad de la víctima.

Las organizaciones pueden jugar al "pata de palo" a una escala muy amplia. Por ejemplo, una universidad intenta justificar la baja calidad del profesorado culpando al bajo presupuesto que le ha concedido el estado: "¿Qué se puede esperar con el poco dinero que disponemos?" Una compañía puede quejarse amargamente de la calidad de sus empleados culpando a la situación económica nacional que les impide realizar unos adecuados programas de selección: "¿Qué puede esperarse en la actual situación de la economía?" Los lectores que conozcan los principios de Peter sabrán que cuando un hombre ha llegado "a su nivel de incompetencia" puede culpar a sus superiores de todas sus equivocaciones: "¿Y yo qué puedo hacer?" Me promocionaron a pesar de que les dije que no lo hicieran." Al nivel social "pata de palo" es una transacción adulto-adulto; al nivel psicológico es una transacción padre-niño, como se ve claramente en la figura 6.26.

Los anteriores ejemplos han servido para ilustrar unas situaciones muy comunes en las organizaciones. Pero no hay que olvidar que existen otros juegos. Le aconsejamos que observe los juegos que tengan lugar en su organización y que identifique los roles, las transacciones y las recompensas. Si así lo hace habrá dado el primer paso para poner fin a los juegos.

## **Poner fin a los juegos**

Las personas y las organizaciones participan en juegos para pasar el rato, para recoger caricias, para reforzar sus posiciones de la vida y para crear los guiones de la vida. Si puede pasar el rato y conseguir caricias de otra manera y además acepta el hecho de que puede cambiar su posición y su guión de la vida, le resultará muy fácil poner fin a los juegos.

Puede ponerse fin a los juegos de tres maneras distintas que pueden utilizarse conjunta o individualmente, dependiendo de la naturaleza del juego, los jugadores y de la intensidad: negarse a jugar; negarse a proporcionar una recompensa; y dejar de descontar.

### *Negarse a jugar*

La mayoría de los juegos pueden terminarse si uno de los jugadores se niega a jugar. Por ejemplo, el Rapo termina cuando el lobo no responde a la seductora. El "Si no fuera por ti" cesa cuando el perseguidor (marido) deja de proteger a la víctima (esposa). Los jugadores del: "¿Por qué no ... ? ¿Sí, pero ... ?" no pueden seguir jugando cuando alguien de la audiencia no responde aconsejando a la víctima. Una de las maneras más eficaces de poner fin al "¿Por qué no. . .? ¿Sí, pero... ?" consiste en preguntarle a la víctima: "¿Qué crees que tú puedes hacer para solucionar tu problema?" Si al jugador del "pata de palo" le responde, "¿Qué cree que tú puedes hacer con tu pata de palo?" es muy probable que termine el juego.

### *Negarse a proporcionar una recompensa*

La segunda manera de poner fin a un juego consiste en cortar toda recompensa. Al hacerlo así se le da al jugador la oportunidad de reforzar su posición de la vida o de crear un nuevo guión. De momento se sentirá perplejo con lo que se verá forzado a tomar una decisión entre otros juegos y otras maneras de estructurar el tiempo. Por ejemplo, el juego: "Tan sólo intento ayudarte", puede terminarse si se niega a aceptar la ayuda que le brinda el jugador. Si un familiar le dice: "te lo puedo conseguir en un mayorista", dígame que prefiere comprar al por menor. Es posible que pierda su amistad, pero si estaba basada en una relación superficial, no habrá perdido gran cosa. Los jugadores del "pégame", "estúpido", y "pata de palo", no pueden continuar sus juegos si no reciben sus timbres negativos que sirvan para reforzar su posición: "Yo no estoy O.K."

### *Dejar de descontar*

Durante cuánto tiempo puede continuar jugando un jugador del: "Si no fuera por ti", si después de gritar, su compañera le responde con una broma o con una pregunta? ¿Cuánto tiempo podrá seguir manteniendo su aislamiento si su esposa se aleja de él inicialmente? Ningún jugador pue-

de seguir con su juego una vez se ha aislado su punto de descuento para inmediatamente ser evitado por su compañero. El juego terminará y encontrará una nueva manera de pasar el rato.

*¿Y después qué?*

Como es lógico pensar, si se pone fin a los juegos estos deben ser substituidos por otra cosa. Ello es cierto ya que, una de las razones por las que se juega es el deseo de estructurar el tiempo. En cierta ocasión un estudiante me dijo: "Dejaría de jugar pero ¿qué podría hacer entonces? La respuesta se encuentra en otras maneras de pasar el tiempo: rituales, pasatiempos, actividades, retirándose, o intimidad. Dijimos que la intimidad era un método de estructurar el tiempo que daba como resultado muchas caricias y permitía a los participantes asumir una nueva posición de la vida –"Yo estoy O.K.–Tú estás O.K." –y crear un guión, propio de un triunfador.

### **Sumario**

En este capítulo hemos tratado de los conceptos básicos de los análisis transaccionales como modelo para analizar los problemas de las comunicaciones interpersonales (primariamente en las comunicaciones diádicas) debido a los juegos que se dan dentro de la organización. Los análisis de la estructura de la personalidad según Berne padre-adulto y niño- han sido combinados con los análisis de las transacciones que pueden ser complementarias, cruzadas y ulteriores, para así poder analizar mejor los juegos practicados dentro del contexto de la organización. Especificamos las razones de la participación en los juegos, y presentamos varios ejemplos de juegos comúnmente practicados en la organización, para analizarlos. Finalmente, hemos estudiado tres métodos para poner fin a los juegos con la esperanza de que una vez terminen los juegos de la organización, las comunicaciones diádicas y entre los pequeños grupos sean mucho más exactas y abiertas.

### **Ejercicios**

1. Para identificar los estados del ego:

a. Padre: Enumere tres mensajes que haya recibido de sus padres. ¿Emplea este tipo de mensajes en alguna de las organizaciones a las que pertenece? ¿Cómo? ¿Cómo puede identificar a los padres de otros miembros de la organización?

b. Adulto: Describa una decisión que haya tomado recientemente en la escuela/ trabajo. ¿Se basó la decisión tomada en hechos objetivos, en mensajes de padres o sentimientos de niño? ¿Cambiaría hoy la decisión tomada? ¿Cómo es el adulto utilizado por los demás en el trabajo/escuela?

c. Niño: ¿Cómo reacciona en el trabajo/escuela cuando su jefe/profesor le asigna una tarea que no le agrada? ¿Qué sentimientos recoge? ¿Son similares a los sentimientos que recogía cuando era niño? Describa al niño de otros miembros de su organización.

2. Para identificar transacciones:

Dé un ejemplo y represéntelo gráficamente de una transacción complementaria, una cruzada y una ulterior en las que haya participado recientemente y que se hayan dado dentro del marco de su organización. Dé un ejemplo de cómo respondió su padre, su adulto y su niño en cada una de las siguientes situaciones:

a. Un compañero estudiante/empleo llega tarde un día en el que ambos tenían que terminar una importante tarea.

b. Su jefe/profesor no le da el aumento/notas que usted cree se merece.

c. Un hombre/mujer le sonríe en la oficina.

3. Para ilustrar la estructuración del tiempo:

Dé ejemplos de cómo utiliza cada una de las seis maneras de estructurar el tiempo (retirándose, rituales, pasatiempos, actividades, juegos, intimidad). Dé algunos ejemplos de cómo los demás miembros de su organización lo utilizan.

4. Para ilustrar las caricias:

¿Normalmente qué tipo de caricias da/recibe en el trabajo/escuela? ¿Cómo da/dan caricias en el trabajo/escuela? ¿Está satisfecho con el tipo y la cantidad de caricias que da/recibe? Relacione el tipo de caricias que da/recibe con la teoría de la motivación de Herzberg tratada en el capítulo III.

5. Para ilustrar los juegos:

¿Qué juego(s) prefiere practicar en el trabajo/escuela? ¿Qué juego(s) son los más comunes en su trabajo/escuela? Describa estos juegos, mencionando las transacciones, roles y recompensas tanto propias como de los demás. Sugiera maneras específicas para poner fin a estos juegos.

6. Para ilustrar los usos de los análisis transaccionales:

a. Explique las teorías de McGregor, Likert, etc., tratadas en el capítulo III desde el punto de vista de los análisis transaccionales, citando los posibles estados del ego, las transacciones y los juegos. ¿Le ha ayudado el análisis transaccional en la comprensión de estas teorías?

b. Diseñe un programa de ocho horas de duración de análisis transaccional para su organización, especificando los objetivos, los conceptos a tratar, los instrumentos necesarios y los procedimientos de evaluación (véase capítulo XI).

## Referencias

*Albuquerque Journal*, 4 de abril de 1972, pág. C-1.

Eric Berne. *Games People Play*. Nueva York: Grove Press, 1964.

*Principles of Group Treatment*. Nueva York: Oxford University Press, 1966.

*Transaccional Analysis in Psychotherapy*. Nueva York: Grove Press, 1961.

Franklin H. Ernest Jr. *Handbook of the Activity of Listening, Transactional Analysis of the Listener*. Manuscrito no publicado, puede conseguirse en Transactional Publications, 3155 College Ave., Berkeley, California 94703.

Thomas Harris. *I'm O. K., You're O.K.* Nueva York: Harper and Row, 1967.

Muriel James y Dorothy Jongeward. *Born to Win*. Reading, Massachusetts: AddisonWesley Co., 1971.

Wilder Penfield y H. Jasper. *Epilepsy and the Functional Anatomy of the Human Brain*. Boston: Little Brown and Co., 1954.

Laurence Peter y Raymond Hull. *The Peter Principle*. Nueva York: William Morrow and Company, 1969.

## CAPÍTULO 7

# Los pequeños grupos en las organizaciones

Parece que los neoyorquinos que., en los últimos años han sido considerados colectivamente por su desgana a “verse implicados”, están cambiando su corazón.

Se supone que el cambio de conciencia de los neoyorquinos se debe al hecho de que hace varios años, unos vecinos se negaron a responder a los gritos de la señorita Kitty Genovese pidiendo ayuda antes de morir apuñalada en una calle del Queens Borougli.

Un jueves por la noche, tres hombres cogieron el bolso de una muchacha de diecinueve años, mientras estaba hablando con una amiga en la esquina de una calle. Uno de los tres hombres la tiró al suelo cuando comenzó a chillar.

“No queremos otra Kitty Genovese en este barrio”, gritó alguien que pasaba por allí. Un momento después, aproximadamente cien neoyorquinos perseguían a los tres atacantes. Uno de los perseguidores amenazaba a los fugitivos con una cadena de hierro.

Los atacantes cogieron un taxi, pero los perseguidores lo rodearon impidiendo que este se pusiese en movimiento hasta que llegó la policía. Los tres sospechosos fueron arrestados y condenados por asalto y robo. Quizá estén volviendo los días de la ley y el orden, y, del interés de los ciudadanos. (*Albuquerque Journal*, 17 de junio de 1973).

A pesar de su número, los bravos neoyorquinos anteriormente citados constituyen un *grupo*. Pero si los cien ciudadanos hubiesen continuado su camino, sin prestar atención a los gritos de auxilio de la muchacha de diecinueve años no hubiesen sido muy distintos de una cola de individuos esperando frente a las taquillas de un teatro. Hubiesen sido tan íntimos como las miles de personas que miran un partido de fútbol, o que caminan por las calles en dirección a sus trabajos, o van de compras por los grandes almacenes. Si los cien ciudadanos del ejemplo interior se hubiesen comportado de esta manera los hubiésemos llamado “agregados”, una colección de individuos sin nada en común.

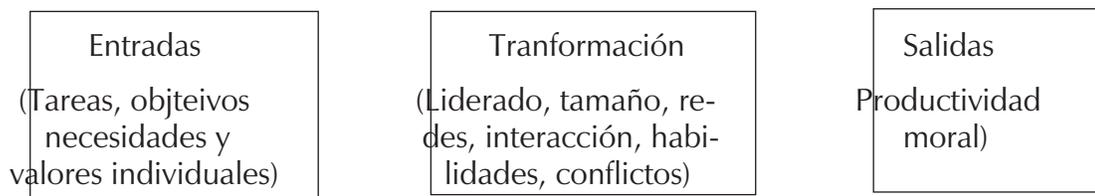
Pero estos cien ciudadanos eran distintos. Todos ellos compartían un propósito común. Cada uno de ellos reconocía la existencia y la necesidad que tenía de los demás. Si hubiesen estado solos, es muy posible que ninguno de ellos se hubiese decidido a prestarle su ayuda a la muchacha. Pero juntos, los cien ciudadanos se comunicaron un propósito común, y como ha dicho Lewin (1939): “Cada miembro reconoce la existencia de los demás como parte esencial del grupo en su totalidad, y su conducta refleja sus esperanzas” (citado en Applbaum y otros, 1973). Homans (1950) define a un grupo como “un número de personas que se comunican mutuamente durante un cierto periodo de tiempo, y que su número sea tan reducido como para poder comunicarse bien con los demás cara a cara y no por medio de intermediarios...” Cartwright y Zander (1968) consideran que un grupo es “una colección de individuos que se relacionan mutuamente y que son interdependientes hasta cierto grado significativo...” Applbaum y otros han señalado cinco características de los grupos en general; interacción de comunicación, objetivos o propósitos comunes, una serie de normas, una serie de roles e interdependencia.

Es decir, según Applbaum y otros, los cien ciudadanos del ejemplo anterior constituyen un grupo. Existía una evidente interacción entre ellos, primariamente por medio de rasgos no verbales (expresiones faciales, gritos, contactos físicos), y todos ellos tenían el propósito de rescatar a la muchacha de diecinueve años. Oficiosamente habían establecido una serie de normas siguiendo la orden del individuo que dijo: “No queremos otra Kitty Genovese en este barrio.” Uno de los ciudadanos representó el rol de perseguidor (“blandió una cadena de hierro”); otros representaron los roles de los captores (“rodeando al taxi”); y otros representaron el rol de “ciudadanos interesados”. Finalmente, sus acciones se vieron afectadas mutuamente. El coraje mostrado por cada uno de ellos provenía de la valentía colectiva mostrada por el grupo.

En este capítulo nos dedicaremos principalmente al estudio de los pequeños grupos. Scott (1967) ha definido a los *pequeños grupos* como “un reducido número de personas, normalmente menos de siete, que disfrutan con las interacciones personales que tienen lugar durante un periodo de tiempo normalmente largo”, con un. . . “cierto grado de intereses comunes, normalmente expresados como unos objetivos aceptados por todos los miembros del grupo.” Olmstead (1959) sugiere que veinte es el límite máximo de los pequeños grupos. Bales (1950) sostiene que los pequeños grupos existen independientemente de su número cuando todos sus miembros establecen una mutua relación psicológica. Hare (1952) opina que un número determinado no demuestra la existencia de un pequeño grupo; sostiene que la característica más importante son las interacciones cara a cara.

Estamos de acuerdo con Bales y Hare y definiremos a los pequeños grupos como lo han hecho Applbaum y otros: “dos o más personas comunicándose cara a cara, siendo cada miembro consciente de la presencia de los otros miembros del grupo”. Los objetivos específicos de este capítulo son:

- 1 . definir a los grupos y a los pequeños grupos en términos de sistemas sociales;
2. identificar y describir a los distintos tipos de pequeños grupos que se encuentran en las organizaciones;
3. describir y dar ejemplos de las siguientes variables:
  - a. roles funcionales;
  - b. liderazgo, C. redes y ecología del grupo,
  - d. habilidades en la resolución de problemas y en la toma de decisiones,
  - e. conformismo y cohesión, f. conflictos,
  - g. tamaño;
4. describir e ilustrar la evaluación de la eficacia de los grupos.



A = Ambiente  
 E = Entradas  
 T = Transformación  
 S = Salidas  
 R = Realimentación

## Los pequeños grupos como subsistemas

De la misma manera que en el capítulo 11 definíamos a la organización como a un sistema social, en esta sección también podríamos definir a los grupos de la misma manera. Tanto las organizaciones como los grupos están formados por subsistemas que son interdependientes y están interrelacionados. Ambos son abiertos y dinámicos, y tienen entradas, salidas, operaciones, feedback y fronteras. Los dos mantienen el equilibrio por medio del feedback, y ambos tienen una multiplicidad de propósitos, funciones y objetivos, algunos de los cuales están en conflicto. En este libro consideramos a la organización como el sistema más amplio y a los grupos como *subsistemas interdependientes*. De esta manera, la organización, en su conjunto, se convierte en el medio ambiente del grupo como subsistema. La figura 7.1. presenta un diagrama del grupo como subsistema.

Huse y Bowditch (1973) también definen al grupo como un subsistema dentro de la organización. Dentro de este contexto, enumeran cuatro características principales del grupo: propósito común, interacción, conciencia mutua, y auto-percepción como miembro del grupo. Creen que los grupos formados dentro de la organización son de gran ayuda para alcanzar los objetivos de la misma organización, para acelerar el flujo de la información y para satisfacer ciertas necesidades personales. Basándose en la jerarquía de necesidades de Maslow (véase capítulo III), identifican cuatro necesidades individuales específicas que son satisfechas por los grupos:

1. *Necesidades de seguridad*: el poder y la seguridad que emanan los grupos proporciona protección. El viejo refrán que dice que “la seguridad está en el número” (como vimos en el caso anterior), constituye un buen ejemplo de esta área de necesidades.
2. *Necesidades sociales*: el sentido de pertenencia que se encuentra en los grupos proporciona afiliación.

3. *Necesidades del ego*: el hecho de resolver problemas laborales y de tomar decisiones les proporciona a los individuos sentimientos de realización, reconocimiento y competencia.

4. *Necesidades de autorrealización*: Del feedback que se consigue de los otros miembros del grupo se deriva una mejor percepción de la propia conducta.

Huse y Bowditch sostienen que:

... las necesidades sociales y del ego del hombre son satisfechas y reforzadas por medio de su participación en grupos. Ciertas necesidades tan sólo pueden ser satisfechas por un grupo; por consiguiente, el hombre acude a los grupos para poder satisfacer sus necesidades. Además, debido a que le proporciona feedback, el grupo puede ayudar al individuo a satisfacer necesidades más elevadas, como las de autorrealización.

Rosenfeld (1973) resume la teoría fundamental de la orientación de las relaciones interpersonales de Schutz, diciendo que se trata de una posible exposición racional para unirse a un grupo. Schutz ha identificado tres necesidades interpersonales que, para evitar la locura, deben ser satisfechas por medio de relaciones interpersonales. *Inclusión* es nuestra necesidad de pertenecer, de establecer y mantener efectivas relaciones interpersonales. Nuestra necesidad de poder se denomina *control*, y nuestra necesidad de amor, *afecto*. Schutz sostiene que estas tres necesidades son expresadas y deseadas. Los individuos necesitan pertenecer, controlar y amar y también saberse incluidos, controlados y amados. Los grupos, debido a sus significativas interacciones, a su interés y lealtad, al hecho de resolver problemas y tomar decisiones, y a su constante feedback, proporciona a los individuos un amplio abanico de oportunidades para satisfacer estas tres necesidades.

Un grupo de vecinos serviría para ilustrar la satisfacción de estas necesidades. Doce vecinos vivieron durante varios años en la misma calle y durante todo este tiempo limitaron sus transacciones mutuas a un "hola", "¿Cómo está?", "Hace buen tiempo, ¿no cree?" Un día, se instala un nuevo vecino en la calle y pocos meses después ocurren varias acciones criminales que afectan a algunos vecinos. Se cometieron robos y actos vandálicos, se abusó verbal y físicamente de los niños y se vendieron abiertamente drogas. Finalmente los doce vecinos originales decidieron celebrar una reunión para tomar las medidas oportunas. Durante la primera hora de reunión celebrada en casa de uno de los vecinos, la mayoría de los asistentes se limitaron a proclamar a gritos "la inseguridad del barrio", o "los pocos problemas que habían tenido antes que ellos llegasen al barrio", o "lo asustados que estaban los niños." Durante las dos horas siguientes, uno de los vecinos se ofreció voluntario para confeccionar una lista con todas las acciones que podían ser atribuidas a los nuevos vecinos. Cuando la lista estuvo terminada, llegaron a la conclusión de que tenían que hacer algo "antes de que las cosas empeorasen". Decidieron celebrar una reunión la semana siguiente para seguir discutiendo el tema.

En la reunión de vecinos todos ellos tuvieron la oportunidad de satisfacer las tres necesidades de Schutz. Los doce vecinos acudieron a la primera reunión y prometieron su asistencia a la segunda. Se observó un alto grado de *inclusión*. Varios vecinos querían "tomarse la justicia por su mano"; uno de ellos llegó a sugerir "que deberían atacarlos armados con bates de beisbol o con pistolas". Todos los vecinos querían acción. Fuese cual fuere el grado de acción deseado, es aparente que todos deseaban mostrar un cierto *poder*. Finalmente, el grupo expresó su amor y su afecto mutuo escuchando activamente a los demás hablar de su problema con "ellos", respetando los sentimientos de cada persona con respecto a las condiciones del barrio, y llegando a un acuerdo para celebrar futuras reuniones. Un vecino declaró: "Es lamentable que tengamos que reunirnos en estas circunstancias."

## Tipos de grupos en las organizaciones

“Parece que paso la mayor parte de mi tiempo en reuniones de comités.” “No tengo tiempo para nada... tan sólo para asistir a reuniones de comités.” “Si el jefe convoca otra reunión, me volveré loco.” “Ya no asisto a ninguna reunión; tan sólo sirven para perder tiempo.” Estas frases demuestran las reacciones de los empleados y de los gerentes con respecto a las reuniones y están entresacadas de una encuesta que realizó el autor en veinticinco organizaciones. La mayoría de las respuestas fueron negativas. Casi todos los gerentes opinaron que las reuniones eran demasiada largas y que se conseguía muy poco con ellas.

Los estudios estadísticos llevados a cabo lo confirman. Tillman (1960) descubrió que el noventa y cuatro por ciento de las organizaciones con más de diez mil empleados celebran reuniones formales de comités. Kriesberg (1950) informó que el ejecutivo medio dedica diez horas a la semana a reuniones formales de comités. Las investigaciones que el autor llevó a cabo en la Universidad de Nuevo México (1971) demostraron que los profesores asistían a un comité del colegio, a dos o tres comités departamentales, a un comité universitario y a dos o tres subcomités simultáneamente (además de asistir a las reuniones departamentales, del colegio y de la universidad). Los profesores dedicaban once horas a la semana a las reuniones formales y a los comités. Y si además se le añaden las reuniones no programadas y, las informales, es fácil comprender las razones por las que los profesores “estuviesen hartos de reuniones de comités.” Un profesor dijo que, debido a ello, casi no le quedaba tiempo para preparar los tomas de las clases.

Es evidente que los comités absorben parte del tiempo que se pasa en una organización. Y aún no hemos mencionado otras actividades propias de los pequeños grupos. Brooks (1971) ha identificado cinco tipos de grupos que pueden encontrarse en las organizaciones: grupos primarios, grupos casuales, grupos educacionales, grupos terapéuticos y grupos dedicados a la resolución de problemas.

Los *grupos primarios* hacen referencia a la familia y a los amigos íntimos del individuo. Se cree que es precisamente en los grupos primarios donde el individuo logra mejor intimidad. Es posible, aunque muy poco frecuente, encontrar grupos primarios dentro del marco de las organizaciones laborales. En los pequeños grupos de colegas pueden desarrollarse estrechos vínculos de amistad, por lo que dichos individuos pueden pasar el tiempo dedicado al descanso en compañía.

Los *grupos casuales* existen para el mutuo intercambio de ideas y, para la conversación social. Las relaciones amistosas informales son más deseables que las que tan sólo tienen el propósito de realizar una tarea en particular. En la organización, los grupos casuales son aquellos que se forman a la hora de tomar café, del almuerzo, etc. También pueden producirse en las charlas informales, en los equipos de bolos o de golf, en las excursiones de la compañía, o en la propagación de rumores, vía grapevine.

Los *grupos educacionales* proporcionan la oportunidad de instruirse y de estudiar. Si ahora está en clase, se encuentra dentro del marco de un grupo educacional. Los clubs de lectura semanales ofrecen la posibilidad de leer y de reaccionar ante nuevas publicaciones. Las sesiones de orientación y de computación de muchas organizaciones son grupos educacionales.

Los *grupos terapéuticos* son utilizados por los graduados sociales, los psicólogos, los psiquiatras y los consultores para facilitar el cambio de conducta de sus clientes. El grupo proporciona un medio ambiente de apoyo donde los individuos que de-sean conseguir nuevas perspectivas tienen oportunidad de lograrlo. Los miembros del grupo proporcionan feedback que puede ser utilizado como medio para reconocer y medir el cambio. El sistema más similar a este tipo de grupo en

la organización son los grupos T o de formación sensible, cuyos objetivos (según Huse y Bowditch, 1973) son:

1. incrementar la competencia interpersonal individual ayudándole a ser más consciente de sus propios sentimientos y emociones así como los de los demás;
2. darle al individuo una mayor conciencia de su rol y el de los demás en el contexto de la organización, haciendo que se sienta más dispuesto a colaborar con los demás, y ayudándole a que incremente su competencia interpersonal organizacional;
3. ayudar a la organización a diagnosticar, definir y solucionar más fácilmente sus problemas y a que se mejore a sí misma por medio del proceso de formar a los *grupos en vez de a los individuos*.

Los *grupos dedicados a la resolución de problemas* tienen que realizar unas tareas muy específicas. Por regla general, tales grupos disponen de un programa muy estructurado que refleja la naturaleza de los objetivos del grupo, pero también disponen de un programa “encubierto” que refleja las necesidades personales de los miembros del grupo. Las reuniones de comités, las reuniones del personal, las reuniones convocadas para tomar decisiones, las reuniones informativas, las sesiones para aportar ideas, las conferencias, las reuniones de ejecutivos, las reuniones presupuestarias son ejemplos de este tipo de grupos. Probablemente, este tipo de grupo es el más común dentro del contexto de la organización y será nuestro marco de referencia para estudiar las variables clave de los pequeños grupos.

Otra manera de considerar las actividades de los pequeños grupos que actúan dentro de la organización es teniendo en cuenta las redes por las que se transmiten los mensajes. En el capítulo IV, tratamos de las *redes formales*, en las que los mensajes siguen unos caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización o por la función del trabajo, y de las *redes informales* que ignoran a estas líneas escalares y funcionales. Siguiendo este sistema, podríamos clasificar a la mayoría de los grupos primarios y casuales como pequeños grupos informales, y a los grupos educacionales, terapéuticos y dedicados a la resolución de problemas como pequeños grupos formales. La tabla 7.1. refleja esta diferencia y enumera varias actividades de comunicación de los pequeños grupos que se dan en organizaciones complejas de muy distinta índole.

## Grupos variables clave

Varios factores influyen los resultados de las actividades de los pequeños grupos. Entre ellos encontramos ciertas variables que relacionan las entradas con las transformaciones de los grupos. A continuación examinaremos cada una de estas variables más algunos de los métodos de evaluación de la efectividad de los grupos.

### *Roles funcionales*

Los investigadores de la dinámica de los grupos han identificado dos roles principales asumidos por ciertos miembros del grupo: roles de tarea y de mantenimiento. Los roles de tarea gobiernan la consecución de los objetivos inmediatos del grupo, como, por ejemplo, tomar una decisión, resolver un problema, o completar un proyecto. Por los trabajos de Schutz y otros sabemos que las personas participan en los grupos también para satisfacer otras necesidades. Las necesidades socioemocionales son satisfechas por los roles de mantenimiento asumidos por ciertos miembros

TABLA 7.1

*Actividades formales/informales de los pequeños grupos*

<i>Actividades formales de pequeños grupos</i>	<i>Actividades informales de pequeños grupos</i>
Sesiones de Brainstorming	Reuniones informales
Reuniones para tomar decisiones	Charlas
Sesiones de orientación	Almuerzos
Programas de capacitación	Pausas, descansos, café
Reuniones departamentales regulares	Grapevine
Reuniones de directores o ejecutivos	Conferencias informales y retiros
Reuniones con propósitos especiales (crisis, presupuesto, seguridad, etc.)	Equipo de bolos o de golf (o tipos similares de grupos sociales)
Reuniones interdepartamentales	Sesiones para resolver quejas
Discusiones de mesa redonda	Acontecimientos sociales (picnics, cenas nocturnas familiares)
Consejo de asesores	
Reuniones de comité (regulares y Ad Hoc)	
Grupos de consultoría	
Grupos T	
Conferencias	
Sesiones para resolver problemas	
Reuniones informativas	
Reuniones de ventas	
Negociaciones gerencia/obreros	

del grupo. En esta sección nos interesan más los sentimientos de los miembros del grupo que el éxito que pueda obtenerse en la consecución de los objetivos del grupo. Los grupos que no tienen en cuenta las necesidades socioemocionales de sus miembros descubren que estas necesidades complican sutilmente las interacciones que tienen lugar para realizar la tarea. Cuando ello ocurre, decimos que el “programa encubierto” del grupo influencia su conducta. El programa encubierto hace referencia a las emociones y motivos privados de los miembros del grupo. Un grupo estructuró un programa para resolver un problema en particular. Después de discutir durante una hora, uno de los miembros “propuso que se sometiese a votación”. Se votó rápidamente y la sesión se aplazó... para que este miembro del grupo no llegase tarde a su partida de golf.

Bales (1954) reconoce estos dos roles funcionales, y Kelly (1970) resume su posición:

Los grupos pasan por tres fases: clarificación (“¿De qué se trata?”), evaluación (“¿Qué opinamos de ello?”), y decisión (“¿Qué haremos al respecto?”). En segundo lugar, para seguir este proceso, el grupo selecciona a dos personas para representar dos roles; el especialista en la tarea que habla en términos “Analicemos el problema”, y el especialista en relaciones humanas que por regla general, se muestra

más amistoso y receptivo y actúa como hombre de “primeros auxilios” para aliviar las posibles tensiones del grupo sin desviarlo excesivamente de su tarea primaria.

Benne y Sheats (1948) han detallado las conductas específicas, que siguen los miembros del grupo que representan los roles de tarea y de mantenimiento; también han identificado un tercer rol denominado “para provecho propio” que es disfuncional para la eficacia del grupo. En las conductas de tarea se incluyen actividades como:

*Iniciación* (definir el problema, establecer las reglas, contribuir con ideas) : por ejemplo: “Creo que el problema consiste en el mal carácter del encargado.”

*Dar y recibir información* (pedir u ofrecer opiniones o creencias sobre su propia actitud o la del grupo con respecto a una sugerencia), por ejemplo: “Creo que tu sugerencia no está basada en hechos.”

*Dar y recibir opiniones* (pedir u ofrecer opiniones o creencias sobre su propia actitud o la del grupo con respecto a una sugerencia) ; por ejemplo: “Creo que tu sugerencia no está basada en hechos.”

*Elaborar y clarificar* (proporcionar información adicional con respecto a una sugerencia o idea en particular) : por ejemplo: “Creo que Dick intenta decir que los hechos no están muy claros por el momento.”

*Orientar y resumir* (revisar los puntos significativos tratados para intentar guiar la dirección de la discusión) : por ejemplo: “Teniendo en cuenta la hora que es, ¿no creen que sería más conveniente tratar el segundo punto?”

*Prueba del consenso* (comprobar si el grupo está listo para tomar decisiones) : por ejemplo: “Creo que el grupo se muestra a favor del primer punto, ¿es así?”

Entre las conductas de *mantenimiento* se incluyen las siguientes:

*Armonizar* (resolver las diferencias y reducir la tensión, utilizando, en algunas ocasiones, el humor) : por ejemplo: “Eh, muchachos, si quisiese presenciar una discusión, hubiese invitado a mi esposa a la reunión.”

*Llegar a un arreglo* (ofrecer un compromiso sobre un tema o cambiar de posición) : por ejemplo: “¿No podemos llegar a una solución que se acomode a todos?”

*Apoyar y alentar* (elogiar, mostrarse de acuerdo y aceptar las contribuciones de los demás) : por ejemplo: “Realmente me gusta tu idea, Sally.”

*Arbitrar* (facilitar la interacción de todos los miembros del grupo) por ejemplo: “John, ¿qué opinas de la idea de Sally?”

*Establecer y poner a prueba estándares* (comprobar el proceso del grupo, los sentimientos de los participantes, los estándares del grupo, etc., para evaluar las operaciones del grupo) : por ejemplo: “Creo que en esta habitación hay un ambiente muy hostil. ¿Alguien está de acuerdo conmigo

Además de las tareas y del proceso del grupo, los miembros del mismo puede asumir un rol egocéntrico que puede ayudarle a resolver sus problemas individuales. Entre estas conductas “para provecho propio” podemos incluir las siguientes:

*Bloquear* (negarse a cooperar rechazando todas las ideas) : por ejemplo: “No me gusta la idea de John, pero tampoco me gusta la de Sally.”

*Retirarse* (mostrarse indiferente, soñar despierto, evitar tratar el tema) : por ejemplo: “¿Por qué no intentamos resolver este problema nosotros mismos?”

*Dominar* (interrumpir, monopolizar las conversaciones, mostrarse autoritario) : por ejemplo: “Un momento, Tom, creo que debemos hacerlo como yo digo.”  
*Mostrarse agresivo* (fanfarronear, criticar, luchar) : por ejemplo: “¡No tengo interés alguno en oír tu opinión! ¡Te has equivocado desde el principio!”

### *Liderato*

Estrechamente relacionado con el estudio de los roles funcionales del grupo tenemos el concepto de liderato. Nos gusta creer que los buenos líderes muestran ciertos rasgos característicos, como, responsabilidad, posición, capacidad, honradez, confianza en sí mismo, etc., pero algunas investigaciones recientes (véase, por ejemplo, Carwright y Zander, 1958) indican que el liderato está en función de las relaciones existentes entre los miembros del grupo. Pace y Boren (1973) definen al liderato como “hacer aquellas cosas que facilitan la interacción del grupo y que lo ayudan a realizar su tarea. El liderato efectivo debe cumplir con ambos objetivos.” Como hemos visto anteriormente, estos objetivos pueden ser asumidos funcionalmente por cualquier miembro del grupo, por lo que en teoría, es posible que *cualquier miembro del grupo asuma en cualquier momento el rol del líder*. Con relación a los roles de los dos grupos primarios –tarea y mantenimiento– definimos a estos dos líderes como el líder de “tarea” y el líder “socioemocional.”

Como ha señalado Bales (1954) es muy difícil que una sola persona asuma ambos roles:

Al término de la primera reunión del grupo hay una probabilidad contra dos que el líder de tarea sea el más apreciado. Al final de la segunda reunión las probabilidades se reducen a una contra cuatro. Al término de la tercera reunión las probabilidades son una contra seis, y al finalizar la cuarta, tan sólo son de una contra siete.

Davis (1972) nos recuerda, sin embargo, que en la organización el foco central del poder se encuentra en el “jefe”, o el “gerente”, es decir, la persona que ocupa la más alta posición de todos los presentes. De hecho, en muchas organizaciones, los grupos “sin líder” pueden ser disfuncionales para la consecución de las tareas encomendadas. En la organización, cuando no hay un claro líder del grupo, los miembros del grupo tienden a preocuparse por el problema planteado por el liderato y no progresan con relación a los objetivos previstos hasta que el problema del liderato es resuelto.

Debido a que en el capítulo III ya hemos tratado varios estilos gerenciales y de liderato, concluiremos esta sección analizando brevemente el concepto de liderato de Tannenbaum (1958). Tannenbaum identifica siete conductas de liderato que oscilan desde el autoritarismo total hasta la más pura democracia. Según él, cualquier gerente puede:

1. tomar una decisión y anunciarla,
2. vender su decisión
3. presentar sus ideas y sugerir que le formulen preguntas,
4. presentar una decisión que puede ser cambiada,
5. presentar un problema, escuchar las sugerencias y tomar una decisión,
6. definir los límites y pedirle al grupo que tome la decisión, o,
7. permitir que los empleados se muevan dentro de los límites definidos por los superiores.

Es decir, considera que el liderato es una función que puede ser asumida por varios miembros del grupo, siempre y cuando el líder facilite la consecución de los objetivos del grupo o intente resolver los problemas planteados por los sentimientos de los miembros del grupo.

## *Redes y ecología del grupo*

En esta sección nos interesa principalmente los efectos de los modelos del flujo de los mensajes y la distancia física con relación a la productividad del grupo. El flujo de los mensajes está vinculado a las redes de comunicación, y la distancia física con los arreglos espaciales. Veremos que ambos influyen al funcionamiento del grupo.

Las redes del grupo determinan qué canales están abiertos para el flujo de los mensajes. Los primeros estudios de las redes del grupo fueron realizados por Bavelas (1950) y Leavitt (1951). Bavelas considera que los modelos de comunicación pueden ser el círculo, la línea, la estrella y la "Y", y sostiene que se puede medir la velocidad y la exactitud al resolver un problema en particular, así como la satisfacción que puedan conseguir los miembros del grupo. Descubrió que el modelo "Y" era el que presentaba menos errores y conseguía resolver el problema con mayor rapidez. El círculo muestra la moral más elevada, y el modelo "Y", la más baja. Bavelas también descubrió que las personas que ocupaban las posiciones centrales mostraban una moral más elevada, mientras que las que ocupaban las posiciones periféricas, la más baja. Leavitt separó cinco sujetos haciendo particiones verticales alrededor de la mesa. Los sujetos tan sólo podían pasarse notas escritas siguiendo uno de los siguientes cuatro modelos de comunicación: círculo, cadena, "Y", y rueda (véase figura 7.2.).

Cada grupo de cinco sujetos recibió una tarjeta con cinco símbolos distintos. La idea consistía en descubrir qué símbolo era común para todos los miembros. Una vez los sujetos reconocieron el símbolo común, se dio por terminado el experimento. Después contestaron un breve cuestionario. Entre las variables medidas se incluyó el número de errores, el número de mensajes, la velocidad y la moral. Los resultados indicaron que la red de rueda era la más rápida y la más exacta, mientras que el círculo era la más lenta, utilizaba más mensajes y era mucho menos exacta. Sin embargo, el círculo era el que producía más satisfacción a los miembros del grupo.

Por regla general consideramos que la red de rueda (así como la de cadena y la de "Y") es la red más centralizada debido a que la persona central recibe todos los mensajes, sea cual sea el flujo. El círculo (y el Comcon) es considerada como una red descentralizada, ya que ninguna persona ocupa una posición central. Investigaciones posteriores -Hirota (1953), Guetzkow y Simon (1955), y Lawson 1964)- demuestran que las redes centralizadas son mucho más rápidas que las descentralizadas. Sin embargo, otros investigadores (Mulder, 1960, Lawson, 1964, Shaw, 1964), sostienen que las redes descentralizadas son más rápidas cuando se trata de problemas complejos. El resumen de dieciocho estudios realizados por Shaw (1964) demuestra claramente que "la complejidad de la tarea es un factor crítico para determinar la relativa eficacia de las distintas redes de comunicación." Además de la velocidad, se descubrió que cuando el problema era más complejo, las redes descentralizadas lo resolvían con un número menor de errores.

Resumiendo casi toda la literatura de las redes de comunicación, Smith (1973) ha sugerido las siguientes proposiciones:

1. Inicialmente, las redes altamente centralizadas tienden a cometer menos errores.
2. El número de errores cometidos en una red disminuye en función de la familiaridad, la distribución sistemática de la información y el liderato autoritario.
3. El número de mensajes enviados disminuye en función de una fuerte centralización.
4. La moral del grupo se eleva en función de una ligera centralización de un liderato no autoritario.
5. La tendencia al liderato está en función de una fuerte centralización.
6. Las redes altamente centralizadas cambian menos las respuestas que las redes poco centralizadas.
7. Las redes de comunicación altamente descentralizadas son más eficaces cuando el grupo debe resolver problemas muy complejos, mientras que las redes centralizadas son más eficaces cuando el grupo debe resolver problemas relativamente simples.

Si tenemos en cuenta estas proposiciones, parece que la organización utilizará las *redes centralizadas* cuando el problema sea simple y desee reducir el número de mensajes y de errores que se produzcan, así como contar con la participación de un líder. Cuando el problema es complejo, la organización prefiere las *redes descentralizadas*, ya que estas contribuyen a elevar la moral y muestran una mayor flexibilidad. (Sin embargo, debido a que la anterior investigación fue realizada en un laboratorio, no disponemos de pruebas que demuestren que los resultados puedan aplicarse a todas las organizaciones.)

Además del flujo de mensajes y de las redes, los grupos también se ven influenciados por los arreglos espaciales y por la distancia física que se establece cuando los miembros se sientan uno al lado del otro. Este estudio recibe el nombre de *ecología* del grupo y ya fue tratado con cierto detalle en el capítulo V. Steinzor (1950) fue uno de los primeros investigadores que estudiaron el efecto de los arreglos espaciales en las interacciones de los grupos. Descubrió que las personas tienden a hablar más con los miembros del grupo que están sentados frente a ellos que con los que están a su lado. Sin embargo, cuando en la reunión hay un líder, Steinzor descubrió que lo contrario también era cierto. Sommer (1959) sostiene que “los líderes en las discusiones de pequeños grupos gravitan hacia la cabecera de la mesa.” Strodbeck y Hook (1961) descubrió que los miembros del jurado que ocupaban la cabecera de la mesa “tenían mayor influencia en las decisiones tomadas que los individuos sentados a los lados.” Hare y Bales (1963) concluyen diciendo que los sujetos que tienden a dominar se inclinan por los asientos centrales y llevan el peso de la conversación. Finalmente, Sommer (1967) afirma que “los individuos dominantes, que ocupan una alta posición, gravitan hacia la cabecera de la mesa, y que los individuos que ocupan la cabecera participan más intensamente que los que se sientan a los lados.”

### *Resolución de problemas y toma de decisiones*

¿Qué es mejor, que los problemas sean resueltos y las decisiones tomadas por individuos o por grupos? ¿Qué sistema es más eficaz? La respuesta a estas preguntas es vital para la operatividad de la organización debido a los costos netos involucrados; tiempo, dinero y moral. Un ejecutivo que gane veinte mil dólares anuales, cuesta aproximadamente diez dólares por hora. Si cinco ejecutivos se reúnen durante tres horas para resolver un problema, dicha reunión le cuesta a la organización ciento cincuenta dólares. Pero si tan sólo fuese un ejecutivo el encargado de tomar

la decisión, a la organización sólo le costaría treinta dólares. Es fácil ver que el grupo le cuesta a la organización ciento veinte dólares más que el individuo. ¿Merece la pena? ¿Justificará la decisión que tome el grupo el costo adicional?

Varios investigadores han intentado encontrar una respuesta a las anteriores preguntas. Davis (1972) cree que “los grupos producen más ideas y de mejor calidad que el individuo que trabaja solo.” Sin embargo, Bouchard y Hare (1970) señalan que “cuando los resultados de un grupo son comparados con los resultados del *mismo número de individuos* trabajando individualmente, los resultados individuales (sumando tan sólo las *distintas ideas* personales) son mejores que los resultados producidos por el grupo... ” Bunker y Dalton (1972) sostienen que ello es relativo ya que “ciertos grupos pueden ser más eficaces que ciertos individuos en la resolución de cierto tipo de problemas.” Creen que la *naturaleza de la tarea a realizar* es el factor clave para responder a esta pregunta. Por regla general, los grupos realizan un mejor trabajo que los individuos cuando la tarea exige la recolección de ciertos datos; pero los individuos consiguen mejores resultados con aquellas tareas que dividen el trabajo y que vinculan los resultados. Barnlund (1959) compara a los grupos con los individuos en ciertas tareas que implican la resolución de problemas, y concluye diciendo que:

1. Las decisiones mayoritarias, cuando los desacuerdos insuperables pueden dividirse en respuestas correctas y erróneas, no son significativamente distintas de las tomadas por un solo individuo, y son inferiores a las que podría tomar el mejor miembro del grupo si trabajase solo.
2. Las decisiones del grupo, tomadas después de deliberaciones de todos sus miembros, son significativamente superiores a las decisiones tomadas por miembros individuales del grupo trabajando solos y a las que están basadas en la opinión de la mayoría.

Maier (1967) en un reciente resumen de las investigaciones realizadas para analizar los puntos fuertes y débiles de los grupos, identifica las ventajas de los grupos:

1. un total superior de conocimientos e información (los grupos saben más que los individuos);
2. aportan un mayor número de sistemas para resolver un problema (los individuos tienden a dejarse llevar por la rutina; el grupo lo evita debido a la participación múltiple);
3. la participación en la resolución de problemas incrementa la aceptación (los miembros que participan en la toma de una decisión tienden a apoyar la decisión tomada) ;
4. una mejor comprensión de la decisión tomada (los miembros del grupo que han tomado la decisión no necesitan de ningún traductor, ya que han sido precisamente ellos quienes han tomado la decisión).

*Maier también identificó ciertas desventajas de los grupos:*

1. presión social (los miembros intentan ser aceptados por los otros miembros del grupo);
2. bivalencia de las soluciones (comentarios críticos y de apoyo)
3. dominación individual (uno o dos miembros del grupo pueden hablar más que los demás);
4. objetivo secundario conflictivo; ganar en una discusión (algunas veces, el hecho de ganar una discusión adquiere mayor importancia que encontrar la solución más idónea);

Finalmente, enumero varios factores que pueden convertirse en ventajas o desventajas, dependiendo tan sólo de la habilidad del líder de la discusión:

1. desacuerdos (pueden producirse conflictos o resentimientos)
2. intereses conflictivos versus intereses mutuos (los desacuerdos pueden derivarse de las soluciones encontradas a distintos problemas) ;
3. aceptar riesgos (los grupos están más inclinados a asumir riesgos que los individuos);

4. ¿quién cambia? (si cambian las personas que aportan soluciones constructivas, la decisión puede verse más afectada que si cambian las personas que aportan soluciones menos constructivas).

Si una organización decide utilizar todos los recursos que pueda aportar un grupo para resolver problemas o para tomar decisiones, debería considerar ciertas técnicas que pueden mejorar la calidad de la decisión tomada o de la solución al problema planteado. Brooks (1971), Schein (1969), Pace y Boren (1973) y otros, han publicado modelos destinados a la resolución de problemas, aunque la mayoría de ellos siguen al modelo original establecido por el fallecido Richard Wallen. Los pasos a seguir son los siguientes:

1. *Identificar y analizar el problema.* Reducir el problema a unos términos y ejemplos que sean reconocibles por la mayoría de los miembros del grupo. Es posible que muchos miembros no creen que exista un problema, o que sea difícil localizar la fuente del problema o que duden de su importancia para la organización. Antes de buscar una solución es mejor llegar a un acuerdo con relación a estos temas. Con demasiada frecuencia, los grupos tienden a confundir los síntomas del problema con el problema. Un departamento universitario fue informado de que la mayoría de los estudiantes estaban cambiando de programas. Los análisis del problema demostraron que la disminución en el número de estudiantes matriculados no era el problema real... sino el plan de estudios que ofrecía la facultad. En vez de perder el tiempo lamentando la pérdida de estudiantes, la facultad pudo reunirse para tratar del problema planteado por el plan de estudios ofrecido.

2. *Generar posibles soluciones.* Una vez ha sido identificado y comprendido el problema, el grupo puede dedicarse a buscar una solución. Algunas veces los grupos generan estándares o criterios específicos para definir lo que consideran una solución aceptable antes de generar soluciones. Ello puede limitar las ideas del grupo, ya que tan sólo se atreverán a sugerir soluciones que encajen con los estándares establecidos. Por supuesto, muchos grupos pueden trabajar productivamente dentro de unos límites cuidadosamente definidos. En tal caso, es imprescindible que todos los miembros del grupo comprendan las normas establecidas. En caso contrario, el grupo debe disfrutar de la libertad necesaria para generar cuantas soluciones crean oportunas dentro de los límites marcados por el tiempo.

Una técnica desarrollada específicamente con el propósito de generar varias ideas alternativas es conocida con el nombre de "brainstorming" (Osborn, 1953). En dichas sesiones deben seguirse las siguientes reglas:

- a. Marcar un límite de tiempo (normalmente entre diez minutos a una hora).
- b. Encargar a una persona para que levante acta de la sesión (o utilizar una magnetófono).
- c. Generar tantas ideas como sea posible dentro del límite de tiempo (se pretende conseguir cantidad... incluso las ideas más descabelladas pueden dar lugar a buenas ideas).
- d. *Evitar las evaluaciones*, las críticas y cualquier forma de juicio (bueno o malo) hasta que la sesión haya terminado.

Anteriormente, en este mismo capítulo, hemos tratado el caso de un grupo de vecinos que se reunieron para discutir la conducta criminal de unos niños recién llegados al barrio. Durante una de las reuniones celebradas se hicieron las siguientes sugerencias para resolver el problema: quemar la casa de los nuevos vecinos; intentar razonar con ellos, invadir su casa armados con bates de beisbol o con pistolas, pedir ayuda legal; denunciar a los niños para evitar que siguiesen cometiendo actividades ilegales; comprar su casa y obligarlos a abandonar el barrio.

3. *Evaluar las soluciones.* Una vez se ha confeccionado una lista con todas las posibles soluciones, es necesario revisar cada sugerencia de acuerdo con sus méritos y posibilidades. En este punto, es conveniente establecer un criterio que encaje con las necesidades del grupo (a menos que ya se hayan establecido unas normas). Cada solución potencial debe ser comprobada, sirviéndose de las experiencias personales, la opinión de los expertos, los datos existentes o una investigación científica planificada. (Schein, 1969). En el ejemplo de los vecinos, descartaron inmediatamente varias de las sugerencias hechas, ya que habían establecido el criterio de permanecer dentro de los límites de la ley. Una vez revisadas y evaluadas todas las soluciones posibles, el grupo puede tomar la decisión que proporcione el beneficio máximo con el mínimo detrimento (Pace y Boren, 1973).

4. *Tomar una decisión.* El método que siga el grupo para tomar la decisión final estará en función “del tiempo disponible, la pasada historia del grupo, el tipo de tarea realizada, y el tipo de clima que quiera establecer el grupo” (Schein, 1969). Pace y Boren (1973) han resumido varias estrategias comúnmente utilizadas en la toma de decisiones y que en realidad son alguna forma de autoridad, votación y consenso.

- a. *Decisión por medio de la deliberación.* Se sugiere una idea aunque no se discute ni se pone a votación; esto continúa hasta que el grupo decide aceptar una en particular.
- b. *Decisión por medio del poder.* La persona que disfruta de mayor poder en el grupo decide por sí misma o apoya la sugerencia de otro miembro del grupo. (Por regla general, el presidente de los Estados Unidos opera de esta manera.)
- c. *Decisión por medio de la coalición vocal.* Por ejemplo, hacer aprobar una ley contando tan sólo con el apoyo de la minoría. Un jefe propone una idea, pide apoyo a uno de sus dos ayudantes y espera que el resto del grupo también lo apoye. Entonces, los miembros pueden sentirse lo suficiente amenazados como para no atreverse a expresar una opinión opuesta.
- d. *Decisión por medio de una votación mayoritaria.* Con frecuencia, la manera más simple de tomar una decisión consiste en someterla a votación. La idea que recibe más de la mitad de los votos (votación secreta, abierta, etc.) gana. Esta forma de toma de decisiones, a pesar de ser muy democrática puede cortar prematuramente las discusiones o establecer una coalición “ganador-perdedor” injustificada. Los efectos de dicha coalición pueden observarse mucho después de concluida la votación.
- e. *Decisión por medio de pluralidad.* En algunos casos es imposible lograr la mayoría y, en vez de dedicar más tiempo, el grupo puede decidirse por la idea aceptada por el mayor número de miembros.
- f. *Decisión por medio del consenso.* Por regla general, conseguir el consenso es la forma más eficaz de tomar decisiones, pero, normalmente exige una mayor cantidad de tiempo. Schein ha definido al consenso como: “Si existe una clara alternativa que la mayoría de los miembros apoyan, y si aquellos que se oponen creen que han tenido su oportunidad para influenciar, puede decirse que se da el consenso.” Observe que Schein no define al consenso como el acuerdo unánime de todos los miembros del grupo. Schein sostiene que, para llegar al consenso, los miembros del grupo se comportan de la siguiente manera:

Creo que sé lo que la mayoría desea hacer. Personalmente no lo haría así, pero creo que ustedes han comprendido mi alternativa. He tenido las suficientes oportunidades para hacerles cambiar de idea, pero es evidente que no lo he logrado. Por consiguiente, estoy dispuesto a aceptar la opinión de la mayoría.

g. *Decisiones por medio de unanimidad.* Esta forma de tomar decisiones, aunque muy poco frecuente, representa el acuerdo general de todos los miembros del grupo con relación a la solución apropiada.

Una vez se ha tomado la decisión, el grupo está listo para ponerla en práctica y para evaluar su eficacia.

### *Conformidad*

El siguiente extracto ha sido sacado de un artículo de un periódico y trata de algunos de los testimonios relacionados con el Caso Watergate:

El senador republicano, Howard Baker, le preguntó a Porter si no le parecía indecoroso contratar a individuos para hacer los trabajos sucios. Porter respondió: "Yo no era el indicado para levantarme en la reunión y decir que no podía hacerse. Fui arrastrado por la marea ¿Por qué no dijo algo? Baker lo presionó. "Sinceramente, creo que debido al miedo que me daban las presiones del grupo que me hubiesen criticado por no ser del equipo" (TIME, 18 de junio de 1973).

Las presiones del grupo, o la conformidad a las normas establecidas por el grupo, son lo suficientemente fuertes para que los individuos perdonen o incluso realicen actos criminales. Asch (1952), por medio de sus experimentos, demostró "el profundo efecto que las presiones del grupo tienen sobre el juicio de los individuos" (citado en Scott, 1967). Asch para realizar su experimento situó a varios interrogadores profesionales para que públicamente proclamasen que la longitud de una línea era exactamente igual a la de otra (cosa que no era cierta). Los sujetos del experimento desconocían la presencia de los interrogadores profesionales, y un tercio de los investigados se mostró de acuerdo con la proclama de los profesionales, *a pesar de que sabían que no era cierto*. Asch sostiene que los grupos pueden influenciar a los individuos para que acepten las normas establecidas. Esta conclusión es mucho más dramática cuando se considera que Asch no se sirvió de grupos coherentes. Imagine las implicaciones de los descubrimientos de Asch en la conducta de los grupos a los que haya pertenecido (hermandades, grupos de trabajo, organizaciones cívicas, parroquiales, clubs deportivos, etc.).

Schein (1969) ha definido a una norma como "una serie de suposiciones o expectativas sostenidas por los miembros de un grupo u organización relacionada con el tipo de conducta que es buena o mala, correcta o incorrecta, apropiada o inapropiada, permitida o prohibida." Rosenfeld (1973) ha definido a la conformidad como el "grado en el que la conducta de un individuo corresponde con las normas del grupo". Los grupos pueden establecer normas *explícitas* (formales, normalmente verbales), como la de la compañía IBM, que prohíbe que los empleados trabajen con camisas de colores, o normas *implícitas* (no explicadas, pero comprendidas y aceptadas), como las de un club cívico que insiste que sus miembros deben ponerse corbata para asistir a las reuniones semanales. Los grupos de trabajo pueden establecer normas relacionadas con la apariencia, el grado de formalidad de las reuniones, el tipo de estrategia a seguir en la toma de decisiones, o incluso la corrección del lenguaje utilizado en las reuniones.

Por regla general, los individuos aceptan las normas del grupo que, en un determinado momento, tienen un mayor impacto en ellos. Por ejemplo, las observaciones del autor han demostrado que ciertos homosexuales del área de San Francisco asumen ciertas conductas de sus amigos más íntimos (balancearse al caminar, cecear, vestirse con colores brillantes, tocar el cuerpo de otra persona durante un largo periodo de tiempo) tan sólo cuando están en compañía de otros homosexuales; por ejemplo, en bares, cines, bailes, en la calle, etc. Cuando estos homosexuales se

relacionan con miembros de la comunidad "normal" -en el trabajo, con amigos no homosexuales, en casa- asumen la conducta de los individuos "normales" (véase capítulo V, especialmente la lista de las conductas asumidas por los individuos no homosexuales.)

Rosenfeld (1973) ha resumido algunas de las variables clave que afectan al grado de conformidad que puede darse en un grupo:

1. Las características de la personalidad que pueden predisponer a los miembros del grupo a la conformidad son:

- a. grado de humildad (las personas más humildes se conforman más fácilmente) ;
- b. nivel de confianza en uno mismo (un alto grado de confianza en uno mismo produce un bajo grado de conformidad);
- c. autoritarismo (las personas de mentalidad estrecha se conforman más al autoritarismo que las personas de amplias miras) ;
- d. inteligencia (una gran inteligencia produce una baja conformidad);
- e. originalidad (cuanto mayor sea el grado de originalidad; menor será el grado de conformidad) ;
- f. necesidad de realizarse (tener poca necesidad de realizarse puede dar como resultado una alta conformidad);
- g. necesidad de ser aprobado socialmente (cuando se tiene la imperiosa necesidad de ser aprobado socialmente se tiende a la conformidad).

2. Las variables intragrupo que parece que afectan a la conformidad son:

- a. cohesión (cuanto mayor sea la cohesión, mayor será la conformidad);
- b. atracción ejercida por el grupo (cuanto más atractivo le resulte el grupo al individuo, mayor será su conformidad);
- c. importancia del grupo (cuanto más importante sea el grupo, mayor será el grado de conformidad);
- d. grado de interacción (un alto grado de interacción produce un alto grado de conformidad).

3. Las presiones externas que parecen afectar a la conformidad son:

- a. tamaño del grupo (la conformidad se incrementa en razón directa con el tamaño del grupo, aunque tan sólo hasta cuatro o cinco miembros; cuando se da una cantidad mayor, la conformidad disminuye) ;
- b. estructura del grupo (las redes descentralizadas que permiten un mayor grado de interacción dentro del grupo producen un mayor grado de conformidad);
- c. dificultad del problema o de la tarea con la que debe enfrentarse el grupo (cuanto mayor sea la dificultad de la tarea a realizar mayor será el grado de conformidad) ;
- d. novedad de la situación (las situaciones nuevas producen mayor conformidad, siempre y cuando tengan algún parecido con situaciones anteriores resueltas con éxito) ;
- e. presiones para conseguir el consenso (cuanto mayor sea la presión ejercida mayor será el grado de conformidad) ;
- f. el grado de crisis o de emergencia (las crisis producen un alto grado de conformidad);
- g. grado de la ambigüedad de la situación (las situaciones mas ambiguas son las que producen el mayor grado de conformidad).

La desviación de las normas de un grupo en particular resultan en el rechazo del miembro por parte del grupo (Schachter, 1951). Wenburg y Wilmot (1973) han identificado una serie de cua-

tro pasos seguidos por la mayoría de los grupos cuando intentan enfrentarse a los desviacionistas (inconformistas) :

- a. retrasar toda acción (no hacer nada con la esperanza de que el miembro disidente “retorne al redil”);
- b. hablar entre ellos y utilizar el humor con el inconformista;
- c. ridiculizar al desviacionista (reconocer que su conducta es distinta y vergonzosa);
- d. aplicar “severas” persuasiones (críticas serias e incluso amenazas)
- e. ignorar, aislar, y finalmente rechazar al inconformista.

Para explicar los cinco pasos anteriormente citados, recordaremos el caso de un joven miembro (llamado Joe) de una organización cívica local que decidió dejar crecer sus cabellos (hasta taparle las orejas). Después de ignorar a Joe durante cuatro semanas, uno de los oficiales dejó sutilmente unas tijeras bajo el plato de Joe. Varios miembros del grupo rieron la broma haciendo chistes sobre cortes de pelo, barberos... y hippies. Pasaron dos semanas más y Joe aún llevaba el pelo largo. Algunos de los miembros del club ridiculizaron abiertamente su apariencia; un miembro incluso llamó a su esposa por teléfono para decirle que “Joe dañaba la reputación del club.” En la siguiente reunión, el tesorero del club le dijo a Joe que si no se cortaba el pelo antes de la próxima reunión le subirían la cuota de socio. Joe abandonó el club inmediatamente.

Todos los miembros del club cívico del ejemplo anterior, seguían unas normas comunes con relación a la longitud de los cabellos... con la sola excepción de Joe. En tal caso, podemos decir que el club era una unidad con un alto grado de cohesión. Cuanto mayor sea el grado de conformismo de un grupo con respecto a sus normas, actitudes y valores, mayor será su *cohesión*. Shepherd (1964) ha definido a la cohesión como “la cualidad de un grupo en la que se incluye el orgullo individual, el compromiso, y el significado, así como la unión de los miembros del grupo, la capacidad para superar las crisis, y la habilidad para mantenerse en el tiempo.” Como una prueba de la importancia que la cohesión del grupo tiene para las organizaciones, Schachter y otros ( 1951 ) descubrieron que la cohesión está directamente relacionada con la productividad del grupo. Los grupos con un alto grado de cohesión estaban más capacitados para determinar el nivel de producción que los grupos con un bajo grado de cohesión. Tenga en cuenta que según Schachter los grupos con un alto grado de cohesión pueden tener un bajo nivel de producción (como ya señaló Bavelas, 1950).

Para determinar si alguno de los grupos a los que usted pertenezca tiene un alto grado de cohesión o no, Wenburg y Wilmot (1973) sugieren que se formule a sí mismo las siguientes preguntas: “¿Cuántos buenos amigos tengo que sean miembros de este grupo?” “Si tuviese que elegir entre este grupo específico y otro de los que pertenezco, ¿con cuál me quedaría?” “¿Siento realmente que pertenezco a este grupo?” Las respuestas a estas preguntas le proporcionarían mucha información sobre la cohesión del grupo en cuestión. Y la combinación de sus respuestas con las de otros miembros del grupo pueden ser un excelente indicador de los conflictos potenciales. Como veremos más adelante, los conflictos internos y la competencia pueden disminuir el grado de cohesión de un grupo.

### *Conflicto*

Uno de los efectos secundarios de los famosos estudios Hawthorne (véase capítulo III, Roethlisberger y Dickson, 1939) fue el hecho de que los conflictos de la organización fueron considerados como malos. Los gerentes partidarios de las relaciones humanas de la década de los cuarenta y de los cincuenta, también conocidos como los “muchachos felices”, debido a que compartían

este principio, descubrieron muy pronto la ingenuidad de esta filosofía. Inmediatamente se dieron cuenta de que los conflictos no sólo no eran inevitables en las organizaciones, sino también que un mínimo grado de conflicto era altamente deseable. Kelly (1970) comenta este punto de vista:

La escuela de las relaciones humanas no supo... reconocer la importancia de los conflictos como una fuerza creativa dentro de la sociedad... la idea de que los conflictos siempre son perjudiciales debe ser examinada con mayor detenimiento. La organización perfecta no está libre de conflictos. Por el contrario, cuando son tratados de manera adecuada, los conflictos pueden ser la razón de que se efectúen unos ajustes más apropiados y eficaces.

Lorenz (1966) sostiene que la agresión controlada es necesaria para la sobrevivencia humana. Bach y Wyden (1968) han identificado tres ventajas de la agresión constructiva en las parejas casadas; permite que cada uno de ellos conozca su posición exacta; admite los conflictos actuales y ayuda a que aprendan a resolverlos; y les recuerda a ambas partes los límites de tolerancia en todas las dimensiones del sistema íntimo. Kelly (1970) recomienda a los ejecutivos que admitan su agresión y ansiedad, y que luego comiencen a *enfrentarse* a los conflictos del grupo en vez de intentar sofocarlos, ignorarlos e evitarlos. Huse y Bowditch (1973) están de acuerdo con Kelly y afirman que el “conflicto productivo” ocurre cuando:

se discuten abiertamente y se confrontan ideas relacionadas con tareas y proyectos. En tales casos, los conflictos son considerados como un problema que debe ser superado por medio de los métodos especiales para resolver problemas. Con ello, se evitan las situaciones “ganador-perdedor”, y las ideas son libremente discutidas y confrontadas para conseguir la mejor solución a que puede esperar un solo grupo.

Es decir, los estudiosos anteriormente mencionados admiten que algunos conflictos son beneficiosos para el grupo o la organización. Como evidencia de esta conclusión, basta decir que recientemente un departamento académico renovó totalmente su plan de estudios. Durante el proceso de generar ideas para los nuevos cursos, emergieron dos filosofías radicalmente opuestas. Las discusiones acaloradas impidieron la toma de decisiones racionales. Finalmente, un miembro de cada grupo aceptó reunirse para intentar llegar a un compromiso y así preparar el plan de estudios más idóneo. El resultado (después de una reunión que se prolongó durante toda la noche) fue un plan de estudios que ambas partes consideraron superior a los que habían preparado anteriormente.

Las fuentes del conflicto pueden encontrarse en todos los niveles de la organización. Applbaum y otros (1973) sugieren cuatro causas:

1. los miembros del grupo trabajan muy íntimamente y son interdependientes;
2. los miembros del grupo difieren radicalmente en su creatividad;
3. los miembros del grupo poseen distintos valores y necesidades;
4. los grupos deben tomar decisiones que son vitales para su continuidad.

Haiman (1951) ha sugerido que los grupos pueden desarrollar dos tipos de conflictos: *intrínsecos* (conflictos con respecto a significados, pruebas, razonamientos y valores) y *extrínsecos* (conflictos con respecto a necesidades personales, posturas defensivas, sentimientos e intenciones).

Hasta el momento nos hemos limitado a considerar los conflictos dentro del marco del grupo. En una organización existen muchas maneras por las que los grupos entran en contacto e interactúan (Huse y Bowditch; 1973). Los jefes de departamento pueden celebrar reuniones semanales; las actividades informales (picnics, sociales, deportivas, etc.) pueden unir a representantes de



5. negociaciones sin asesores (negociaciones directas sin contar con la presencia de una tercera parte);
6. intercambio de miembros (se incrementa la clarificación de los temas a tratar y se consigue una mayor familiaridad entre los miembros de ambos grupos, con lo que se reducen las diferencias perceptivas;
7. interacciones a todos los niveles (interacciones intensas entre ambos grupos).

Huse y Bowditch (1973) nos informan de un método que sirvió para reducir los costos de fabricación de una planta. Una tarde se cerró la planta y *todos* los empleados fueron asignados a grupos que tenían la misión de identificar los problemas, siendo animados para que enumerasen todos los problemas que, según ellos, eran importantes para la organización. Al terminar la tarde, todos los grupos intercambiaron sus listas. Dos semanas más tarde, la planta volvió a cerrar de nuevo y se intentó buscar una solución a los problemas que habían sido identificados en la anterior reunión. Durante los dos meses siguientes, la planta cerró cada viernes por la tarde, para que los grupos “pudiesen trabajar en la resolución de los problemas planteados.” Debido a este esfuerzo en equipo, disminuyeron los costos, se incrementó la producción, se elevó la moral, y disminuyó notablemente el absentismo.

Resumiendo, los conflictos existen en los grupos, entre los grupos y dentro del contexto de la organización. Los grupos y las organizaciones que logran triunfar aprenden a enfrentarse a los conflictos por medio de las confrontaciones abiertas y de las interacciones efectivas.

### *Tamaño del grupo*

La última variable que afecta a los resultados de los grupos es su tamaño. Varios estudiosos han especulado sobre el “tamaño ideal” de los grupos pequeños. Bales (1954) descubrió en sus experimentos que cinco era el número de miembros preferido; era lo suficiente pequeño para que en él se diesen interacciones significativas, y lo suficientemente grande como para generar las necesarias sugerencias para resolver problemas y para tomar decisiones. Berelson y Steiner (1964) informaron que el número ideal de los miembros de un grupo dedicado a la resolución de problemas oscilaba entre *cuatro* y *siete*. Applbaum y otros (1973) sostienen que el número ideal de miembros de un grupo para que las “comunicaciones sean efectivas” oscila entre cuatro y seis. Scout (1967) afirma que los grupos diádicos producirán relaciones efectivas de trabajo o desacuerdos, los grupos de tres personas producirán coaliciones, los de cuatro desacuerdos y antagonismos debidos precisamente a los desacuerdos de los dos grupos diádicos, y el grupo formado por cinco personas será el más satisfactorio, incluso en el caso de que existan conflictos, ya que ambas partes podrán buscar apoyo para defender sus posiciones. Scout concluye diciendo que:

los grupos con un número impar de miembros tienden a mostrar mayor estabilidad y producen unas relaciones más satisfactorias para los miembros que los grupos con un número par de miembros... Los grupos pares tienden a mostrar unos niveles de tensión más altos, como ocurre con los grupos diádicos. En los grupos más grandes, de cuatro o seis miembros, se producen frecuentes desacuerdos y antagonismos en vez de interacciones constructivas encaminadas a conseguir el consenso.

A pesar de que Bales se muestra partidario de los grupos formados por cinco personas, sostiene “que el tamaño óptimo debe variar según las condiciones.” Thomas y Fink (1963) revisaron toda la literatura relacionada con el tamaño de los grupos y concluyeron diciendo que:

el tamaño de los grupos tienen efectos significativos en la realización individual y la del grupo, en la naturaleza de las interacciones y en la distribución de la participación de los miembros del grupo, en la or-

ganización del mismo, en la conformidad y el consenso, y en la satisfacción de todos los miembros del grupo en cuestión.

Algunos de sus descubrimientos más importantes fueron:

La calidad de la realización y la productividad del grupo estaba en razón directa con el tamaño del grupo en ciertas condiciones, y en caso de no darse estas condiciones, los grupos más pequeños jamás fueron superiores.

Los pequeños inhiben las expresiones de desacuerdo y de descontento mucho más que los grupos más grandes y le ofrecen a cada individuo más oportunidad de interactuar y de mostrar su capacidad para el liderazgo.

A medida que se incrementa el tamaño de un grupo disminuye el grado de cohesión del mismo incrementando la organización y la división del trabajo, junto con el desarrollo de pandillas y facciones.

Los grupos más grandes tienden a incrementar la conformidad a las normas del grupo.

Los miembros de los grandes grupos dedicados a la resolución de problemas se muestran menos satisfechos con la cantidad de tiempo disponible para discutir, con las oportunidades para participar, y con las reuniones del grupo o con las decisiones por éste tomadas.

## **Eficacia de los pequeños grupos en las organizaciones**

Después de haber discutido algunos de los factores más importantes que influyen en las operaciones y los resultados de los pequeños grupos en las organizaciones, debemos analizar brevemente la eficacia de los mismos. No tenemos el propósito de analizar detalladamente los métodos de investigación de los pequeños grupos. En el capítulo X se investigan varias técnicas para reunir datos sobre los mismos y publicaciones como Madron (1969) proporcionan detalles e instrumentos para evaluar a los pequeños grupos.

Schein (1969) enumera seis criterios para determinar si un grupo ha madurado y funciona tranquilamente o no:

1. ¿Tiene el grupo la capacidad para tratar realísticamente con su medio ambiente y es independiente de su medio ambiente hasta un grado óptimo?
2. ¿Existe un acuerdo básico dentro del grupo sobre sus objetivos y valores?
3. ¿Tiene el grupo la suficiente capacidad como para conocerse a sí mismo? ¿Comprende el grupo los motivos por los que sigue un determinado curso?
4. ¿Utiliza el grupo hasta el grado óptimo los recursos de que dispone?
5. ¿Está capacitado el grupo para aprender de sus propias experiencias? ¿Puede asimilar nuevas informaciones y responder con flexibilidad?
6. ¿Están integrados los procesos internos del grupo; comunicaciones, toma de decisiones, distribución de la autoridad e influencia y normas?

Schein sostiene que estas preguntas ayudan al grupo a evaluar sus progresos y a identificar sus debilidades más importantes.

Bales (1954) ha desarrollado uno de los sistemas más populares para evaluar las interacciones de los grupos. Basándose en la teoría de que todas las interacciones humanas que se producen dentro de los pequeños grupos "pueden ser consideradas como una serie de preguntas, respuestas, y

de reacciones positivas y negativas a dichas preguntas y respuestas”, Bales genero un instrumento que permite que los observadores evalúen el proceso del grupo. Como podemos ver en la tabla 7.2. el método de Bales es muy similar a los tres roles funcionales asumidos por los miembros del grupo mencionados anteriormente: conductas de tarea, conductas de mantenimiento y conductas para provecho propio. Las reacciones negativas son un ejemplo de las conductas para provecho propio; las reacciones positivas de conductas de mantenimiento y las preguntas formuladas y las respuestas dadas corresponden con los roles de tarea de los miembros. Sirviéndose de un formato específico y de unos procedimientos de valoración, el observador puede analizar los modelos de interacción de un pequeño grupo. Bales ha sugerido una guía general para determinar si un grupo en particular está o no haciendo un buen trabajo:

1. Alrededor del cincuenta por ciento de todas las observaciones que se hacen en una reunión son respuestas mientras que el otro cincuenta por ciento consiste en preguntas y reacciones. (Tal equilibrio puede indicar unas buenas comunicaciones.)
2. En casi todas las reuniones se dan el doble de reacciones positivas que de negativas, a pesar de que un óptimo equilibrio entre las reacciones positivas y negativas sería mucho más deseable.
3. Cuando los desacuerdos y los antagonismos se dan en un grado muy elevado, son exactos indicadores de la existencia de problemas.
4. Un excesivo número de acuerdos (y muy pocos desacuerdos) puede ser una indicación de falta de interés o de un medio ambiente amenazador o inhibitorio.
5. Los grupos que se encuentran en unas condiciones que facilitan sus operaciones tienden a mostrar unos niveles de sugerencias relativamente altos. (Normalmente el índice de las reacciones negativas se incrementa junto con el número de sugerencias dadas.)

TABLA 7.2

*Análisis de interacción de los grupos de Bales*

Conductas de mantenimiento
1. Reacciones positivas
a. Muestran solidaridad
b. Muestran alivio
c. Muestran acuerdo
Conductas de tarea
2. Respuestas
a. Dan sugerencias
b. Dan opiniones
c. Dan información
3. Preguntas
a. Piden información
b. Piden opiniones
c. Piden sugerencias
Conductas para provecho propio
4. Reacciones negativas
a. Muestran desacuerdo
b. Muestran tensión
c. Muestran antagonismo

Para analizar completamente los modelos de interacciones de un pequeño grupo, Lashbrook y Bodaken (1967) han desarrollado un programa denominado PROANA 5 (proceso de análisis para grupos formados por cinco personas). En su análisis consideran las variables de los miembros que participan; las redes utilizadas; la formación de facciones perjudiciales; tendencia de las comunicaciones; liderato; aislamiento de los miembros; y dominación de los miembros.

### Sumario

Los grupos han sido definidos como colecciones de individuos que sostienen relaciones mutuas que hacen que sean interdependientes hasta cierto grado. Los pequeños grupos están formados por dos o más personas que se comunican cara a cara y que son conscientes de la presencia de los miembros del grupo. Un grupo también puede ser definido como un subsistema dentro del marco de la organización, con entradas (objetivos y valores y necesidades de los individuos), transformaciones (liderato, tamaño, redes, interacciones), salidas (productividad y moral), y feedback.

Las personas se unen a los grupos para satisfacer ciertas necesidades personales (de seguridad, sociales, del ego, de auto-realización). Los grupos existen por razones primarias, casuales, educacionales, terapéuticas y para resolver problemas. Las actividades organizacionales de los grupos siguen las redes formales (resolución de problemas, toma de decisiones, reuniones, consejos, conferencias, sesiones de capacitación) o bien las redes informales (charlas, acontecimientos sociales, grapevine, retiros).

Varios son los factores que influyen los resultados de las actividades de los pequeños grupos, Entre ellos tenemos las variables relacionadas con las entradas y con las transformaciones de los grupos. Los miembros de los grupos asumen roles funcionales: tareas, mantenimiento y para provecho propio. La mayoría de los grupos cuenta con los líderes por lo menos, uno de ellos encargado de realizar las funciones de tarea y el otro de satisfacer las necesidades socioemocionales de los miembros del grupo. Por consiguiente, en teoría es posible que cualquier miembro del grupo asuma en cualquier momento el rol de líder. Las redes del grupo también influyen las salidas. Las redes altamente centralizadas (rueda, cadena, "Y") tienden a cometer el menor número de errores, envían el menor número de mensajes, exigen menos tiempo aunque la moral también es muy baja. Las redes descentralizadas (círculo, com-con) ayudan a elevar la moral, generan un mayor número de mensajes y errores, necesitan más tiempo y, por regla general, dan los mejores resultados en las tareas muy complejas. La disposición de los asientos también es un indicador del status y del liderato en el grupo.

Según sea la naturaleza de la tarea, se observa que muchos grupos son más productivos que los individuos. Hemos descrito un modelo para resolver problemas en grupo basado en cuatro etapas: identificar y analizar el problema; generar varias posibles soluciones; evaluar las soluciones y tomar una decisión. También consideramos las distintas alternativas posibles para llegar a la toma de decisiones, oscilando desde la retirada hasta la unanimidad. Demostramos que las presiones del grupo, o la conformidad era un factor muy importante para el funcionamiento de los pequeños grupos. Ciertas variables personales, intragrupo y externas influyen y son influenciadas por la conformidad. Se llegó a la conclusión de que los conflictos eran una característica inevitable de las interacciones intra-e-intergrupo; de hecho, algunos conflictos son deseables para la buena marcha de la organización. El ejecutivo debe aprender a enfrentarse a los conflictos en vez de ignorarlos o evitarlos. Los conflictos intergrupo producen resultados deseables con relación a la cohesión intragrupo. Para resolver los conflictos tratamos distintas técnicas que oscilaban desde el aislamiento total hasta la interacción intensa. La última variable que estudiamos fue el tamaño de los grupos. La mayoría de los estudios admiten que el tamaño óptimo de un grupo está en función de varias condiciones (tarea, individuos, medio ambiente), aunque la mayoría de ellos sostienen que el grupo ideal es el formado por cinco miembros; lo suficientemente grande como para generar las sugerencias necesarias y lo suficientemente pequeño para que en él se den interacciones significativas.

También tratamos de la evaluación de la eficacia de los pequeños grupos, describiendo el análisis de interacción de los grupos, de Bales. Según él, la mayoría de los grupos interactúan formulando preguntas dando respuestas y reaccionando positiva o negativamente a estas preguntas y respuestas. El método de Bales es muy similar a los tres roles funcionales asumidos por los miembros del grupo; tarea, mantenimiento y para provecho propio. Bales también ha sugerido una guía general para determinar si un grupo en particular está o no haciendo un buen trabajo.

## Ejercicios

1. Confeccione una lista enumerando todos los grupos a los que usted pertenezca. Señale el grupo más eficaz. ¿Por qué cree que era (es) el más eficaz? ¿Qué factores específicos influenciaron su elección?
2. Repase la lista del ejercicio anterior. ¿Qué grupos, según usted, pueden ser considerados como “pequeños”? ¿Por qué? ¿Qué necesitaría para transformar estos grupos en agregados? ¿En cuántos agregados participa cotidianamente?
3. ¿Qué necesidades fueron satisfechas en el grupo que en el ejercicio número tino consideró el más eficaz?
4. Visite una organización cualquiera. Dedique por lo menos un día a observar la organización. ¿Cuántas actividades de grupo ha observado? ¿Tenían nombre y propósitos específicos? ¿Eran formales o informales? Si le es posible, observe a un grupo durante media hora o una hora. ¿Cuál era su tamaño? ¿Con qué frecuencia participaban sus miembros? ¿Dominó algún miembro la discusión? ¿Tuvieron todos los miembros la oportunidad de hablar? ¿Le pareció que los miembros se sentían felices de formar parte del grupo? Al terminar sus observaciones, intente entrevistar a uno o dos miembros del grupo. ¿Cuáles fueron sus reacciones? ¿Cómo reaccionaron con usted?
5. Observe durante una hora a otro grupo. Puede tratarse de un grupo universitario o una reunión de una agencia gubernamental o una reunión del personal de un negocio. ¿Fueron asumidos los tres roles funcionales? ¿Asumió alguna persona el rol de líder? ¿Cómo llegó a la anterior conclusión? ¿Qué roles funcionales asumió? ¿Influenció la distribución de los asientos en la selección del líder del grupo?
6. Forme tres o cuatro pequeños grupos (de tres a cinco miembros). Repita el experimento de Leavitt. Consulte la descripción del procedimiento en este mismo capítulo. ¿Obtuvo los mismos resultados que Leavitt? ¿Qué red resultó ser la más productiva? ¿Qué red necesitó más tiempo? ¿Qué red cometió en menor número de errores? ¿Qué red proporcionó mayor satisfacción a sus miembros?
7. Compare la capacidad para resolver problemas de un grupo con la de varios individuos. Prepare una actividad que pueda ser realizada por un grupo (de tres a cinco miembros) y por el mismo número de individuos trabajando independientemente. Compare los resultados. ¿Quién lo hizo mejor? ¿Quién trabajó más rápido? ¿Quién se sintió más satisfecho?
8. Organice una reunión de brainstorming en la que participen de cuatro a seis personas. Pida sugerencias para resolver uno de los siguientes problemas: la polución atmosférica de Los Ángeles; el peligro de las pruebas nucleares realizadas por Francia; la escasez de la gasolina; o los altos gastos de la educación universitaria. Asegúrese de que no se evalúa ninguna idea. Establezca un límite de tiempo (entre diez minutos a una hora) y procure que un miembro levante acta de la reunión (o sírvase de un magnetófono). ¿Cuántas ideas generó el grupo? ¿Qué opinión les mereció a los miembros la actividad realizada? Repita el ejercicio con un grupo formado por cuatro o seis personas. Pida a cada miembro que aisladamente genere la mejor solución. Considere en conjunto las soluciones dadas por cada uno de los miembros. ¿Quién generó más soluciones, el grupo o los individuos aisladamente (considerados en su conjunto)?
9. Observe una de las siguientes reuniones: una reunión de los miembros de la facultad; una reunión del senado de la facultad o del senado de los estudiantes; una reunión de empleados; una reunión departamental; una reunión de un comité. ¿Cómo fueron tomadas las decisiones? ¿Estaban satisfechos los miembros con el formato seguido? ¿Qué otras normas pudo identificar? ¿Fueron respetadas por la mayoría de los miembros? ¿Cómo se enfrentaron los gru-

pos a los inconformistas? Cuando se presentaron conflictos ¿cómo fueron resueltos? ¿Qué hicieron los líderes con relación a ello?

10. Use tina adaptación del formato de análisis de Bales para observar y analizar las interacciones de uno de los grupos por usted observados. Basándose en los criterios establecidos por Bales ¿cómo interaccionó el grupo? ¿Fue un grupo eficaz?

## Referencias

- Albuquerque Journal* (17 de junio de 1973).
- Applbaum, Ronald, K. Anatol, E. Hays, O. Jenson, R. Porter, y J. Mandel. *Fundamental Concepts in Human Communication*. San Francisco: Canfield Press, 1973. Asch, S. E. *Social Psychology*. Englewood Cliffs: Nueva Jersey: Prentice-Hall, 1952. Bach, G., y P. Wyden. *The Intimate Enemy*. Nueva York: W. Morrow Co. 1968.
- Bales, R. F. *Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups*. Cambridge, Massachusetts: Addison-Wesley, 1950.
- "In Conference." *Harvard Business Review* 32 (Marzo-Abril, 1954), 44-50. Barnlund, Dean C. "A Comparative Study of Individual, Majority and Group judgment", *Journal of Abnormal and Social Psychology* 58 (1959) 55-60.
- Bavelas, A. "Communication Patterns in Task-Oriented Groups." *Journal of the Acoustical Society of America* 22 (1950) 725-730.
- Benne, K. D., y P. Sheats. "Functional Roles of Group Members." *The Journal of Social Issues* 4 (1948):41-49.
- Berelson, B., y G. Steiner. *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings*. Nueva York: Harcourt and World, Inc., 1964.
- Bouchard, T. J., Jr., y J. Hare. "Size, Performance, and Potential in Brainstorming Groups." *Journal of Applied Psychology* 54 (1970) :51-55.
- Brooks, W. *Speech Communication*. Dubuque, Iowa; W. C., Brown, 1971.
- Bunker, D., y G. Dalton. "The Comparative Effectiveness of Groups and Individuals in Solving Problems." En *Managing Group and Intergroup Relations*, páginas 204-208. Editado por J. Lorsch y P. Lawrence. Homewood, Illinois: Irwin-Dorsey, 1972.
- Cartwright, D., y A. Zander, editores. *Group Dynamics: Research and Theory*. Nueva York: Harper and Row, 1968.
- Davis, K. *Human Behavior at Work*. Nueva York: McGraw-Hill Co., 1972.
- Goldhaber, G. *Communication and Student Unrest*. Informe no publicado presentado ante el presidente de la Universidad de Nuevo México, 1971.
- Guetzkow, H., y H. Simon. "The Impact of Certain Communication Nets Upon Organization and Performance in Task-Oriented Groups." *Management Science* 1 (1955): 233-250.
- Haiman, F. *Groups Leadership and Democratic Action*. Boston: Houghton-Mifflin Co., 1951.
- Hare, A. P. *Small Group Research*. Nueva York: The Free Press, 1962.
- Hare, A. P., y R. F. Bales. "Seating Position and Small Group Interaction." *Sociometry* 26 (1953) :480-486.
- Hirota, F. "Group Problem Solving and Communication." *Japanese Journal of Psychology* 24 (1953):176-177.
- Homans, G. *The Human Group*. Nueva York: Harcourt, Brace and World, 1950.
- Huse, E., y J. Bowditch. *Behavior in Organizations*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley, 1973.
- Kelly, J. "Make Conflict Work for You." *Harvard Business Review* 48 (Julio-Agosto, 1970):103-113.
- Kriesberg, M. "Executives Evaluate Administrative Conferences." *Advanced Management* 15 (1950):15-17.
- Lashbrook, W., y E. Bodaken, "PROANA 5: A Venture in Computer Assisted Instruction in Small Group Communication." *Computer Studies in the Humanities and Verbal Behavior* 2 (1969).287-296.
- "Reinforcement in Group Problem-solving with Arithmetic Problems." *Psychological Reports* (1964) :703-710.
- Leavitt, H. J. "Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance." *Journal of Abnormal and Social Psychology* 46 (1951) :38-50.
- Lewin, K. "Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods." *American Journal of Sociology* 46 (1939) :868-896.
- Lorenz, K. *On Aggression*. Nueva York: Harcourt, Brace and World, 1966.
- Madron, T. *Small Group Methods and the Study of Politics*. Evanston, Illinois: Northwestern University Press, 1969.

- Maier, N. R. F. "Assets and Liabilities in Group Problem Solving the Need for an Integrative Function." *Psychological Review* 74 (1967) :239-249.
- Maslow, A. *Motivation and Personality*. Nueva York: Harper and Row, 1954.
- Mulder, M. "Communications Structure, Decision Structure, and Group Performance." *Sociometry* 23 (1960):1-14.
- Neilsen, E. "Understanding and Managing Intergroup Conflict." En *Managing Group and Intergroup Relations*, pags. 329-343. Editado por J. Lorsch y P. Lawrence. Homewood, Illinois: Irwin-Dorsey, 1972.
- Olmstead, M. "Orientation and Role in the Small Group." *American Sociological Review* 19 (1959):741-751.
- Osborn, Alex. *Applied Imagination*. Nueva York: Charles Scribner's Sons, 1953.
- Pace, R. W., y R. Boren. *The Human Transaction*. Glenview, Illinois; Scott, Foresman and Co., 1973.
- Roethlisberger, F., y W. Dickson. *Management and the Worker*. Cambridge, Massachussetts: Harvard University Press, 1939.
- Rosenfeld, L. B. *Human Interaction in the Small Group Setting*. Columbus, Ohio: Charles Merrill, 1973.
- Schachter, S. N. "Deviation, Rejection, and Communication." *Journal of Abnormal and Social Psychology* 46 (1951) :190-207.
- Schachter, S., N. Ellertson, D. McBride, y D. Gregory: "An Experimental Study of Cohesiveness and Productivity." *Human Relations* 4 (1951) :229-238.
- Schein, E. *Process Consultation*. Reading, Massachussetts: Addison-Wesley Co., 1969.
- Schutz, W. *FIRO: A Three Dimensional Theory of Interpersonal Behavior*. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, 1958.
- Scott, W. *Organization Theory*. Homewood, Illinois: Irwin, 1967.
- Shaw, M. "Communication Networks." En *Advances in Experimental Social Psychology*. Volumen 1. Editado por L. Berkowitz. Nueva York: Academic Press, 1964.
- *Group Dynamics*. Nueva York: McGraw-Hill Co., 1971.
- Shepherd, C. *Small Groups*. Scranton, Pa.: Chandler Co., 1964.
- Smith, Val. "Communication Networks." Manuscrito no publicado. Universidad de Nuevo Mexico, 1973.
- Sommer, R. "Studies in Personal Space." *Sociometry* 22 (1959) :247-260.
- "Small Group Ecology." *Psychological Bulletin* 67 (1967), pags. 145-152.
- Steinzor, B. "The Spatial Factor in Face to Face Discussion Groups." *Journal of Abnormal and Social Psychology* 45 (1950) :552-555.
- Strodtbeck, F., y L. Hook. "The Social Dimensions of a Twelve Man jury Table." *Sociometry* 24 (1961) :297-415.
- Tannenbaum, R., y W. Schmidt. How to Choose a Leadership Pattern." *Harvard Business Review* 36 (1958):95-101.
- Thomas, E. J., y C. F. Fink. "Effects of Group Size." *Psychological Bulletin* 60 (1963): 371-384.
- Tillman, R., Jr. "Problems in Review: Committees on Trial." *Harvard Business Review* 47 (Mayo-Junio, 1960):162-172,
- TIME (18 de junio de 1973):19.
- Wenburg, J., y W. Wilmot. *The Personal Communication Process*. Nueva York: Wiley, 1973.

## CAPÍTULO 8

# Comunicaciones públicas en las organizaciones

Durante la mayor parte del año académico de 1971-1972, los campus de las universidades de los Estados Unidos estuvieron tranquilos. Muchos oradores afirmaron que la inquietud universitaria pertenecía al pasado. De hecho, la concesión del derecho al voto a los dieciocho años le proporcionó a veinticinco millones de jóvenes americanos “poder político”, junto con el mayor conocimiento y capacidad para explotar el mercado de diecisiete billones de dólares centrado principalmente entre los jóvenes con edades comprendidas entre los dieciocho y los veinticinco –lo que les dio “poder económico”– y con la terminación de la guerra del Vietnam (un tema clave en las anteriores revueltas), se redujo el ímpetu de la agitación universitaria. Los educadores-profetas que habían profetizado la destrucción de las universidades fueron desmentidos por los hechos.

Pero, en abril de 1972, se produjo una escalada en la guerra del Vietnam y volvió a la escena de la universidad americana la agitación estudiantil. El *Chronicle of Higher Education* informó que “estudiantes de ochenta campus universitarios boicotearon las clases, declarando al día veintiuno de abril, día de huelga nacional. Y por lo menos en otros noventa campus universitarios hubo protestas contra la guerra... demandando la necesidad de la huelga.” íntimamente relacionado con la escalada de agitación en los campus universitarios se observó un incremento en las actitudes negativas del público hacia los colegios y universidades nacionales. Linowitz (1970) subraya la relación existente entre la agitación universitaria’ y la condena pública de las universidades:

La agitación observada en los campus universitarios de la nación ha encolerizado al público americano. Se incrementó la insatisfacción al tiempo que lo hizo el espectro de las medidas punitivas: reducción de las ayudas financieras, legislaciones restrictivas y leyes más duras, incluso para los manifestantes más pacíficos, así como intervención política en los asuntos de las instituciones educacionales.

Es fácil comprender la importancia que tiene la actitud pública para la supervivencia de las universidades americanas. También es fácil comprender que, debido a las informaciones facilitadas por la prensa y la televisión, las actitudes pueden formarse después de observar durante cinco minutos una manifestación... sin abandonar la sala de estar. Bittner y otros (1971) informaron que:

Los colegios y las universidades americanas han recibido gran parte de la atención de los medios de comunicación social durante los últimos años. Pero dicha atención se ha limitado a las manifestaciones de los campus universitarios, que han sido tratadas tanto por los periódicos como por la televisión; tratamiento que algunos administradores han considerado como una distorsión de la realidad, cargado de prejuicios y poco representativo.

El presidente de una universidad expresa el desagrado que le produce la manera arbitraria que tiene la prensa al publicar las noticias sensacionales sobre revueltas y manifestaciones, olvidándose de los logros positivos de la universidad:

Es comprensible que la prensa se sienta obligada a informar de aquellas historias controvertidas que ocurren en los campus, muchas de las cuales tratan de temas candentes para nuestra sociedad. Sin embargo, es difícil aceptar la negación de la prensa de informar correcta y constructivamente de los logros positivos de los programas educacionales de enseñanza, investigación y servicio público (en Bittner y otros, 1971).

El Informe Scranton (1970) advierte que si el cisma existente entre los estudiantes y la comunidad no es superado, la sobrevivencia de "la nación se verá amenazada."

Gracias a las investigaciones de las actitudes sabemos que una vez se ha formado y reforzado una actitud, resulta muy difícil de cambiar. Para ilustrar este punto, citaré el comentario de un ciudadano de Nuevo México quien, en una encuesta dirigida por el autor (véase Horan, 1972), declaró que: "jamás enviaría a sus hijos a la universidad debido a las marranadas que enseñan los profesores." En realidad se estaba refiriendo a un episodio sin importancia ocurrido *cuatro años* antes de recibir el cuestionario. Los datos de la encuesta sirvieron para demostrar que muchos ciudadanos compartían los puntos de vista de este hombre. La actitud pública hacia la universidad, no importa lo débiles que sean las pruebas que sostengan dicha evidencia, pueden tener graves implicaciones en el presupuesto de la universidad, especialmente si ésta recibe fondos del estado. Hay muy poca diferencia entre los problemas de la universidad cuando se enfrenta al público y los que deben resolver otras organizaciones cuando interactúan con el mismo público. Las universidades afectadas por actitudes negativas como resultado de las agitaciones estudiantiles pueden compararse a las compañías petroleras defendiéndose de los partidarios de la pureza del medio ambiente, a los fabricantes de automóviles castigados por consumidores engañados, o al gobierno federal teniendo que superar la falta de credibilidad de los ciudadanos post-Watergate. En todos estos casos, las organizaciones se vieron obligadas a interactuar con grandes grupos de personas ante los cuales eran responsables.

Robinson (1969) define al "público" como "cualquier grupo de personas con un interés común." Borden y otros (1969) consideran que los mensajes públicos son aquellos "que tienen que llegar a muchas personas o. . . que tienen el potencial para llegar a muchas personas."

Por regla general, los mensajes públicos hacen referencia a temas que son importantes para un grupo o grupos de personas y su significado es del dominio público.

En los capítulos anteriores hemos estudiado el flujo de mensajes dentro de los grupos bivalentes o pequeños. La tercera relación que identificamos y que consideramos importante para las co-

municaciones organizacionales implica el flujo de mensajes públicos; tanto dentro del marco de la organización como entre la organización y su medio ambiente. Los objetivos específicos de este capítulo son:

1. definir y describir la naturaleza de las comunicaciones públicas;
2. relacionar el estudio de las comunicaciones públicas con el paradigma de los sistemas sociales de las comunicaciones organizacionales presentado en los anteriores capítulos;
3. definir, describir e ilustrar los propósitos, valores y frecuencia de las actividades de las comunicaciones públicas en las organizaciones;
4. presentar, describir e ilustrar los tipos más importantes de actividades de las comunicaciones públicas en las organizaciones;
5. describir la frecuencia y los tipos de capacitación de la comunicación pública típicos de muchas organizaciones;
6. describir algunas de las técnicas utilizadas para medir la eficacia de las comunicaciones públicas de las organizaciones.

## ¿Qué es la comunicación pública?

La comunicación pública implica el envío de mensajes a grandes grupos de personas, utilizando canales cara a cara o con la presencia de un intermediario. Anteriormente ya hemos limitado nuestro modelo de comunicación organizacional a los métodos de difusión de mensajes orales software, por lo que no nos dedicaremos a las actividades de comunicación pública tecnológicas tales como, televisión, radio, películas, teléfono, video cassette, y microfilm. Debido a que la mayoría de los métodos de publicidad de las organizaciones utilizan alguna forma de mensajes con intermediario, este tipo de comunicación tampoco será examinada en esta sección.

Es decir, analizaremos los contactos cara a cara entre la organización y su medio ambiente externo y entre un miembro de la organización y un gran grupo integrado por personas pertenecientes a la misma organización. Los departamentos de relaciones públicas se encargan de los contactos entre la organización y el medio ambiente externo, y las relaciones entre algún miembro de la organización con grupos de la misma organización queda dentro del campo de la diseminación interna. Ambos utilizan la *oratoria pública* para lograr sus objetivos. Dance y Larson (1972) se refieren a este tipo de actividad como “comunicación oral persona a personas” debido a que “una persona se comunica oralmente con un grupo de personas...”

Quando un individuo habla a los demás, concentrándose más en lo que puedan tener en común que en lo que les diferencia, está implicado en una comunicación oral persona a personas.

Brooks (1971) describe a este tipo de conducta como “monológica” debido a que, normalmente una persona le envía mensajes a un público.

Las diferencias más importantes entre la comunicación de los grupos diádicos o pequeños y la comunicación pública son:

1. *La comunicación pública esta centrada en la fuente (orador).*

Mientras que la comunicación de los grupos diádicos o pequeños implican una relación más recíproca entre la fuente y el receptor, la comunicación pública subraya la importancia de la fuente del mensaje. El orador domina este tipo de relación.

## *2. La comunicación pública implica a grandes grupos de receptores.*

Los grupos diádicos se limitan a dos personas y ya dijimos anteriormente que los pequeños grupos operan mejor cuando se limita el número de sus miembros a cinco o siete. Los mensajes públicos tienen interés para muchas personas; “el número puede ser de doscientos o de varios millones” (Borden y otros, 1969). No existe ningún límite arbitrario que nos sirva para distinguir a los “pequeños grupos” de los “grupos” o de los “grandes grupos” o el “público”. Tan sólo podemos decir que, cuando la comunicación cara a cara entre todos los miembros del grupo resulta difícil o imposible, es muy probable que estemos cambiando alguna de nuestras conductas para explicar el incremento numérico.

## *3. En la comunicación pública hay menos interacciones.*

En función directa con la naturaleza centrada en el orador de la comunicación pública, y al incremento en el número de los participantes se producen menos interacciones entre el orador y sus oyentes. Como Brooks (1971) ha dicho: “No es tan fácil conocer específicamente a cada persona como ocurre en los grupos pequeños o diádicos.”

## *4. La comunicación pública utiliza un lenguaje más generalizado.*

Debido al gran número de oyentes, el orador debe elegir un lenguaje que sea más comprensible para la masa en general que para cada individuo como persona única. El orador depende más de las generalizaciones sobre la audiencia y su carácter antes de aparecer en público. Dance y Larson (1972) han resumido estas diferencias:

Las comunicaciones orales persona a persona se diferencian de los otros niveles de la comunicación oral en que están caracterizadas por una intención más específica por parte de la fuente, y por unas expectativas más definidas por parte de los receptores.

## **Comunicación pública dentro del modelo de los sistemas sociales**

Anteriormente ya describimos a la organización como un sistema abierto que recibe energía, la convierte en resultados, y la devuelve al medio ambiente. El modelo de los sistemas abiertos demanda interacciones entre la organización y su medio ambiente. Las organizaciones reciben entradas de su medio ambiente (obreros, materias primas, etc.), y envían salidas a su medio ambiente (productos, servicios, polución). Muy pocas organizaciones podrían sobrevivir sin conocer sus mercados potenciales, sus proveedores, consumidores, público y las regulaciones gubernamentales. Iniciamos este capítulo describiendo los problemas de una organización educacional que ignoró los sentimientos y las actitudes de una parte significativa de su medio ambiente: el público que paga impuestos y que vota. El impacto que esta conducta tuvo en el público fue inmediatamente sentido por las universidades que dependían de los presupuestos gubernamentales, las donaciones privadas y las subvenciones de distintas organizaciones.

Otra extensión del modelo de los sistemas sociales en relación con la comunicación pública se aplica a las actividades de comunicaciones internas. La “General Electric Company” ha programado una actividad denominada: “Habla el jefe”, en la que el gerente de la fábrica se reúne con todos los empleados para intercambiar preguntas y respuestas y para facilitar información general. La organización como una entidad total (todos los empleados) también puede ser considera-

da como el medio ambiente en el que el jefe interacciona (como sistema). Por consiguiente "Habla el jefe" se convierte en un mecanismo usado por el gerente para mantener el equilibrio entre las entradas del sistema (ideas, sugerencias, etc. de los empleados) y las salidas del sistema (decisiones, problemas resueltos, promociones, líneas de producción determinadas por el jefe). Robinson (1969) distingue estas dos aplicaciones de la comunicación pública:

Algunos públicos, como, por ejemplo, los empleados, son parte de una organización, por lo que reciben el nombre de públicos internos. Por el contrario, los clientes son un ejemplo de los públicos externos, como lo son también los proveedores, los minoristas y la comunidad. Los públicos internos y externos difieren de una a otra organización.

Como señalan Zelko y Dance (1965), las comunicaciones externas (mensajes relacionados con los públicos externos) "tradicionalmente han estado en manos de los departamentos de relaciones públicas y quizá también de los departamentos de publicidad y de ventas." En los anteriores capítulos de este libro nos hemos limitado al estudio del flujo de los mensajes internos. Sin embargo, en este capítulo describiremos algunas de las variables e instrumentos de las comunicaciones externas.

## **Importancia y frecuencia de la comunicación pública en las organizaciones**

A finales de la década de los cincuenta y a principios de la de los sesenta en los adhesivos que se pegaban en los automóviles se leía: "¿Compraría un coche usado de...?" "Es falso..." y "Cómo va..." A finales de la década de los sesenta y a principios de la de los setenta en los adhesivos de los automóviles podía leerse: "... es el único", "Proteja la ley y el orden con" y "Cuatro años más." En la época post-Watergate se lee: "Cuatro años mas, con una deducción de dos por buena conducta." "Proteja la ley y el orden, acusen al presidente." y "No me culpen a mí, soy de Massachusetts." Durante los últimos veinte años, la imagen de Richard Nixon ha sido definida, redefinida y redefinida de nuevo. De la misma manera que los políticos se basan en las comunicaciones públicas para crear y reforzar sus imágenes personales, las organizaciones utilizan la comunicación pública para crear imágenes de sus servicios y productos.

El automóvil Oldsmobile ha redefinido su imagen de coche de lujo diseñado para los consumidores de mediana edad y de buena posición con el nuevo y excitante "Youngmobile", diseñado especialmente para la juventud actual amante de los coches deportivos. Capitalizando el movimiento juvenil de la década de los sesenta y de los setenta, la "Pepsi Cola" creó la "generación Pepsi", y una compañía dedicada a la fabricación de laxantes lanzó el siguiente anuncio: "Siéntase joven de nuevo." La industria petrolera definió de nuevo su imagen en la década de los setenta, dejando de ser los grandes contaminadores para convertirse en los grandes protectores del medio ambiente. La "Ford Motor Company" respondió a las quejas de los consumidores definiendo de nuevo su imagen como una organización que "escucha". Incluso los movimientos sociales redefinen sus imágenes (Rein, 1972). El Movimiento de Liberación de los Homosexuales ha intentado cambiar la imagen popular de los homosexuales "de mano caída, tímidos, y terriblemente reservados", por la imagen del activista más abierto y militante. Las investigaciones que el autor hizo sobre los homosexuales ha demostrado la existencia de un nuevo grupo de militantes homosexuales en el área de San Francisco, cuya función principal consiste en patrullar por las calles de los barrios homosexuales de la ciudad, buscando a los posibles perseguidores de los mismos. El arma más comúnmente utilizada en su campaña es la porra y la cadena.

Es decir, la creación, el refuerzo y la redefinición de la imagen de una organización es uno de los instrumentos más importantes de las comunicaciones públicas. Rein sostiene que “un axioma de la estrategia de la redefinición consiste en que el cambio en la *conducta* debe acompañar a la afirmación verbal del cambio en la imagen.” Si el público formado por los posibles compradores de automóviles pone a prueba la nueva imagen de ‘Ford escucha’, y descubren que la conducta de los ejecutivos no guarda relación con las promesas del personal de relaciones públicas, Ford puede enfrentarse a una pérdida importante en su credibilidad (y una disminución en las ventas). Por supuesto, en tal caso se verían obligados a redefinir de nuevo su imagen.

Muy pocos se atreverían a negar la importancia de la comunicación pública en la creación de imágenes y en otras áreas. Como dice Holm (1967):

Su personal debe estar en contacto con agentes, proveedores, compradores, accionistas, agencias gubernamentales, donantes, colegas de otras organizaciones, y un importante público de algún tipo. Deben mantener afiliaciones vocacionales y profesionales, es imprescindible que se comprenda al público, que se mantengan constantes contactos comerciales, y que los clientes o patrocinadores se sientan satisfechos. Las comunicaciones externas se convierten en el equivalente de las comunicaciones internas.

Holm sostiene que, además de otras campañas publicitarias diseñadas para vender productos y para crear imágenes, “la oratoria pública es una necesidad muy común y extendida de las esferas comerciales, profesionales e industriales, y que todos deben estar preparados para el caso en que tengan que dar una conferencia.” Holm cita las siguientes ventajas del uso de la oratoria pública en las organizaciones:

La persona que tiene algo que decir y puede decirlo bien descubre que, con frecuencia, logra mejorar su reputación y acelerar su carrera. Ha demostrado que está dispuesto a enfrentarse a las responsabilidades, lo cual puede proporcionarle responsabilidades mucho más importantes. Adquiere un mayor valor para sus patronos, representa una ayuda para sus asociados y clientes, da buen nombre a su negocio o profesión, y contribuye positivamente a su comunidad.

Zelko y Dance (1965) consideran que las ventajas de la comunicación pública son una “mayor eficacia en las operaciones” de las comunicaciones internas, y una “mejor imagen pública” en las externas. Las estadísticas de la frecuencia de las actividades de comunicación pública de los hombres de negocios y de los profesionales americanos son un indicador del valor y de la estimación que estas interacciones humanas tienen para las organizaciones. Zelko y Dance informan que tan sólo en el programa de la “Bell System” de 1964, “más de cinco mil oradores hablaron a una audiencia que en total superó los doce millones de personas repartidas por todos los estados de la Unión... Smith, Kline, y French Laboratories disponen de más de quinientos oradores que han hablado con más de siete mil organizaciones” desde 1959. Cientos de organizaciones cuentan con los servicios de departamentos de oradores y recientes encuestas indican que las actitudes de los altos directivos con relación a las comunicaciones públicas no han cambiado. El autor entró en contacto con varias de las organizaciones mencionadas anteriormente y llegó a la conclusión de que los departamentos de oradores eran mucho más activos en la actualidad que en el pasado. Las cantidades que analizaremos en las siguientes secciones y que reflejan el estado de los programas de capacitación de oradores organizacionales subrayan la importancia que las comunicaciones públicas tienen para las organizaciones.

## Tipos de actividades de comunicación pública en las organizaciones

Sabemos que la comunicación pública es una actividad muy valiosa y utilizada con mucha frecuencia en las organizaciones. La tabla 8.1 presenta una lista de varias actividades de comunicación pública muy comunes y que son utilizadas por muchas organizaciones. En todas estas actividades el orador asume la responsabilidad primaria de cifrar y enviar un a un gran grupo de personas. En las siguientes secciones veremos como distintos tipos de organizaciones usan las actividades de comunicación pública. Distintos ejemplos facilitados por los sindicatos laborales, universidades, negocios, e industrias servirán para ilustrar dichas conductas.

TABLA 8.1

### *Actividades de comunicación pública más comunes*

<i>Actividades internas</i>
Reuniones de supervisores o de jefes de departamentos
Sistemas de sugerencias
Reuniones de toda la organización ("Habla el jefe")
Reuniones de los sindicatos
Grapevine
Funciones sociales (picnics, fiestas, banquetes de homenaje)
Informes técnicos y presentaciones orales
Programas de capacitación
Sesiones de orientación
Sesiones de información e instrucción
<i>Actividades externas</i>
Conferencias para mejorar el buen nombre
Conferencias comerciales o de publicidad
Conferencias políticas
Cabildeos
Presentaciones cívicas o sociales
Convenciones o conferencias de presentación
Conferencias públicas formales (ocasiones especiales)
Departamentos de oradores

### *Sindicatos laborales*

Los sindicatos laborales americanos cuentan con más de veinte millones de afiliados y, a pesar de ello, es muy posible que se trate de la organización menos estudiada por los expertos de la comunicación (Redding, 1965). La influencia de la comunicación pública en el desarrollo de los movimientos laborales no necesita mucha explicación. Tan sólo es necesario citar nombres como John L. Lewis, Walter Reuther, James Hoffa, y George Meany para comprender la importancia que la oratoria pública tiene para los líderes sindicales Zelko y Dance (1965) comentan:

Durante sus etapas de desarrollo hasta lograr la influencia actual, los sindicatos han presumido de que sus líderes eran oradores capaces que podían representar sus intereses al público y a los directivos. Existen pruebas que demuestran que muchos líderes han logrado ocupar cargos de influencia en sus sindicatos debido a su habilidad como oradores. Se sintieron fuertemente motivados para hablar en sus reuniones y para llamar la atención de los demás, y en general, puede decirse que se han esforzado más que muchos directivos para mejorar sus técnicas oratorias.

Dee (1968) analizó las cinco actividades más importantes en las que, con mayor frecuencia, se ven implicados los líderes sindicales: organización; convenios, administración de los convenios, participación en las reuniones sindicales, y representación del sindicato ante otros grupos. El examen de cada una de estas actividades demuestra la importancia que tienen las comunicaciones públicas para la consecución de los objetivos.

La *organización* hace referencia a todas aquellas actividades en las que el activista laboral intenta fomentar la unión del sindicato. A pesar de que la mayor parte de las interacciones de comunicación pueden encuadrarse dentro del marco interpersonal, varios organizadores dan conferencias a audiencias que no pertenecen al sindicato y que se han reunido por distintos motivos. El organizador sindical utilizará argumentos persuasivos, especialmente aquellos que ponen de manifiesto las ventajas económicas que reportaría la afiliación al sindicato.

Los *convenios* también son principalmente una tarea interpersonal, e implican reuniones, conversaciones informales y encuentros planificados de persuasión. Sin embargo, cuando el sindicato hace su presentación formal a la gerencia, depende principalmente de la comunicación pública (formato orientado en la fuente). Además, el acuerdo final debe ser presentado a los miembros del sindicato para su ratificación, una tarea que puede implicar conferencias públicas del tipo persuasivo.

La *administración de los convenios* hace referencia a la puesta en práctica de los acuerdos bajo condiciones laborales. Los miembros del sindicato deben conocer y comprender los términos del acuerdo, lo cual quiere decir que el líder del sindicato dependerá de la comunicación oral para informarlos. El arbitraje, cuando es necesario, utiliza la presentación formal de los argumentos, hechos, opiniones, es decir, otra actividad de comunicación pública.

La *participación en las reuniones sindicales* implica la presentación de informes, contestación a preguntas, normalmente del tipo informativo, y la asistencia a conferencias ocasionales. Normalmente los procesos parlamentarios son reforzados, y la asistencia es relativamente baja.

Es muy posible que la *representación del sindicato ante otros grupos* demande la mayor habilidad y capacidad en comunicación pública. En este caso, el representante del sindicato debe enfrentarse a distintas audiencias con diferentes propósitos. En muchas ocasiones, los miembros del sindicato pueden encontrarse con audiencias cuyos valores difieren de los trabajadores. Y, no hay que olvidar que es muy posible que esta actividad de comunicación sea la más importante debido a que relaciona cara a cara a los miembros del sindicato con tales amigos y enemigos como son los políticos, los líderes cívicos y otros miembros relacionados con el sindicato.

Basándose en el análisis de la conducta de la comunicación pública de los sindicatos laborales, Dee recomienda que en “los programas de capacitación se insista en habilidades como la organización de ideas, conversaciones, sensibilidad, y adaptación de las necesidades y deseos de los oyentes, y la semántica.” Los resultados de la encuesta realizada por Knapp y McCroskey (1968) parecen apoyar las recomendaciones de Dee. Enviaron cuestionarios a varios administradores universitarios (que administraban los programas laborales de educación), a los cincuenta AFL-CIO State Central Body Presidents, (Presidentes Afiliados al American Federation of Labor-Congress of Industrial Organizations), y a ciento cuarenta investigadores y/o directores de

sindicatos. Según Knapp y McCroskey, "los tres grupos encuestados... se mostraron unánimes al valorar la importancia de las habilidades de comunicación oral, considerándolas "vitales" o bastante importantes" para los oficiales de los sindicatos o para los representantes de los gremios." Casi todos admitieron que los "representantes de los sindicatos necesitaban más urgentemente dicha capacitación", y apoyaron "la oratoria pública, las discusiones y la participación, mostrándose en contra de las entrevistas. *Consideraron que la oratoria pública era el área que más capacitación necesitaba.*"

Sin embargo, no todos los investigadores se muestran de acuerdo con estos resultados. Koehler y Marsh (1971) han criticado muchos planes de estudios de las instituciones educacionales laborales. No creen que los cursos (principalmente los de oratoria pública, procedimientos parlamentarios y discusiones) incluidos en estas instituciones reflejen las verdaderas necesidades de la clase trabajadora en el área de la comunicación. Ponen en duda la capacidad del personal laboral (los resultados de la encuesta facilitaron los datos necesarios para establecer los planes de estudios) para comprender "las necesidades de comunicación de la clase trabajadora."

En primer lugar, la suposición de que los miembros de los sindicatos saben lo que necesitan con relación a la comunicación no es válida. Para la mayoría de ellos, la comunicación es sinónimo de oratoria pública. Consideran que es prácticamente imposible explicar el proceso total de las comunicaciones de su organización. Y aún es más desconcertante que después de haber tenido la oportunidad de participar en nuestro actual plan de estudios, siguen teniendo la misma percepción de las comunicaciones que antes de participar en el programa.

### *Universidades*

Al iniciar este capítulo hablamos de los efectos que tenía para la universidad ignorar a su público. Basándonos en el modelo de los sistemas sociales, demostramos la importancia que para la universidad, como sistema social necesitado de equilibrio, tenían los contactos con su público, es decir, con el medio ambiente dentro del cual existe. Dedmon (1970) comparte esta opinión y culpa a las universidades por ignorar sus relaciones públicas:

La mayoría de las universidades se han mostrado extremadamente lentas para desarrollar las operaciones de relaciones públicas necesarias para su propia supervivencia y para comunicar la identidad de la institución al público. Por el contrario, el trabajo de relaciones públicas es considerado por los académicos, y por un amplio sector de la administración, como degradante e inapropiado para las instituciones académicas. Los vicepresidentes encargados de las relaciones públicas en general y del desarrollo en particular, son, según algunos estudios, los administradores universitarios menos satisfechos. Es decir, ven el hecho de obtener fondos y de comunicarse con el público como un mal necesario.

Dedmon publicó sus consideraciones mucho antes de la agitación universitaria de la década de los setenta. Los progresos que han hecho muchas universidades, reconociendo los deterioros que las agitaciones han causado en sus imágenes, ha sido asombroso. La universidad de Kansas estableció un seminario que reunía a los padres, los administradores universitarios, los estudiantes y los profesores para discutir temas relacionados con la vida universitaria y con la educación. Los seminarios se celebraron en seis ciudades de Kansas. La universidad de Arkansas instituyó la política de celebrar reuniones informativas en distintas ciudades del estado para explicarles a los votantes, y al público en general, los problemas de la universidad. La universidad de Carolina del Sur formó un grupo denominado University Associates que tenía la misión de reunirse periódicamente con los administradores universitarios. Este grupo, formado principalmente por ex alum-

nos y simpatizantes de la universidad, tenía la misión de evitar los rumores. En 1970, el rector de la Universidad de Kansas viajó aproximadamente cinco mil millas, recorriendo el estado de Kansas, para dar conferencias a alumnos, padres y posibles alumnos. Finalmente, la Universidad de Nuevo México estableció un programa basado en una serie de conferencias anuales que se celebraban en un refugio de montaña propiedad de la universidad. A las conferencias asistían legisladores estatales, alumnos, profesores, administradores y ciudadanos influyentes de Nuevo México. Las reuniones semanales incluían charlas informales, comidas al aire libre, conversaciones formales y discusiones en pequeños grupos de temas de interés para cada grupo en cuestión. Una de las formas de comunicación pública interna que siguen utilizando las universidades son las conferencias en clase. A despecho de su conocida ineficacia como técnica de enseñanza impersonal y como actividad de comunicación lineal, las conferencias siguen siendo uno de los medios fundamentales para educar a los estudiantes. Con la importancia actual que se da al incremento de las matrículas, a las reducciones presupuestarias y a la falta de profesorado, las conferencias han recuperado su pasado esplendor ya que es la manera más económica de enseñar a grandes cantidades de alumnos.

Cuando los estudiantes se sienten insatisfechos de los profesores que les dan las conferencias, pueden interrumpirlos con preguntas irrisorias o irónicas con la intención de confundir y encolear al profesor. Rein (1972) describe esta táctica estudiantil:

El estudiante que decide "cazar" al profesor, espera el momento oportuno para efectuar su ataque. Puede, por ejemplo, gritar: "Tonterías" cuando el profesor da su opinión. O puede intentar rebatir los argumentos del profesor con una serie de referencias: "Esto no es lo que dice Bronkowski", o "¿Ha leído 'Howl'?" Una variación consiste en citar una oscura referencia. "¿No habrá leído...?" La pregunta es formulada con ironía, con una aguda modulación al final de la frase.

Rein también facilita un ejemplo de un diálogo que realmente tuvo lugar en una clase de teoría de la comunicación:

Profesor (P): Voy a anotar este modelo de comunicación en la pizarra (comienza a escribir en la pizarra.)

Estudiante (E): ¿Para qué sirve?

P: Bien ...

E: Tonterías (risa nerviosa de los demás alumnos).

P: Creo que puede servirnos para predecir cierto tipo de estrategias antes de que ocurran.

E: (gritando) ¿Para controlar nuestras conductas y nuestras vidas?

P: Si me permite terminar, tendré mucho gusto en contestar...

Otro estudiante: La ha terminado.

Otros alumnos de la clase: (Después de reír) Dale una oportunidad, Anda, se bueno (etc.) .

P: El modelo no es realmente importante. No es mío.

Para combatir la falta de acción que se observa en muchas universidades a la hora de establecer adecuados programas de relaciones públicas y para ayudar a aquellas que ya cuentan con dichos programas, después de dedicarme durante un año a estudiar los canales de comunicación públicos de las universidades, hice las siguientes recomendaciones (véase Goldhaber, 1972). Estas recomendaciones son un complemento de las actividades mecánicas de comunicación como, por ejemplo, los noticieros y las informaciones deportivas, periódicos, boletines y, en algunos casos, son vitales para todas aquellas instituciones que dependen del favor del público.

1. Las universidades deberían programar retiros anuales (o bianuales) en lugares distintos al campus universitario (albergues de montaña o de playa, hoteles, moteles, ranchos). A estos retiros deberían asistir los profesores, los administradores y los estudiantes, así como algunos líderes de la comunidad: legisladores, hombres de negocios, líderes políticos (y sus esposas). El programa de estos retiros debería ser informal y debería incluir a pequeños grupos de discusión así como reuniones más amplias.
2. Crear un departamento de oradores con el propósito de proporcionar a los empleados de la universidad, a los estudiantes y a los profesores, oradores para cualquier servicio cívico o educacional del estado (cobrando sólo los gastos de desplazamiento).
3. Los líderes de los estudiantes, de los administradores y de los profesores deberían formar un equipo de "Amigos de la Universidad" que debería viajar por el estado para fomentar las relaciones comunidad-universidad. La asociación de alumnos también debería formar un equipo de características similares.
4. Las escuelas preparatorias deberían ser visitadas por equipos formados por profesores y alumnos de la Facultad con el propósito de reclutar a posibles estudiantes y para informar a las escuelas preparatorias del estado actual de las universidades (en cada departamento universitario).
5. Debería establecerse un comité de padres (por medio de la Oficina de Asuntos Estudiantiles o de la Oficina de Orientación) con el propósito de mejorar las comunicaciones entre la universidad y los padres de los estudiantes. También debería considerarse la posibilidad de publicar un boletín informativo.
6. El gobernador del estado debería reunirse informalmente (*off-the-record*) con miembros del profesorado de las universidades, asociación de estudiantes y administradores. Estas reuniones podrían celebrarse alternativamente en el despacho del gobernador y en algún recinto de la universidad, no deberían tener un programa estructurado, y a cada sesión debería invitarse a algún nuevo miembro de la comunidad universitaria. El plan desarrollado por la Universidad de Nuevo México ha demostrado su eficacia y podría servir de modelo para organizar tales reuniones.
7. La legislación estatal debería establecer un comité legislativo de comunicaciones universitarias, con el solo propósito de organizar charlas para intercambiar información con los representantes de los campus universitarios (tanto en los recintos del campus como fuera de él). El comité debería funcionar de manera similar a las charlas con el gobernador descritas anteriormente.
8. La universidad debería establecer el día del legislador en el campus invitando a todos los legisladores que creyese conveniente al campus universitario. En este día podrían celebrarse visitas a los distintos recintos del campus, conferencias informativas, acontecimientos deportivos, sociales y visitas a las clases.
9. Algunos miembros de la comunidad universitaria deberían establecer un comité para promover los intereses de la universidad, especialmente durante las audiencias financieras sobre legislaciones que pudiesen afectar a la universidad.
10. La agencia de colocaciones de la universidad debería intentar mejorar las relaciones entre los posibles patronos y los graduados universitarios. Un primer paso para reducir la posible emigración de graduados universitarios del estado podría ser programar unas "conferencias informativas" a las que asistiesen capitanes de empresa y graduados universitarios. En dichas conferencias, los patronos podrían comentar con los estudiantes sus necesidades laborales (y también contratar estudiantes), y los estudiantes podrían explicarles las razones por las que desean abandonar su estado natal.
11. La universidad debería establecer un centro de investigación y desarrollo para proporcionarle al público servicios como: bancos de datos, transformación de los complejos resultados de las

investigaciones en servicios o productos para satisfacer las necesidades del público, proporcionar servicios de investigación en áreas como son: el medio ambiente, el tiempo libre, el gobierno, los negocios, la justicia criminal, etc. El propósito de tales actividades es conseguir que la universidad viva más de cerca las grandes necesidades del público.

12. La universidad debería establecer un método para encuestar anualmente a la comunidad (o al público con derecho al voto). Tal encuesta podría ser realizada por investigadores del campus y debería calcular el feedback, actitudes, así como dedicarse a la recopilación de datos comparativos para evaluar el impacto de los cambios a largo plazo que tuviesen lugar en la universidad. La información que se derivase de estas encuestas ayudaría a la universidad a planificar sus estrategias de relaciones públicas, a la identificación de sectores públicos negativos, y de los posibles focos causales.

En el análisis final, sea cual sea la campaña de comunicación que se lleve a cabo, debe tenerse en cuenta que cada estudiante, profesor, administrador, conserje, secretario, oficinista, etc., relacionado con la universidad es, en realidad, un canal de comunicación separado. Si las universidades aprenden a utilizar sus propios recursos humanos para mejorar su imagen externa es muy posible que no tengan que preocuparse en desarrollar ninguna campaña.

### *Negocios e industrias*

Es muy probable que ninguna organización utilice más la comunicación pública que los negocios y las industrias. Además de los cientos de millones de dólares gastados anualmente en publicidad y en la promoción de los productos, la industria también sabe cómo crear un clima favorable para el mercado de sus productos. Dedmon (1970) que criticó a las universidades por ignorar la comunicación pública, no opina lo mismo correlación a los negocios y a las industrias:

Las industrias saben que deben comunicarse con el público en general para poder... vender sus productos. Saben que deben estar en guardia ante las legislaciones restrictivas. La mayoría de las industrias importantes están tan preocupadas por sus imágenes públicas que mantienen costosos departamentos de relaciones públicas, empleando a los mejores expertos en comunicación de los Estados Unidos.

Zelko y Dance (1965) han identificado varios tipos de comunicaciones orales con el público, como, por ejemplo, conferencias a grupos; entrevistas de ventas y presentaciones; contactos informales; contactos profesionales; participación en organizaciones cívicas o sociales.

Holm (1967) resume algunos de los problemas que los profesionales y los hombres de negocios deben resolver:

Cómo podemos conseguir que los clientes de nuestro banco comprendan que nuestro interés por ellos es auténtico?

¿Cómo podemos conseguir que los ciudadanos se sientan orgullosos de la nueva fábrica que hemos construido?

¿Cómo podemos evitar que el público deje de pensar que nuestras tarifas son excesivamente altas?

¿Qué podemos decirles a nuestros empleados sobre los cambios operacionales que hemos previsto?

¿Cómo podemos conseguir que nuestros clientes comprendan las virtudes de las políticas que proponemos en contraste con sus propias ideas?

¿Cómo podemos conseguir que la gente coopere y no dejen los automóviles en las calles principales cuando una tormenta de nieve amenaza la ciudad?

Cada una de estas preguntas implica la utilización de algún tipo de comunicación pública, principalmente externa. Holm también sugiere cinco situaciones de comunicación pública oral que son las formas de interacción más frecuentes para el personal de los negocios y de la industria.

1. *Las reuniones informales* son celebradas casualmente, casi nunca están programadas y, sin embargo, son muy importantes tanto para la gerencia como para los empleados. Un gerente quizá desee discutir temas relacionados con la seguridad o con las ventas con sus empleados, o un vendedor tal vez crea oportuno dirigirse a un grupo de agentes compradores. En una atmósfera informal y amistosa los obreros pueden llegar a conocerse mucho mejor.

2. *Las reuniones semi-formales* exigen de una mayor planificación y, por regla general, el orador es presentado. Holm incluye en tales actividades las reuniones informativas o de ventas, los simposios, las sesiones de capacitación, los cursos resumidos y las sesiones instructivas. En las reuniones semiformales pueden hablar varios oradores aunque en vez de dar conferencias formales pueden hacer distintas presentaciones. Howell y Bormann (1971) distinguen a las presentaciones de las conferencias públicas en el hecho de que el propósito básico de una presentación

es el de conseguir una respuesta favorable de aquellos que tienen el poder de aceptar o rechazar la propuesta que ha sido presentada. La propuesta puede ofrecer una innovación, puede presentar un presupuesto revisado, el orador puede “venderse a sí mismo”. . . el comunicador tiene un interés vital en el éxito. Sabe que debe defender su propuesta en el curso de una conferencia cuyo fin principal es la toma de una decisión; que el éxito o el fracaso depende de su habilidad para informar y convencer a sus iguales o superiores para que acepten sus puntos de vista.

Otra forma de presentación muy común en las reuniones semiformales es el informe técnico oral. Wilcox (1959) describe al informe técnico oral como aquel que está dirigido a una audiencia en particular, limitado en su alcance (por un límite de tiempo específico), dicho con un lenguaje claro y personal con la intención de que sea comprendido de inmediato. El propósito principal de los informes técnicos orales es el de informar, siendo explicativo o informativo. Wilcox cree que un informe bien preparado que se sirva de las ayudas visuales necesarias consigue este propósito.

3. Normalmente las *reuniones formales* se caracterizan por unas conversaciones muy estructuradas, típicas de cenas, banquetes y otras ceremonias. Las organizaciones cívicas celebran reuniones semanales formales con un orador que debe hablar después del almuerzo o de la cena. Holm sugiere que también pueden considerarse reuniones formales otras ocasiones formales como, por ejemplo, fiestas de aniversario de la fábrica inauguraciones, cenas o reuniones de aceptación de (argos o de jubilaciones, reuniones comerciales locales o regionales, etc.

4. En América se celebran miles de *convenciones* cada año a las que asisten millones de personas. Estas convenciones son patrocinadas por sociedades profesionales, asociaciones académicas asociaciones técnicas, uniones de fabricantes, etc. Durante los varios días que duran las convenciones hay muchas oportunidades de oír conferencias. Desafortunadamente, muchos oradores de las convenciones a pesar de tener muy buen aspecto saben hablar muy poco. Spielvogel (1971), en un boletín de una convención, se ha mofado de los oradores:

Las conferencias en las convenciones “son algo, realmente importante”. Las cifras obtenidas en el N. Y. Convention and Visitors Bureau. revelan que en 1970, tan sólo en la ciudad de Nueva York, se celebraron ochocientas quince convenciones, a las que asistieron, dos millones setecientas cinco mil personas... en un año se celebran más de diez mil reuniones comerciales, convenciones y reuniones corporativas. Son muchas conferencias

Observaciones recientes me permiten afirmar que los hoteles que sirven almuerzos y cenas a los participantes de las convenciones han hecho más con sus unidades de rayos infrarrojos para mejorar la calidad de las comidas que los oradores para mejorar la calidad de sus conferencias.

Spielvogel sostiene que podrían mejorarse las convenciones si los oradores fuesen elegidos tan cuidadosamente como los temas que tratan.

5. Las *conferencias de relaciones públicas* tienen la misión de “hacer amigos”, desarrollar actitudes positivas hacia el orador su compañía, su negocio, su profesión o industria. La mayoría de los negocios o industrias de cierta importancia disponen de departamentos de relaciones públicas o de información pública que se ocupan de la publicidad, los informes facilitados a los medios de comunicación social, los acontecimientos especiales, las visitas y las ferias. Como prueba de la importancia que para la industria tienen las relaciones públicas, basta decir que en Estados Unidos hay cientos de departamentos de oradores industriales. Por ejemplo, tenemos el Smith, Kline and French Laboratories, de Filadelfia. Más de quinientos empleados de esta compañía farmacéutica viajan por toda América para mejorar el buen nombre de la compañía y para explicar todos los hechos relacionados con la industria farmacéutica. Desde sus orígenes, en 1959, han dado más de veinte mil conferencias, llegando a un público de más de un millón de personas... *con un costo de tres dólares por cada conferencia*. Grala (1964) recomienda a las compañías interesadas en los departamentos de oradores públicos que consideren cinco aspectos importantes: capacitación; promoción, relaciones con la prensa; publicidad recordativa; y apoyo general. Todas ellas son necesarias para conseguir el éxito deseado en las operaciones.

Podríamos citar y discutir otras muchas organizaciones debido al tipo de comunicaciones públicas que realizan. El gobierno federal, por medio de agencias como el Servicio Forestal, el Servicio Civil, la Administración de la Seguridad Social, la Comisión de la Energía Atómica, realiza diversas actividades de comunicación pública y distintos programas de capacitación de oradores. Las organizaciones militares (especialmente el ejército de tierra y la marina de los Estados Unidos) mantienen activos departamentos de oradores. Incluso el personal de los hospitales comienzan a acercarse al público ya que son más conscientes de las necesidades personales de los pacientes. Sin embargo, todas estas actividades darán unos resultados muy pobres si los oradores son incompetentes o están mal preparados. Pero ello queda dentro del campo de la capacitación y de la educación.

## **Enseñanza de la comunicación pública en las organizaciones**

Debido a que el capítulo XI está especialmente dedicado a la descripción de técnicas y modelos de enseñanza de la comunicación pública, en esta sección nos limitaremos a considerar la naturaleza y el alcance de la enseñanza de la comunicación pública en las organizaciones. Según Dedmon (1970), la industria tiene “una plétora de cursos reducidos y programas de capacitación en los que utilizan los más sofisticados métodos audio-visuales. Los gerentes y los vendedores están sujetos a revisiones periódicas.” Sin embargo, no todas las organizaciones se muestran tan diligentes como las grandes industrias. Por ejemplo, como señala Dedmon, la comunidad universitaria casi no proporciona capacitación alguna a su personal profesional y académico. Tredder (1946) ha descrito el programa de enseñanza de oratoria pública diseñado por Seagram e

hijos. El experto Alan Monroe, de la Purdue University, fue contratado como consultor para preparar este curso que debía tener una duración de dieciséis semanas, dedicando dos horas a la semana. Tresidder se mostró tan entusiasmado con el éxito del programa Seagram que concluyó diciendo:

Es de esperar que otras empresas sigan el ejemplo de Seagram al reconocer el valor que la oratoria tiene para sus empleados. Es posible que algún día todos los departamentos de relaciones públicas cuenten con los servicios de un "Consultor en Comunicación".

Zelko y Dance (1965) dividen los programas de enseñanza de la comunicación pública en tres categorías distintas: instrucción a nivel de colegio; cursos generales para adultos, normalmente integrados en los programas de educación para adultos que tienen lugar en las escuelas, colegios, industrias y organizaciones gubernamentales; y programas de enseñanza internos.

Muchas encuestas, tanto del pasado como actuales, han demostrado el nivel de los programas de enseñanza de la comunicación en los negocios e industrias de la nación. Zelko (1951) encuestó a trescientas veintidós industrias, grandes almacenes, agencias gubernamentales y otras organizaciones y recibió contestaciones de doscientas seis de ellas. Las deducciones más importantes de esta encuesta son:

1. Los encuestados consideran que es necesario mejorar los programas de relaciones humanas, de conferencias y de oratoria pública.
2. La mayoría de los encuestados indicaron que en su empresa ya existía un programa de computación de relaciones humanas, pero sólo la mitad admitieron que tuviesen uno en conferencias, y sólo el cuarenta por ciento conocían los Programas de enseñanza de oratoria pública.
3. La mayoría de los programas eran dirigidos por personal de la misma empresa.
4. Las técnicas, los métodos y los materiales de enseñanza habían sido desarrollados hasta un nivel extremadamente alto.

Mason Hicks (1955) también realizó una encuesta sobre el estado de la enseñanza de las comunicaciones públicas, enviando cuestionarios a más de cien corporaciones y negocios. Las deducciones más importantes de su encuesta son:

1. De setenta y ocho encuestados, cincuenta y cuatro indicaron que ellos ofrecían programas de enseñanza de las comunicaciones.
2. De cincuenta y cuatro encuestados, treinta y cuatro ofrecían enseñanzas de oratoria pública.
3. La mayoría de las compañías ofrecían enseñanzas de oratoria periódicamente o cuando lo creían necesario.
4. La mayoría de las compañías contaban con instructores que pertenecían a la compañía; muy pocas contrataban a consultores ajenos a la compañía.

Knapp y McCroskey (1968) en una encuesta realizada sobre las necesidades y prácticas de capacitación de los sindicatos americanos descubrieron:

1. Los programas de capacitación en oratoria pública, discusión, liderato y participación recibían un gran apoyo, mientras que las entrevistas eran consideradas como de menor importancia.
2. Aproximadamente la mitad de los oficiales sindicales encuestados indicaron que su sindicato había tenido, en un momento u otro, algún programa de comunicación en comunicaciones orales. Tan sólo un tercio de los encuestados indicaron que tales programas siguiesen realizándose en la actualidad.

3. La mayoría de los programas se hacían en cooperación con colegios; muy pocos eran dirigidos únicamente por los líderes sindicales.
4. Aproximadamente la mitad de los instructores pertenecían al personal del sindicato mientras la otra mitad al personal de algún colegio.
5. A pesar de que la oratoria pública fue considerada como el programa más necesario, sólo ocupó el cuarto lugar de los programas que se ofrecían en la actualidad.

La última encuesta que trataremos en esta sección fue realizada por Mark Knapp. A pesar de que fue publicada en 1969, los datos fueron recogidos en 1966, como parte de la tesis doctoral de Knapp. Encuestó a las corporaciones más importantes de la nación, recibiendo trescientas ocho contestaciones. Sus deducciones más significativas son:

1. Los oradores de las compañías son principalmente capacitados en las mismas compañías.
2. La duración más común de los cursos es de diez semanas a dos horas por semana.
3. Algunas compañías ofrecen regularmente estos cursos, mientras que otras no lo hacen así.
4. Muchos instructores pertenecen al personal de la compañía.
5. En estos programas se dio gran importancia a las conferencias.
6. La mayoría de las compañías rechazaron los libros de texto tradicionales; otras utilizaron otras publicaciones, y algunas películas.
7. Tan sólo la mitad de estos cursos intentaron evaluar los resultados, principalmente con relación al orador.

Considerando todas estas encuestas en su conjunto, parece que la mayoría de las organizaciones han llevado a cabo, y siguen haciéndolo, programas internos de enseñanza de comunicaciones públicas. Creo que con respecto al tema de la evaluación, las universidades podrían ser de gran ayuda a las organizaciones. Como veremos en el capítulo XI, es una tontería gastar dinero y tiempo capacitando al personal sin saber que existe una recompensa. En la siguiente sección discutiremos un par de estudios que sirven para calcular la eficacia de cierto tipo de comunicación pública.

## **Medición de la eficacia de la comunicación pública**

Recientemente, en unas conversaciones que sostuve con los representantes de tres líneas aéreas, que llevaban a cabo un costoso programa de capacitación, le pregunté a cada uno de los directores de los programas, “¿Cómo sabe que podrán sacarle jugo al dinero? ¿Cómo sabe que el programa dará los resultados esperados?” Ninguno de ellos pudo darme una respuesta adecuada. Los tres admitieron que no tenían datos para decir si los programas de capacitación alterarían o no la conducta del personal de las líneas aéreas.

Desafortunadamente, este es el caso de la mayoría de los programas de capacitación en comunicaciones públicas. La literatura que trata de la medición de la eficacia de las comunicaciones públicas en las organizaciones es muy escasa. Sin embargo, a mediados de la década de los sesenta se hicieron dos estudios relacionados con este tema. Irwin y Brockhaus (1963) midieron la eficacia de dos conferencias de relaciones públicas de la “Bell Telephone Company”. Evaluaron el impacto que tuvieron las conferencias en quinientas mujeres adultas, midiendo los modelos de interés, los cambios de actitudes y la información recibida. Lo más importante fue descubrir que

“las pruebas posteriores de la actitud hacia la Bell Company fueron significativamente superiores a las pruebas realizadas con anterioridad a las conferencias.”

En un estudio relacionado con el anterior, Williams y Sundene (1965) también intentaron calcular la eficacia de una conferencia de relaciones públicas de la Bell Telephone Company. Aproximadamente fueron analizados trescientos oyentes antes y después de la conferencia en espera de encontrar algún cambio en sus actitudes. Los resultados indicaron que la conferencia cambió favorablemente las actitudes hacia la compañía, así como hacia la conferencia y el orador. A pesar de que ambos resultados se correlacionan significativamente, no pudo demostrarse ninguna relación causal.

Robinson (1969) está convencido de que las encuestas y las investigaciones son un excelente medio “para que el experto en relaciones públicas obtenga feedback para mostrarse más eficaz al resolver los problemas planteados por las relaciones públicas.” Como ejemplo del tipo de encuesta e investigación a que hace referencia Robinson, citaré la encuesta de la opinión pública que el autor realizó para la Universidad de Nuevo México (véase Horan, 1972), y cuyos objetivos primarios eran:

1. incrementar el interés y el apoyo del público hacia la universidad por medio de un proceso de participación;
2. descubrir aquellas áreas que proyectaban una imagen desfavorable de la universidad;
3. averiguar con exactitud las opiniones del público con derecho al voto con relación a la universidad;
4. ayudar a justificar la existencia fiscal de la universidad ante la legislación como una institución de educación superior sostenida por el público.

Los mecanismos empleados en los anteriores estudios son necesarios si la organización quiere estar segura de la eficacia de su programa de comunicaciones públicas.

## Sumario

La comunicación pública implica el envío de mensajes a grandes cantidades de personas utilizando canales cara a cara o con la presencia de un intermediario. En este capítulo nos hemos interesado principalmente por el flujo de mensajes entre un miembro de la organización y un amplio grupo de personas pertenecientes a la misma organización, o por el flujo de mensajes entre la organización y su medio ambiente externo. El primer caso queda dentro del ámbito de la diseminación interna, y el segundo, en el marco de las relaciones públicas. Ambos se sirven de la oratoria pública para conseguir sus objetivos.

La comunicación pública se diferencia de la comunicación de los grupos diádicos o pequeños en las siguientes características la comunicación pública está centrada en la fuente; la comunicación pública implica a grandes grupos de receptores; en la comunicación pública hay menos interacciones; y la comunicación pública utiliza un lenguaje más generalizado. La comunicación pública también puede ser considerada desde el punto de vista del modelo de los sistemas sociales y, en tal caso, la interacción entre la organización y su público es considerada como necesaria para mantener el equilibrio del sistema.

La comunicación pública es utilizada por las organizaciones para crear, reforzar y, en caso necesario, para redefinir sus imágenes. Las actividades de la comunicación pública se dividen en internas (por ejemplo, sistemas de sugerencias, reuniones de comités, funciones sociales, etc.) y externas (conferencias para mejorar el buen nombre, publicidad, cabildeo). Las organizaciones como los sindicatos laborales, las universidades, los negocios y las industrias se sirven de la comunicación pública en sus interacciones cotidianas. Para los negocios y para las industrias las actividades como las reuniones informales, las reuniones semiformales, las reuniones formales, las convenciones y las conferencias de relaciones públicas son de especial interés.

Varias encuestas han servido para demostrar que muchas organizaciones ofrecen programas de capacitación en comunicaciones públicas así como departamentos de oradores que proporcionan miles de oradores que se mueven por toda Norteamérica. Sin embargo, existe un notable vacío en la literatura que trata de la medición de la eficacia de la comunicación pública. Sería muy conveniente que este bache se salvase.

## Ejercicios

1. En caso de que esté matriculado en alguna universidad o colegio, ¿ha notado algún signo de agitación en los últimos cinco años? En tal caso, ¿qué cambios ha efectuado la universidad como resultado de las demandas de los estudiantes o a las reacciones del público ante las demandas de los estudiantes?
2. Piense en dos organizaciones. ¿De qué público son responsables? ¿Cómo interactúan con sus públicos?
3. Visite una organización cualquiera. Hable con el director de relaciones públicas y fórmulele las preguntas del ejercicio número 2. En caso de que se trate de la misma organización, compare sus respuestas con las del director de relaciones públicas. Si le es posible, pídale al director que le permita acompañarle en su siguiente aparición en público. Describa la audiencia, la conferencia y al orador. ¿Cree que fue eficaz?
4. Asista a una conferencia. Compare esta situación con alguna experiencia de comunicación en un grupo diádico o pequeño. ¿En qué se diferencian? ¿En qué son similares?
5. Piense en un producto, servicio, movimiento social o político que haya redefinido recientemente su imagen. ¿Cómo era la vieja imagen? ¿Cómo es la imagen actual? ¿Qué cambios específicos se hicieron en el proceso de redefinición? ¿Se intenta llegar a nuevas audiencias?
6. Visite a una organización que cuente con un activo departamento de oradores. Hable con su gerente. ¿Cuántas conferencias dieron el año pasado? ¿Cuántos oradores participaron en ellas? ¿Con cuántas organizaciones entran en contacto anualmente? ¿Se incrementará el año próximo? ¿Por qué tienen éxito? ¿Por qué han fracasado?
7. Piense en otra organización. Enumere tantas actividades de comunicación pública, tanto externas como internas, como le sea posible. Utilice tan sólo técnicas orales software. Una vez terminada la lista, visite al director de comunicaciones, al director de personal, o al director de relaciones públicas de la organización. Pídale que prepare una lista similar a la suya. Compare su lista con la del director y con las de los demás alumnos de la clase.
8. Hable con el director de los programas de computación de una organización importante. Pídale datos sobre su programa de oratoria pública. ¿Qué tipos de materiales utilizan en la enseñanza? ¿Quiénes son los instructores? ¿Qué duración tiene el programa? ¿Cuál es su contenido? ¿Cómo calculan la eficacia?

## Referencias bibliográficas

- Bittner, John, y otros. "College Administrators Reactions to News Coverage of Campus Unrest." Manuscrito no publicado, presentado en la International Communication Association Convention, Abril, 1971, Phoenix, Arizona.
- Borden, George, R., Gregg, y T. Groce. *Speech Behavior and Human Interaction*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey. Prentice-Hall, Inc., 1969.
- Brooks, William. *Speech Communication*. Dubuque, Iowa: W. C. Brown, 1971. *Chronicle, of Higher Education* 6 (1o. de Mayo de 1972): 1.
- Dance, Frank, y Carl Larson. *Speech Communication: Concepts and Behavior*. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, 1972.
- Dedmon, Donald. "A Comparison of University and Business Communication Practices." *Journal of Communication* 20 (1970):315-322.
- Dee, James P. "Communication Needs of the Active Union Member." *Journal of Communication* 18 ( 1969 ) : 65-72.
- Goldhaber, Gerald. *Communication and Student Unrest: A Report to the President of the University of New Mexico*. Manuscrito no publicado, 1972.
- Grala, William. "Industry's Best Defense: the Speakers/Bureau." *Public Relations Journal* 20 (1964):12-13.
- Hicks, Mason. "Speech Training in Business and Industry." *Journal of Communication* 5 (1955):161-168.

- Holm, James. *Productive Speaking for Business and the Professions* Boston: Allyn and Bacon, 1967.
- Horan, Hilary. *A Statewide Survey of Public Opinion Toward the University of New México*. Manuscrito no publicado, tesis doctoral, Universidad de Nuevo México, 1972.
- Howell, William, y Ernest Bormann. *Presentational Speaking for Business and the Professions*. Nueva York: Harper and Brothers, 1971.
- Irwin, John, y Herman Brockhaus. "The xTeletalk Project: A Study of the Effectiveness of Two Public Relations Speeches." *Speech Monographs* 30 (1963): 359-368.
- Knapp, Mark: "Public Speaking Training Programs in American Business and Industrial Organizations." *Speech Teacher* 18 ( 1969 ) :129-34.
- Knapp, Mark y J. McCroskey. "Communication Research and the American Labor Union." *Journal of Communication* 18 (1958):160-72.
- Koehler, J. W., y Fred Marsh. "Organized Labor: An Analysis of Communication Needs." Manuscrito no publicado, presentado ante la International Communication Association, Phoenix, Abril, 1971.
- Linowitz, Sol. *Campus Tensions: Analysis and Recommendations*. Washington, D. C.: American Council of Education, 1970.
- Redding, W. C. "The Empirical Study of Human Communication in Business and Industry." En *The Frontiers of Speech-Communication Research*. Editado por Paul Ried. Syracuse. Syracuse University Press, 1965.
- Rein, Irving. *Rudy's Red Wagon*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman Co., 1972.
- Robinson, Edward. *Public Relations and Survey Research*. Nueva York: AppletonCentury-Crofts, 1969.
- Scranton, William. "Text of the Findings of the President's Commision on Campus Unrest." *The Chronicle of Higher Education* 5 (5 de Octubre de 1970).
- Spielvogel, R. "Convention Speakers Should Sound as Good as the y Look." Manuscrito no publicado, presentado ante la International Communication Association, Phoenix, Abril, 1971.
- Tresidder, A. "Public Speaking in the Seagram Plan." *Quarterly Journal of Speech* 32 (1946):509-511.
- Wilcox, Roger. "Characteristics and Organization of the Oral Technical Report." *General Motors Engineering Journal* 6 (1959):1-2.
- Williams, F., y B. Sundene. "A Field Study in Effects of a Public Relations Speech." *Journal of Communication* 15 (1965):161-170.
- Zelko, Harold. "Adult Speech Training: Challenge to the Speech Profession." *Quarterly Journal of Speech* 37 (1951):55-62.
- Zelko, Harold, y Frank Dance. *Business and Professional Speech Communication*. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, 1965.



## CUARTA PARTE

### FORMATOS DE INTERVENCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Los capítulos de esta sección:

- Describen y conceptualizan el diseño del campo de la investigación y los problemas con él asociados
- Describen e ilustran los procedimientos y las técnicas más corrientes en el campo de la investigación
- Definen la enseñanza en la comunicación y describen sus objetivos más importantes, así como técnicas y su evaluación
- Describen la consultoría en la comunicación, sus relaciones, funciones, actividades y ética



## CAPÍTULO 9

# Diseño del campo de la investigación

En el capítulo 1 discutimos las tres dimensiones de la comunicación organizacional: teoría, metodología y estrategia. Hasta el momento tan sólo hemos estudiado las teorías de la comunicación organizacional. Hemos revisado conceptos relacionados con la teoría de la organización, la teoría de la comunicación, el medio ambiente organizacional y la motivación, y hemos relacionado estos conceptos con las tres situaciones de interacción que comúnmente se dan en las organizaciones: comunicación diádica, de los pequeños grupos y pública. En este capítulo y en el siguiente estudiaremos el método, los procedimientos y las técnicas usadas por los estudiosos y los investigadores de la comunicación organizacional para comprobar estas teorías, en busca de posibles modificaciones o adiciones.

La comunicación organizacional es una ciencia de la conducta. El estudioso de la comunicación organizacional estudia la conducta de comunicación de las personas que forman las organizaciones. Como han dicho Emmert y Brooks (1970), su trabajo consiste en “predecir y explicar la conducta humana de la comunicación.” En este capítulo y en el siguiente repasaremos los principios básicos y los instrumentos más importantes de la investigación de la comunicación organizacional. Con todo ello, quizá pueda diseñar sus propios proyectos de investigación “para predecir y explicar la conducta humana de la comunicación” que se observan en las organizaciones complejas. Nuestros objetivos específicos son:

1. definir los términos, “técnica”, “procedimiento”, “situación”, “método”, e “investigación”, así como presentar un paradigma que distinga estos términos;
2. diferenciar las investigaciones realizadas en medios ambientes naturales de las que se efectúan en los laboratorios;
3. enumerar y facilitar ejemplos de problemas teóricos y prácticos asociados con el campo de la investigación;

4. proporcionar recomendaciones para futuras investigaciones en la comunicación organizacional, enumerando varias posibles cuestiones relacionadas con la investigación.

## Interpretación de la investigación de la comunicación organizacional

¿Qué es la investigación de la comunicación organizacional? Antes de dar una respuesta a esta pregunta debemos definir otros términos: técnica, procedimiento, situación, método e investigación. La figura 9.1. presenta un paradigma que explica las relaciones existentes entre dichos términos. Observará que en la figura 9.1. al ir ascendiendo encuentra términos mucho más generalizados.

1. *Técnica*: un instrumento para recoger datos según un particular procedimiento de investigación (por ejemplo, observaciones, entrevistas, cuestionarios, etc.). Como veremos en el siguiente capítulo, la técnica también puede aplicarse al análisis de datos, tanto cuantitativos como cualitativos.

2. *Procedimiento*: instrucciones o directrices para efectuar un método particular de investigación en una situación específica (por ejemplo, un procedimiento -inventar instrumentos- puede implicar el diseño y la comprobación de nuevos instrumentos; otro procedimiento -experimental- puede consistir en la manipulación de una variable y en la medición de los efectos de la manipulación en otra variable; y otro procedimiento descriptivo- puede basarse en la descripción y en la evaluación del sistema de comunicaciones de una organización; y, finalmente, otro procedimiento -correlativo- puede comprobar las relaciones existentes entre ciertas variables.

Figura 9.1

3. *Situación*: el lugar donde tiene lugar la investigación (por ejemplo, & "en el campo" o en el laboratorio).
4. *Método*: conjunto de procedimientos para realizar la investigación (por ejemplo, un método de investigación puede incluir el estudio de la historia relacionándola con el presente; otro método puede basarse en la observación de la conducta de las personas y en hacer predicciones basadas en dichas observaciones).
5. *Investigación*: distintas maneras de establecer y/o comprobar teorías sobre conocimientos de un campo dado.

Como puede verse en la figura 9.1., la investigación de la comunicación organizacional es un fenómeno muy complejo que implica a distintas técnicas de recolección de datos, procedimientos de investigación y situaciones. Podrían escribirse muchos libros que tan sólo trataran de los distintos niveles de este paradigma. Sin embargo, la siguiente definición de la investigación de la comunicación organizacional parece derivarse del anterior paradigma: *La investigación de la comunicación organizacional es un conjunto de procedimientos y técnicas de investigación empíricas utilizadas tanto en el campo como en los laboratorios para establecer y/o comprobar teorías relacionadas con la conducta de comunicación en las organizaciones. Esta definición, con la sola excepción de las tres últimas palabras, "en las organizaciones", podría aplicarse a cualquier forma de investigación empírica en el campo de la comunicación. La singularidad de esta definición es evidente cuando se añaden las últimas tres palabras y se examina el tipo de investigación que ha dominado el campo de la comunicación organizacional.*

Hasta la fecha, la mayoría de las investigaciones de la comunicación organizacional se han realizado "en el campo" utilizando procedimientos descriptivos y correlativos. Redding (1972) sostiene que "el camino para llegar a una comprensión válida y práctica de las conductas de comunicación humanas en las organizaciones vivas... es un camino secundario, lleno de agujeros e interrumpido por numerosas secciones sin terminar." Redding añade, "El resultado total de los esfuerzos de investigación empírica basada en datos es muy pobre..."

Debido a que la mayoría de la investigación de la comunicación organizacional se ha hecho siguiendo el procedimiento de correlación o el descriptivo y en el mismo campo, en este capítulo, y en el siguiente, nos limitaremos a explicar estos procedimientos. Sin embargo, también trataremos, aunque muy brevemente, los otros procedimientos así como las investigaciones que se han llevado a cabo en laboratorio. No obstante, antes de adentrarnos en el estudio de los procedimientos es necesario considerar con mayor detalle la naturaleza de las investigaciones realizadas en situaciones naturales, y citar algunos de los problemas, teóricos y prácticos, más comunes de este tipo de investigaciones. Finalmente, haremos algunas recomendaciones con relación a las investigaciones futuras en el campo de la comunicación organizacional.

## **¿Qué es la investigación "en el campo"?**

En una reunión de la "International Communication Association" (Atlanta, abril, 1972), los asistentes tuvieron ocasión de escuchar la siguiente conversación:

Sr. X: "Estoy cansado y aburrido de estos malditos investigadores que nos informan de sus triviales resultados conseguidos en el laboratorio de alguna universidad. ¡Apostaría cualquier cosa que

ninguna de ellos ha pisado una compañía en su vida! ¡Cómo puedo creer lo que dicen si jamás han estado en el mundo real!"

Sr. Y: "Puede que tenga razón, señor X, pero ¿no cree que los resultados conseguidos en los laboratorios son más válidos que los obtenidos en el sucio campo?"

Sr. X: "¿Sucio? Mi compañía se dedica a la electrónica... ¡es una industria muy limpia!"

Sr. Y: "Quiero decir que en el campo es muy difícil controlar las variables y que, por lo tanto, las investigaciones no son tan limpias como las realizadas en los laboratorios."

Sr. X: Tan sólo estoy interesado en los beneficios que puedan reportarme las investigaciones. ¿En qué me beneficiare yo y mi compañía? Si es capaz de explicármelo, le prometo que no volveré a preocuparme por sus hábitos de limpieza."

Es muy posible que el diálogo sostenido por el señor X y el señor Y haya sido repetido en los pasillos de las universidades y de las industrias, discutido en libros de texto y en convenciones, e incluso publicado en algunos periódicos. Es decir, ante todo hay que considerar que los temas que tratan no son nuevos: grado de control ("campo sucio") generalización de los resultados ("jamás han estado en el mundo real") pertinencia de los resultados ("que pueden reportarme las investigaciones"). El señor X y el señor Y también hubiesen podido ser investigadores apoyando las dos técnicas de investigación, en el laboratorio y en el campo. Esta aparente dicotomía en los métodos de investigación ha generado muchos ensayos durante los últimos años. Redding (1970) ha intentado clarificar esta dicotomía:

Entonces, un estudio en el campo es simplemente un tipo de investigación efectuado en una situación específica que es percibida por perceptores específicos (particularmente los sujetos) libre de significativas desviaciones de la vida cotidiana relacionadas con los investigadores. Puede ser diseñada de cualquier manera concebible, puede disponer de todos los controles concebibles y utilizar todas las técnicas de recolección de datos concebibles dentro del amplio repertorio de la ciencia. Un estudio en el campo *per se* no es ni más ni menos científico que los realizados en los laboratorios." (W. C. Redding, en Emmert y Brooks, 1970).

La posición esbozada por Redding podría invalidar los argumentos sostenidos por los defensores de las investigaciones en el laboratorio (por ejemplo, Kerlinger, 1964: "El estudio en el campo no experimental es un primo, científicamente débil, de los experimentos en el laboratorio y en el campo") o de las investigaciones en el campo (por ejemplo, Clevenger, 1969, "los investigadores deberían prestar más atención a los estudios en el campo. Imponen el rigor de la realidad a las teorías requiriendo una total especificación que normalmente no es demandada en las situaciones experimentales").

Soy de la misma opinión que Redding, ya que si un sujeto no percibe desviaciones, inducidas por el investigador, de su "realidad cotidiana", es necesario admitir que este investigador está efectuando una investigación en el campo. Esta posición nos permitirá incluir dentro del contexto de las investigaciones en el campo muchos estudios que anteriormente fueron considerados como "de laboratorio". Por ejemplo, el autor realizó una serie de experimentos comprobando los efectos de las conferencias condensadas en la comprensión de los oyentes y de los lectores. Se impusieron cuatro condiciones distintas (conferencias y diapositivas condensadas, conferencias y manuscritos condensados, conferencias condensadas, y manuscritos condensados) más una condición de control (pruebas) a un grupo de estudiantes elegidos al azar; las variables dependientes (comprensión del oyente y del lector) fueron calculadas por medio de pruebas de au-

dición y de lectura normalizadas. Los experimentos se realizaron en un laboratorio auditivo de la Universidad de Nuevo México. Externamente, este experimento cumplió las condiciones del clásico control de grupos pre y postpruebas (Campbell y Stanley, 1963). Típicamente este experimento sería considerado “un experimento de laboratorio”, diseñado para probar hipótesis centradas en la mejora de la comprensión de los oyentes y de los lectores. Sin embargo, debido a que los sujetos que se sometieron al experimento estaban matriculados en cursos de comunicación, lo cual quiere decir que se servían de los laboratorios auditivos en sus clases prácticas (bajo la dirección de un instructor-investigador), dicho estudio, según la definición anterior, también podría ser considerado como una “investigación en el campo”. Tenga en cuenta que la percepción del sujeto a las manipulaciones del investigador es el único criterio que indica que se trata de una investigación en el campo.

Pero creo que lo que podría definir (en la década de los setenta y en la de los “ochenta”) más exactamente a una “investigación valiosa” no es la *situación* de la investigación sino la pertinencia de la misma. Clevenger (1969) respaldó este sistema cuando dijo: “los investigadores (en el campo de la comunicación oral) podrían beneficiarse substancialmente si abriesen un segundo frente atacando directamente al verdadero problema del significado inmediato y práctico.” Las anteriores demandas con relación a la *pertinencia*, como vimos reflejado en las palabras del señor X, “Tan sólo estoy interesado en los beneficios que puedan reportarme las investigaciones. ¿En qué me beneficiaré yo y mi compañía. ‘, no se limitan al descontento industrial con la investigación académica. Los estudiantes demandan que los métodos de enseñanza y los planes de estudio sean pertinentes (véase Informe Scranton, 1970) ; las concesiones gubernamentales (particularmente de la Office of Education, la National Science Foundation y el National Institutes for Mental Health) más recientes solicitan propuestas que sean pertinentes con los descubrimientos de los investigadores. Las concesiones privadas también exigen cierta pertinencia en las investigaciones (véase, por ejemplo, la ESSO Foundation’s y su SPUR program, cuyo único propósito es el de generar investigaciones que mejoren las enseñanzas de los colegios). La necesidad de investigaciones adicionales y pertinentes en el campo de las comunicaciones organizacionales ha sido documentada por prominentes investigadores (véase, por ejemplo, Deutsch, 1952, Keltner, 1961, Redding, 1968, Thayer, 1961). Los comentarios de Bavelas y de Barrett (1951) y los de Haiman (1969) son los más próximos a mis propios puntos de vista. Bavelas y Barret dicen:

La importancia de salvar la distancia que existe entre el experimento simple y directamente controlado y la situación social compleja e indirectamente controlada no puede ser subestimada.

Casi veinte años después, Haiman sostiene que la necesidad señalada por Bavelas y Barret sigue existiendo. Recomendó que:

los esfuerzos investigadores fuesen más pertinentes a los problemas reales de la sociedad contemporánea. Por consiguiente, debe ser una tarea prioritaria reunir los esfuerzos de los eruditos para encauzarlos a las investigaciones en el campo, aunque ello sea muy discutido en la actualidad, incluso por los que anteriormente creían en los métodos experimentales.

Resumiendo, una manera de distinguir la investigación en el campo y de las investigaciones en otras situaciones consiste en identificar las percepciones de los sujetos implicados en la investigación. Si no detectan ningunas desviaciones de sus percepciones de “su realidad”, inducidas por el investigador, puede decirse que la investigación es identificada como “campo”. También hemos hecho hincapié en que, debido a las demandas que la industria, los estudiantes y el gobier-

no hacen para conseguir “unas investigaciones mas pertinentes”, los investigadores de la comunicación organizacional deben subrayar la gran importancia de aquellos resultados que se relacionan con todos los problemas de la sociedad contemporánea. Estoy plenamente de acuerdo con Haiman cuando sostiene que las investigaciones realizadas en situaciones de campo pueden cumplir esta misión.

Ahora que ya hemos analizado la naturaleza de las investigaciones en el campo, distinguiéndolas de las investigaciones realizadas en otras situaciones y, de conocer la filosofía general de dichas investigaciones, podemos considerar algunos de los problemas que se plantean cuando se realizan este tipo de investigaciones.

## **Problemas planteados por las investigaciones realizadas en el campo**

Debido a que la distinción primaria entre las investigaciones realizadas en el campo y las investigaciones realizadas en otras situaciones está basada en la percepción del sujeto, los problemas de *cualquier tipo* de investigación pueden ser pertinentes al campo si el sujeto percibe alguna manipulación por parte del investigador. Por consiguiente, de acuerdo con la filosofía considerada en este capítulo, analizaremos algunos de los problemas más comunes que deben resolver los investigadores en el campo. Debido a que este capítulo no trata principalmente del diseño de las investigaciones, tan sólo consideraremos aquellos problemas que son más comunes en el campo de la investigación. Deberían consultarse otras fuentes (por ejemplo, Evan, 1971, Kerlinger, 1964, Redding, 1970, Campbell y Stanley, 1963) para conocer unos planteamientos más detallados de problemas y limitaciones más específicas en el campo de la investigación. En esta sección trataremos los problemas de la validez interna y externa.

### *Validez interna*

Anteriormente ya citamos la evaluación de Redding del estado de las investigaciones actuales en el campo de las comunicaciones organizacionales. Thayer (1967) apoya sus puntos de vista: Una paradoja del campo de las comunicaciones es la escasez de literatura teórica relacionado con su significado, especialmente en la entrecara de la comunicación-organización.

Si Redding y Thayer tienen razón, es posible que una de las razones de la falta de “teorías útiles” radique en los problemas de la validez interna con los que tiene que enfrentarse cualquier investigador. Redding (1970) enumera varias áreas que, según él, son las más vulnerables de los estudios en el campo y, como veremos, muchas de las cuales son problemas de validez interna:

¿Hasta qué grado ha podido el investigador ejercer control sobre las variables pertinentes?

¿Hasta qué grado ha podido el investigador especificar sus conceptos, construcciones y categorías?

¿Hasta qué grado ha podido el investigador mostrarse preciso al medir unidades y procedimientos?

¿Hasta qué grado está justificado el investigador para generalizar más allá del caso o casos, en particular que haya estudiado?

¿Puede o no generalizar con seguridad? ¿Hasta qué grado su diseño le permite llegar a conclusiones sobre las *relaciones causales*? ¿Debe limitarse a tan sólo hacer inferencias sobre las *co-relaciones*?

Redding ha descrito varios elementos específicos que yo he denominado problemas de validez interna. Pero ¿qué queremos dar a entender cuando hablamos de validez interna? Campbell (1971) dice que la validez interna formula la pregunta: "¿Han marcado los tratamientos experimentales alguna diferencia en este ejemplo experimental específico?" Redding (1970), cree que 'la validez interna hace referencia al grado en el que los tratamientos experimentales producen realmente alguna diferencia en la conducta.' Por consiguiente, cuando ponemos en duda la validez interna de algún trabajo de investigación, *nos estamos preguntando si las manipulaciones y desviaciones del investigador han tenido algún efecto en los resultados de la investigación*. Se trata de una pregunta vital que deben intentar responder todos los investigadores. Estamos hablando principalmente del *grado de control* que posee el investigador sobre las manipulaciones de las variables y sobre las mediciones posteriores de los resultados de dichas manipulaciones. Es evidente que si estamos interesados en los efectos de una o dos variables, sería deseable, si no necesario, controlar los efectos de las otras variables, evitando que influyeran o confundieran los resultados de las mediciones posteriores. Por ejemplo, si pretendemos calcular el efecto de un estilo gerencial sobre la moral y la producción, no desearemos que las mediciones de la moral y de la producción se vean confundidas por cualquier influencia derivada de variables como, el salario, condiciones laborales, beneficios marginales o la carga de trabajo.

Pero el mero hecho de no desear que nuestras variables se vean influenciadas por variables extrañas no es garantía de que no ocurra. Con frecuencia, este es el caso de las investigaciones en escuelas, industrias, comunidades, y agencias gubernamentales en las que es prácticamente imposible controlar la influencia de las contaminantes variables externas. Kerlinger (1964) señala este punto débil de los estudios en el campo:

Normalmente en una situación en el campo hay tantos ruidos en el canal de comunicación que, a pesar de que los efectos pueden ser muy notables y las variaciones muy grandes, al investigador no le resulta fácil separar las variables.

Antes ya comentaba los problemas planteados por las mediciones en el campo:

Y algunas veces las mediciones de las variables dependientes no son lo suficiente sensibles para captar los mensajes de nuestra variable independiente. Es decir, las mediciones de la variable dependiente son con frecuencia tan imperfectas que no pueden captar todas las variaciones que han sido engendradas por la variable independiente.

Es muy probable que las críticas de Kerlinger sean validas; es decir, es muy difícil aislar completamente las variaciones de una o dos variables en una situación en el campo. Sin embargo, no podemos olvidarnos de la cuestión de la pertinencia en el estudio de la comunicación organizacional. Es importante para el estudio de las conductas humanas de comunicación que, según Redding (1969), están principalmente relacionados con temas sutiles, fluidos, multidimensionales y no repetitivos, se aislen y se controlen los efectos de una variable independiente, por ejemplo: ¿en una variable dependiente? Ello adquiere una especial importancia cuando consideramos la inclinación hacia el estudio de las comunicaciones organizacionales basándonos en el método de los "sistemas". Redding (1969) comenta:

... Es un hecho que los actos más significativos de las comunicaciones humanas están enclavados en un complejo laberinto formado por otros factores que interaccionan entre sí, es decir, sería conveniente que los investigadores de la comunicación siguiesen el método de los "sistemas". En cuanto a los experimentos convencionales en los laboratorios no pueden considerar todos estos atributos de la

conducta humana de comunicación, los métodos “fuera del laboratorio” han sido recomendados por muchos investigadores.

Kerlinger menciona otro problema relacionado con el control, es decir, la imposibilidad de ciertas organizaciones de manipular algunas variables independientes. Por ejemplo, como él mismo señala, es imposible “disolver los grupos de clase” o “permitir que los niños participen en grupos experimentales elegidos al azar (en las escuelas)”.

Además de la falta de control de ciertas variables independientes, el investigador en el campo también debe tener en cuenta la precisión de sus instrumentos de medida (véase Redding y Campbell). Esta preocupación está directamente relacionada con la discusión del control de las variables independientes ya que, como ha señalado Kerlinger, “las mediciones de la variable dependiente son con frecuencia tan imperfectas que no pueden captar todas las variaciones que han sido engendradas por la variable independiente.” Redding (1966) aceptó el punto de vista de Kerlinger y dirigió tres tesis doctorales (Funk, Pace y Simons) que “demostraron la necesidad de desarrollar un instrumento de medición preciso para calcular las actitudes frente a las comunicaciones.”

Además de la preocupación por la validez interna, existen otras preocupaciones, como pueden ser, duración (largo plazo versus corto plazo), selección de los sujetos (selección al azar versus autoselección de los sujetos), el carácter *ex post facto* de las investigaciones en el campo (que puede debilitar cualquier relación causal sugerida por los resultados etc. Estos y otros problemas relacionados con la validez interna deben ser considerados por el investigador *antes* de diseñar su estudio y de entrar en la organización. El lector que desee profundizar más en el tema de la validez interna debería consultar los autores anteriormente mencionados (Kerlinger, Campbell y Stanley, Evans, etc.).

### *Validez externa*

Mientras que la validez interna se preocupaba del efecto del tratamiento experimental sobre los resultados de la investigación, la validez externa está principalmente interesada en el grado en que estos descubrimientos pueden ser generalizados a otras situaciones. Campbell (1971) dice que la validez externa formula la pregunta: “¿Hasta que poblaciones, situaciones, variables de tratamiento y variables de medición podemos generalizar este efecto?”, ¿Es la validez externa un problema importante en el campo de la investigación? En la International Communication Association Conference, 1972, Rudolph (1971) afirmó que estaba convencido que “el área más importante de la comunicación organizacional con relación a las investigaciones futuras es el establecimiento de cierta compatibilidad en los descubrimientos.” A continuación, añade:

Recientes investigaciones realizadas por el autor indican que existe muy poca compatibilidad en los resultados de los estudios efectuados en medios ambientes organizacionales. Las investigaciones realizadas hasta la fecha proporcionarían las suficientes pruebas para establecer la hipótesis de que las similitudes que existen en distintas situaciones organizacionales no son constantes sino simples manifestaciones del “clima” de comunicación basado en construcciones empíricas con elementos específicos *adicionales*, por lo que las investigaciones básicas deberían hacerse para determinar si los resultados obtenidos al investigar una situación organizacional pueden relacionarse con otros con un cierto grado de confianza.

En dos ocasiones, Redding ha declarado que la mayor preocupación de la investigación de la comunicación organizacional es el problema del “*situacionismo*”, que es “el grado hasta el que los descubrimientos son válidos tan sólo en aquellas situaciones en los que fueron descubiertos.”

La evidencia parece abrumadora. En el campo de la comunicación organizacional se da con demasiada frecuencia la siguiente situación: un equipo de investigadores (profesores y estudiantes) diseñan un experimento que realizan en una organización (situada en la ciudad donde vive o trabaja el equipo investigador). Esta investigación puede o no incorporar los descubrimientos de otros estudios similares, pero muy pocas veces será una réplica exacta de otros estudios realizados anteriormente. A continuación se publican los resultados de la investigación, añadiendo la típica nota de disculpa al final del artículo, "Estos descubrimientos deben ser interpretados dentro del marco de referencia de la organización en la que se realizó la investigación", o "Los resultados de este experimento deben ser generalizados con extremo cuidado si se pretende ir más allá de la situación de dicha investigación. Los experimentos futuros deberían consistir en un duplicado de esta investigación en otras situaciones de investigación. Tan sólo de esta manera pueden generalizarse sus resultados más allá de la organización investigada." Ambas declaraciones han aparecido en artículos publicados por revistas dedicadas a la comunicación organizacional. A despecho de las típicas lamentaciones de los investigadores, muy pocos se toman las molestias de repetir experimentos que ya han sido previamente realizados. Esta falta de interés contribuye a las anteriores declaraciones sobre la validez externa.

### *Problemas prácticos de la investigación en el campo*

La siguiente reseña apareció en un número reciente de la revista *Natural History* (abril, 1972).\* Las experiencias de Wax podrían ser muy interesantes para el investigador de las comunicaciones que invade por vez primera la "intensa y extraña sociedad" conocida como la compleja organización. Los problemas prácticos tratados por Wax (lograr entrar, mantener la armonía, la objetividad y la confianza de los patrocinadores) tienen especial importancia para el investigador que se embarca en una investigación en una "situación natural".

Quando estaba a punto de abandonar el colegio para dirigir su primer trabajo en el campo, Rosalie Wax, dominada por el entusiasmo, fue a visitar a uno de sus profesores, el gran antropólogo Alfred L. Kroeber. Esperaba que su maestro le diese profundos Consejos de orden intelectual y que le diese ánimos para emprender su tarea, pero el profesor Kroeber prefirió hablar de temas tan mundanos como el calor, la disentería y la soledad. Wax intentó convencer al doctor Kroeber que estaba perfectamente preparada para hacer frente al lado práctico de la investigación, explicándole que llevaba tabletas de vitamina B para que le ayudasen a ajustarse al calor, a lo que Kroeber respondió: "Creo que necesitará algo más que vitamina B."

Para los antropólogos, los trabajos en el campo significan realizar investigaciones en una sociedad y cultura distintas de la propia. Para un novato, la primera experiencia en el campo es considerada la prueba final de su carrera. El aprendiz es extremadamente vulnerable y se encuentra sometido a una gran tensión, ya que está en juego su imagen profesional. No debe pensar en el fracaso. Toda la experiencia adquiere un carácter casi místico y muchos antropólogos están convencidos de que los trabajos en el campo pueden, o deben, cambiar al individuo de manera fundamental.

Por consiguiente, los lacónicos consejos que el profesor Kroeber le dio a Wax cuando estaba a punto de embarcarse en su primera experiencia antropológica sirven de ejemplo a una de las paradojas más curiosas de la antropología: la repugnancia y/o la incapacidad del profesional experimentado a explicarle al novicio en qué consisten realmente los trabajos en el campo. Muchos jóvenes antropólogos ini-

\* De "Person to Person", Reseña de Stanley A. Freed, *Natural History Magazine*, abril, 1972. Copyright, The American Museum of Natural History, 1972.

cian sus trabajos, como hizo Wax, pobremente preparados técnica e intelectualmente y sin ninguna idea de las dificultades prácticas que tendrán que vencer. Quizá ello se deba a que las situaciones en el campo son tan distintas que los profesionales dudan de que sus propias experiencias puedan ser generalizadas; tal vez tengan miedo de revelarles a sus alumnos o colegas sus dudas, faltas o fracasos; o también es posible que se deba a que los problemas mas importantes no sean técnicos ni intelectuales, sino humanos y profundamente personales, lo cual explicaría la incapacidad de los veteranos de aclararles a los novatos nada que les pueda servir de ayuda.

“La soledad, el aburrimiento y la frustración –escribe Wax– son intrínsecos de las situaciones en el campo”, y al hablar de la posibilidad de que las gentes de otras sociedades sean menos egoístas, codiciosos y fanáticos que los miembros de la sociedad a la que se pertenece, comenta: “No pudo dar ningún consejo para resistir graciosamente la experiencia de verse explotado, engañado, timado, chantajeado, robado, o burlado, aunque si es necesario tener presente que todo investigador podría proporcionar ejemplos similares.”

Entonces ¿qué puede ofrecerle el antropólogo experimentado al novato para ayudarle a superar las frustraciones, desengaños y dificultades prácticas que se le presentarán en sus trabajos en el campo? Basándose en sus propias experiencias, Wax cree que sólo dándose cuenta de que el antropólogo más competente también tiene que vencer considerables problemas puede superar el novicio todas estas dificultades. Así se dará cuenta que no es único; que lo mismo les ha ocurrido a muchos otros. Esta es la clave del sistema de Wax: describe con todo detalle sus experiencias al dirigir tres importantes estudios en el campo, enfatizando todos sus fracasos así como los medios que utilizó para enmendarlos. Debido a que todos sus viajes fueron difíciles –uno en particular–, dispone del material suficiente para hablar del tema con autoridad.

Los *estudios en el campo* pueden dividirse en cuatro partes, comenzando con una introducción que trata, entre otros temas, las suposiciones teóricas del trabajo en el campo así como sus antecedentes históricos. A continuación relata sus tres estudios; uno de ellos en los Centro de Adaptación de japoneses-americanos de la Segunda Guerra Mundial, y los otros dos con indios de Norteamérica.

Sin lugar a dudas, Wax comenzó a interesarse en los problemas de los trabajos en el campo como resultado de su primera experiencia en los centros de adaptación que tuvo lugar en la década de los cuarenta. Sería difícil imaginar una situación más compleja. Le pidieron que estudiase a unas gentes que, sin haber cometido ningún crimen, ningún acto de traición o espionaje, habían sido arrancados de sus hogares y ocupaciones y estaban confinados tras alambradas protegidas por soldados armados. Habían estado sujetos a la venenosa propaganda de los políticos poderosos y de los periodistas, y muchos de ellos habían sufrido irreparables pérdidas económicas. ¿Podría esperarse que estas gentes diesen la bienvenida a una investigadora, no japonesa, que deseaba registrar sus palabras y, sus actos?

Wax: nos dice que después de dos meses de duros trabajos no había logrado nada y que “Comenzaba a verme a mí misma como un fracaso total. La ansiedad que me embargaba era tan agonizante que incluso ahora encuentro dificultades en describirla. Cada vez que volvía a mi sofocante habitación después de una serie de inútiles “entrevistas” me sentaba y me ponía a llorar... Luché en vano contra un obsesivo deseo de comer... En tres meses aumenté treinta libras de peso.”

Sin embargo, pocos meses después, esta situación emocionalmente tensa se convirtió en algo meramente rutinario. Wax comenzó a entrevistar a la gente hablando de temas en común que no tenían ninguna relación con las actitudes de los evacuados con relación a los delicados asuntos que a ella le interesaban. Muchos de ellos se sentían felices de poder hablar, ya que la vida en los centros era muy aburrida y monótona y las visitas de Wax rompían la rutina diaria. Estas entrevistas inevitablemente terminaban en comentarios de los rumores y los últimos acontecimientos, es decir, las historias que Wax quería escuchar y, gradualmente, consiguió recoger considerable información. Algunos de los entrevis-

tados comenzaron a confiar en ella, dedicándole parte de su tiempo a ayudarla. Puede decirse que, precisamente en este momento, comenzó su estudio.

La técnica que Wax utilizó fue tan prosaica que puede parecer que careciese de método, pero dio buenos resultados, ya que estaba basada en unas valiosas características de la personalidad, como la humildad, la discreción, la paciencia, el humor, y la no agresión, y asentada sobre un principio fundamental de las interacciones interpersonales; un intercambio mutuamente beneficioso. A pesar de que puede parecer que Wax abusaba de la amistad para recoger unos datos, en realidad ella estaba ofreciendo algo igualmente valioso: su atención, una respetuosa actitud hacia los valores y los puntos de vista japoneses, alivio para el aburrimiento, y amistad. Tanto Wax como sus informantes eran conscientes de lo que estaba pasando.

No hay nada humorístico en la narración que Wax hace de sus trabajos en los centros, donde la miseria y la tensión degeneraban en violencia y asesinatos. Sin embargo, en el siguiente experimento, en la Reserva Thrashing Buffalo Indian el principal problema que tuvo que resolver -siendo engañada, explotada y frustrada por una lista familia Sioux fue el tipo de cosa que hubiese sido graciosa para un extraño. La clásica situación del sofisticado ciudadano que es engañado por los sagaces campesinos, complicada en este caso con los esfuerzos de su anfitriona. para seducir al marido de Wax, sería muy divertida para todo el mundo menos para la víctima que ve cómo pasa el tiempo sin lograr nada positivo. Sin embargo, durante este periodo Wax y su marido se vieron realmente frustrados por sus anfitriones indios y, a pesar de ello, estaban realizando algo importante: les estaban proporcionando a los otros indios la oportunidad de observarlos en una situación difícil y de poder determinar qué tipo de personas eran. Finalmente, otra familia india acudió en su ayuda e inmediatamente después pudieron iniciar sus investigaciones.

El tercer experimento, realizado con las Seis Tribus Amigas, sirve para ilustrar otro problema: las dificultades que los oficiales del gobierno hostiles pueden causar. En tal caso es muy fácil hundirse en la incomprensible ciénega política. Puede convertirse en el problema más difícil de resolver, ya que el investigador debe enfrentarse a una oposición organizada respaldada por su propio poder. Cuando ello ocurre, el investigador también necesita poder y, sobre todo, suerte. La doctora Wax y su esposo contaban con ambos elementos y, por ello, pudieron proseguir sus trabajos con las tribus.

A pesar de que el libro de la doctora Wax es el más interesante que he leído sobre los problemas antropológicos de las investigaciones en el campo, la sapiencia que ha sabido destilar de su vida profesional no sólo tiene un gran interés para los antropólogos. Muchos de sus consejos pueden ser absorbidos beneficiosamente por cualquier persona que tenga la necesidad de realizar algo en una sociedad extraña o en su propia sociedad. Su obra, *Doing Fieldwork* tendrá un mayor significado para todos aquellos que ya han realizado algún experimento en una sociedad extraña que para los no iniciados; es muy posible que los no iniciados se sientan tentados a rechazar los consejos de Wax, ya que ella evita todo romanticismo, moralismo, pseudoheroísmo e ilusiones características de los trabajos de algunos antropólogos. El investigador necesita una buena ración de suerte (Wax enfatiza este punto), debe mostrarse juicioso, y no debe intentar engañarse a si mismo, ya que sus anfitriones se darían cuenta de ello y lo considerarían como a un estúpido. Finalmente, también necesita la cooperación de sus anfitriones.

“La gran hazaña de las expediciones en el campo, al igual que ocurre en la vida -dice Wax-, es encontrar aquellas áreas en las que se puede desarrollar la confianza mutua, viejas, tanto para el anfitrión como para el investigador. Pero es precisamente en estas áreas de confianza mutua. Es muy probable que dichas áreas sean nuevas o por el hecho de confianza mutua y, en muchas ocasiones de afecto, donde pueden realizarse las mejores investigaciones...”

Kerfingger sostiene que los puntos débiles más importantes de las investigaciones en el campo son prácticos. Tanto si el énfasis dado a las limitaciones prácticas es válido como si no, muy pocos investigadores se atreverían a negar la existencia de algunos de estos problemas: lograr entrar en una organización; mantener la armonía dentro de la organización; limitar el diseño del estudio considerando las demandas del tiempo, el dinero y los recursos disponibles; preparar un programa de actividades de investigación que coordine el tiempo disponible del profesor, del estudiante graduado y de la organización en cuestión; decidir quién controlará los datos originales y la publicación de los posibles descubrimientos; seleccionar unos temas de investigación que integren las necesidades del investigador y de la organización, etc. Debido a que Redding (Department of Communication, Purdue University, Lafayette, Indiana, 47907) nos ha proporcionado una detallada narración de los problemas prácticos más comunes de las investigaciones en el campo, en esta sección nos limitaremos a una breve discusión de un caso (dirigido por el autor en 1971) que ilustra algunas de las limitaciones prácticas.

Para *conseguir entrar*, me puse en contacto con una organización industrial de Albuquerque, con el propósito de que un equipo formado por cinco estudiantes graduados entrase en la compañía para realizar un proyecto de investigación durante el otoño. Yo me encargué de los contactos iniciales (en vez de hacerlo los estudiantes graduados), debido a que sabía que las organizaciones prefieren tratar con profesores, por lo menos en los primeros momentos, para convencerse de que el proyecto ha sido aprobado y, por ello, recibirá las ayudas necesarias. Cuando inicié los contactos hablé telefónicamente con el presidente de la compañía. Estoy convencido de que el hecho de tratar con “el responsable”— presidente, gerente general, gerente de la fábrica, gerente de distrito, etc., ahorra mucho mucho tiempo. Por regla general, me presenta a un subordinado que actúa como enlace entre la organización y el equipo investigador pero, debido a que la orden ha sido dada por el superior, el equipo disfrutará de ciertas facilidades para realizar sus investigaciones.

Una vez establecidos los primeros contactos, preparé una reunión entre el equipo investigador, el enlace de la organización (el presidente o un empleado designado por él y yo. En esta reunión (celebrada en algún recinto de la organización) tratamos de la *naturaleza del proyecto de investigación*, así como de las necesidades específicas del equipo investigador. Se discutió clara y, detalladamente el tema de la investigación debido a que la organización deseaba que se realizasen unos estudios específicos (roturas laterales en las comunicaciones mantenidas entre cinco departamentos de la organización), y el equipo investigador había preparado otro proyecto (diferencias en las actitudes de los empleados percibidas por los supervisores). Aceptamos la propuesta de la compañía, ya que deseábamos entrar en la organización. En otros casos, sin embargo, consideré que el tema propuesto por la organización era demasiado trivial para ser estudiado por un equipo de estudiantes graduados. Por ello, es conveniente que el tema de la investigación sea beneficioso para la organización y para el equipo investigador. En el caso que estamos describiendo, aceptamos la propuesta de la organización, aunque con algunas alteraciones.

Una vez se ha logrado entrar en la organización y se ha llegado a un acuerdo con relación al tema de estudio, es necesario considerar otros elementos prácticos. En el caso de la organización que estamos tratando en esta sección, era de suma importancia que se *garantizase que los resultados del estudio fuesen confidenciales*, pudiendo ser utilizados sólo por la organización y el equipo investigador. Normalmente, intento convencer a la organización que, en el caso de que publiquemos algún dato relacionado con el estudio, su identidad quedará en el anonimato, cambiando el nombre de la compañía, su localización y los productos. Sin embargo, en este caso, la organización insistió en que no se publicase ningún dato relacionado con la investigación. En otras oca-

siones le concedemos a la organización el derecho de revisar, editar e incluso censurar cualquier material que tengamos intención de publicar. En el caso de la compañía que estamos tratando, creímos conveniente doblegarnos a los deseos de la organización ya que, en caso contrario, no nos hubiesen permitido realizar ninguna investigación. Es precisamente en este momento cuando los investigadores deben tomar una decisión: ¿es más importante conseguir entrar en una organización proporcionándoles a los estudiantes la oportunidad de realizar unos trabajos prácticos, etc., que garantizar la publicación de algún descubrimiento importante? Por regla general, consideramos que es más importante entrar en la organización que publicar los resultados de las investigaciones.

En la reunión preparatoria también discutimos los posibles costos de la investigación. Normalmente se reduce a los costos de duplicación (mimeógrafo, etc.), costos de transporte (para los equipos investigadores), y los requisitos necesarios en las oficinas de la compañía (despachos, mesas, máquinas de escribir, etc.). Debido a que la organización se beneficia, ya que recibe un estudio de sus comunicaciones completamente gratis, por regla general, corren con todos los gastos. Así ocurrió en el caso que estamos explicando. Para esta organización lo más importante era el factor *tiempo*. Querían que les dijésemos las horas que cada semana dedicaríamos a nuestras investigaciones así como el número de horas en que tendrían que interrumpir sus operaciones normales. Les aseguramos que lo reduciríamos al mínimo. El factor tiempo también era muy importante para nosotros, ya que teníamos que limitarnos a un solo semestre.

Finalmente llegamos a un acuerdo (por escrito) entre la organización y nosotros, Tuve que prometerles que cooperaría en cualquier cosa que fue-se necesaria, principalmente ayudando a mantener la armonía entre la organización y los estudiantes. Los estudios se realizaron en quince semanas y los resultados se mecanografiaron y se distribuyeron en la organización, recibiendo los estudiantes, copias de los mismos (con la palabra "Confidencial", escrita en mayúsculas, en la portada).

En este ejemplo, los problemas prácticos de conseguir entrar, elegir el tema de investigación, garantizar que los resultados serían confidenciales, calcular los costos, el tiempo y mantener la armonía entre la organización y los estudiantes tuvieron que ser resueltos antes de comenzar los trabajos. Sin embargo, se hubiesen podido plantear otros problemas y los investigadores hubiesen tenido que estar capacitados para resolverlos so pena de interrumpir sus investigaciones.

Pero estos no son todos los problemas que se plantean a los investigadores; varios alumnos míos, al terminar estudios en distintas organizaciones, han informado de las siguientes dificultades: interacciones con el enlace de la organización; conciencia de los miembros de la organización de los estudios que se realizan; presiones de tiempo; conocimiento de los estudios en el campo; cooperación del grupo en el estudio. A continuación explicaremos detalladamente cada uno de estos problemas, ya que la mayoría de ellos guardan estrecha relación con las cuestiones de la validez interna tratados anteriormente:

1. *Interacciones con el enlace de la organización*. Una vez se ha establecido el contacto con el enlace de la organización, es necesario que tanto éste como los investigadores mantengan unas adecuadas comunicaciones. El enlace debe ser consciente de sus responsabilidades y del rol que debe representar durante el estudio y de las responsabilidades y roles de los investigadores. De esta manera podrían evitarse algunos de los problemas que se les plantearon a mis alumnos:

El mayor problema que tuvimos en el estudio de la comunicación fue nuestro enlace. Después de ser elegido como enlace comenzó a explicar cómo pensaba ayudarnos para que pudiésemos terminar con éxito nuestras investigaciones. Sin embargo, en el análisis final, nos impidió terminar con éxito nuestros

trabajos en la compañía. Nos dijo que informaría de nuestros propósitos a todos los jefes de departamento y nos garantizó que todos ellos cooperarían con nosotros. Pero en realidad, ni siquiera lo mencionó, con la sola excepción del periódico de la compañía (que parece que nadie leía). Se supone que tenía que hablar con todas aquellas personas que pensábamos entrevistar, pero cuando nos disponíamos a efectuar las entrevistas, ninguno de nuestros entrevistados había sido informado de ello. Nos garantizó que tendría nuestros cuestionarios impresos en su oficina, listos para su distribución, a las seis de la mañana. Los cuestionarios habían sido impresos, pero él había cambiado varias palabras y aún no los había recogido de la imprenta. Para conseguirlos, necesitamos que un guardia de seguridad nos abriese la puerta. Durante este tiempo, el turno de noche estaba saliendo de la empresa y estaba entrando el turno de día, por lo que no logramos entregar los cuestionarios a muchos de los empleados. Finalmente, y para rematar su actuación, cuando los empleados depositaban los cuestionarios en las cajas especiales, el enlace los sacaba y, frente a ellos, los leía (después de haberles prometido a los empleados que los cuestionarios serían confidenciales).

2. *Conciencia de los miembros de la organización de los estudios que se realizan.* Deben hacerse los esfuerzos necesarios para que todos los miembros de la organización sean avisados por anticipado de los propósitos del estudio, los nombres de los investigadores, del tiempo que permanecerán en la organización, así como de las misiones especiales que deberán cumplir los miembros de la organización. De esta manera, quizá se evite el siguiente problema:

Cuando llegué a la fábrica para realizar mi primera entrevista, comprendí inmediatamente que el hombre con el que tenía que hablar no tenía la más ligera idea de quién era yo o de los motivos por los que estaba allí. Este modelo se repitió a medida que fui entrevistando a más empleados. En realidad estaba consumiendo el tiempo explicando quién era yo y cuáles eran mis propósitos. No es necesario decir, que la mayoría de los empleados no confiaron en mí y que comprobaron mi identidad con su jefe.

3. *Presiones de tiempo.* Uno de los problemas más importantes que citaron mis alumnos fue el provocado por la falta de tiempo para completar sus estudios. Lo atribuyeron a la mala programación, a las demandas específicas de los estudios en el campo (viajes, tiempo pasado en las organizaciones, etc.), la falta de cooperación dentro del grupo, y la falta de conocimientos para realizar este tipo de estudios.

4. *Conocimiento de los estudios en el campo.* Muchos estudiantes sostienen que es muy difícil aprender correctamente como debe realizarse un estudio en el campo. Para combatir este problema, hemos establecido un curso de dos semestres de duración, en el primero explicamos la metodología de los estudios de comunicación y en el segundo les proporcionamos la oportunidad de realizar uno de estos estudios en alguna organización.

5. *Cooperación del grupo durante el estudio.* Probablemente debido a las presiones del tiempo y a la falta de conocimientos, muchos grupos informan que “tienen problemas al tener que trabajar en cooperación” y que ello hace disminuir la eficacia de sus investigaciones. Un estudiante lo explicó con las siguientes palabras: “Tan pronto como empezamos a trabajar, alguno de los miembros del grupo lo abandona. Y cuando empezamos de nuevo, vuelve a ocurrir lo mismo. Es decir, tenemos que volver a empezar intentando ordenar todas las piezas sueltas. El grupo se muestra hostil y apático hacia el proyecto y hacia el resto del grupo. No se celebran todas las reuniones necesarias, no se cumplen las misiones encomendadas y casi siempre se entablan enconadas luchas internas.”

En esta sección hemos discutido algunos de los problemas prácticos y teóricos planteados por la dirección de las investigaciones en el campo. Antes de concentrarnos (capítulo X) en los procedimientos y técnicas más comunes en el campo de la investigación de la comunicación organizacional, me gustaría que se considerasen algunas recomendaciones encaminadas a reducir el impacto causado por algunos de estos problemas. Finalmente, sugeriremos algunos temas y cuestiones planteadas por las investigaciones que deben ser tenidas en cuenta antes de iniciar futuros proyectos de investigación.

## Recomendaciones para diseñar futuras investigaciones

Algunos estudiosos han proclamado sus opiniones con relación a las medidas que deberían tomar los investigadores para reducir el impacto que puedan tener los problemas anteriormente mencionados. Kerlinger, por ejemplo, le recomienda al investigador que formule las siguientes preguntas:

¿Puede realizarse el estudio contando tan sólo con los medios de que dispone el investigador? ¿Pueden medirse las variables? ¿Será su costo excesivo? ¿Se necesitará demasiado tiempo y esfuerzos? ¿Cooperarán los sujetos? ¿Es posible efectuar una muestra al azar?

Redding (1966) sugiere varios cursos de acción: usar estrategias paralelas (laboratorio y campo); emplear más técnicas subjetivas y descriptivas (encuestas, casos de estudio, etc.); "distinguir entre lo que la gente dice que hace y lo que en realidad hacen"; descubrir unos "criterios de medición más estables, válidos y apropiados-; "desarrollar unos instrumentos de medición más sensibles, más ingeniosos y más sofisticados."

Me gustaría ofrecer tres sugerencias mas que creo servirán para aliviar algunas de las dificultades asociadas con los problemas de validez tanto interna como externa que se plantean en la dirección de las investigaciones en el campo:

1. *Diseñar la investigación de acuerdo con los métodos de los sistemas.* Con demasiada frecuencia al investigar la comunicación organizacional nos sentimos tentados a emular los diseños de investigación seguidos en el laboratorio. Como muy bien ha señalado Kerlinger, cuando intentamos aislar la variación asociada con una o dos variables independientes (en el campo) y calcular los efectos de dichas variables en seleccionadas variables dependientes, nos arriesgamos a que la variable dependiente se contamine innecesariamente por unas fuentes que están más allá de nuestro control. Debemos admitir que al efectuar las investigaciones en el campo no nos encontramos en una situación controlada; por ello, debemos diseñar proyectos de investigación que examinen correctamente complejas organizaciones y sus múltiples variables independientes. El método de los sistemas (descrito en el capítulo 11) es el modelo apropiado para estudiar a las organizaciones complejas. Con este marco de trabajo y disponiendo de los modelos de simulación y de técnicas estadísticas tales como análisis de los factores, es muy probable que la investigación en el campo de las comunicaciones organizacionales puedan realizarse sin que la falta de un medio ambiente controlado represente un "obstáculo insalvable".

Schwartz (1970) es de la misma opinión y además sugirió un marco de trabajo para realizar estas investigaciones:

El cambio conceptual sugerido para realizar un estudio de la población organizacional sin la consideración inicial para la red formalmente diseñada o prescrita. En vez de ello, los miembros de la organización son considerados como un sistema social identificable en el que existe una relativamente estable red de eslabones por los que fluye la información que afecta a la productividad orientada a los objetivos y el mantenimiento del sistema y de sus subsistemas. En vez de aceptar el “gráfico” formal de la organización como la consideración inicial, este método comenzará con un gran sociograma de la estructura de las comunicaciones existentes que combine la estructura “formal” y la estructura “informal”, formando una red única y no diferenciada.

2. *Diseño de unos instrumentos de medición válidos y dignos de confianza.* Esta recomendación ha sido apoyada por la mayoría de los críticos del estado actual de la investigación de la comunicación organizacional y está directamente relacionada con los problemas de validez interna mencionados anteriormente. Sería muy fácil suponer que, con la información publicada (véase, por ejemplo, Edwards, 1956, Guilford, 1954, Lindquist, 1951), la mayoría de los investigadores seguirían los métodos básicos psicométricos al utilizar o diseñar los instrumentos de medición necesarios para sus investigaciones. Sin embargo, una revisión de la literatura de la comunicación organizacional que ha sido publicada durante los últimos veinte años demostraría que esta conclusión es falsa. Por ejemplo, se ha prestado muy poca atención a las pruebas de validez a despecho de las sofisticadas técnicas de análisis que pueden ser de gran ayuda para establecer la validez de los instrumentos de medición. Burhans (1972) nos ha proporcionado un excelente ejemplo de los procedimientos implicados en el desarrollo de unos instrumentos de medición válidos y dignos de confianza que pueden ser utilizados por los investigadores de la comunicación organizacional.

3. *Diseñar unos estudios de investigación múltiples y repetibles.* Para combatir los problemas de validez externa planteados por la imposibilidad de generalizar los descubrimientos en otras situaciones, organizaciones, etc. (como hemos discutido anteriormente), los investigadores deben diseñar unos estudios que puedan repetirse en otras muchas organizaciones. Redding (1966) sostiene que este método tan sólo da buenos resultados cuando es aplicado a aquellas organizaciones que cuentan con grandes recursos:

Es evidente, sin embargo, que sólo pueden realizarse estudios en compañías múltiples cuando se cuenta con la necesaria ayuda financiera. Pero tal ayuda financiera –para investigar las comunicaciones de la industria– aún no ha aparecido ni en el más remoto horizonte.

En la “International Communication Association Conference” de 1972, propuse que dichas investigaciones se realizasen bajo los auspicios de la ICA. Sugerí que se estableciesen tres comités: un comité para diseñar investigaciones (para generar las metodologías adecuadas y para diseñar); un comité de selección (para seleccionar a las organizaciones nacionales que deberían participar en este esfuerzo de investigación y un comité ejecutivo que debería participar en este esfuerzo de investigación y un comité ejecutivo (para seleccionar los equipos de profesores, estudiantes graduados, etc., para poner en práctica las investigaciones en las organizaciones seleccionadas). También sugerí que se concediese un año de plazo para cumplir con la primera fase de este proyecto (diseñar las investigaciones, seleccionar a las organizaciones y a los investigadores); el resto del proyecto podría realizarse en varios años bajo el patrocinio de la ICA. Es evidente que un esfuerzo coordinado nacional de este alcance reportaría varias ventajas: la investigación de la validez externa de la comunicación organizacional se convertiría en una realidad como consecuencia de los análisis de los resultados; las organizaciones recibirían el equiva-

lente de un estudio de comunicaciones completamente *gratis* (dentro de los límites del programa de investigación) ; sus únicas obligaciones financieras se reducirían a los costos acarreados por los internados de los estudiantes graduados y a la financiación del proyecto en sí (papeles, oficinas, equipos, etc.) ; los estudiantes podrían realizar estudios en el campo (seminarios de proyectos, estudios independientes, tesis y disertaciones); los profesores incrementarían el número de salidas profesionales y podrían entrar en organizaciones nacionales; la asociación patrocinadora y coordinadora (ICA) aumentaría su prestigio, ya que habría generado un esfuerzo nacional que contribuiría a la teoría de la disciplina. Debo decir que en el momento de escribir este libro estamos comenzando a coordinar nuestros esfuerzos para llevar a cabo la fase uno del estudio de compañías múltiples.\* Las recomendaciones de Redding siguen siendo válidas y cualquier persona que se comprometa en este importante estudio debe hacerlo plenamente convencido (sea estudiante, profesor u organización). De otra manera, el elemento más perjudicado sería la teoría.

### *Recomendaciones con relación a futuros temas de investigación*

Muchos de los siguientes temas y cuestiones de investigación han sido propuestas en el pasado por otros investigadores (Thayer, 1967; Farace y McDonald, 1971). Varios de estos temas le fueron comunicados al autor recientemente,\*\* aunque otros son presentados por primera vez. Con ellos se pretende que el investigador, al diseñar futuros proyectos, considere todos estos importantes elementos de la investigación de las comunicaciones organizacionales. Los temas no siguen ningún orden específico y no intentan proporcionar detalles ni directrices adicionales de los proyectos de investigación.

1. ¿Cómo evalúa el sistema de comunicación de una organización?
2. ¿Qué factores ambientales afectan al sistema de comunicación de una organización?
3. ¿Qué factores estructurales afectan al sistema de comunicación de una organización?
4. ¿Cómo puede poner en práctica una organización un programa para mejorar las comunicaciones?
5. ¿Qué impacto produce la tensión y el miedo en la eficacia de las actividades de comunicación de una organización?
6. ¿Cuál es la relación existente entre mecanización y actividades de comunicación?
7. ¿Qué instrumentos de medición o de recolección de datos deben ser mejorados o establecidos?
8. ¿Cómo puede utilizarse la computadora para simular problemas y actividades de comunicación de las organizaciones?
9. ¿Cuáles son las variables de comunicación organizacional más importantes?
10. ¿Qué variables de comunicación no verbales se encuentran en la organización?
11. ¿Qué efectos tienen los cambios en las interacciones y en las conductas de comunicación?
12. ¿Cómo pueden identificarse y normalizarse los modelos de comunicación formales e informales?
13. ¿Cómo pueden identificarse y normalizarse las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales?

\* El proyecto de estudio de comunicaciones ICA es coordinado por Gary Richetto y por el autor de este libro.

\*\* Como parte del proyecto ICA, varias de estas ideas fueron sugeridas por Don Faules, Evan Rudolph, Darrell Piersol, Wayne Pace, Carl Larson y otros.

14. ¿Cómo pueden identificarse y normalizarse términos como “redes” “sistemas”, “modelos”?
15. ¿Cuáles son las diferencias existentes entre los modelos de comunicación “intracambio” e “intercambio” de la organización?
16. ¿Qué efecto tiene el aislamiento en variables como, interacción, moral y productividad?
17. ¿Cuáles son los medios de comunicación más eficaces y bajo qué condiciones?
18. ¿Que preferencias tienen los individuos al comunicarse con sus superiores, subordinados e iguales?
19. ¿Cuál es la relación existente entre los niveles de la organización y la cantidad de información recibida a dichos niveles?
20. ¿Qué efecto tiene el escoger el momento oportuno para comunicar una noticia importante en la moral, la productividad, etc.?
21. ¿Que efecto tienen las relaciones intergrupo en el proceso de la toma de decisiones de la organización?
22. ¿Cómo puede determinar una organización su “estado ideal”?
23. ¿Qué grado de cambio, en una organización, es realista, asequible y práctico?
24. ¿Cómo se puede evaluar el “clima” o “medio” ambiente" de una organización?
25. ¿Qué efectos producen el cambiar los valores y los sistemas de valores en el sistema de comunicación de una organización?
26. ¿Cuál es el papel y la función de los grupos de poder en la organización?
27. ¿Qué normas deberían establecerse para evaluar la eficacia del sistema de comunicación de una organización?
28. ¿Cómo podemos identificar y normalizar términos como, “filtrar”, satisfacción en las comunicaciones”, “distancia semántica/información”?
29. ¿Cuál es el costo (tiempo, dinero) de procesar la eficacia de las fuentes de información?
30. ¿Cómo pueden evaluarse los síntomas de los problemas de comunicación que pueden afectar al estado futuro de la organización (por ejemplo, falta de conocimientos con relación a los cambios planificados de la organización, falta de medios para expresar ideas, quejas, etc., desconocimiento de los problemas de la organización, etc.)?

### **Sumario**

En este capítulo hemos considerado un paradigma de investigación que explica el papel y la función de la investigación de la comunicación organizacional. Para poder definir la investigación de la comunicación organizacional, hemos tenido que analizar ciertos términos (investigación, situación, método, procedimiento y, técnica), asociándolos con el paradigma. A continuación, hemos establecido las diferencias entre las investigaciones en situaciones naturales (en el campo) y en situaciones de laboratorio, identificando al mismo tiempo las percepciones de los sujetos implicados en las investigaciones. Si los sujetos no detectan desviaciones en sus percepciones de su “realidad” inducidas por el investigador, la investigación puede ser considerada como una investigación en el campo. También hemos discutido e ilustrado varios problemas teóricos asociados con la dirección de las investigaciones en el campo y relacionados con la validez interna y externa. Además mencionamos varios problemas prácticos asociados con las investigaciones en el campo: conseguir entrar, mantener la armonía, tiempo, dinero, recursos disponibles, derechos de publicación, selección de temas de investigación apropiados y realistas, y las presiones de los grupos. También consideramos tres recomendaciones a tener en cuenta en el momento de diseñar futuros proyectos de investigación, ya que podrían reducir el impacto de los problemas teóricos citados anteriormente: seguir los métodos de los sistemas en las investigaciones organizacionales; diseñar

instrumentos de medición válidos y dignos de confianza; diseñar unos estudios de investigación múltiples y repetibles. Finalmente, hemos presentado treinta posibles temas de investigación que podrían ser utilizados por futuros investigadores de la comunicación organizacional. En el siguiente capítulo estudiaremos procedimientos específicos implicados en la investigación de la comunicación organizacional (subrayando la importancia de la revisión de las comunicaciones como procedimiento), varias técnicas de investigación usadas para recolectar datos, y varios métodos para analizar los datos una vez han sido recolectados.

## Ejercicios

1. Seleccione dos disciplinas, que no estén relacionadas con la comunicación y describa un método y un procedimiento para investigar el tema que usted mismo elija.
2. Elija uno de los temas de investigación anteriormente mencionados para llevar a cabo un estudio en el campo.
3. Dé ejemplos de problemas de validez interna que, según usted, puedan presentarse en el estudio del ejercicio 2.
4. Dé ejemplos de problemas de validez externa que, según usted, puedan presentarse en el estudio del ejercicio 2.
5. Seleccione tres problemas prácticos que hayan sido mencionados en este capítulo y sugiera qué haría para evitarlos al realizar un estudio en el campo.
6. Seleccione tres temas de los que hemos mencionado en la última sección del capítulo. Sugiera métodos y procedimientos para estudiar dichos temas. Enumere los posibles problemas teóricos y prácticos (y sus soluciones) que podrían plantearse en dichos estudios.
7. Sugiera dos temas de estudios futuros que no hayan sido citados en la lista anterior.

## Referencias bibliográficas

- Ayers, H. J. "A Review of Some Techniques Used to Study Communication Variables in Organizations." Manuscrito no publicado, presentado ante la International Communication Association Convention, Atlanta, Abril, 1972.
- Bavelas, Alex, A., y D. Barret. "An Experimental Approach to Organizational Communication." *Personnel* 27 (Marzo, 1951):366-371,
- Burhans, David T. "The Development and Field Testing of Two Internal Communication Measuring Instruments." Manuscrito no publicado, presentado ante la International Communication Association Convention, Atlanta, Abril, 1972.
- Campbell, Donald T. "Administrative Experimentation, Institutional Records, and Nonreactive Measures." En *Organizational Experiments: Laboratory and Field Research*, págs. 169-179. Editado por W. Evan. Nueva York: Harper and Row, 1971.
- Campbell, Donald T., y J. Stanley. *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research*. Chicago: Rand McNally and Co., 1963.
- Clevenger, T. "Research Methodologies in Speech-Communication." Editado por R. Kibler and L. Barker. En *Conceptual Frontiers in Speech Communication*, págs. 144-165. Nueva York: Speech Association of America, 1969.
- Davis, Keith. "Studying Communication Patterns in Organizations. En *Studies in Personnel and Industrial Psychology*. Editado por E. Fleishman. Homewood, Illinois, R. D. Irwin Inc., 1961.
- Deutsch, Karl W. "On Communication Models in the Social Sciences." *The Public Opinion Quarterly*. 16 (1952) :336-380.
- Edwards, A. *Techniques of Attitude Scale Construction*. Nueva York: Appleton-Century Crofts, 1957.
- Emmert, P., y W. Brooks, editores. *Methods of Research in Communication*. Nueva York: Houghton Mifflin Co., 1970.
- Evan, William, editor. *Organizational Experiments: Laboratory and Field Research*. Nueva York: Harper and Row, 1971.
- Farace, Richard.. y H. Russell. "Beyond Bureaucracy - Message Diffusion as a Communication Audit Tool." Manuscrito no publicado, presentado ante la International Communication Association Convention, Atlanta, Abril, 1972.
- Freed, Stanley. "Person to Person - a book review of Doing Fieldwork by Rosalie Wax." *Natural History* (Abril, 1972):82-88.

- Guilford, J. *Psychometric Methods*, segunda edición. Nueva York: McGraw-Hill, 1954.
- Haiman, Franklyn. "A Response to «Out of the Ivory Palaces:» A Proposal for Useful Research in Communication and Decision." Editado por R. Kibler y L. Barker. En *Conceptual Frontiers in Speech-Communication*. Nueva York: Speech Association of America, 1969.
- Hays, W. *Statistics for Psychologists*. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, Inc. 1963.
- Hyman, H. *Survey Design and Analysis: Principles, Cases and Procedures*. Glencoe, Illinois. The Free Press of Glencoe, 1955.
- Katz D. "Field Studies." En *Research Methods in the Behavioral Sciences*, págs. 56-97. Editado por L. Festinger and D. Katz. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, 1953.
- Keltner, J. "Communication in Discussion and Group Process: Some Research Trends of the Decade 1950-1959. Segunda parte. *The Journal of Communication* 11 (1961):28-29.
- Kerlinger, F. *Foundations of Behavioral Research*. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, 1964.
- Larson, C., y F. Dance, editores. *Perspectives on Communication*. Milwaukee: Speech Communication Center, The University of Wisconsin-Milwaukee, 1968.
- Lindquist, E., editor. *Educational Measurement*. Washington, D. C.: American Council on Education, 1951.
- Redding, W. Charles." En *The Frontiers in Experimental Speech Communication Research*. Editado por P. Ried. Syracuse: University Division of the Summer Sessions, Syracuse University, 1966.
- . "Human Communication Behavior in Complex Organizations: Some Fallacies Revisited." En *Perspectives on Communication*. Editado por Larson and Dance. Milwaukee: Speech Communication Center, the University of Wisconsin-Milwaukee, 1968.
- . "Field Research in Speech-Communication: A Point of View." Special Report, No. 1969-1. Lafayette, Indiana: Communication Research Center, 1969.
- . "Research Setting: Field Studies." En *Methods of Research in Communication*, págs. 105-159. Editado por P. Emmert and W. Brooks, Nueva York: Houghton Mifflin Co., 1970.
- . *Communication Within the Organization*. Nueva York: Industrial Communication Council and Lafayette, Ind.: Purdue University, 1972.
- Rudolph, Evan. "An Evaluation of ECCO Analysis as a communication Audit Methodology." Manuscrito no publicado, presentado ante la International Communication Association Convention, Atlanta, Abril, 1972.
- Scranton, William. "Text of the Findings of the President's Commission on Campus Unrest." *The Chronicle of Higher Education*, 5 de Octubre de 1970.
- Seashore, S. "Field Experiments with Formal Organizations." En *Organizational Experiments: Laboratory and Field Research*, págs. 147-153. Editado por W. Evan. Nueva York:Harper and Row, 1971.
- Thayer, Lee. *Administrative Communication*. Homewood, Illinois. R. D. Irwin, Inc., 1961.
- Thayer, Lee. "Communication and Organization Theory." En *Human Communication Theory*, págs. 70-115. Editado por F. Dance. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, 1967.
- Vroom, V. H. editores. *Methods of Organizational Research*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1967.

## CAPÍTULO 10

# Dirección de investigaciones en el campo

En el capítulo anterior hemos estudiado la filosofía y los métodos de las investigaciones en el campo, citando tanto los problemas prácticos como los teóricos y haciendo algunas recomendaciones con relación a los temas y diseños de futuras investigaciones. Nos interesamos principalmente en los conceptos y en el diseño de las investigaciones en el campo. En este capítulo centraremos nuestra atención en la realización de las investigaciones en el campo, analizando conceptos como la revisión de la comunicación como un procedimiento de investigación, la recolección de datos, el análisis de las técnicas, así como la confección del informe de la investigación. Los objetivos específicos de este capítulo son:

1. describir un paradigma para poner en ejecución la investigación de la comunicación organizacional, explicando las fases de dicha investigación;
2. enumerar, definir e ilustrar los cuatro procedimientos de investigación de la comunicación organizacional más importantes (experimentales, correlativos, descriptivos y la invención de instrumentos);
3. describir la revisión de la comunicación como un procedimiento de investigación de la comunicación organizacional.
4. describir e ilustrar las más importantes técnicas de recolección de datos en la investigación de la comunicación organizacional (observación, cuestionarios, entrevistas, análisis ECCO, etc.), presentando problemas comunes asociados con su utilización y citando las fuentes de referencia de cada uno de ellos;
5. describir e ilustrar las más importantes \* técnicas de análisis de datos, tanto cuantitativas como cualitativas, usadas en la investigación de la comunicación organizacional, citando las fuentes de referencia así como los programas de computación de cada una de ellas;
6. describir las siete fases necesarias para confeccionar un informe de las investigaciones relacionadas con un proyecto de investigación de la comunicación organizacional, presentando un ejemplo de los informes antes mencionados.

## **Implementación de la investigación de la comunicación organizacional**

¿Cómo puede realizar una investigación de la comunicación organizacional? La figura 10.1, presenta un paradigma que intenta responder a esta pregunta.

Recuerde que la figura 9.1. del capítulo IX, representaba un paradigma de investigación muy similar, aunque estaba principalmente dedicado al diseño de la investigación de la comunicación organizacional. Basándonos en dicho paradigma discutimos el amplio campo de la investigación en términos de método, situación, procedimientos y técnicas de recolección de datos. El paradigma de la figura 10.1. comienza con los procedimientos de investigación (parte superior de la gráfica) hasta llegar al informe escrito. Con ambos paradigmas se intenta demostrar la relación existente entre la interpretación y la ejecución de una investigación. En la siguiente sección de este capítulo definiremos y discutiremos los cuatro procedimientos que aparecen en el paradigma. En este capítulo trataremos principalmente de la investigación descriptiva (y en particular de la revisión de las comunicaciones), ya que este es el tipo de investigación más común en la actualidad. En el paradigma también presentamos varias técnicas para recolectar y analizar los datos antes de llegar a la fase final, o sea, la confección del informe de la investigación. En este capítulo seguiremos el orden dado por el paradigma.

Figura 10.1

## **Procedimientos de investigación de la comunicación organizacional**

El capítulo IX hemos definido al procedimiento como un conjunto de instrucciones o directrices para poner en práctica un método particular de investigación en una situación en particular. Redding ( 1970) ha identificado cuatro tipos de procedimientos de investigaciones en el campo: Experimental; no experimental o correlativo; descriptivo, invención y de instrumentos válidos.

En este capítulo definiremos cada uno de ellos proporcionando ejemplos de anteriores investigaciones.

*Experimentales.* Los procedimientos experimentales son los más rigurosos de los cuatro que discutiremos en este capítulo. Estos procedimientos implican una relación causal entre dos variables: Si A, luego B. En unas condiciones experimentales podemos medir los efectos de una variable manipulada sobre otra variable, al tiempo que controlamos otras posibles fuentes de contaminación o influencia. Por ejemplo, en el capítulo anterior comentamos la investigación llevada a cabo por el autor sobre conferencias condensadas en las que se manipuló la velocidad de las grabaciones y se calcularon los efectos de esta manipulación en la comprensión del oyente (determinadas por pruebas auditivas normalizadas). Otro ejemplo de procedimientos experimentales puede ser la comparación de los totales de producción de dos almacenes, uno de los cuales sigue procedimientos operacionales normalizados y el otro un procedimiento nuevo. Intentamos controlar las posibles fuentes de contaminación pero, desafortunadamente, la gerencia no nos permitió terminar el experimento (véase, capítulo IX, sección de problemas prácticos).

*No experimentales o correlativos.* Los procedimientos no experimentales (correlativos) no siguen los rigurosos criterios establecidos para los procedimientos experimentales. Todos los intentos de diseñar muestreos al azar y representativos para realizar el estudio pueden ser neutralizados por unas condiciones de medición que pueden ser fuente de contaminación; por ejemplo, el gerente puede permanecer en el despacho en el que tiene lugar una entrevista con un empleado, creando con ello, una situación amenazante para el empleado, que puede cambiar algunas de sus respuestas. Y los intentos de correlacionar varios instrumentos producen datos que pueden o no demostrar la existencia de ciertas relaciones entre las variables, aunque dichos estudios no producen datos que demuestren la existencia de relaciones *causales*, lo cual es necesario en los verdaderos experimentos. Por ejemplo, Kelly (1962) correlacionó la capacidad auditiva con la eficacia de los supervisores. Pudo demostrar la relación existente entre las dos variables, aunque no pudo probar que una de ellas estuviese causada o fuese la causa de la otra. Es decir, no siguió los procedimientos experimentales. Muchas de las investigaciones de comunicación organizacional que se llevan a cabo en la actualidad pertenecen al tipo no experimental o correlativo.

*Descriptivo.* Los procedimientos descriptivos intentan describir las conductas observadas en un sistema. Según Redding (1970), descubren “lo que está pasando en la organización.” Tres de los tipos más comunes de investigaciones descriptivas, con relación a la comunicación organizacional, son las *encuestas* (que intentan medir las variables sociológicas y psicológicas basándose en la información que proporcionan los muestreos), los *casos de estudio* (que, según Downs, 1969, “describen, analizan y/o evalúan una situación en particular”), y las *revisiones* (que evalúan el sistema de comunicaciones de una organización y lo comparan con estándares establecidos). La mayoría de los investigadores del campo de la comunicación organizacional utilizan procedimientos descriptivos, probablemente debido a los límites de la validez externa e interna citados en el capítulo IX.

Como ejemplo de encuestas podríamos citar un estudio dirigido por el autor en el que se pretendió averiguar las actitudes de la comunidad hacia el departamento de policía local (1972). Se preparó científicamente un muestreo de la población que fue entrevistada posteriormente para preguntarle sobre sus actitudes hacia temas clave relacionados con el departamento de policía (por ejemplo, rapidez en acudir a las llamadas, brutalidad de la policía, corrupción, eficacia, etc.). A continuación se generalizaron los resultados de la encuesta, considerando un margen de error basándose en el muestreo.

Como ejemplo de un caso de estudio podríamos mencionar el estudio de la conducta de comunicación de Sanborns (1961), realizado en una organización minorista de ámbito nacional, el estudio de las prácticas de comunicación de un banco local de Level (1959), y el estudio de Tompkins (1962) sobre un sindicato laboral. En estos tres casos, los investigadores intentaron describir qué “estaba pasando en la organización”.

Un ejemplo de revisión de la comunicación como procedimiento descriptivo es el estudio realizado por el autor (Goldhaber, 1970, 1972), para medir la eficacia del sistema de comunicación de la Universidad de Nuevo México. Se describieron los canales de comunicación existentes, estableciendo criterios y normas para evaluarlos, recolectando datos relacionados con las operaciones, comparando dichos datos con los criterios y normas establecidos, sacando conclusiones y haciendo recomendaciones para cambiar, eliminar o añadir nuevos canales. En la siguiente sección de este capítulo describiremos la revisión de la comunicación más detalladamente, presentando planes de trabajo y ejemplos.

*Invencción de instrumentos.* La construcción de instrumentos de medición válidos y dignos de confianza es el cuarto procedimiento de investigación identificado por Redding. Debido a que el instrumento en cuestión debe ser probado en medios ambientes naturales para garantizar su validez, denominamos a este procedimiento “investigación en el campo”. Pace (1960) desarrolló una técnica para calcular la eficacia de ventas basándose en el índice de ventas/dólar por hora de trabajo. Pyron (1964) estableció un instrumento escrito para considerar las actitudes de comunicación de los capataces industriales. En la encuesta sobre el departamento de policía (véase sección anterior) fue necesario inventar un instrumento de medición para evaluar las actitudes de comunidad.

## **Revisión de la comunicación\***

En el capítulo I hemos definido la comunicación organizacional, identificado los componentes clave del sistema de comunicación organizacional. En el capítulo IV hemos tratado de los varios medios, canales y actividades de comunicación presentes en los sistemas de comunicación. La revisión de la comunicación es un procedimiento de investigación que evalúa la eficacia de los sistemas de comunicación organizacional basándose en un conjunto de normas.

Debe recordarse que el sistema de comunicación organizacional está compuesto de subsistemas internos (operacionales y personales) y externos (relaciones públicas, publicidad). En este libro hemos prestado mayor atención a los elementos de comunicación internos que son substancialmente comunes a todas las unidades de una organización (Greenbaum lo denomina “sistema de comunicaciones coordinativo-interno”). Y de dicho sistema, hemos examinado (en los capítulos I, IV y V) las actividades de comunicación orales, escritas, individuales no verbales, de grupo y de la organización. En el capítulo VIII hemos tratado principalmente de las variables y conceptos de comunicación externos.

\* Parte de la información dada en esta sección pertenece al trabajo de Howard Greenbaum descrito en “Organizational Communication Systems: Identification and Appraisal”, manuscrito no publicado, presentado ante la International Communication Association Convention, Phoenix, Arizona, Abril, 1971, y “The Appraisal of Organizational Communication Systems”, manuscrito no publicado, presentado ante la ICA Convention, Atlanta, Abril, 1972. Publicado con la autorización del autor.

Basándose en los anteriores conceptos para identificar a un sistema de comunicación organizacional, Greenbaum (1972) ha propuesto un procedimiento de evaluación o de revisión que relaciona al sistema de comunicaciones en su conjunto con las actividades de comunicación específicas que constituyen las partes del sistema. La tabla 10.1. presenta la estructura de Greenbaum.

## **Estructura conceptual para la evaluación de los sistemas de comunicación organizacional**

Una de las ventajas que representa el hecho de considerar en primer lugar el sistema de comunicación en su conjunto y después estudiar las actividades de comunicación específicas es que tal método proporciona una ubicación. clasificada tanto para aquellos que están interesados en tomarle la temperatura a las actitudes y a la comunicación general de la organización, como para aquellos que están particularmente interesados en procesos de comunicación especiales dentro del marco de la organización. Además, el estudio preliminar del medio ambiente que rodea a la organización es un requisito necesario para comprender totalmente actividades de comunicación específicas. Y dicho método también permite formular preguntas desde dos puntos de vista distintos: por un lado, “¿Cómo funciona el sistema de comunicación en su conjunto?” y “¿Posee el sistema de comunicación los elementos necesarios para alcanzar los objetivos previstos?” y, por el otro lado, “¿Cuál es la eficacia de actividades específicas?” y “¿Qué actividades requieren mayor apoyo y cuál es la naturaleza de dicho requisito?” En este capítulo discutiremos los macro y micro sistemas y luego presentaremos un plan de trabajo para llevar a cabo la revisión de las comunicaciones.

TABLA 10.1

### **Estructura conceptual para la evaluación de los sistemas de comunicación organizacional**

*Sección A: Estructura relacionada con el sistema de comunicación en su conjunto*

1. Objetivos, planes y políticas
2. Métodos de ejecución y responsabilidades
3. Métodos de medición
4. Factores situacionales de la organización
5. Programas de apoyo a la comunicación

*Sección B: Estructura relacionada con actividades de comunicación específicas*

1. Naturaleza y objetivos
2. Criterios de ejecución e instrucciones procesales.
3. Estándares de ejecución
4. Métodos de medición
5. Factores situacionales de la actividad
6. Programas de apoyo a la comunicación

### *Estructura relacionada con el sistema de comunicación en su conjunto*

El macroaspecto de la evaluación de los sistemas de comunicaciones (véase Sección A, de la tabla 10.I.) requiere que en primer lugar se preste atención a los planes y objetivos de la organización para poder determinar cualquier política de comunicación explícita o implícita. Las políticas de comunicación son importantes ya que representan a las guías de la gerencia para la utilización de actividades de comunicación específicas que tienen la misión de ayudar a la organización a conseguir sus objetivos.

Después de determinar los objetivos y las políticas de comunicación, el problema consiste en determinar si la organización ha proporcionado los elementos necesarios para su ejecución. Esta tarea puede realizarse haciendo un inventario y un análisis de las actividades de comunicación. El análisis puede incluir la clasificación de tales actividades por niveles (individuales, pequeños grupos, organización) y por funciones (informativas, reguladoras, persuasivas, de integración). En el capítulo 1 y IV hemos considerado las funciones y los niveles de las actividades de comunicación. El análisis de las actividades debe continuar con otras pruebas hasta el punto en que sea posible juzgar si una actividad de comunicación de la organización es adecuada, inadecuada o excesiva para la ejecución de las políticas de comunicación. Pero tal conclusión no será precisa, ni siquiera posible, hasta que se hayan dado los pasos necesarios para determinar las actitudes y sentimientos de los miembros de la organización, lo cual puede conseguirse con la ayuda de técnicas de medición como, por ejemplo, encuestas, estadísticas y el regular feedback operacional. En la evaluación del sistema de comunicación en su conjunto, es importantísimo examinar los medios por los que es mantenido y desarrollado el sistema. ¿Existe un responsable de las funciones de comunicación? ¿Se hacen revisiones periódicas? ¿Considera formalmente la gerencia a las funciones de comunicación? Son consideradas dentro del contexto de los objetivos de la organización? Si los controles formales no están explícitamente relacionados con las funciones de comunicación, ¿cómo procesa la organización los problemas relacionados con la comunicación? ¿Qué procedimientos se siguen para la introducción o innovación de los métodos de comunicación? ¿Quién es el responsable del sistema de comunicación en su conjunto?

Todas estas preguntas relacionadas con la responsabilidad del sistema de comunicación en su conjunto pueden contestarse examinando la estructura, los antecedentes y los líderes de la organización. Los datos que pueden derivarse de dicho examen junto a los datos generales sobre las influencias ambientales relacionadas con la conducta de liderazgo constituyen un núcleo informativo que puede ser denominado "factores situacionales de la organización". (Véase capítulo 111, movimiento de los recursos humanos en relación con los factores situacionales de la organización). Y dichos factores, junto con los planes, políticas, métodos de ejecución, responsabilidades y actitudes proporcionan las bases para considerar posibles cambios y para crear programas de apoyo al sistema de comunicación en su conjunto. En el capítulo XI proporcionaremos ejemplos de tales programas al tratar de los programas de capacitación.

### *Estructura relacionada con actividades de comunicación específicas*

El microaspecto de la evaluación de los sistemas de comunicaciones (véase Sección B, tabla 10.I.) se concentra en las actividades de comunicación individuales. Después de determinar explícitamente la naturaleza y los objetivos de la actividad de comunicación, esta debe ser analizada con relación a un criterio de ejecución pertinente para poder establecer instrucciones procesales prácticas para la realización de dicha actividad. En el criterio que debe considerarse se incluyen aquellos elementos de la teoría de la comunicación que están relacionados con el

contenido, medios, canales, oportunidad, condiciones de las interacciones, dirección, participación, iniciación, preparación, feedback, claridad, redundancia y otras subclasificaciones de la conducta de comunicación.

Además de establecer las instrucciones de lo que es necesario hacer, también es imperativo determinar cuándo son satisfactoriamente ejecutadas dichas acciones. Estas normas de realización son necesarias para posteriormente poder juzgar la calidad de la actividad de comunicación específica, tanto en su conjunto como en sus partes integrantes. En algunos casos, estos estándares están explícita y mutuamente determinados, como ocurre con los programas de los planes de trabajo formales, aunque en otros casos, los estándares están implícitamente determinados.

El calibre de la ejecución *real* de la actividad de comunicación puede ser determinado por medio de una o más técnicas de recolección de datos (cuestionarios, entrevistas, observaciones, etc.), que trataremos en la siguiente sección de este capítulo.

Utilizando los datos proporcionados por las mediciones de la ejecución real y comparándolos con ciertos estándares, es posible descubrir desviaciones específicas que requerirán un estudio más intenso. Estos elementos excepcionales deben ser investigados para así poder identificar los cambios necesarios en políticas y/o actividades u otras acciones de apoyo para una actividad de comunicación específica. A continuación consideramos las variables situacionales a la actividad individual, incluyendo la capacidad de comunicación, las habilidades perceptivas y conceptuales, y las influencias motivadoras, así como la estructura formal y las políticas de liderazgo de la organización.

#### *Plan de trabajo para una revisión de la comunicación*

La tabla 10.2. presenta un plan de trabajo general para una revisión de la comunicación. El plan de trabajo es consecuencia del anterior análisis de los macro y microaspectos de la evaluación del sistema de comunicación. El plan de trabajo de revisión de la comunicación puede utilizarse en todo el sistema de comunicación o en un subsistema o unidad particular. El plan de trabajo pretende ser una guía para el estudiante, investigador o para el gerente de comunicación en el momento de evaluar el sistema de comunicación.

#### *Plan de trabajo para la evaluación del sistema de comunicación en su conjunto*

La Fase I (Sección A, de la tabla 10.2.) tiene el propósito de determinar los objetivos, políticos y actividades de comunicación de la organización, así como la identificación de la naturaleza de los controles de los sistemas de comunicación. La tabla 10.3., muestra un ejemplo de los vínculos existentes entre las políticas y las actividades.

La experiencia indica que puede resultar más fácil hacer el inventario de las actividades de comunicación que determinar los objetivos y políticas de la organización, ya que, por regla general, las políticas y objetivos no están registrados explícitamente. Incluso en el caso de que existan testimonios escritos de los objetivos y políticas de la organización, es necesario poner a prueba su validez para determinar si están en armonía con las actuales actitudes de la gerencia.

La identificación de los controles de los sistemas de comunicación puede consistir en la enumeración de las responsabilidades aceptadas por los miembros de la organización de línea y de staff. Cuando la función de comunicación ha sido reconocida, las responsabilidades del staff pueden recaer en el departamento de personal o en el de relaciones públicas. Pero cuando la función de comunicación no ha sido reconocida, el área de personal es el lugar ideal para comenzar a buscar gerentes para que asuman la responsabilidad de las comunicaciones internas.

En ambos casos, es importante considerar la naturaleza y el grado de tales responsabilidades, así como los objetivos específicos de los gerentes que asumen la responsabilidad de la comunicación.

TABLA 10.2

**Plan de trabajo para una revista del sistema de comunicación**

*Sección A: Sistema de comunicación en su conjunto*

*Fase I: Búsqueda de datos*

1. Determinar los objetivos y políticas de la organización y las políticas de comunicación.
2. Hacer el inventario de las actividades de comunicación, clasificándolas en relación a políticas de comunicación específicas.
3. Identificar la naturaleza de los controles del sistema de comunicación y de la función de la organización con relación a la comunicación como una responsabilidad clave.

*Fase II: Análisis*

1. Estudios de las actividades de comunicación en términos de niveles, objetivos, funciones, canales, y otros elementos.
2. Utilización de técnicas apropiadas de medición para juzgar los puntos débiles y fuertes del sistema de comunicación en su conjunto.
3. Considerar los puntos débiles y fuertes del sistema en su conjunto con relación a los factores situacionales de la organización, incluyendo la estructura, los procesos y el liderazgo.

*Fase III: Evaluación*

1. Resumir los datos obtenidos y llegar a conclusiones sobre las actividades existentes para llevar a cabo las políticas.
2. Recomendar los cambios necesarios y/o programas de apoyo a la comunicación; proporcionar detalles para su ejecución.

*Sección B: Actividades de comunicación específica*

*Fase I: Búsqueda de datos*

1. Determinar la naturaleza y los objetivos de la actividad.
2. Determinar las instrucciones procesales para la actividad con referencia a unos criterios aplicables de ejecución de la comunicación.
3. Establecer unos estándares de ejecución que sean satisfactorios para cada instrucción procesal.

*Fase II: Análisis*

1. Emplear técnicas adecuadas de medición para estimar la ejecución real y las desviaciones de los estándares.
2. Estudiar aquellas desviaciones que representen puntos débiles en la actividad de comunicación, prestando atención a los factores situacionales de la actividad que influyen la conducta de comunicación.

*Fase III: Evaluación*

1. Resumir los datos obtenidos y llegar a conclusiones sobre la actividad de comunicación específica con relación a la consecución de los objetivos para la actividad.
2. Recomendar medidas correctivas, proporcionando detalles para su ejecución; y/o informar la presencia de factores situacionales que impidan la consecución de los objetivos.

TABLA 10.3  
**Implementación existente entre las políticas y actividades de comunicación**

<i>Si la política de la compañía es:</i>	<i>Actividades</i>
1. Proporcionar canales eficaces de comunicación interna, alentar a los empleados a expresar sus puntos de vista y a proponer recomendaciones (para elevar el desarrollo individual y el desarrollo de la compañía y el éxito de ambos).	Reuniones de grupos de trabajo Reuniones interdepartamentales Reuniones programadas supervisor empleados. Entrevistas de despido.
2. Transmitir a todos los empleados las políticas, prácticas y planes de la corporación, o cualquier cambio previsto, para que todos los empleados tengan la oportunidad de ofrecer sus sugerencias, así como para que puedan revisar sus tareas para adaptarlas a dichos cambios.	Publicaciones para toda la compañía Boletín de noticias Panfletos para los empleados Reuniones trimestrales de empleados Reuniones de grupos de trabajo
3. Discutir con cada nuevo empleado, antes de contratarlo y durante las primeras tres semanas de permanencia en la compañía, todas las políticas de la empresa, así como las condiciones laborales, para que el nuevo empleado pueda aceptar el trabajo conociendo plenamente las prácticas de la compañía para que así pueda alcanzar un nivel de realización productivo.	Entrevistas de contratación Folletos de la compañía Folletos de beneficios Entrevistas orientativas

La Fase II (Análisis) tiene el propósito de estudiar las actividades de comunicación inventariadas con relación a las funciones a las que sirven en el sistema en su conjunto; y determinar los puntos débiles y fuertes del sistema general. La tabla 10.4 muestra un ejemplo detallado de esta clasificación.

La tabla 10.4. clasifica en doce apartados treinta actividades de comunicación estando dichos apartados formados por la matriz de cuatro objetivos de comunicación y tres niveles de comunicación. Ello nos da una idea de las funciones servidas por los métodos existentes de ejecución utilizados por la organización. Algunas organizaciones no prestan atención a los objetivos de comunicación informativos y de integración. Para las organizaciones que emplean actividades de comunicación para cubrir todas las áreas, la cuestión puede relacionarse con la calidad y no con la variedad. Es evidente que existen otras formas de clasificación y análisis de las actividades de comunicación.

Para juzgar la eficacia general de los sistemas de comunicación, los investigadores se sirven, por regla general, de cuestionarios, entrevistas, observaciones y otras técnicas encaminadas a considerar las actitudes de los empleados hacia las prácticas de comunicación y hacia otras variables organizacionales asociadas con ellas. Estas y otras técnicas son descritas en la siguiente sección de este capítulo.

TABLA 10.4

**Clasificación de las actividades de comunicación según los niveles y los objetivos**

<i>Objetivos:</i>	<i>Nivel de Comunicación</i>		
	<i>Interpersonal</i>	<i>Pequeño grupo</i>	<i>Organización</i>
<i>Informático</i>	Entrevistas de contratación Entrevistas de despido Orientación Informes orales/ escritos	Reuniones de grupos de trabajo Reuniones de ejecutivos Programas de capacitación	“Publicaciones de la Casa” Boletín de noticias Panfletos para los empleados Grapevine
<i>Reguladores</i>	Reuniones programadas supervisadas/empleados Revisiones anuales	Reuniones de ejecutivos Reuniones en momentos de crisis	Declaración de políticas Memorándum de la compañía Contratos sindicales
<i>Persuasivos</i>	Resolución de problemas Expresar los puntos de vista con relación a políticas	Reimopmes de grupos de trabajo Comités ejecutivos	Panfletos para los empleados Reuniones de staff de supervisores

En todos los casos es importante complementar el conocimiento general de la organización acumulado en la Fase I, de búsqueda de datos, prestando atención a la historia, estructura de la organización, procesos gerenciales y liderato, para tener una idea exacta de los “factores situacionales de la organización.” Ello guarda estrecha relación con el método discutido por Likert (véase capítulo III), que considera a la comunicación como una variable intercurrente, causada por ciertos factores de la organización e influenciando a otros.

La Fase III (evaluación) tiene el propósito de resumir los descubrimientos hechos y de analizar las anteriores etapas con lo que se llega a la conclusión de la validez de las actividades existentes para ejecutar las políticas. Desde el ángulo de las políticas de comunicación específicas, los descubrimientos pueden indicar la ausencia de ciertas actividades; o que las actividades existentes no son lo suficientemente amplias o que tienden a pasar por alto ciertos objetivos deseables mientras exageran la importancia de otros; o que las actividades existen, aunque no se obtengan los resultados deseados.

Además de especificar los resultados, es necesario hacer las recomendaciones pertinentes. Tales recomendaciones pueden estar motivadas por el descubrimiento de ciertos puntos débiles en el sistema, pero deben ser hechas a la luz de los objetivos, políticas y factores situacionales de la organización.

*Plan de trabajo para la evaluación de una actividad de comunicación específica*

La Fase I (Sección B, tabla 10.2.) tiene el propósito de determinar la naturaleza y los objetivos de la actividad, criterios de ejecución pertinentes, instrucciones procesales para la ejecución de la actividad, y estándares de desempeño. Como dijimos anteriormente, la actividad en cuestión debe ser analizada en términos de los elementos de comunicación, incluyendo el contenido,

medios, momento adecuado, condiciones de las interacciones, dirección, participación, iniciación preparación, feedback, redundancia, vínculos y controles. Estas consideraciones de los criterios de desempeño servirán de ayuda a la determinación de las instrucciones procesales, de las que se podrán deducir qué estándares de desempeño son aplicables teniendo en cuenta las circunstancias. En la tabla 10.5. ofrecemos un ejemplo de este tipo de búsqueda de datos para la realización de actividades de comunicación internas “orientadas a los empleados”.

Observe que en la tabla 10.5. se han establecido cuatro instrucciones procesales basadas en una lista de posibles criterios de desempeño (con ayuda de un experimentado miembro de la organización). Ocho criterios de desempeño han sido considerados como los más importantes al tener en cuenta los Procedimientos utilizados actualmente por esta organización. Por ello, fue posible formular unos procedimientos y estándares de desempeño con respecto a una actividad de comunicación que había sido utilizada con anterioridad sin tener en cuenta estándares o instrucciones detalladas. En aquellas organizaciones que cuentan con sistemas de apoyo mucho más amplios, todos los hechos relacionados con las actividades de comunicación son mucho más accesibles. A despecho de la existencia de declaraciones explícitas en el manual procesal, es importante determinar si las ideas actuales de la dirección están en consonancia con dichas declaraciones; y es esencial identificar los estándares de desempeño relacionados con la actividad de comunicación.

TABLA 10.5

**Criterios de desempeño, instrucciones procesales y estándares de desempeño para la actividad de comunicación interna “orientada a los empleados”**

<i>Criterios de las áreas de desempeño</i>	<i>Instrucciones procesales</i>	<i>Estándares de desempeño</i>
Contenido Dirección Oportunidad	Para la orientación general de los nuevos empleados, dentro del departamento y relacionado con toda la organización.	Durante los cinco primeros días de trabajo.
Feedback Contenido Oportunidad	Para alentar a los nuevos empleados a que indiquen rápidamente los problemas existentes para que las dificultades puedan ser superadas sin demora.	Entrevistas semanales formales durante las tres primeras semanas.
Iniciación Contenido Controles Oportunidad	Arreglos necesarios para que los empleados veteranos o experimentados les proporcionen a los nuevos empleados todos los detalles relacionados con su trabajo. Emplear los gráficos procesales como guía y punto de referencia.	Orientación en dos semanas. Capacitación en sesenta días.
Iniciación Participación Condiciones de las interacciones Oportunidad	Presentar al nuevo empleado a todos los miembros del grupo y hacer todo lo necesario para que el nuevo miembro sea aceptado por el grupo. Utilizar métodos apropiados a la posición.	El mismo día que comienza a trabajar.

La Fase II (análisis) tiene el propósito de estudiar la actividad de comunicación en cuestión para determinar si la realización está de acuerdo con los estándares establecidos. Ello puede conseguirse con la ayuda de las técnicas de recolección de datos y de análisis de datos. Una vez se ha

conseguido alguna indicación que refleje el estado actual del desempeño es necesario aislar aquellas situaciones que representan serias desviaciones de los estándares previamente establecidos, así como estudiar los factores situacionales que influyen en la conducta de comunicación en el contexto de dicha actividad.

La Fase III (evaluación) tiene el propósito de resumir los resultados obtenidos y hacer los análisis relativos a la actividad específica de comunicación para saber si el actual desempeño es adecuado para alcanzar los objetivos siguiendo los estándares de desempeño previamente establecidos para dicha actividad. Si se observa una seria debilidad en la actividad y ésta debe proseguir, en la evaluación puede incluirse alguna recomendación para iniciar un programa de apoyo a las comunicaciones. Sin embargo, no todos los problemas de comunicación están centrados en la comunicación; la causa principal de las dificultades o debilidades puede encontrarse en factores, tales como la política, liderazgo y estructura de la organización. En todos estos casos, los datos recogidos en la evaluación del sistema de comunicación en su conjunto, proporcionarán la información necesaria para llegar a una conclusión sobre alguna actividad de comunicación en particular.

Sin embargo, no hay que olvidar que existen otros métodos de investigación que pueden utilizarse en las organizaciones. La revisión ha sido seleccionada para las discusiones y análisis en profundidad debido a que incluye a varios procedimientos, permite la utilización de distintas técnicas de medición, y será el tema de discusión de la International Communication Association durante los próximos cinco años. En el siguiente capítulo estudiaremos los resultados de las revisiones que pueden dar lugar a programas de apoyo a la comunicación. Las técnicas y procedimientos para poner en práctica las revisiones serán estudiadas en el último capítulo. En las siguientes secciones consideraremos cómo el investigador en el campo recoge y analiza los datos y, finalmente, cómo debe efectuarse un informe escrito.

## **Técnicas de recolección y análisis de datos**

En esta sección trataremos de las técnicas más importantes de recolección y análisis de datos en el campo de la investigación de la comunicación organizacional. Para ello, utilizaremos los siguientes procedimientos:

1. Definir la técnica.
2. Proporcionar ejemplos de su uso tanto en investigaciones anteriores como Presentes.
3. Citar los puntos fuertes y débiles de dicha técnica.
4. Describir la naturaleza de los datos generados por dicha técnica y enumerar las técnicas de análisis apropiadas.
5. Citar las fuentes de referencia más importantes para recoger y analizar los datos siguiendo la técnica en cuestión.

Las veinticinco técnicas de recolección de datos más comúnmente utilizadas en la investigación de la comunicación organizacional pueden ser agrupadas en tres categorías: técnicas de observación; técnicas de cuestionarios y entrevistas; y, técnicas de análisis del contenido. Estudiaremos cada categoría por separado.

## Técnicas de observación

Las técnicas de observación implican la percepción y el registro de la conducta del observador o de otras personas. Cuando observamos y registramos nuestra propia conducta, estamos realizando un “estudio de las obligaciones”; cuando observamos la conducta de los demás, estamos actuando como “observadores capacitados”. Se han desarrollado técnicas y enfoques para ambos métodos.

1. *El estudio de las obligaciones* le proporciona al observador los medios de registrar su propia conducta de comunicación, tanto de manera continuada como periódicamente. Burns (1954) fue uno de los primeros investigadores que utilizó esta técnica; obtuvo información sobre las actividades de comunicación de ejecutivos que registraron la duración de las interacciones en las que participaban; quiénes estaban implicados en ellas, qué temas fueron discutidos; y quién inició el encuentro. Burns sostiene que dicha técnica presenta muy pocos problemas al ponerla en práctica con la idea de recoger datos sobre la dirección de las comunicaciones y la cantidad de tiempo dedicada a los varios tipos de actividades de comunicación. Los estudios de las obligaciones también se conocen con el nombre de, “técnicas de auto-registro”; “diario de comunicación”; “diario del flujo de comunicación”. El investigador y el observador deben llegar a un acuerdo sobre la técnica de observación que debe ser utilizada. Por ejemplo, en una revisión de la comunicación de la Universidad de Nuevo México, dirigida por el autor, se le pidió a un administrador que registrase durante tres semanas su conducta de comunicación, enumerando las categorías utilizadas por Burns, más el medio utilizado en la interacción, el lugar donde se produjo la interacción; y si se necesitó algún tipo de feedback.

El estudio de las obligaciones proporciona información sobre la *cantidad de comunicación*; las *redes* utilizadas; y la *dirección* seguida; evita los prejuicios del observador; y evita que se confíe excesivamente en la memoria. Sin embargo, presenta las siguientes desventajas: necesita que se le dedique mucho tiempo, por lo que puede ser impráctica; genera una gran cantidad de datos y, muchos de ellos quizá no puedan ser utilizados; depende de la confianza y de la disposición a cooperar del observador; no facilita ninguna información sobre la distorsión en los mensajes, el Índice del flujo de los mensajes, o la redundancia de la red.

Los datos generados en el estudio de las obligaciones pertenecen a la variedad nominal (frecuencia) y, por ello, se limitan a los análisis de las estadísticas descriptivas y no paramétricas. Por ejemplo, el *promedio* de tiempo consumido por una actividad puede ser computado; el *porcentaje* de tiempo dedicado a las interacciones con ciertas personas; *las diferencias* en los temas discutidos por varias personas pueden ser computados en términos de su *significado*. Las estadísticas más importantes utilizadas en estos análisis son, *medios, modos, variaciones, estándares de desviación, forma de la curva de distribución* (curtosis), *porcentajes, ji-cuadrado* (utilizado para computar el significado de las diferencias entre las frecuencias). La mayoría de estas estadísticas pueden utilizarse simultáneamente usando un programa de computación denominado “Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), Codebook program.

Las fuentes más importantes relacionadas con los estudios de las obligaciones son:

Davis, Keith, “Methods of Studying Communication Patterns in Organizations.” *Personnel Psychology* 6 (1953) :301-12.  
Burns, Tom. “The Directions of Activity and Communication in a Department Executive Group.” *Human Relations* 7 (1954):73-97.

Hinrichs, John, “Communications Activity of Industrial Research Personnel”. *Personnel Psychology* 17 (1964) :193-204.  
Farace, R., y C. D. Morris. “Communication System and Higher Education: A Pilot Study in A Residential College.” Informe presentado ante la National Society for the Study of Communication, Cleveland, 1969. Farace, R., y H.

Russell. "Beyond Bureaucracy - Message Diffusion as a Communication Audit Tool." Comunicado presentado ante la International Communication Association, Atlanta, 1972.

Las fuentes de información más importantes que explican las técnicas estadísticas anteriormente mencionadas son:

Siegel, S. *Nonparametric Statistics*. Nueva York: McGraw-Hill, 1956.

Downie N. M., y R. W. Heath. *Basic Statistical Methods*. Nueva York: Harper and Row, 1963.

Edwards, Allen. *Statistical Methods*. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, 1967.

Nie, N. H.; D. H. Bent; y C. H. Hall. *Statistical Package for the Social Sciences*. Nueva York. McGraw-Hill, 1970.

2. Los *observadores capacitados* perciben y describen todas aquellas conductas que no son las suyas. Es muy similar al estudio de las obligaciones, aunque en este caso el observador no debe registrar su propia conducta de comunicación. Varios investigadores han utilizado distintas versiones de dicha técnica Roethlisberger y Dickson (1939), en el famoso estudio Hawthorne (citado en el capítulo III) utilizaron datos recogidos en la fábrica de la Western Electric durante varios años; denominaron a este método "de internado". Piersol (1955) utilizó una versión de esta técnica en un estudio que realizó de las conductas de comunicación de los capataces de una importante corporación, denominó a este método "técnica de espionaje" y recomendó que sólo se "espiese" a aquellas personas que confiaran lo suficiente en el observador como para no cambiar sus conductas normales. Sariborn (1961) se sirvió de la "técnica de espionaje" para seguir durante cuatro horas a cada uno de los ejecutivos de una importante corporación minorista, para registrar todas las conductas de comunicación oral. En la investigación llevada a cabo en la Universidad de Nuevo México (citada anteriormente), además de conseguir que el administrador registrase su propia conducta, se observó en varias ocasiones la conducta de dicho administrador, y se formó a dos secretarías para que actuaran de observadores. Así se consiguieron tres percepciones distintas de la misma conducta.

Las ventajas de esta técnica son muy similares a las del estudio de las obligaciones: proporciona el método idóneo para describir las conductas de comunicaciones del personal clave; facilita información sobre las redes y las direcciones de las comunicaciones; evita las siguientes desventajas: su puesta en práctica requiere mucho tiempo; requiere de observaposibles contaminaciones originadas en el observador. Sin embargo, presenta las dores capacitados; representa algunos riesgos en términos de que la persona observada se desvíe de sus modelos de conducta normales.

La naturaleza de los datos generados y del análisis de dichos datos es muy similar a la del estudio de las obligaciones, por lo que el lector debería consultar los libros mencionados anteriormente con relación a las estadísticas y a los programas de computación. Las fuentes más importantes de información sobre observadores capacitados son:

Roethlisberger, F., W. Dickson. *Management and the Worker*. Cambridge; Harvard University Press, 1939.

Piersol, D. *A Case Study of Oral Communication Practices of Foremen in a Midwestern Corporation*. Tesis doctoral no publicada. Lafayette, Indiana Purdue University, 1955.

Sanborn, G. *A Case Study of Human Communication in a Nationwide Retail Sala Organization*. Tesis doctoral no publicada. Lafayette, Indiana: Purdue University, 1961.

Davis, Keith. "Methods of Studying Communication Patterns in Organizations." *Personnel Psychology* 6 (1953) :301-312.

Farace, R., y H. Russell. "Beyond Bureaucracy - Message Diffusion as a Communication Audit Tool." Comunicado presentado ante la International Communication Association, Atlanta, 1972.

### *Técnicas de entrevistas y cuestionarios*

Normalmente, las técnicas de entrevistas y cuestionarios recogen datos con relación a las percepciones, actitudes y conocimientos de los observados sobre información vinculada con la or-

ganización. Muchos de los principios básicos son comunes a las entrevistas y a los cuestionarios. En primer lugar nos referiremos a las entrevistas-cuestionarios con vistas a la recolección de información, discutiendo las técnicas de preparación, los problemas más comunes que plantean, y los estudios de investigación que utilizan estas técnicas. A continuación, estudiaremos brevemente algunos instrumentos de medición que también se sirven de las técnicas de entrevistas y cuestionarios.

Un cuestionario es un instrumento *escrito* que pretende conseguir información sobre las actitudes, conocimientos y percepciones de una persona. En la preparación de los cuestionarios pueden emplearse varias técnicas: *preguntas abiertas* (por ejemplo, “¿Qué opina de las recientes elecciones?”); *preguntas cerradas* (“¿Está de acuerdo con las políticas seguidas por la actual administración?”); *preguntas forzadas* (por ejemplo, “¿Votará por Nixon o por McGovern?”); *escala de Likert* (por ejemplo, “¿Qué opina de la política exterior de la actual administración”: La apoya firmemente... : La apoya... : No opina... : No la apoya... : Está en contra...); *escala semántica diferencial* (por ejemplo, “Señale con un círculo el número que está más cerca del adjetivo que utilizaría para describir su actitud hacia el candidato Edward Kennedy.”

fría	1	2	3	4	5	6	7	templada
Firme	1	2	3	4	5	6	7	incierta
activa	1	2	3	4	5	6	7	pasiva, etc.)

*listas de confrontación* (por ejemplo, “Señale los objetivos que corresponden con su personalidad.” cálida...: fría...: agradable... : desagradable...: irritante... : cariñosa... etc.); *múltiples elecciones* (por ejemplo, “Cuando recibe una carta, la contesta: inmediatamente... : el mismo día... : antes de una semana... más tarde... : nunca... :

En las entrevistas pueden utilizarse casi las mismas técnicas; la diferencia principal estriba en que la entrevista es un intercambio vivo entre el entrevistador y el entrevistado. Sin embargo, algunas entrevistas tan sólo son una oportunidad para que el entrevistador lea unas cuantas preguntas y registre las respuestas del entrevistado. Otras entrevistas permiten muchas más interacciones entre el entrevistador y el entrevistado. La mayor ventaja de las entrevistas sobre los cuestionarios radica en que el entrevistado puede formular preguntas al entrevistador para que le aclare cualquier duda que tenga.

Muchos de los problemas que plantea el uso de las entrevistas-cuestionarios pueden ser evitados si los investigadores siguen algunos de los siguientes pasos. Anderson ( 1971) recomienda que en primer lugar el investigador especifique sus objetivos, y que a continuación prepare un bosquejo de un instrumento piloto que debe probar en el campo, revisándolo antes de servirse de él en la investigación. Parten ( 1950) sostiene que es necesario utilizar palabras muy simples y preguntas muy concisas para evitar ambigüedades y para que las respuestas puedan ser tratadas de manera estadística. También recomienda que se eviten todas aquellas preguntas que sugieren o insinúen la respuesta, reduciendo al mínimo las respuestas que deban ser contestadas por escrito por el encuestado. Si para llevar a cabo el estudio se requieren muestreos (debido al gran número de la población o a que no sea posible llegar a toda ella) deben seguirse los apropiados procedimientos de muestreo.

Cuando se usan de manera correcta, los cuestionarios presentan la ventaja de permitir recoger una gran cantidad de información en muy poco tiempo; las entrevistas, por su parte, ofrecen la ventaja de permitir interacciones entre el entrevistado y el entrevistador.

A pesar de las anteriores sugerencias, muchos investigadores siguen encontrando problemas en las técnicas de entrevistas-cuestionarios. Los problemas más comunes son: clasificar las preguntas abiertas en categorías apropiadas y cuantificables; conseguir unas respuestas (especialmente en el caso de los cuestionarios por correo) que sean representativas de la población; respuestas parciales debidas a los límites marcados por la construcción de las preguntas v/o en las técnicas del entrevistador (sugerir respuestas); interpretación de los problemas (generalizar los resultados, no tabular las variables importantes) ; problemas de cruces culturales (especialmente debidos al vocabulario utilizado) en ciertas muestras.

Uno de los problemas más comunes que se les plantea a los investigadores es la cuestión de los análisis cualitativos: datos no cuantificables. Con demasiada frecuencia, los investigadores consideran que todos aquellos datos que no pueden ser cuantificados deben ser eliminados. Downs (1969), citó a Homans (1950) con relación a este tema:

Nos han dicho... que nuestros datos... deben ser cuantitativos. . y, por supuesto, deben serlo. Pero no deben eliminarse las buenas observaciones tan sólo porque no sean numéricas... Los datos no son más nobles cuando son cuantitativos, ni la manera de pensar más lógica cuando es matemática... Hagamos que lo importante sea cuantitativo, no que lo cuantitativo sea importante.

Newcombe (1971) está completamente de acuerdo con Homans y cita a Moser (1966) para apoyar la importancia de los análisis cualitativos de algunos datos:

Debe haber sitio en todo informe de investigaciones para que el investigador pueda expresar sus ideas y especulaciones, incluso en el caso de que no pueda dar pelos y señales para apoyarlas. Es inevitable que al efectuar su trabajo establezca teorías y tenga corazonadas, y mientras explique lo que son no hay motivo de omitirlas al publicar los resultados.

Las implicaciones que los anteriores comentarios tienen para los investigadores de la comunicación organizacional que utilizan las técnicas de entrevistas v cuestionarios no significan que deban ser eliminadas aquellas respuestas que no pueden ser codificadas o cuantificadas. Estos comentarios pueden proporcionar un mayor conocimiento de otros problemas existentes dentro de la organización y que no son reflejados en el instrumento original. En la sección dedicada al análisis del contenido volveremos a referirnos a los análisis de datos cualitativos.

Las técnicas de entrevistas-cuestionarios han sido utilizadas en distintos estudios de las comunicaciones organizacionales. Jacobson y Seashore (1951), en un estudio clásico de la estructura organizacional, se basaron principalmente en las entrevistas como técnica para recoger datos. Los datos recogidos para realizar el estudio Hawthorne (mencionado anteriormente) y que no estaban basados en las observaciones, fueron obtenidos en entrevistas. Horan (1972), en un estudio que el autor dirigió en Nuevo México, utilizó los cuestionarios enviados por correo para calcular las actitudes de los ciudadanos con derecho al voto hacia la universidad. Para evitar que el índice de respuestas conseguidas fuese inferior al necesario para el análisis estadístico, teniendo en cuenta el margen de error aceptable, se enviaron más de cuatro mil cuestionarios para conseguir las trescientas ochenta y cuatro respuestas necesarias (recibimos trescientas ochenta y ocho). Desafortunadamente muchos investigadores no cuentan con los recursos económicos necesarios para realizar muestreos de esta importancia. Lull, y otros (1954), estudiaron los medios de comunicación preferidos por setenta ejecutivos basándose en las técnicas de entrevistas-cuestionarios; Level (1969) usó cuestionarios y entrevistas para analizar toda la actividad de comunicación de un banco urbano; Zima (1968) se sirvió de ambas técnicas para comparar a los supervisores de fábricas con los supervisores en general, teniendo en cuenta principalmente la satisfacción que

les producían las comunicaciones de asesoramiento. Minter (1969) utilizó las técnicas de entrevista para calcular las actitudes de los gerentes hacia las comunicaciones y otras variables. Además de las técnicas de entrevistas-cuestionarios, que pretenden conseguir información específica sobre actitudes, percepciones y conocimientos, se han desarrollado otros instrumentos de investigación que usan algunas de las técnicas citadas anteriormente. Los mencionaremos brevemente, explicando su uso y citando sus fuentes originales para que el lector que lo desee pueda conseguir más información sobre ellos.

1. *“Encuesta sobre los juicios de las políticas de comunicación de Freshley: se describen varios incidentes de comunicación y se pide a los encuestados que valoren las soluciones alternativas según la escala de Likert. Las actitudes de comunicación son deducidas de las respuestas.*

Freshley, Dwight. *A Study of the Attitudes of Industrial Management Personnel Toward Communications*. Tesis doctoral no publicada. Ohio State University, 1955.

2. *Test de Funk y Becker: un test de múltiple elección basado en ítems relacionados con las políticas de la organización y con información en general (deducida de memorándums, directorios, manuales). Su principal propósito consiste en evaluar el sistema de comunicación descendente de la organización. Idealmente, un grupo de control recibe el test, se efectúa un análisis de los ítems, y se rechazan los ítems inadecuados.*

Funk, Harry R., y Robert C. Becker. “Measuring the Effectiveness of Industrial Communications.” *Personnel Journal* 29 (1952) :237-40.

3. *Test de Browne y Neitzel: sirviéndose de instrumentos de medición de la autoridad, la responsabilidad y la delegación de la responsabilidad, los supervisores y los empleados rellenan unos formularios para ellos y para sus supervisores o empleados. Las diferencias entre ellos son consideradas como un indicador de los problemas de comunicación existentes entre los supervisores y los empleados; cuanto mayor sean las diferencias más importantes será el problema de comunicación.*

Browne, D. G., y B. J. Neitzel. “Communication, Supervision and Morale”. *Journal of Applied Psychology* 36 (1952):86-91.

4. *Inventario auditivo Purdue: conjunto de tests usados por Kelly para evaluar la capacidad auditiva de los supervisores para correlacionarla con su conducta y con otras variables.*

Kelly, Charles M. *Actual Listening Behavior of Industrial Supervisors as Related to Listening Ability, General Mental Ability, Selected Personality Factors, and Supervisory Effectiveness*. Tesis doctoral no publicada. Purdue University, 1962.

5. *Formulario básico de comunicación oral Purdue: calcula la capacidad de comunicación oral (hablar y escuchar) evaluada por entrevistadores capacitados que utilizan un formulario escrito abierto, cuya validez está garantizada por Pace y Simons.*

Pace, R. Wayne, y Herbert W. Simons. “Preliminary Validation Report on the Purdue Basic Oral Communication Evaluation Form.” *Personnel Journal* 42 (1963):191-93.

6. *Revisión de comunicación de Odiorne: un formulario de dieciséis ítems usado para evaluar los problemas de comunicación de las organizaciones. Los empleados contestan a las preguntas del formulario, y a continuación estas respuestas son comparadas con las percepciones de la gerencia*

hacia las respuestas de los empleados. La presencia de diferencias entre los dos conjuntos de percepciones es un indicador de la existencia de problemas en la comunicación.

Odiorne, G. S. "An Application of the Communication Audit." *Personnel Psychology* 7 (1954) :235-43.

7. *Medición de la comunicación ascendente de Read*: a las parejas formadas por un supervisor y un empleado se les pide que valoren (considerando el grado de dificultad según el punto de vista del empleado) cinco áreas específicas: coordinación y comunicación; presupuesto y costos; presiones y límites; problemas técnicos; y administración y supervisión. Si existe un alto grado de correlación entre las respuestas de los supervisores y de los empleados se considera un indicador de unas eficaces comunicaciones ascendentes.

Read, William. "Upward Communication in Industrial Hierarchies." *Human Relations* 15 (1962):3-15.

8. *Técnica de los incidentes críticos*: a los encuestados se les pide que clasifiquen como eficaces o ineficaces aquellas conductas importantes (de comunicación) relacionadas con su trabajo que hayan observado. Desarrollada por Flanagan, esta técnica puede utilizarse para evaluar percepciones sobre cualquier tipo de conducta que implique incidentes buenos o malos.

Flanagan, J. C. "The Critical Incident Technique." *Psychological Bulletin* 51 (1954) 327-58.

9. *Análisis del árbol de defectos*: un método de sistemas especialmente destinado a medir los defectos de la comunicación de una organización describiendo el sistema, desarrollando un mapa del sistema, identificando los puntos de tensión más importantes, estableciendo un "árbol de defectos" cualitativo, derivando uno o más caminos causales clave por medio del análisis cuantitativo del "árbol de defectos", y recomendando cambios en el sistema para eliminar los defectos. Witkin y Stephens (1972) han descrito esta técnica, que posteriormente se integró en las ciencias de la conducta, y que ellos derivaron de la ingeniería de la prevención de accidentes en los proyectos aeroespaciales (de los laboratorios de la Bell Telephone).

Esta técnica es muy similar a la técnica de los incidentes críticos descrita anteriormente, aunque va más allá de la simple recolección de declaraciones y refleja los "caminos causales de los defectos" dentro de la organización y que pueden ser remediados. Como técnica de investigación de la comunicación organizacional es relativamente nueva, ya que la mayoría de los trabajos han comenzado a partir de 1967.

Witkin, Belle Ruth, y Kent G. Stephens. "A Fault Tree Approach to Analysis of Organizational Communication Systems." Comunicado presentado ante la Western Speech Communication Association, Honolulu, Noviembre, 1972.

Stephen, Kent G. *A Fault Tree Approach to Analysis of Educational Systems as Demonstrated in Vocational Education*. Tesis doctoral no publicada, Universidad de Washington, 1972.

10. *Análisis ECCO*: técnica para estudiar la difusión de una unidad de información en el espacio y en el tiempo dentro del contexto de una organización. Los análisis ECCO (Episodic Communication Channels in Organization) fueron desarrollados por Keith Davis en 1952 como un instrumento diseñado para analizar y para representar las redes de comunicación, medir los índices del flujo, las distorsiones en los mensajes y la redundancia. La figura 10.2 presenta un ejemplo de un instrumento de análisis ECCO según fue utilizado por Rudolph (1972).

Antes de recibir este cuestionario ¿conocía la información que contenía la caja o parte de ella?

(Mensaje)

Marque la respuesta correcta:

— Sí, la conocía en su totalidad.

— Sí, conocía parte de ella. (En tal caso, marque los números de las partes que conocía -- -- -- -- ).

— No, no la conocía en absoluto.

Si su respuesta fue, "Sí (la conocía en su totalidad" o "Sí, conocía parte de ella", complete el cuestionario proporcionando la información requerida.

Si su respuesta fue, "No, no la conocía en absoluto", y ha completado el cuestionario. Por favor, devuélvame el cuestionario o deposítelo en la caja de información. Muchas gracias por su cooperación.

Si conocía la información de la caja pero los hechos que había oído por otro conducto eran distintos, anote los hechos en cuestión al lado del número asociado.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

#### Pregunta 1

¿Quién le proporcionó en primer lugar la información de la caja? Por favor, anote el número en código de la fuente (de su hoja de códigos) en esta línea \_\_\_\_\_

Recuerde que utilizando el número en código no identifica a la Persona que le facilitó la información ya que cada número es asignado a varias personas (del grupo operacional).

#### Pregunta 2

¿Dónde se encontraba usted cuando recibió la información de la caja?

Marque la respuesta correcta:

- (11) — En mi mesa de trabajo o en otro lugar donde realizaba mi trabajo.
- (12) — En otro lugar de la oficina donde trabajo.
- (13) — Fuera de esta oficina, pero dedicado a mi trabajo.
- (14) — Fuera de mi departamento, pero dedicado a mi trabajo.
- (15) — Fuera de mi departamento, pero sin dedicarme a mi trabajo (tomando café, etc.).
- (16) — Fuera de] edificio de la compañía y sin hacer ningún trabajo para la Mountain Bell.

#### Pregunta 3

¿Cuánto tiempo hace que recibió la información de la caja? Señale con un círculo el tiempo aproximado:

Hoy	Ayer	Hace	3	4	5	6	7	días
		Hace	2	3	4	5	6	semanas

#### Pregunta 4

¿Por medio de qué método recibió la información de la caja? Marque tan sólo el método correcto.

*Métodos escritos o visuales*

- (20) — Carta personal de la compañía.
- (21) — Carta, memorándum o programa de servicios.

- (22) — Informe anual.
- (23) — Noticias 1.
- (24) — Revista de la Mountain Bell,
- (25) — Tempo-70.
- (26) — Película de la compañía.
- (27) — Periódico o revista pública.
- (28) — Registros de la compañía.

*Métodos hablados o auditivos*

- (29) — Hablando con otra persona en su presencia.
- (30) — Hablando por teléfono.
- (31) — Hablando (y escuchando) en un pequeño grupo formado por dos o más personas.
- (32) — Asistiendo a una reunión o conferencia organizada.
- (33) — Oído por casualidad.
- (34) — Radio o televisión.

*Diversos*

- (35) — Yo lo hice, o yo originé la información o la decisión.
- (36) — Otros. Explíquelo, por favor.

Muchas gracias por su cooperación. Por favor, devuélvame el cuestionario o deposítelo en la caja de información.

**Figura 10.2 Ejemplo de un Instrumento de Análisis ECCO.**

La administración del instrumento es relativamente simple. A los encuestados se les pide que rellenen el formulario ECCO en presencia del investigador. Por regla general, tan sólo se necesitan tres o cuatro minutos y puede hacerse en el lugar de trabajo. Si el encuestado tiene alguna duda, puede hablar libremente con el investigador. Seguidamente, los cuestionarios son codificados, tabulados y analizados, utilizando las técnicas estadísticas apropiadas.

Sus mayores ventajas pueden resumirse diciendo que se trata de un instrumento conveniente, rápido y digno de confianza; permite las interacciones entre los encuestados y el investigador; es relativamente barato, simple y claro; y, finalmente, está basado en un mensaje concreto y no en percepciones o actitudes. Puede decirse que su principal desventaja consiste en que en muchas ocasiones un mensaje necesita varias semanas para su total difusión en la organización, lo que puede afectar a la memoria de los encuestados.

Davis, Keith. Channels of Personnel Communication Within the Management Group. Tesis doctoral no publicada. Ohio State University, 1952.

Davis, Keith. "Methods of Studying Communication Patterns in Organizations." Personnel Psychology 6 (1953) :301-12.

Rudolph, Evan E. "An evaluation of ECCO Analysis as a Communication Audit Methodology." Comunicado presentado ante la International Communication Association, Atlanta, 1972.

Sin embargo, las técnicas de entrevistas-cuestionarios especializados en la investigación de la comunicación organizacional no se reducen a las que hemos estudiado hasta ahora. Por ejemplo, una organización puede desear realizar una encuesta entre sus empleados con relación a temas específicos o entrevistar a los empleados para tener una idea de sus actitudes? En el capítulo III estudiamos varias teorías de los recursos humanos de las que se han derivado distintos instrumentos, algunos de los cuales sirven para calcular en parte la eficacia de la comunicación (por

ejemplo, Likert, Fleishman y Harris, Blake y Mouton). Debido a que casi todos los datos generados por estas técnicas pertenecen al tipo de datos nominales (frecuencia), son principalmente utilizados al analizar los datos por medio de estadísticas descriptivas y no paramétricas. El lector debería leer de nuevo la sección dedicada al análisis de datos para revisar rápidamente estas técnicas. A continuación facilitamos una lista adicional de fuentes de información.

#### *Fuentes de información para diseñar y administrar las técnicas de entrevistas-cuestionarios*

- Carin, Arthur A., y Robert B. Sund. *Developing Questioning Techniques*. Columbus, Ohio: C. E. Merrill Publishing Company, 1971.
- Connell, Charles F., y Robert L. Kahn. "Interviewing" *Handbook of Social Psychology*, II, segunda edición, páginas 526-595. Reading: Addison-Wesley, 1968.
- Gordon, Raymond L. *Interviewing: Strategy, Techniques and Tactics*. Homewood, Illinois: Dorsey Press, 1969.
- Hyman, Herbert H., y William J. Cobb. *Interviewing in Social Research*. Chicago: University of Chicago Press, 1954.
- Hyman, Herbert. *Survey Design and Analysis: Principles, Cases, and Procedures*. Nueva York: The Free Press, 1955.
- Jahoda, Marie; Morton Deutsch; y Stuart Cook, editores. *Research Methods in Social Relations*, dos volúmenes. Especialmente, capítulo 6 y 9, del volumen I, y capítulo 1, 2 y 13, del volumen II. Nueva York: Dryden Press, 1951.
- Kerlinger, Fred N. *Foundations of Behavioral Research*. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1964.
- Michigan University Institute for Social Research. *Interviewers Manual*. Ann Arbor, Michigan, 1966.
- Oppenheim, A. N. *Questionnaire Design and Attitude Measurement*. Nueva York: Basic Books, 1966.
- Parten, Mildred. *Surveys, Polls, and Samples*. Nueva York: Harper, 1950, página 624.
- Payne, Stanley, L. *The Art of Asking Questions*. Princeton, Nueva Jersey: Princeton University Press, 1951.
- Richardson, Stephen A., y Barbara Snell Dohrenwend, y David Klein. *Interviewing, Its Forms and Functions*. Nueva York: Basic Books, 1965.
- Selltiz, Claire; Marie Jahoda; Morton Deutsch; y Stuart Cook, editores. *Research Methods in Social Relations*, revisado. Nueva York: Holt Rinehart and Winston, 1959.
- Fuentes de información relacionadas con el análisis de los datos de las entrevistas-cuestionarios*
- Emmert, Philip, y William D. Brooks, editores. *Methods of Research in Communication*. Boston: Houghton Mifflin Co., 1970. (Especialmente capítulo 4).
- Festinger, Leon, y Daniel Katz, editores. *Research Methods in the Behavioral Sciences*. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, 1953. (Especialmente capítulo 8.)
- Kerlinger, Fred N. *Foundations of Behavioral Research*. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1964.
- Oppenheim, A. N. *Questionnaire Design and Attitude Measurement*. Nueva York: Basic Books, 1966.
- Nie, N. H.; D. H. Bent; y C. H. Hall. *Statistical Package for the Social Sciences*. Nueva York: McGraw-Hill, 1970. (Especialmente los siguientes programas: "Codebook", "Fasttab", "Crosstab".)

#### *Técnicas de análisis del contenido*

Las técnicas de análisis del contenido sirven para analizar el contenido de los mensajes. Budd, Thorp y Donohew (1967) han definido el análisis del contenido como "una técnica sistemática para analizar el contenido y el trato dado al mensaje." Esencialmente, dicha técnica implica la selección de las comunicaciones escritas que se desean estudiar, tanto por medio de los muestreos como considerándolas en su totalidad, estableciendo categorías para medirlas, calculando la frecuencia con que aparecen las categorías siguiendo unas reglas apropiadas, aplicando a los datos los tests estadísticos necesarios, y llegando a conclusiones finales con respecto a los datos. Son muchos los ejemplos de su utilización en el marco de la comunicación organizacional. Colby y Tiffin (1950) utilizaron las técnicas de análisis del contenido para evaluar la calidad de legible de los documentos escritos de una organización. Dee (1960) analizó los temas comunes que aparecieron en un periódico sindical. Funk (1956) analizó el contenido de los datos genera-

dos en su estudio sobre los capataces industriales. Purdom (1963) analizó el contenido de los mensajes enviados por los canales formales de una organización de sanidad. El autor también utilizó el análisis del contenido en los estudios sobre los manuales de empleo de dos compañías (1971). Se distinguieron dos categorías de “palabras”; palabras negativas (por ejemplo *no puede, nunca, no, no lo haga*, etc.), y palabras imperativas (por ejemplo, *siempre, debe, esencial, requerido*, etc.), que fueron seleccionadas debido a su aparente relación con la Teoría X de McGregor (véase capítulo III). Se programó a una computadora para que “contase” estas palabras en los textos de los dos manuales, computando las diferencias existentes entre los dos manuales y realizando los tests estadísticos necesarios (Ji-cuadrado) con respecto a los datos nominales. En este caso, las categorías del análisis fueron seleccionadas antes de codificar y contar las porciones del estudio. En otro estudio que el autor realizó para revisar todo el sistema de comunicaciones de un colegio de la Universidad de Nuevo México, se utilizaron las técnicas de análisis del contenido para estudiar los memorándums escritos de la organización. La categoría del análisis fueron los “temas” que se repetían comúnmente en los memorándums; en este estudio, los temas específicos se establecieron después de la investigación inicial de un muestreo de los memorándums. Este ejemplo de definir categorías de manera *post hoc* ilustra la utilización de los análisis cualitativos (estudiados anteriormente en la sección dedicada a las técnicas de entrevistas-cuestionarios). Holsti (1969) enumera varios usos posibles de los análisis cualitativos junto a las técnicas de análisis del contenido:

Quizá desee revisar un muestreo de los datos que posee para “tener una idea” de los tipos de símbolos o temas pertinentes. También es posible que antes de cifrarlo desee revisar los datos para identificar cualquier atributo ideosincrásico que, en caso de no ser considerado, podría afectar adversamente los resultados. Una vez completado el cifrado y el análisis de los datos, quizá desee comprobar la “validez nominal” de los resultados cuantitativos leyendo de nuevo partes de los documentos... Por consiguiente, el análisis del contenido debe servirse de los métodos cualitativos y los cuantitativos, ya que se complementan mutuamente.

Algunas de las referencias describen dicha técnica y estudian la manera de analizar los datos producidos por dicha técnica; otras referencias enumeran algunos programas de computación para analizar los datos.

Berelson, B. *Content Analysis in Communication Research*. Nueva York: The Free Press of Glencoe, 1952.  
Budd, R. W., R. K. Thorp, y L. Donohew. *Content Analysis of Communications*. Nueva York: McMillan Co., 1967.  
Holsti, Ole. *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*. Reading Massachusetts: Addison-Wesley, Co., 1969.  
Gerbner, G., O. Holsti, K. Krippendorff, W. Paisley, y P. Stone editores. *The Analysis of Communication Content*. Nueva York: John Wiley and Sons, Inc. 1969.

Los programas de computación para el análisis del contenido son descritos en:

Holsti (véase lista anterior), página 150-194. Gerbner (véase lista anterior), página 333-538.  
Stone, P. J., D. Dunphy, M. Smith, y D. Ogilvie. *The General Inquirer: A Computer Approach to Content Analysis in the Behavioral Sciences*. Cambridge, Massachusetts: M.I.T. Press, 1966.  
Stone, P. J., y J. Kirsch. *User's Manual for the General Inquirer*. Cambridge, Massachusetts: M.I.T. Press, 1968.

### ***Redacción del reporte de la investigación***

En esta sección no tenemos la intención de discutir la mecánica de la redacción de los reportes de investigación. Para ello el lector debería consultar las siguientes obras: Kerlinger (1964), espe-

cialmente las páginas 690-697; Menning y Wilkinson (1972), especialmente las páginas 487-658; Lesiker (1972), especialmente las páginas 321-506; Wilcox (1959) y Turabian (1965). En la última sección de este capítulo pretendemos presentar un método para resumir los resultados de los estudios de las comunicaciones de una organización.

TABLA 10.6

*Informe del análisis de la comunicación*

*Tabla del contenido*

- I. Campo de estudio
  - a. Naturaleza de las organizaciones formales
  - b. Definición de comunicación
  - c. Naturaleza de la comunicación en las organizaciones
  - d. Sumario
- II. Estudios de la organización
  - a. Descripción de la producción y de la mercadotecnia, incluyendo el tipo de servicio, tamaño, situación y medio ambiente de la organización.
  - b. Descripción de la estructura, incluyendo un gráfico exacto de los canales formales, y de las posiciones de los empleados en la organización.
  - c. Definición de las actividades especiales de la organización, incluyendo los sistemas de incentivos, las relaciones con los sindicatos y los programas comunitarios.
  - d. Identificación de los objetivos y estándares de comunicación.
  - e. Sumario.
- III. Método, procedimiento(s) y técnicas de recolección de datos
  - a. Método general
  - b. Sujetos
  - c. Instrumentos y herramientas de investigación
  - d. Procedimientos específicos
- IV. Análisis y descubrimientos
  - a. Naturaleza de los datos y tipos de técnicas de análisis de datos utilizados.
  - b. Políticas de comunicación
  - c. Actitudes de comunicación
  - d. Prácticas de comunicación
  - e. Eficacia del programa de comunicación
- V. Sumario, conclusiones y sugerencias
  - a. Sumario del estudio
  - b. Conclusiones basadas en los descubrimientos
  - c. Sugerencias para mejorar la comunicación
- VI. Bibliografía
- VII. Apéndices

En la tabla 10.6. presentamos un bosquejo de un reporte de un análisis de la comunicación. Este ejemplo ha sido adaptado de uno que fue utilizado con mucho éxito (según informaron los

estudiantes) en la Universidad de Montana, en el Departamento de Comunicación Oral. (Fue diseñado por R. Wayne Pace.)

La Sección I (campo de estudio) sitúa al estudio específico en el contexto del campo de la comunicación organizacional. Esta sección también puede proporcionar posteriores vínculos entre el estudio y las teorías existentes. La Sección II (Estudios de la organización) es principalmente descriptiva y señala el contexto geográfico en el que se realizó el estudio. La Sección III (Método, procedimiento (s) y técnicas de recolección de datos) le proporciona al investigador la oportunidad de explicar cómo realizó el estudio. Si esta sección es explicada clara y concisamente, otros investigadores podrán hacer una réplica de dicha investigación. La Sección IV (Análisis y descubrimientos) le da al investigador la oportunidad de presentar e interpretar los datos vinculándolos con objetivos, políticas, etc., anteriormente especificadas y con investigaciones previas. La Sección V (Sumario, conclusiones y sugerencias) le ofrece al lector una síntesis del estudio. La experiencia ha demostrado que muchas organizaciones tan sólo leen esta sección y, por ello, el investigador debe esmerarse al presentar las conclusiones y las recomendaciones. La Sección VI (Bibliografía) debe enumerar todas las fuentes de información utilizadas por el investigador para realizar el estudio. La Sección VII (Apéndices) es el lugar adecuado para presentar los instrumentos utilizados (en su totalidad), los datos originariamente recogidos, y cualquier documento procesal (hojas de instrucciones, etc.)

Es aconsejable que el estudiante/investigador dedique el tiempo necesario a la redacción de un reporte claro y conciso. Muchas horas de investigación pueden perderse si la audiencia es incapaz de leer el reporte de dicha investigación, o si los elementos clave del estudio han sido omitidos del informe.

## Sumario

En este capítulo hemos presentado un modelo para realizar investigaciones en el campo que explicaba cada una de las fases de dicho modelo. También se han estudiado cuatro procedimientos de investigación, centrando la atención principalmente en la revisión de las comunicaciones como un procedimiento de investigación descriptivo. Se han descrito varias técnicas para recoger datos, proporcionando ejemplos después de clasificar las técnicas más comúnmente utilizadas en tres categorías principales: observaciones, entrevistas-cuestionarios, y análisis del contenido. También se citaron algunas técnicas de análisis de datos (y programas de computación) para que sirviesen de punto de referencia a los lectores interesados. Finalmente, hemos presentado un bosquejo para la redacción del reporte de la investigación, en el que se detallan los descubrimientos del campo investigado.

En los dos últimos capítulos de este libro trataremos de las estrategias de capacitación y asesoramiento en la comunicación organizacional. Los roles del instructorasesor son interdependientes con el rol del investigador, ya que sin contar con datos válidos y dignos de confianza sobre la organización en la que la intervención tiene lugar, esta no puede realizarse.

## Ejercicios

1. Seleccione una organización que le sea familiar. Proporcione un ejemplo de cada uno de los cuatro procedimientos de investigación: experimental, no experimental, descriptivo, e invención de instrumentos, tal como usted los aplicaría en dicha organización.
2. Seleccione un departamento de la organización del ejercicio uno. ¿Posee este departamento alguna política, tanto explícita como implícita, de comunicación? En caso de no saberlo con exactitud, pregúnteselo a algún empleado del departamento (preferiblemente a alguien que usted conozca). ¿Cuáles son las actividades de comunicación más

importantes de este departamento? Clasifique estas actividades según el nivel (interpersonal, pequeño grupo, etc.), y la función (informativa, reguladora, etc.)

3. ¿Qué técnica de recolección de datos utilizaría para calcular la eficacia de las anteriormente mencionadas actividades de comunicación? ¿Cómo efectuaría su proceso de medición? ¿Qué instrumentos específicos usaría? ¿Cuánto tiempo necesitaría para realizarlo? ¿Qué tipo de datos generaría? ¿Cómo los analizaría? ¿Existe algún programa de computación que podría utilizar en dicho análisis?

4. ¿Cómo presentaría los descubrimientos de su breve revisión al gerente de este departamento? ¿Cómo haría el reporte? ¿Qué elementos incluiría en él?

5. Diseñe una revisión de comunicación para una organización en su conjunto. Utilice por lo menos un sistema de recolección de datos de cada una de las tres categorías mencionadas: observaciones, entrevistas cuestionarios, análisis del contenido. ¿Cuánto tiempo calcula que necesitará para realizar su revisión? ¿Cuántas personas tendrán que ayudarlo? ¿Qué recursos de la organización necesitará?

## Referencias

- Anderson, Ken. "Questionnaire Construction." Manuscrito no publicado, presentado ante la Speech Communication Association, San Francisco, 1971.
- Ayres, FLJ. "A Review of Some Techniques Used to Study Communication Variables in Organizations." Manuscrito no publicado, presentado ante la International Communication Association, Atlanta, 1972.
- Bums, Tom. "The Directions of Activity and Communication in a Department Executive Group." *Human Relations* 7 (1954):73-97.
- Colby, A. N., y J. Tiffin. "The Reading Ability of Industrial Supervisors." *Personnel* 27 (1.950) :156-159.
- Dee, J. "Oral Communication in the Trade Union Local." *Journal of Communication* 10 (1960) :77-86.
- Downs Calvin. "Research Methods in Organizational Communication: A Review and Proposals." Manuscrito no publicado, presentado ante la Speech Association of America, Nueva York, 1969.
- Funk, Frank. *Communication Attitudes of Industrial Foremen as Related to Their Rated Productivity*. Tesis doctoral no publicada, Purdue University, 1956.
- Goldhaber, G. *Communication and Student Unrest: A Report to the President of the University of New Mexico*, primera parte, 1970.
- . *Communication and Student Unrest: A Report to the President of the University of New Mexico*, segunda parte, 1972.
- . "A Content Analysis of Two Employment Manuals - With implications for Theory X-Y Management Assumptions." *EPS* 11 (1971):1-8.
- . *A Communication Audit of the Albuquerque Police Department*, manuscrito no publicado, 1972.
- Greenbaum, Howard. "Organizational Communications Systems: Identification and Appraisal." Manuscrito no publicado, presentado ante la International Communication Association, Phoenix, 1971.
- . "The Appraisal of Organizational Communication Systems." Manuscrito no publicado, presentado ante la International Communication Association, Atlanta, 1972.
- Homans, H. G. *The Human Group*. Nueva York: Harcourt, Brace and Co., 1950.
- Horan, H. *A Public Attitude Survey Toward The University of New Mexico*. Tesis doctoral no publicada, Universidad de Nuevo México, 1972.
- Jacobson, E., y S. Seashore. "Communication Practices in Complex Organizations." *Journal of Social Issues* 7 (1951):28-40.
- Kelly, Charles. *Actual Listening Behavior of Industrial Supervisors as Related to Listening Ability, General Mental Ability, Selected Personality Factors and Supervisory Effectiveness*, tesis doctoral no publicada, Purdue University, 1962.
- Kerlinger, Fred. *Foundations of Behavioral Research*. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1964.
- Lesikar, Raymond. *Business Communication: Theory and Application*, revisado. Homewcpd, Illinois: Irwin Co., 1972.
- Level, Dale. *A Case Study of Internal and External Communication Practices in an Urban Bank*. Tesis doctoral no publicada, Purdue University, 1959.
- Lull, P. E., F. Funk, y D. Piersol. "Business and Industrial Communication from the Viewpoint of the Corporation President." Manuscrito no publicado. Purdue University, 1954.

- Menning, J. H., y C. W. Wilkinson. *Communicating Through Letters and Reports*, revisado. Homewood, Illinois: Irwin Co., 1972.
- Minter, Robert. *A Comparative Analysis of Managerial Communication in Two Divisions of a Large Manufacturing Company*. Tesis doctoral no publicada, Purdue University, 1969.
- Moser, C. A. *Survey, Methods in Social Investigation*. Londres: Heinemann Educational Books, Ltd., 1966.
- Newcombe, F. Judson. "Inherent Problems in Utilizing the Survey Method in Descriptive Research: Interpretation and Utilization of Results. Manuscrito no publicado, presentado ante la Speech Communication Association, San Francisco, 1971.
- Pace, R. Wayne. *An Analysis of Selected Oral Communication Attributes of Direct Selling Representatives as Related to Their Sales Effectiveness*. Tesis doctoral no publicada, Purdue University, 1960.
- Piersol, Darrell. *A Case Study of Oral Communication Practices in a Midwestern Corporation*. Tesis doctoral no publicada, Purdue University, 1955.
- Purdom, Paul. *Organization Decentralization in a Government Executive Agency as Measured by Communications: A Study of the Community Health Services of the Philadelphia Department of Public Health*. Tesis doctoral no publicada, Universidad de Pensilvania, 1963.
- Pyron, Charles. *The Constructions and Validation of a Forced-Choice Scale of Measuring Oral Communication Attitudes of Industrial Foremen*. Tesis doctoral no publicada, Purdue University, 1964.
- Redding, W. Charles. "Research Setting: Field Studies." En *Methods of Research in Communication*, páginas 105-159. Editado por Phillip Emmert and William Brooks. Nueva York: Houghton Mifflin Company, 1970.
- Sanborn, George. *An Analytical Study of Oral Communication Practices in a Nationwide Retail Sales Organization*. Tesis doctoral no publicada, Purdue University, 1961.
- Tompkins, Phillip. *An Analysis of Communication Between Headquarters and Selected Units of a National Labor Union*. Tesis doctoral no publicada, Purdue University, 1962.
- Turabian, Kate. *A Manual for Writers of Term Papers, Theses and Dissertations*. Chicago: University of Chicago Press, 1955.
- Wilcox, Roger. "Characteristics and Organization of the Oral Technical Report." *General Motors Engineering Journal* 6 (1959):8-12.
- Zima, Joseph. *The Counseling-Communication of Supervisors in a Large Manufacturing Company*. Tesis doctoral no publicada, Purdue University, 1968.

## Capítulo 11

# CAPACITACIÓN EN COMUNICACIÓN

“Tenemos que ahorrar dinero. Reduzca el presupuesto de los programas de capacitación.” Cuántas veces el presidente de una organización repite esta frase. Parece que cuando una organización se enfrenta a una crisis financiera, los primeros en sufrir las consecuencias son los programas de capacitación. Teniendo en cuenta las consideraciones del capítulo III con respecto a la importancia de los “recursos humanos” en la organización, dicho punto de vista representa un error financiero. Bass y Vaughan (1966) apoyan dicha posición:

Los programas de capacitación deberían ser considerados como una inversión en los recursos más valiosos de la compañía... los humanos. Pero, con demasiada frecuencia, se tiende a considerarlos como un gasto que debe ser evitado siempre que sea posible... Los conocimientos técnicos requieren ser puestos al día constantemente, y a medida que aparecen nuevas, técnicas, los programas de capacitación s, convierten en una necesidad vital.

Sin embargo, muchas compañías gastan importantes cantidades de dinero en programas de capacitación, sin considerar las necesidades presentes y futuras de la organización. En tal caso, no es de sorprender que una organización considere a dichos programas como un elemento de una importancia muy limitada. Personalmente consideramos que los programas de capacitación, especialmente los dedicados a la comunicación, satisfacen una importante necesidad de la organización que puede ser evaluada antes de establecer cualquier programa de capacitación y *después* de administrar dicho programa. Los objetivos específicos de este capítulo son:

1. definir los programas de capacitación y relacionar su función con los varios modelos de asesoramiento;
2. describir un modelo general de capacitación (GTM. General Training Model) que esté relacionado con otros modelos, y describir un modelo de capacitación en comunicación (CTM. Communication Training Modas);
3. describir las distintas maneras de evaluar las capacidades de los individuos así como las necesidades de capacitación de la organización;

4. definir y expresar los criterios para redactar los objetivos relacionados con la conducta de los programas de capacitación;
5. definir y diferenciar los objetivos de planificación de los objetivos de información;
6. enumerar ejemplos de objetivos de información en los programas de capacitación en comunicación;
7. describir las técnicas de capacitación en comunicación más importantes, citando ejemplos y recursos de cada una de ellas;
2. describir métodos y principios para evaluar el éxito o el fracaso de los programas de capacitación en comunicación, así como su impacto sobre todos los componentes del CTM;
9. presentar un bosquejo de un programa de capacitación en comunicación.

Los programas de capacitación pueden ser definidos como cualquier programa de instrucción relacionado con el trabajo diseñado para mejorar los conocimientos, habilidades o actitudes de los miembros de una organización. Como es lógico, los programas de capacitación en comunicación están limitados a aquellos programas de instrucción diseñados para mejorar la conducta, actitudes y conocimientos de la *comunicación* de los participantes. Cuando el programa es dirigido por un asesor ajeno a la empresa, este puede ser de tres tipos, dependiendo tan sólo del modelo seguido por el instructor. En el siguiente capítulo discutiremos los tres modelos más importantes; modelo comprado (cuando una organización compra un programa de capacitación a un asesor) ; el modelo médico-paciente (cuando el asesor diagnostica las “enfermedades” de la organización, prescribe un programa de capacitación específico y lo administra) ; y el modelo procesal (cuando el asesor y varios miembros de la organización diagnostican y corrigen conjuntamente los defectos de la organización). Sin embargo, es importante tener en cuenta que pueden ponerse en práctica programas de capacitación dentro de los límites de cualquiera de estos tres populares modelos.

## **Modelo general de capacitación (GTM)**

Debido a que los programas de capacitación implican la utilización de metodologías muy similares a las usadas en otros medios ambientes (escuelas, colegios, universidades, etc.), nos basaremos principalmente en teorías educacionales anteriormente establecidas para desarrollar nuestro Modelo General de Capacitación (GTM) y a continuación, el Modelo de Capacitación en Comunicación.

Uno de los primeros modelos generales fue establecido por Glaser (1962) quien enumeró cuatro componentes: objetivos de instrucción, conducta de entrada, procedimientos de instrucción y evaluación del desempeño. De Cecco (1968) propuso un modelo similar al de Glaser, aunque le añadió el feedback. Stolurow y Davis (1965), Carrol (1963, 1965), y Amidon y Flanders (1963) propusieron distintos modelos con conceptos muy similares (aunque no idénticos). Kibler, Barker y Miles (1970) presentaron su Modelo General de Instrucción (GMI.) General Model of Instruction) que también incluía cuatro componentes (más el feedback) ; objetivos de \*instrucción, evaluación previa, procedimientos de instrucción, y evaluación. En todos estos modelos, los objetivos de instrucción (o alguna variante de este concepto) fueron citados en primer lugar a despecho de los comentarios de De Cecco que dijo “a pesar de que el modelo da mayor importancia a la selección de los objetivos de instrucción que a la evaluación de la conducta de entrada, en la práctica estos dos componentes deben interaccionar.” Brooks y Friedrich (1973)

adaptaron la mayoría de estos modelos en la enseñanza de la comunicación oral y propusieron el modelo COSEF que consideraba en primer lugar a las capacidades (es decir, evaluaciones previas, conductas de entrada, etc). y a continuación los objetivos de instrucción, las estrategias de instrucción, evaluación y feedback. En nuestro Modelo General de Capacitación (GTM) nos basaremos en el modelo COSEF. La figura 11.1 representa el modelo GTM.

El *análisis pre-capacitación* hace referencia a la evaluación del status y de las necesidades actuales de la organización en términos de programa de cambio y desarrollo. El alcance de la evaluación varía y puede incluir los análisis de todos los sistemas o evaluaciones previas como, por ejemplo un examen de las descripciones laborales de la organización (del cual pueden deducirse las conductas). En una situación típica de consultoría capacitación, los análisis pre-capacitación precederán a los otros componentes del GTM (a diferencia de los anteriores modelos). El segundo componente, *diseño del programa de capacitación*, señala los objetivos de instrucción del programa de capacitación. Y es precisamente en este momento cuando deben aplicarse los resultados del análisis de la organización en el diseño, de los programas de mejora. El tercer componente, *dirección del programa de capacitación*, hace referencia a la administración del programa, incluyendo todos los procedimientos y técnicas de instrucción. La *evaluación post-capacitación* consiste en las evaluaciones, tanto a corto como a largo plazo, del grado en el que los objetivos de capacitación fueron alcanzados. El último componente, *feedback* indica cómo los datos derivados de la evaluación afectan a los otros cuatro componentes.

## **Modelo de Capacitación en Comunicación (CTM)**

En esta sección aplicaremos el GTM a la capacitación en comunicación. La figura 11.2 presenta el Modelo de Capacitación en Comunicación (CTM), al cual nos referiremos en este capítulo.

En el CTM, el *análisis de la comunicación pre-capacitación* puede hacerse en la forma de una revisión de comunicación (descrito en el capítulo X), o por medio de cualquier otro procedimiento de medición subjetivo u objetivo. Es evidente que cuanto más válida y digna de confianza sea la evaluación previa del sistema de comunicación de la organización, más claramente reflejará el programa de capacitación las necesidades presentes y futuras del sistema. *Recomendamos a las organizaciones que efectúen la evaluación más escrupulosa, dentro de sus posibilidades para no desperdiciar futuros recursos en necesidades de capacitación innecesarias.* El segundo componente del CTM, los *objetivos de capacitación en comunicación*, hacen referencia tanto a los objetivos de planificación como a los informativos. Es este componente del modelo el que señala las técnicas que deberán ser usadas al administrar el programa y al calcular su eficacia. En las *técnicas en la capacitación en comunicación* se incluye cualquier procedimiento de instrucción (conferencias, discusiones, medios, roles, etc. que pueden ayudar a alcanzar los objetivos del programa. La *evaluación de la comunicación post-capacitación* (tanto inmediata como diferida) utiliza instrumentos para calcular las actitudes, tests para calcular los logros cognoscitivos, sistemas de observación utilizando a los mismos empleados, etc. El *feedback* se deriva de la evaluación que influencia a los cuatro componentes del CTM.

En este capítulo trataremos de los componentes del CTM, definiendo cada uno de ellos, proporcionando ejemplos basados en programas de capacitación, y enumerando las fuentes apropiadas de información.

## **Análisis de la comunicación pre-capacitación**

Antes de que los miembros de una organización comiencen cualquier programa de capacitación, es esencial que se conteste a las siguientes preguntas: *¿Quién* necesita seguir un programa de capacitación? y *¿Qué* tipo de capacitación necesitará? Uno de los métodos para contestar a estas preguntas consiste en analizar las conductas, habilidades y actitudes de comunicación de los miembros de la organización. En el capítulo X, ya dijimos que la mejor manera de hacerlo consistía en efectuar una revisión de la comunicación. Por ejemplo, en una organización donde dirigí una revisión de las comunicaciones, los resultados indicaron la existencia de un serio problema de comunicaciones en los niveles gerenciales medios debido a variables interculturales. Los miembros de dos departamentos se ignoraban debido a que los gerentes desconocían ciertas variables culturales que alteraban el significado de las palabras al ser utilizadas dentro de ciertos contextos. Por ejemplo, un miembro de una cultura que desconfiaba de un miembro de otra cultura, atribuía sus sentimientos negativos al hecho de que, según él mismo dijo, “siempre me señala con objetos puntiagudos”. Este acto, (en su cultura) representaba una amenaza por lo que inhibía una comunicación verbal eficaz entre ambas partes. Basándose en los resultados de la revisión, Preparé unas sesiones, de una semana de duración, en las que subrayé la importancia de la comunicación intercultural.

Pero no todas las organizaciones disponen de los recursos necesarios para realizar una revisión de las comunicaciones en todo el sistema. En algunos casos, antes de tomar cualquier decisión relacionada con los programas de capacitación, tan sólo se utilizan una o dos técnicas de medición. Por ejemplo, en cierta ocasión tuve la oportunidad de dirigir una sesión de capacitación

para una organización que había encuestado (vía cuestionarios escritos) a los empleados de tres departamentos para conocer sus actitudes de comunicación y sus sentimientos hacia la gerencia. Los resultados de las encuestas demostraron que muy pocos empleados de estos tres departamentos creían que “sus jefes los escuchaban.” Por consiguiente, revisé el programa de capacitación enfatizando la importancia y las habilidades necesarias para escuchar eficazmente. En otra organización, el gerente que me contrató había realizado varias entrevistas preliminares con los empleados por lo que decidió proporcionar a varios de ellos la posibilidad de seguir un programa de “comunicación”. Debido a que necesitaba más información sobre las necesidades específicas de la organización, escogí al azar ocho de los veintinueve empleados para entrevistarlos más profundamente. Además, pase quince horas observándolos mientras realizaban sus trabajos cotidianos, después de haber leído las descripciones de los trabajos que me habían proporcionado sus jefes. Una vez conseguidos todos estos datos, pude llegar a la conclusión de que sus necesidades específicas se centraban alrededor de las técnicas de entrevista, especialmente en la capacitación de las preguntas. (Dedicaban el ochenta por ciento de su tiempo de trabajo a efectuar entrevistas para dar y recibir información.)

Algunas organizaciones, después de haber comprado un modelo de asesoramiento, creen que han diagnosticado correctamente sus necesidades, y que lo único que necesitan es un programa de capacitación centrado en un área específica. Si llego a la conclusión de que puedo ayudarles, basándome en la información que me han proporcionado, acepto el arreglo. Por ejemplo, una agencia gubernamental me contrató para dirigir una sesión de un día para explicarles los fundamentos de las análisis transaccionales (véase capítulo VI). El director de los programas de capacitación me dijo que los empleados tan sólo “necesitan ayuda en relaciones humanas y que deseaban aprender el tema de los análisis transaccionales.” Debido a la gran distancia que me separaba de dicha agencia, no pude visitarla antes de la sesión. Tuve que confiar principalmente en las cartas y en las conversaciones telefónicas. Pedí información sobre las personas que tenían que asistir a mi conferencia (descripciones de sus trabajos, roles, etc.), y a continuación apliqué los principios de los análisis transaccionales a sus necesidades particulares. En el caso de otra organización, donde debido a circunstancias muy similares no pude efectuar observaciones de primera mano ni realizar un análisis completo, tuve que basarme en documentos escritos que me ayudaron a preparar unos video-tapes relacionados con sus necesidades específicas. A pesar de que este procedimiento dio buenos resultados, considerando las circunstancias, no es aconsejable como método regular.

Los anteriores ejemplos sirven para demostrar que los análisis previos de las necesidades de capacitación en comunicación de una organización no siempre se reducen a dirigir un estudio, examinar los resultados y diseñar un programa de capacitación para reforzar los puntos débiles. Normalmente el instructor debe basarse en los recursos de que disponga la organización para efectuar los análisis previos. Bass y Vaughan (1966) sugieren varias fuentes de datos que pueden ser de gran ayuda en el momento de evaluar las necesidades de capacitación: observaciones, peticiones de la gerencia, entrevistas, conferencias de grupos, estudios comparativos, encuestas, tests de conocimientos laborales, informes de los supervisores sobre realizaciones, registros del personal, informes comerciales y de producción, revisión de la literatura relacionada con el trabajo, y realizar el trabajo en cuestión.

Una vez se ha efectuado la evaluación previa de las necesidades de capacitación en comunicación, estas necesidades deben ser transformadas en objetivos específicos.

## Objetivos de la capacitación en comunicación

Los objetivos de capacitación en comunicación se refieren a la conducta que debe mostrar un empleado después de haber seguido un programa de capacitación. Los objetivos de capacitación le permiten al instructor predecir exactamente lo que los empleados *podrán hacer* después de participar en un programa de capacitación. El interés de los objetivos de los programas de capacitación en comunicación se centra, como en el caso de otros objetivos relacionados con la conducta, en la conducta final del individuo que ha seguido el programa. Los objetivos son importantes para el instructor debido a que facilitan la planificación del programa de capacitación (seleccionando las técnicas más adecuadas), le ayudan a diseñar los procedimientos apropiados de evaluación, y le simplifican la motivación de los empleados cuando participan en un programa.

Muchos son los estudiosos que se muestran a favor de los objetivos relacionados con la conducta. Mager y McCann (1961) en un estudio clásico compararon a tres grupos de estudiantes con relación a los logros conseguidos y el tiempo dedicado a los programas de capacitación: un grupo seleccionó y estableció el contenido del curso que siguió; otro grupo recibió el material seleccionado y organizado por un instructor; y, un tercer grupo, recibió una lista de objetivos relacionados con la conducta, pero gozando de absoluta libertad para utilizar las técnicas que ellos creyesen pertinentes. El tercer grupo necesitó un sesenta y cinco por ciento menos de tiempo que los dos primeros, sin que por ello sus logros fuesen menores DeCecco (1968), Miles, Kibler y Pettigrew (1967), Walbesser y Carter (1968) y Harrison (1967), también se muestran partidarios de la utilización de objetivos relacionados con la conducta.

### *Criterios para la redacción de los objetivos de los programas de capacitación en comunicación*

Son muchas las ocasiones en las que las organizaciones requieren un programa de capacitación para así alcanzar un amplio objetivo de la propia organización: por ejemplo, "para mejorar las comunicaciones ascendentes"; "para mejorar las conductas auditivas de los gerentes"; "para incrementar la sensibilidad de los gerentes"; "para mejorar las relaciones interpersonales entre los gerentes y los empleados"; etc. Como es lógico suponer estos objetivos pueden alcanzarse de maneras muy distintas. El instructor que está sinceramente interesado en ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos, debe convertir los amplios objetivos generales en objetivos específicos de capacitación. Por ejemplo, si la gerencia declara, "necesitamos mejorar nuestra comunicación interpersonal", el instructor debería formularse la siguiente pregunta: "¿Qué conductas ilustrarían una mejora en las "comunicaciones interpersonales?", o ¿Qué conducta deberán observar los empleados una vez hayan sido mejoradas las comunicaciones interpersonales?" Mager (1962) identifica tres criterios necesarios para especificar los objetivos relacionados con la conducta: conductas observables; condiciones importantes; y, criterios del éxito. La *conducta observable* se refiere a lo que tendrá que hacer el individuo que sigue un programa de capacitación para demostrar que ha alcanzado los objetivos previstos. Mager enumera varios verbos que pueden ayudar a la identificación de las conductas observables: *escribir, relatar, identificar, diferenciar, resolver, construir, enumerar, comparar, contrastar, describir* (oralmente) etc. El individuo que sigue un programa de capacitación diseñado para "mejorar las comunicaciones interpersonales en su departamento" debe identificar en primer lugar tres ocasiones en las que él/ella perciba una rotura en las comunicaciones; en segundo lugar, tendrá que describir las tres

ocasiones, enumerando las personas involucradas, el momento en que ocurrieron, dónde tuvieron lugar, qué tareas se estaban realizando, etc.; en tercer lugar, deberá comparar y contrastar las tres ocasiones basándose en el criterio anteriormente descrito, enumerando las causas de las roturas, y sugiriendo oralmente medios para resolver dichos problemas. En este proceso puede incluirse la representación de algún rol, o preparar unos video-tape que ilustren las ocasiones descritas. Desafortunadamente muchas organizaciones e instructores prefieren establecer objetivos más implícitos, usando verbos como, *saber, comprender, apreciar, disfrutar, creer, gustar, tener* (fe en) *comprender* (realmente). La utilización de estas palabras plantea muchos problemas en el diseño y en la evaluación de los programas de capacitación debido a que pueden interpretarse de maneras muy distintas.

El segundo criterio necesario, según Mager, para establecer objetivos relacionados con la conducta, es la enumeración de las condiciones importantes que rigen la consecución de los objetivos previstos: por ejemplo, límites de tiempo, situación, logística, materiales, etc. Es decir, un individuo que siguiese el programa de capacitación anteriormente mencionado, con el que se pretenden identificar y resolver unos problemas de comunicación podría tener que enfrentarse a las siguientes situaciones dadas: “dada una lista de tres situaciones...”; “Considerando que hay un equipo de *video-tape* en la sala...”; “ante una audiencia...”; “dadas las siguientes referencias...”; “considerando que dispone de tres horas...” En todos estos ejemplos, se dan unas condiciones bajo las cuales el alumno debe demostrar que ha alcanzado los objetivos previstos. Además de expresar la conducta terminal que se desea conseguir y de enumerar las condiciones necesarias para provocarla, un objetivo relacionado con la conducta debe contar con algún *criterio sobre un desempeño aceptable*. El alumno debe saber a qué nivel alcanzó, o no alcanzó, los objetivos previstos. Con frecuencia, ello se establece en términos de límites de tiempo o porcentajes, o frecuencias, de respuestas correctas. Por ejemplo, el alumno del programa anteriormente mencionado puede disponer de treinta minutos para identificar las causas de la rotura en la comunicación en una situación dada. Un test de comprensión puede especificar la necesidad de un ochenta por ciento de respuestas correctas para aprobarlo. A un gerente pueden darle tres días de tiempo para explicarles a sus empleados las nuevas políticas de la compañía. Sin establecer un criterio de éxito es imposible medir objetivamente el grado en el que se han alcanzado los objetivos previstos.

### *Objetivos de capacitación de prueba*

Algunos estudiosos sostienen que no todos los tres criterios anteriormente descritos son necesarios para la redacción de los objetivos relacionados con la conducta. Kibler, Barker y Miles (1970) sugieren que para comunicar a los demás los objetivos de capacitación (por ejemplo, estudiantes, empleados, gerentes), no es necesario especificar las condiciones importantes ni el criterio de éxito. Ellos denominan a estos objetivos, *objetivos informativos* y aconsejan que se establezcan *después* de que el instructor haya señalado los objetivos de acuerdo con los tres criterios (denominados objetivos de planificación). Los *objetivos de planificación* cumplen el propósito anteriormente descrito para los objetivos relacionados con la conducta (planificación, evaluación y motivación) y los objetivos informativos cumplen el propósito de comunicar. Un ejemplo de los objetivos de planificación es:

Dadas tres situaciones grabadas (en un *video tape*) (derivadas de las informaciones del departamento local), el alumnado podrá identificar en treinta minutos tres causas de rotura en la comu-

nicación, podrá describir los motivos más importantes de dichas roturas y sugerir distintas maneras para evitar cada rotura.

En este ejemplo, la conducta observable es “identificar las causas de rotura en la comunicación”, “describir los motivos”, y “sugerir maneras para evitar cada rotura”. Las condiciones que rodean a la consecución de los objetivos son: “dadas tres situaciones grabadas”, y “derivadas de las informaciones de los departamentos locales.” Los criterios de éxito son: “en treinta minutos”, “tres causas”, y “una manera”.

Si los anteriores objetivos de planificación fueron establecidos con propósitos informativos, las condiciones y los criterios de éxito serían omitidos:

El alumno podrá identificar las causas de la rotura en la comunicación, describiendo los motivos más importantes y sugiriendo distintas maneras para evitar dichas roturas.

En este libro hemos comenzado cada capítulo exponiendo los objetivos del mismo. Debido a que tan sólo hemos tratado de la conducta observable del lector, nos hemos limitado a usar objetivos informativos. Este tipo de objetivos es el que con más frecuencia aparece en los libros de texto, en los compendios y en los bosquejos educacionales. A continuación facilitamos una lista de algunos objetivos informativos que el autor ha utilizado en distintos programas de capacitación;

1. definir el objetivo del análisis transaccional;
2. definir y reconocer los tres estados del ego;
3. definir y reconocer los tres tipos de transacciones;
4. identificar las seis maneras con que las personas pasan el tiempo;
5. identificar y describir los juegos más comunes;
6. reconocer y describir distintas maneras para impedir los juegos;
7. describir la relación existente entre percepción y comunicación descendente de información;
8. identificar distintas maneras para impedir la propagación de rumores;
9. comparar y contrastar el modelo clásico de organización con el modelo de los sistemas;
10. comparar y contrastar los factores higiénicos y motivadores de Herzberg;
11. completar el test del análisis transaccional de la memoria y conseguir un noventa por ciento de respuestas correctas;
12. identificar y describir indicadores no verbales de la posición dentro del contexto de la organización;
13. comparar y contrastar los propósitos y los medios de la comunicación ascendente, descendente y horizontal dentro del marco de la organización;
14. enumerar y describir los medios más comunes utilizados en las organizaciones para la redacción de la comunicación escrita;
15. identificar los componentes de un sistema de feedback efectivo;
16. enumerar las fases para diseñar una revisión de la comunicación;
17. completar el grid gerencial y localizar su posición en el mismo;
18. comparar y contrastar la toma de decisiones individual con la toma de decisiones de un grupo;
19. diferenciar la expresión verbal de los sentimientos de la expresión no verbal;
20. describir distintas maneras de resolver los conflictos interpersonales y de grupos dentro del contexto de la organización;
21. describir el proceso de comunicación, enumerando los componentes clave y las fuentes de sobrecargas en las comunicaciones;
22. citar ejemplos de estereotipos comunes que contribuyan a las roturas interculturales en la comunicación;

23. describir su percepción de su propia Ventana Johari;
24. enumerar aquellas conductas que desearía eliminar de la ventana III;
25. identificar algunos de los mensajes no verbales de distintas culturas.

Una vez estudiados los objetivos de los programas de computación en comunicación, enumeraremos y describiremos las técnicas de capacitación en comunicación más importantes utilizadas para alcanzar dichos objetivos.

## Técnicas de capacitación en comunicación

Las técnicas de capacitación en comunicación hacen referencia a cualquier proceso o método educacional utilizado por el instructor para alcanzar los objetivos del programa. La pregunta más importante que puede formular el instructor en el CTM es: "¿Cómo puedo administrar el programa de capacitación para mejor satisfacer a las necesidades de la organización. Desafortunadamente muchos instructores responden a esta pregunta con las palabras de McLuhan, "el medio es el mensaje", y se concentran en la técnica como si esta fuese un fin por sí misma. Bass y Vaughan (1966) comentan este método de capacitación:

Las técnicas de capacitación industrial más comúnmente utilizadas combinan las viejas prácticas con muchas de las innovaciones del siglo veinte. Las conferencias de estilo medieval, después de dominar a los tres cuartos de los miembros de una reunión de ventas, pueden ser seguidas por un trío de vendedores aspirantes representando sus roles, es decir, dos de ellos siguen negociando con el cliente, mientras el tercero los observa. Desafortunadamente gran parte de la capacitación recibida en estos programas tan sólo sigue los dictados de la moda; con mucha frecuencia están más preocupados por los *métodos* de capacitación que con las *necesidades*. La fascinación ejercida por una técnica en particular o las experiencias o limitaciones de los instructores pueden determinar la naturaleza del programa que debería estar basado en la consideración de las circunstancias de aprendizaje óptimas.

Aconsejan que las técnicas de capacitación se amolden a los siguientes criterios:

1. Alentar la participación activa del adiestrado.
2. Proporcionarle al aprendiz los resultados obtenidos en sus intentos de mejorar.
3. Promocionar, por medio de una buena organización, la integración de las experiencias de aprendizaje que el adiestrado pueda transferir a su trabajo.
4. Procurar los medios adecuados para que el adiestrado sea reforzado al observar las conductas apropiadas.
5. Proporcionar ejercicios prácticos cuando sean necesarios.
6. Motivar al adiestrado para que mejore su propio desempeño.
7. Ayudar al adiestrado cuando desee cambiar.

Los criterios de Bass y Vaughan pueden resumirse *seleccionado unas técnicas de capacitación que sean apropiadas para crear unas condiciones de aprendizaje óptimas para alcanzar los objetivos del programa de capacitación*. A continuación estudiaremos algunas de las técnicas que han sido utilizadas en los programas de capacitación en comunicación, proporcionando ejemplos así como fuentes de información.

*Conferencias*. Es probable que ninguna técnica de capacitación sea tan utilizada, y tan mal utilizada, como las conferencias; una presentación oral viva con el propósito de transmitir informa-

ción a los adiestrados. Cabe la posibilidad de que se utilice tan profusamente debido a su economía: la misma información puede llegar a un gran número de personas al mismo tiempo. Sin embargo, como ya vimos en el capítulo IV, la comunicación es un proceso dinámico que implica las interacciones de la fuente del receptor. La conferencia es un sistema de comunicación de una sola dirección (con la sola excepción del periodo dedicado a la formulación respuesta de pregunta) que en modo alguno puede garantizar la adecuada recepción y comprensión de la información proporcionada. El instructor que ha diseñado un programa de capacitación basándose en el modelo de la Teoría X-Teoría Y de McGregor, es un buen ejemplo de ello. El instructor comienza su programa con una conferencia de una hora de duración explicando las suposiciones de las teorías de McGregor, dedicando los últimos quince minutos a las preguntas que pueda formularse la audiencia (que durante la conferencia se ha dedicado a tomar notas). Bass y Vaughn han criticado a las conferencias con las siguientes palabras:

Por regla general, las conferencias consisten en un sistema de comunicación de una sola dirección: El instructor presenta información ante un grupo de oyentes pasivos. Por consiguiente, existen muy pocas oportunidades para poder clarificar conceptos, comprobar si los oyentes realmente comprenden el material de la conferencia, o para considerar detenidamente las distintas habilidades, actitudes e intereses de los oyentes. Además, se dan muy pocas oportunidades para realizar ejercicios prácticos, para reforzar, o para conocer los resultados obtenidos.

Idealmente, el conferenciante competente debería intentar que el material de su conferencia tuviese un significado y motivase a los oyentes. Sin embargo, es muy discutible que las conferencias alcancen este objetivo.

Las anteriores limitaciones, a su vez, imponen otras limitaciones en el contenido real de la conferencia. Es posible que un conferenciante competente tenga éxito al transmitir unos conocimientos conceptuales, todas las pruebas de que disponemos indican que la naturaleza de las conferencias es de muy poca ayuda para promocionar cambios de actitudes o de conductas.

Además, no debe olvidarse que gracias a la edición de libros de texto a bajo costo y a la proliferación de máquinas multicopistas, los adiestrados pueden disponer de unos medios relativamente baratos para recibir la información que un conferenciante podría proporcionarles. Por consiguiente, el tiempo que consumen en una conferencia, los miembros del grupo podrían dedicarlo a interaccionar y a discutir las lecturas. Otro sustituto de la conferencia en vivo consiste en grabar la información en cassettes y, a continuación, valiéndose de la "técnica de oratoria condensada" acelerar la velocidad de transmisión de la información para que los adiestrados puedan oír las grabaciones en menos tiempo del que tendrían que dedicar a la conferencia. Este método lo discutiremos con más detalles en la siguientes sección.

Los lectores interesados en profundizar en el tema de los puntos débiles y fuertes de las conferencias pueden consultar las siguientes obras:

Highet, Gilbert. *The Art of Teaching*, páginas 89-107. Nueva York: Vintage Books, 1950.

McGehee, W., y P. W. Thayer. *Training in Business and Industry*. Nueva York: McGraw-Hill, 1961.

Pfeiffer, J. W., y J. E. Jones. *The 1972 Annual Handbook for Group Facilitators*, páginas 107-137. Iowa City: University Associates, 1972.

Brooks, W., y G. W. Friedrich. *Teaching Speech Communication in the Secondary School*, páginas 51. Boston: Houghton Mifflin Co., 1973.

### *Técnicas de oratoria condensada*

La oratoria condensada consiste en la aceleración electromecánica del contenido del mensaje oral sin ninguna distorsión digna de mención es decir, no se produce ninguna alteración en el

tono, calidad, fuerza y entonación de la voz. Este proceso puede realizarse con la ayuda de un instrumento denominado compresor de mensajes. Normalmente cuando se dobla la velocidad de una grabación también se dobla el tono, pasando a ser más alto, y dando como resultado la manera de hablar característica del 'Tato Donald'. Sin embargo, con la ayuda de un compresor de mensajes la grabación es acelerada mientras la cabeza del *pick-up* gira en la misma dirección que la cinta. Por consiguiente, tan sólo reduce cada sílaba, sin afectar al tono o al ritmo de la voz normal.

Durante más de cuarenta años se han realizado estudios para saber si el ser humano podía comprender material auditivo presentado a una velocidad más rápida que la normal. Fletcher (1929) fue uno de los primeros investigadores que informó de los efectos en la inteligibilidad de las distorsiones en la forma de mensajes acelerados. Reproduciendo un disco a una velocidad superior a la que había estado grabado, incrementó la velocidad de las palabras, pero el timbre y el tono de la voz se vieron radicalmente alterados, con lo que se redujo la inteligibilidad, debido al cambio en la frecuencia que acompaña a la aceleración de cualquier disco. ("Hablar como el Pato Donald", como dijimos anteriormente.)

Goldstein (1940) realizó un estudio en el que leyó frases de varios tests de comprensión de lecturas a distintas velocidades que oscilaron entre las 100 palabras por minuto (PPM) a las 322 PPM. La comprensión disminuyó en razón directa al incremento de velocidad, probablemente debido a los errores de articulación normalmente asociados con la lectura rápida y en voz alta de los seres humanos.

Otro método para acelerar los mensajes orales fue investigado en 1949 por Hanneman y Garvey, cuya técnica consistió en cortar pequeños segmentos de una cinta en la que se había grabado un discurso y empalmar después todas las piezas para así eliminar los vacíos o pausas. Los resultados indicaron que la inteligibilidad de las palabras aisladas era del noventa por ciento con un índice de presentación 2.5 veces el original. Sin embargo, este método resultaba muy cansado. Se rumorea que Garvey estaba tan aburrido de cortar y empalmar cintas magnetofónicas que deseaba no tener que volver a ver una cinta más en toda su vida.

Pero, en 1954, Fairbanks desarrolló un instrumento que realizaba automáticamente lo que Garvey había tenido que hacer manualmente. La condensación de los discursos se realiza descartando periódicamente un segmento del material que tiene que condensarse. La longitud del segmento descartado es tan pequeña que jamás se pierde ningún elemento del discurso, ni puede ser detectada su ausencia. El grado de condensación es determinado por la frecuencia con que son descartados los segmentos.

Durante los últimos quince años varios investigadores han utilizado el método de Fairbanks para probar la comprensión de los oyentes en discursos condensados. (Fairbanks, Guttman y Miron, 1957; Foulke, Nolan, y otros, 1962; Orr, 1964, 1965, 1967; Goldhaber, 1968, 1970, 1973). Las conclusiones más importantes de estos estudios son:

1. Pueden condensarse índices de dos veces el normal (275-325 PPM) sin observar ningún efecto en la comprensión de los sujetos.
2. Los índices más altos (300-425 PPM) pueden ser comprendidos tras un cierto entrenamiento (de ocho a diez horas).
3. La retención de la información recibida a índices condensados no varía de aquella que ha sido recibida a un índice normal de velocidad; sin embargo, la habilidad para escuchar mensajes orales condensados se pierde a las pocas semanas.
4. Varios factores pueden influenciar la comprensión de los mensajes condensados, como por ejemplo, el método de presentación (los auriculares mejoran ligeramente la comprensión), tipo

de información (las informaciones literarias-históricas son más fácilmente comprendidas que los materiales técnicos), los parámetros individuales de los sujetos (edad mental, motivación, nivel educacional, sexo, etc.).

5. Parece que el índice de 250-300 PPM es el más eficaz para aprender, basándose en la cantidad de información aprendida por unidad de tiempo.

6. Una sola sesión de información condensada es mucho más eficaz que dos sesiones en el mismo periodo de tiempo.

A pesar de todos los progresos que se han realizado en un periodo de tiempo relativamente corto, aún quedan por responder muchas preguntas:

1. ¿Cuál es la relación existente entre escuchar un mensaje acelerado y leer rápidamente?
2. ¿Cuáles son los mejores métodos para calcular la comprensión? Aún quedan por resolver temas tan importantes como prácticas necesarias, conocimientos mínimos, validez, representatividad, etc.; estos temas no son nuevos para las teorías psicométricas.
3. ¿Pueden convertirse los mensajes condensados en un instrumento para estudiar la naturaleza básica de los procesos humanos de información?
4. ¿Pueden utilizarse los mensajes condensados para estudiar la adquisición de información visual y auditiva?
5. ¿Pueden aplicarse los mensajes condensados al aprendizaje de un segundo idioma y/o para mejorar la habilidad de lectura en los idiomas nativos?

Estas y otras preguntas tendrían que ser contestadas antes de que se adoptasen los mensajes condensados en los programas de capacitación, escuelas y oficinas. Sin embargo, considerando los conocimientos que poseemos, es evidente que los mensajes condensados tienen varias aplicaciones:

1. *Revisión de conferencias.* En este capítulo hemos estudiado los límites de las conferencias y hemos sugerido que una conferencia condensada podría ser un buen sustituto para presentar la información de dicha conferencia. La información puede grabarse en un *cassette*, condensarla y escucharla cuando sea conveniente (incluso en el propio hogar). Si el programa de capacitación incluye conferencias, las grabaciones condensadas podrían servir para revisar las conferencias; es decir, el alumno tendría la oportunidad de examinar de nuevo la información. Debido a que por medio de esta técnica la información puede ser presentada en menos tiempo (aproximadamente un cincuenta por ciento menos), el alumno tiene completa libertad para estudiar y revisar el material y el instructor tiene la oportunidad de incorporar discusiones, demostraciones y otras técnicas que pueden ayudar a incrementar el número de interacciones alumno-instructor.

2. *Programas de mejora de lectura.* Muchos programas de capacitación industriales han sido realizados con la idea de "mejorar la habilidad e índices de lectura y la comprensión". Las investigaciones han demostrado que los mensajes condensados pueden ser un medio para incrementar los índices de lectura de los lectores lentos. El alumno escucha la información por medio de unos auriculares al tiempo que lee el mismo material; incrementando gradualmente la velocidad de la presentación oral se incrementa también el índice de lectura. El mismo principio puede aplicarse utilizando diapositivas que pueden ser sincronizadas con las grabaciones condensadas. El método es especialmente útil con alumnos ciegos que deben leer siguiendo el sistema Braille (80 PPM), o por medio de libros hablados (150-175 PPM).

3. *Programas para mejorar la escucha.* En el capítulo IV hemos hablado de la importancia de escuchar en los procesos de comunicación. Nichols (1969) sostiene que los gerentes dedican el

cuarenta por ciento de su tiempo laboral escuchando a tan sólo un veinticinco por ciento de su eficacia máxima. Además, para el éxito de cualquier sistema de comunicaciones ascendentes es necesario saber escuchar (como dijimos en el capítulo IV). Se ha demostrado que pensamos cuatro veces más rápido que hablamos; esta diferencia ha sido denominada por Fessenden (1955) "tiempo desocupado". El "tiempo desocupado" es la causa principal de nuestros malos hábitos al escuchar, y ello explica que nuestra mente vague libre mientras alguien está hablando, o el hecho que no podamos prestar atención a ningún estímulo durante un cierto periodo de tiempo. Si los oyentes fuesen capacitados convenientemente y se acostumbrasen a los mensajes condensados, se reduciría la cantidad de "tiempo desocupado" junto con el incremento de la atención prestada. Los programas de capacitación en oratoria condensada de que disponemos pueden ser utilizados para mejorar nuestros hábitos de escucha.

4. *Usos hardware de la oratoria condensada.* Los mensajes condensados son especialmente útiles cuando la información tiene que ser reproducida por medio de distintos equipos, como, por ejemplo, máquinas de enseñanza, sistemas de mensajes automáticos, dictáfonos, sistemas de radio. Si la "máquina de enseñanza" es utilizada en un programa de capacitación junto con instrucciones programadas, cintas, etc., estas pueden ser condensadas, con lo que se reducirá el costo y el tiempo del programa. Muchas organizaciones han instalado sistemas de mensajes automáticos a los que se tiene acceso marcando un número de teléfono. En cualquier momento del día un empleado puede marcar un número determinado y enterarse de las "noticias" del día de la compañía. Este sistema está principalmente indicado para eliminar los rumores. En este caso, los mensajes condensados permitirían que la compañía retransmitiese más información y servirían para ahorrar tiempo en la retransmisión de la grabación. Por medio de dictáfonos condensadores, una secretaria podría recibir más información de su jefe en menos tiempo. En la actualidad existen nuevos métodos de mecanografía que permiten a las secretarías incrementar su velocidad; con mensajes condensados, en vez de los normalmente usados, las secretarías podrían ser más eficaces en sus trabajos (¡Además podrían utilizar el tiempo que ahorrarían alargando las pausas laborales!) Finalmente, algunas organizaciones se sirven de la radio y de los altavoces para transmitir noticias importantes, conferencias, informes, etc. Esta información podría ser condensada, ayudando a ahorrar el tiempo de los empleados. Con la ayuda de los sistemas de comunicación vía satélite, las llamadas telefónicas podrían ser condensadas, permitiendo con ello el incremento en el número de llamadas. En un futuro no muy lejano, los *video cassettes* condensados podrán adquirirse fácilmente. En realidad es posible, o lo será muy pronto, condensar cualquier medio de recibir información a través del sistema humano de procesos. Pero quizá con el tiempo que ahorraremos condensando la información, podremos disfrutar del valor estético de lo que hayamos recibido.

Los lectores que deseen conseguir más información sobre esta técnica pueden consultar las siguientes obras:

Orr, D. B., y H. L. Friedman. *Research on Speeded Speech as an Educational Medium.* (Progress Report Grant: 7-48-7670-203). Washington, D. C.: United States Department of Health, Education and Welfare, Office of Education, 1964.

Orr, D. B., y otros. "Trainability of Listening Comprehension of Speeded Discourse." *Journal of Educational Psychology*, 56 (1965), págs. 148-156.

Goldhaber, G., y C. M. Weaver. "Listener Comprehension of Compressed Speech When the Difficulty, Rate of Presentation and Sex of the Listener are Varied." *Speech Monograph* 35 (1968):20-25.

Goldhaber, G. "Listener Comprehension of Compressed Speech as a Function of the Academic Grade Level of the Subjects." *Journal of Communication* 20 (1970): 167-173.

Orr, D., Edición especial del *Journal of Communication sobre Compressed Speech*, 18, 1968.

Foulke, E., y T. Sticht. "A Review of Research on Time Compressed Speech." *Proceedings of the Louisville Conference on Time Compressed Speech*, Louisville, Kentucky: University of Louisville, 1967, pág. 3-20.

Duker, S. *Time Compressed Speech: An Anthology and Bibliography*. Metuchen, Nueva Jersey: Scarecrow Press, 1974.

Para conseguir grabaciones condensadas (normalmente al precio de cinco dólares por hora si se proporcionan las cintas matrices) escribir a:

Foulke, Emerson, Director, Center for Rate Controlled Recordings, University of Louisville, Louisville, Kentucky 40208 (El Centro también publica un boletín mensual.)

Baker, Eldon, Department of Speech Communication, University of Montana, Missoula, Montana 59801.

Goldhaber, Gerald, Department of Speech Communication, University of New Mexico, Albuquerque, New Mexico 87131.

Center for Instructional Technology, Wayne State University, 5035 Woodward Ave., Detroit, Michigan 48202.

Department of Educational Psychology, School of Education, University of Wisconsin-Milwaukee, Milwaukee, Wisconsin 53201. HUMRRO, Division No. 3, Presidio de Monterey, California 93940.

Speech, Research Lab and Hearing Clinic, University of Illinois, Urbana, Illinois 61801. School of Medicine, University of Missouri, Columbia, Missouri 65201.

### *Técnicas media*

Además de la utilización de la oratoria condensada como una técnica, existen otras técnicas que están muy de moda en la actualidad en los programas. Entre ellas tenemos: películas, *video-tapes*, *audio-tapes*, diapositivas, telelectura, varios tipos de proyectores, pizarras, etc. Analizaremos brevemente cada uno de estos métodos y al final de la sección proporcionaremos un resumen de las fuentes de información más importantes.

1. *Películas*. Hace varios años que en los programas de capacitación se utilizan películas de dieciséis milímetros. Son una ayuda muy eficaz en los programas siempre y cuando se relacionen directamente con los conceptos tratados en el programa, si están precedidas y seguidas de breves discusiones y reacciones, y si no son exageradamente extensas. Varias productoras de los Estados Unidos alquilan estas películas por unas tarifas muy módicas. Siempre que sea posible, el instructor debería ver la película antes de pasarla a los alumnos.

2. *Video-tapes*. Las técnicas de *video-tape* son especialmente útiles en los programas de capacitación en comunicación donde se centra la atención en la mejora individual de las habilidades de comunicación. Las situaciones de toma de decisiones pueden ser grabadas y reproducidas posteriormente para darles a los individuos la oportunidad de "verse a sí mismos como los ven los demás." Si cuando se reproduce el *video-tape* se desconecta el sonido pueden utilizarse para estudiar conductas no verbales. También pueden grabarse escenas en las que se representen, tanto en vivo como por anticipado (con actores, en un estudio, etc.) ; esta técnica es particularmente útil para analizar posibles roturas en las comunicaciones (como describimos anteriormente al tratar de los objetivos relacionados con las conductas). Debido al bajo costo de los sistemas de videocassettes, muchas organizaciones utilizan dichos sistemas libremente en toda la organización (para enviar memorándums, mensajes del presidente, etc.).

3. *Audio-tape*. La mayoría de las aplicaciones de los mensajes condensados tratados anteriormente implican la utilización de *audio-tapes* en los programas de capacitación. Además, pueden grabarse sonidos comunes para que al ser reproducidos, puedan ilustrar las diferencias perceptuales al escuchar los sonidos propios del medio ambiente. Los ejercicios pueden ser grabados y reproducidos individualmente (en el hogar). Los ejemplos de conferencias (en la capacitación en oratoria pública) pueden ser grabados y reproducidos para analizar y discutirlos. El bajo costo de los cassettes y de las pequeñas grabadoras portátiles hacen que este sistema sea muy práctico.

4. *Diapositivas*. Tanto si se utilizan por separado como junto a un audio-tape, las diapositivas de treinta y cinco milímetros son de gran ayuda en los estudios de comunicaciones no verbales. Es evidente que para ello necesitamos contar con la ayuda de un fotógrafo, comprar película y correr con los gastos del revelado, indicando el tamaño deseado y el tiempo que piensan utilizarse. Quizá todo ello no compense el producto final que tan sólo se utilizará durante diez minutos.

5. *Telelectura*. Se trata de un sistema de llamadas para varios teléfonos simultáneamente, lo que permite que un grupo de alumnos escuchen a uno o más oradores desde distintos lugares del país. Al conferenciante se le pide que llame por teléfono a la sede de la reunión a una hora determinada. La llamada telefónica es ampliada por medio de altavoces y los alumnos pueden responder individual o simultáneamente vía unos micrófonos especiales situados en la sala. Esta técnica puede resultar relativamente barata si el sistema telefónico de la organización cuenta con una línea WAST (Wide Area Telephone Service), que permite un número ilimitado de llamadas a una tarifa mensual fija.

6. *Proyectores*. Entre ellos tenemos los que pueden proyectar transparencias especiales en una pantalla sin necesidad de tener que oscurecer la sala (que puede estar especialmente indicado en aquellas salas que no cuentan con cortinas adecuadas), los proyectores opacos que, en una habitación a oscuras, pueden proyectar películas, libros, gráficos, diagramas, y mapas, los proyectores de treinta y cinco milímetros y los proyectores de ocho milímetros (o super ocho milímetros), que proyectan películas caseras que pueden ser muy útiles en los programas, especialmente debido a su bajo costo. Para utilizar cualquiera de los proyectores anteriormente mencionados es necesario alquilarlo o comprarlo y además conocer su funcionamiento.

7. *Pizarrones*. Es muy raro que un instructor no esté familiarizado con las pizarras, que permiten que reproduzca cualquier información que el instructor sea capaz de reproducir con gis. Es especialmente útil en las conferencias y en las discusiones como un medio para resumir comentarios, enumerar ideas y reproducir los resultados de una actividad. Como es lógico suponer, será mejor que el instructor pudiese escribir en el pizarrón sin necesidad de tener que dar la espalda a la audiencia y sin que el gis chirrie.

El instructor debería utilizar todos los medios que tenga a su disposición, *siempre y cuando apoyen sus objetivos de capacitación*. Felsenthal (1972) enumera las ventajas de estos medios (especialmente las películas) para estimular las discusiones, clarificar conceptos abstractos, y para ilustrar puntos específicos. La mayor desventaja son su costo, oportunidad y mal uso (o un uso exagerado). El lector interesado puede conseguir más información en:

*Training Methodology. Part 4: Audiovisual Theory, Aids, and Equipment. An Annotated Bibliography.* Washington, D. C., H. S. Health Services and Mental Health Administration, Mayo, 1969. Puede conseguirse en Superintendent of Documents, U. S. Government Printing Office, Washington, D. M. 20402 (0-334-248 75).

(Magnetófonos) "Instructional Uses of Recorders: A Symposium." *Speech Teacher*, 16 (1967), págs. 209-224.

(Video-tape) "Instructional Uses of Videotape: A Symposium." *Speech Teacher*, 17 (1968), págs. 101-122.

(Películas) N. Felsenthal, "Media Resources of Human Relation Training", en *The 1972 Annual Handbook for Group Facilitators*. J. W. Pfeiffer y J. E. Jones (editores). (Iowa: University Associates, 1972), págs. 241-252. Una excelente lista de películas así como las direcciones de las agencias que alquilan películas. (Películas) R. R. Bowker Co., 1180 Avenue of Americas, Nueva York, N. Y. 10036. Índices de películas educacionales de dieciséis y ocho milímetros, así como de transparencias. (Telelectura). Pónganse en contacto con cualquier oficina de la American Telephone and Telegraph Co., para pedir una demostración gratuita.

### *Juegos y experiencias estructuradas*

Un *juego* es una experiencia competitiva jugada por los participantes en un medio ambiente que simula al de las organizaciones (con o sin la ayuda de un computador). Un ejemplo de juego es el

clásico Prisoner's Dilemma Game (juego del Dilema del Prisionero) (véase Pfeiffer y Jones, 1971; Johnson, 1972), cuyos objetivos son ilustrar la confianza y los efectos de la traición a dicha confianza entre los miembros de un grupo y para contrastar los efectos de la competencia interpersonal con la colaboración interpersonal. A equipos formados por dos personas se les pide separadamente y sin que puedan comunicarse, que seleccionen una de dos elecciones posibles (véase figura 11.3). Después de que cada miembro ha hecho su selección, ambos miembros pasan simultáneamente sus elecciones a otra persona. En este momento, ambos miembros suman los resultados de su movimiento; la puntuación de un miembro está basada en su selección y la del otro miembro. El proceso se repite durante varios movimientos; a continuación, se dedica un breve periodo a la comunicación oral cara a cara que irá seguida de varios movimientos adicionales. Se suman todas las puntuaciones conseguidas y se declara un vencedor.

Una vez finalizado el juego, los grupos se reúnen para discutir los efectos de la poca o mucha confianza en las relaciones interpersonales y de los méritos de la competencia versus colaboración en las interacciones que se dan en la organización. Los jugadores deberían compartir sus sentimientos y sus reacciones sobre sí mismos y sobre el otro jugador, sobre las conductas mutuas durante el juego, y sobre la confianza mutua, etc. Los resultados de este juego (según Johnson, 1972) son: con frecuencia es muy difícil fomentar la confianza y muy fácil de destruir, y que una confianza no apropiada puede ser tan perjudicial como la falta de confianza.

Otro ejemplo de juego aplicable a la formación en comunicaciones es el juego de comunicaciones no verbales "Body Talk" ("Habla el Cuerpo") (publicado por *Psychology Today*), en el que los jugadores deben expresar no verbalmente sus sentimientos según la carta que saquen del mazo de cartas marcadas con las correspondientes partes del cuerpo y emociones. El objeto de este juego consiste en desprenderse de todas las cartas identificando correctamente las emociones representadas por el otro jugador y comunicando apropiadamente las emociones a los demás jugadores. Las emociones más comunes que deben representarse en este juego son: timidez, miedo, frustración, enfado, esperanza, alegría, cariño y amor.

Una *experiencia estructurada* es una situación de aprendizaje basada en una experiencia que especifica los medios de aprendizaje con antelación. Según Pfeiffer y Jones (1972) las experiencias estructuradas no "implican que los participantes sean manipulados; tan sólo significa que el aprendizaje es facilitado por un diseño son diseñadas con la idea de ayudar a los participantes a conocerse a sí mismos, para saber cómo se relacionan con los demás, para saber cómo operan los grupos, y para conocer el lado humano de las organizaciones."

El aspecto más importante de las experiencias estructuradas son las discusiones post-experiencias, donde los participantes procesan lo ocurrido y lo relacionan con sus experiencias organizacionales. Para ello es necesario que el instructor tenga la completa seguridad de que todos los datos generados en la experiencia son procesados por el grupo. Pfeiffer y Jones (1972) sugieren varias maneras para dirigir esta etapa de la experiencia:

1. Los participantes se entrevistan mutuamente para saber lo que han aprendido.
2. Deben establecerse subgrupos (pequeños grupos de reacciones afines).
3. Hacer que un grupo observe a otro grupo según un diseño "grupo en grupo".
4. Utilizar una silla vacía para que los individuos hablen de lo que han aprendido.
5. Conseguir informes de observadores que utilicen hojas para procesar las observaciones.
6. Establecer jurados, es decir, grupos de observadores que tendrán que interactuar una vez finalizada la experiencia estructurada para discutir sus observaciones independientes del acontecimiento.

Un ejemplo de experiencia estructurada relacionada con los rumores (tratados en el capítulo IV) es la "clínica de rumores" (véase Pfeiffer y Jones, 1970), que sirve para ilustrar "las distorsiones al comunicar información mientras esta es transmitida desde la fuente original a través de varios individuos, hasta su destino final." Uno de los cinco o seis individuos escucha un mensaje mientras los otros participantes permanecen a cierta distancia sin oír el mensaje. A continuación, el mensaje es repetido a cada uno de los otros participantes mientras la audiencia toma notas de cualquier adición, supresión o distorsión del mensaje original. La figura 11.4. constituye un ejemplo de las hojas de puntuación utilizadas por el grupo durante el ejercicio. Una vez ha finalizado el ejercicio, el instructor inicia una discusión sobre la aplicación e implicaciones de la experiencia estructurada de la "clínica de rumores". Este experimento puede ser grabado para así incrementar la exactitud de las conclusiones sacadas. Además de discutir lo que les ocurre a los rumores en el marco de la organización, el grupo también puede tratar de las distintas maneras de evitarlos.

### **FORMA DE OBSERVACIÓN "CLÍNICA DE RUMORES"**

Mensaje original.

"No puedo esperar a que llegue la policía para informarles de este accidente. Es imperativo que esté en el hospital tan pronto como sea posible."

"El camión, que se dirigía al sur, estaba girando a la derecha en el cruce cuando el coche deportivo, que se dirigía al norte, intentó girar a la izquierda. Cuando ambos conductores se dieron cuenta de que estaban girando en la misma dirección, hicieron sonar sus bocinas, aunque siguieron girando sin disminuir la velocidad de sus vehículos. De hecho, parece que el coche deportivo aceleró antes de la colisión."

<i>Participante</i>	<i>Adiciones</i>	<i>Supresiones</i>	<i>Distorsiones</i>
1			
2			
3			
4			
5			
6			

**Figura 11.4. Forma de observación "clínica de rumores" (véase Pfeiffer y Jones, 1970, página 17) .**  
El lector interesado puede consultar alguna de las siguientes fuentes de información:

- Pfeiffer, J. W., y J. E. Jones. *Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training*, volumen I, II y III. Iowa: University Associates, 1969, 1970, 1971. Véase también, 1972 Annual Handbook.
- Jonhson, David. *Reaching Out*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall, 1972. Brooks, W., y G. W. Friedrich. *Teaching Speech Communication in the Secondary School*. Véase especialmente, los capítulos 11 y 12. Boston: Houghton-Mifflin Co., 1973.
- Giffin, K., y B. Patton. *Instructor's Manual to Accompany Fundamentals of Interpersonal Communication*. Nueva York: Harper and Row, 1971.
- Brooks, W. *Instructional Strategies to Accompany Speech Communication*. Dubuque, Iowa: Wm C. Brown Company, Publishers, 1971.
- Mortensen, D., y M. Shneider. *Explorations in Communication* (Guía de estudio). Nueva York: McGraw-Hill Book Co., 1972.
- Ruben, Brent. "Games and Simulations: Materials, Sources and Learning Concepts." En *The 1972 Annual Handbook for Group Facilitators*. Editado por J. W. Pfeiffer y J. E. Jones. Iowa: University Associates, 1972, pags. 235-239.

Se trata de una completa lista de fuentes básicas de aprendizajes basados en la experiencia, y de simulaciones y juegos instructivos. También enumera varias direcciones de editores y distribuidores de juegos y simulaciones.

### *Un caso de estudio*

En esta técnica de capacitación en comunicación, se entrega a los alumnos un documento escrito con problemas específicos de las comunicaciones organizacionales. El caso descrito puede variar en extensión, oscilando entre una y cincuenta páginas (o más), dependiendo de la complejidad de la situación así como de los recursos del caso. Normalmente se da el caso a los participantes individualmente, proporcionándoles tiempo para estudiarlo y analizarlo, para subrayar los problemas clave y para sugerir soluciones. A continuación se reúne a los individuos para discutir las distintas soluciones del caso. En algunos casos, un grupo consigue la mejor solución basándose en las soluciones aportadas separadamente por los individuos. Haney (1973) ha sugerido un conjunto de preguntas que pueden ser formuladas en dicho método:

1. ¿Qué está pasando? ¿Qué ha ocurrido?
2. ¿Por qué ocurrió? ¿Cuáles son las *suposiciones más importantes* de los individuos implicados?
3. ¿Qué se hubiese *podido hacer* para evitar la rotura en las comunicaciones, o por lo menos para disminuir sus consecuencias?
4. ¿Qué puede hacerse ahora?

Bass y Vaughan (1966) también han proporcionado una forma general para analizar los casos de estudio:

Los casos de estudio son diseñados con la intención de que el alumno descubra los principios más importantes. En la mayoría de los casos no existe una sola solución correcta. Por consiguiente, se pretende que el alumno se muestre flexible en su método para analizar los problemas de la organización. En vez de tener que encontrar una sola respuesta, el alumno debe considerar todas aquellas preguntas, apropiadas y útiles, que puedan sugerirle soluciones alternativas.

Debido a que en el capítulo 111 ya presentamos un caso de estudio para su análisis, no es necesario que volvamos a hacerlo en este capítulo. Las fuentes de información más importantes relacionadas con los temas tratados son:

- Andrews, Kenneth, editor. *The Case Method of Teaching Human Relations and Administration*. Cambridge: Harvard University Press, 1953.
- McNair, Malcolm, editor. *The Case Method at the Harvard Business School*. Nueva York: McGraw-Hill, 1954.

- Zalesnik, A., y D. Moment. *Casebook on Interpersonal Behavior in Organizations*. Nueva York: John Wiley and Sons, 1964.
- Pigors, P., y F. Pigors. *Case Method in Human Relations: The Incident Process*. Nueva York: McGraw-Hill, 1961.
- Glover, J. D., y R. M. Hower. *The Administration: Cases on Human Relations in Business*. Homewood, Illinois: Irwin, 1963.
- Haney, W. V. *Communication and Organizational Behavior: Text and Cases*. Homewood, Illinois: Irwin, 1973, revisado.

### *Representación de roles*

Para la representación de roles es necesario seleccionar una experiencia o problema real de la organización y hacer que los participantes en el programa de capacitación “representen” los roles de las personas involucradas en la situación. A los “actores” tan sólo se les proporciona la situación, por lo que el diálogo debe generarse espontáneamente durante la experiencia. La representación de roles permite que una persona represente su propio rol y el de todos aquellos individuos con los que interacciona durante la realización de su trabajo. Por consiguiente, se trata de una excelente técnica para conocerse a sí mismo mejor y para incrementar la empatía hacia los demás en los distintos encuentros interpersonales que se dan en la organización. Esta técnica permite que los participantes intercambien roles, lo que está especialmente indicado en las situaciones conflictivas, para ilustrar los principios de la comunicación, o para estudiar situaciones de la vida real que se deriven del propio grupo. La representación de roles puede combinarse con el método del caso de estudio, pidiéndoles a los participantes que representen los distintos personajes que están involucrados en el caso que están estudiando. La experiencia puede ser grabada y reproducida para analizarla, o bien, las situaciones pueden ser representadas con anterioridad, grabadas y analizadas por los participantes en las sesiones en grupo. Una vez ha terminado la representación de roles deben efectuarse los análisis (que pueden variar, oscilando entre análisis muy someros hasta una completa y detallada descripción de las conductas de todos los participantes).

Los problemas más comunes asociados con la representación de roles son: miedo de los participantes a efectuar las representaciones (o piensan que se trata de una actividad sin sentido) ; la tendencia de ciertos participantes a exagerar cuando actúan (con lo que se centra la atención en el método en vez de en el propósito) ; la posibilidad de que los participantes sean reforzados por su buena actuación en vez de por el detallado análisis de la situación.

La mayoría de estos problemas pueden ser resueltos grabando anticipadamente las situaciones, utilizando individuos entrenados para representar los roles, etc. Personalmente me serví de esta técnica para preparar unos cuantos video-tapes para un programa basado en los problemas interculturales de la comunicación. En una cinta, los actores representaron una rotura en las comunicaciones debido a problemas de lenguaje. Antes de pasar las cintas, iniciamos una discusión sobre los principios más importantes de los problemas interculturales. A continuación le pedí al grupo que hiciese un diagnóstico de la cinta, sugiriendo las causas del problema así como las posibles soluciones. Finalmente, representamos “en vivo” la situación correcta para corregir el problema y presentamos otra cinta donde se sugería la solución del problema. Esta técnica limita la utilización de las representaciones de roles a los análisis de los principios seleccionados con anterioridad. El instructor debe tener cuidado en seleccionar tan sólo aquellos principios que estén directamente relacionados con los objetivos del programa. Otro ejemplo de la representación de roles fue utilizado por el autor para ilustrar el uso de los análisis transaccionales como un instru-

mento para diagnosticar a las comunicaciones (véase capítulo VI). El siguiente párrafo es una breve descripción de la situación especificada por la representación de roles:

Dos estudiantes radicales, Mark Dudd y Mario Savage, encabezan una protesta en el despacho del presidente de la universidad. El presidente Happihour, un ex general del ejército, es conocido por su falta de tacto al tratar con los activistas universitarios. De hecho, tiene reputación de ser autocrático. Se sabe que es partidario de la intervención de los tribunales cuando se presentan disturbios de este tipo. La representación comienza cuando Dudd y Savage le presentan a Happihour una lista con cuatro demandas (todas ellas implican el deseo de los estudiantes de tener un mayor control del medio ambiente) como condición previa para disolver la reunión de protesta. (Del programa de una convención presidida por el autor. International Communication Association, Phoenix, 1971.)

Una vez finalizó la representación de roles, dos expertos en el campo de los análisis transaccionales (George Sanborn y Tom Harris) analizaron las conductas representadas por los actores. En los programas de capacitación, los análisis son efectuados por los alumnos (ayudados por el instructor). Las fuentes de información más importantes relacionadas con este tema son:

Maier, N. R. F. *Principles of Human Relations*. Nueva York: John Wiley and Sons, 1952, capítulos 4 y 5.  
Solem, A. R. "Human Relations Training: Comparison of Case Study and Role Playing." *Personnel Administration* 23 (1960):29-37.  
Speroff, B. J. "The Group's Role in Role Playing." *Journal of Industrial Training*, 7 (1953):3-5.  
Speroff, B. J. "Rotational Role Playing Used to Develop Executives", *Personnel Journal* 33 (1954) :49-50.  
Liveright, A. A. "Role Playing in Leadership Training." *Personnel Journal* 29 (1951): 412-416.  
Chesler, M., y R. Fox. *Role Playing Methods in the Classroom*. Chicago: Science Research Associates, 1966.  
Bavelas, A. "Role Playing and Management Training." *Sociatry* I (Junio, 1947).  
Shaftel, R. *Role-Playing for Social Values: Decision-Making in Social Studies*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall, 1967.  
Moreno, J. L. *Psychodrama*, volumen 1. Nueva York: Beacon House, 1946.

### *Instrucción programada*

La instrucción programada consiste en la autoinstrucción o en la instrucción automática de materiales que los alumnos reciben independientemente (o en pequeños grupos). La información es presentada a los alumnos en pequeñas unidades denominadas *marcos* y que deben ser inmediatamente contestadas por ellos, recibiendo inmediato feedback. Los marcos siguen un orden lógico para satisfacer los objetivos específicos del programa y permitir al mismo tiempo que los alumnos trabajen independientemente siguiendo su propio ritmo. Un ejemplo de un marco utilizado en los programas de análisis transaccionales:

El estado de ego padre es crítico o educacional. El niño es amante de la diversión no adaptado. El adulto es como una computadora y regula a los otros dos estados del ego. Los tres estados del ego son..... y .....

(\*) Padre adulto niño

\* Las respuestas correctas permanecerán en secreto hasta que el alumno haya contestado.

Bass y Vaughan ( 1966) resumen las ventajas y los límites de la instrucción programada con las siguientes palabras: incrementan la velocidad del aprendizaje; incrementan la cantidad de información retenida por los alumnos; incrementan el control de la gerencia sobre el programa de capacitación (especificando los objetivos del programa) ; las estimaciones de los costos son más

exactas; la capacitación es mucho más continuada; se necesitan muy pocas instrucciones y, por lo tanto, los programas pueden ser más flexibles; los grupos de alumnos no tiene que reunirse al mismo tiempo y en un mismo lugar.

Las principales desventajas son: los gastos y el tiempo requerido para generar los programas: la limitación de los programas a materiales basados en hechos; una excesiva dependencia en los programas puede "oscurecer el significado de las ideas debido a la presentación fragmentada de los programas." Otras fuentes de información relacionadas con esta técnica son:

Margulies, S., y L. D. Eigen, editores. *Applied Programmed Instruction*. Nueva York: Wiley, 1962.

Fry, E. B. *Teaching Machines and Programmed Instruction*. Nueva York McGrawHill, Co., 1963.

Pressey, S. L. "Teaching Machine (and Learning Theory) Crisis." *Journal of Applied Psychology* 47 (1963) :1-6..

Welsh, P. y otros. "An Industrywide Study of Programmed Instruction." *Journal of Applied Psychology* 49 (1965):61-73.

King, T. "Programmed Textbooks in Communications." *Journal of Communication* 17 (1967):55-62.

### *Técnicas de discusión*

Las técnicas de discusión pueden utilizarse conjuntamente con todas las técnicas descritas anteriormente. Debido a que en el capítulo VII ya tratamos de las técnicas de discusión, en esta sección tan sólo nos referiremos a las ventajas que presentan en los programas de capacitación. La mayor ventaja de la discusión comparándola con la conferencia, por ejemplo, es que ofrece oportunidades de feedback y de interacciones entre los alumnos. Si los grupos son demasiado extensos, el instructor puede dividirlos en pequeños grupos cuyo propósito es el de reaccionar a la experiencia estructurada, conferencia o película. A continuación, los representantes de cada uno de estos pequeños grupos informan al grupo más amplio. Como es lógico suponer, el líder del grupo de discusión debe saber cómo facilitar las interacciones entre la mayoría de los miembros del grupo, evitando todo intento de dominar por parte de un solo miembro, incluyéndose él mismo. Las fuentes de información más importantes con relación a esta técnica son:

Levine, J. y J. Butler. "Lecture Versus Group Decision un Changing Behavior." *Journal of Applied Psychology* 36 (1952) 29-33.

Maier, N. R. F. *Problem-Solving Discussion and Confernces: Leadership Methods and Skills*. Nueva York: McGrawHill Co., 1963.

Rosenfeld, L. *Human Interaction in the Small Group Setting*. Columbus, Ohio: Charles Merrill, Co., 1973.

Con ello damos por finalizada esta sección dedicada a las técnicas de capacitación y a su contribución en los programas de mejora en las comunicaciones. Los últimos componentes del CTM son la evaluación y el feedback. Después de relacionar dichos componentes con los elementos estudiados anteriormente, concluiremos el capítulo con un bosquejo de un programa de capacitación en comunicación, resumiendo lo ya dicho en las anteriores secciones.

## **Evaluación y feedback en los programas de capacitación en comunicación**

Los medios por los que el instructor determina si se han alcanzado o no los objetivos previstos es conocido en el CTM como evaluación. La evaluación debe proporcionarle feedback al instructor, haciéndole saber si las técnicas utilizadas fueron correctas, si se alcanzaron los objetivos previstos, y si los alumnos diagnosticaron correctamente (vía la revisión de la comunicación, por

ejemplo) las necesidades de capacitación de la organización. Desafortunadamente muy pocos programas de capacitación incluyen sistemas de evaluación que puedan proporcionar feedback a todos estos niveles. Casi todos los sistemas de evaluación se limitan a breves escalas de actitudes que son entregadas a los alumnos al finalizar el programa y en las que se les pregunta si considera que el mismo fue “valioso, si mereció la pena, si fue significativo o pertinente.” Esta filosofía parece inconsecuente con los deseos de la organización de gastar dinero y tiempo en programas de capacitación con el propósito de mejorar la conducta de los individuos y de la organización. Parece ilógico que no se preocupen en evaluar la conducta que se ha intentado modificar o cambiar, a pesar de que es una práctica muy común de muchas organizaciones.

Una vez ha finalizado el programa de capacitación, la organización debería formularse las siguientes preguntas:

1. ¿Estaban los alumnos adecuadamente preparados para seguir el programa? ¿Fueron compatibles los objetivos del programa con los objetivos de la organización?
2. ¿Fueron motivados convenientemente los alumnos para aprender todo el material presentado en el programa? ¿Estaban bien diseñadas las técnicas de instrucción? ¿Fueron debidamente administradas? ¿Ayudaron las técnicas de instrucción a que se alcanzasen los objetivos previstos?
3. ¿Recibieron los alumnos la suficiente capacitación para que los cambios en sus conductas afectasen positivamente a los objetivos de la organización? ¿Aplicaron los alumnos los resultados a sus trabajos cotidianos?

La gerencia debería encontrar respuesta a las anteriores preguntas ya que, de lo contrario, se arriesgan a perder el tiempo y el dinero en los programas de capacitación. Odiorne (1961) informa que la mayoría de los directores de los programas de capacitación utilizan una de las siguientes cuatro técnicas de evaluación: encuestas de opinión, que son una manera económica y simple de recoger datos sobre las actitudes de los empleados hacia la organización, sus miembros y objetivos; evaluación de los objetivos en el desempeño, que calcula la productividad en razón al programa de capacitación; evaluación del personal, que mide el desempeño en medios ambientes laborales; y una evaluación global del desarrollo de los agregados, que sirve para evaluar a todos los participantes así como el efecto que puedan tener en la organización. Todas las técnicas anteriores presentan problemas de validez en las mediciones. Kirkpatrick (1959) ha enumerado cuatro fases de evaluación que deben incluirse en cualquier sistema de evaluación: reacción, aprendizaje, conducta y resultados. Consideramos que el sistema de Kirkpatrick sirve para evaluar el impacto de los programas de capacitación en comunicación:

1. La *reacción* indica las actitudes y sentimientos del alumno hacia el programa de capacitación, sus objetivos y procedimientos. Bass y Vaughan (1966) sugieren que las reacciones deberían ser evaluadas de acuerdo con las siguientes técnicas: utilizar una forma que evalúe los objetivos predeterminados de una manera fácilmente cuantificable; permitir que los alumnos puedan permanecer en el anonimato; proporcionar el espacio suficiente para que los alumnos puedan hacer comentarios subjetivos con relación a temas no incluidos en las preguntas; dar tiempo suficiente para que los alumnos puedan finalizar la forma. La figura 11.5 presenta un ejemplo de este tipo de formas utilizados por el autor en un análisis transaccional (adaptado de un instrumento similar usado por Dorothy Jongeward).

Por favor, marque con un círculo el número que más se acerca a sus sentimientos sobre este programa de análisis transaccional.

1. Les de alguna utilidad en su trabajo actual la información que hemos presentado?

Bajo 1 2 3 4 5 Alto

2. ¿Le pareció interesante el curso?

Bajo 1 2 3 4 5 Alto

3. ¿Le parecieron las técnicas de instrucción (películas, discusiones, ejercicios, etc.), adecuadas para alcanzar los objetivos del programa?

Bajo 1 2 3 4 5 Alto

4. ¿Le pareció competente el instructor?

Bajo 1 2 3 4 5 Alto

5. ¿Le parece que el programa sirve para alcanzar los objetivos como declaró el instructor?

Bajo 1 2 3 4 5 Alto

**Figura 11.5 Instrumento para evaluar las reacciones a un análisis transaccional.**

2. El *aprendizaje* se refiere a si los alumnos comprenden o no la información presentada en el programa de capacitación. Puede evaluarse cuantitativamente por medio de los tests de objetivos que miden la comprensión de los hechos, principios y conceptos. En el ejemplo de análisis transaccional mencionado anteriormente, utilicé un test normalizado de elección múltiple de los conceptos fundamentales del análisis transaccional. Idealmente, este test tendría que aplicarse antes y después del programa de capacitación, para poder conocer las diferencias en puntuación que puedan ser atribuidas al programa de capacitación.

3. La *conducta* hace referencia a los cambios reales que pueden observarse en la conducta laboral y evalúa la transferencia de lo aprendido a una situación de trabajo. Este tipo de evaluación puede hacerse basándose en los datos proporcionados por los compañeros, los empleados, los superiores y el mismo alumno; la evaluación de esta variable, tanto a corto como a largo plazo, es muy importante. En un programa de capacitación entrevisté a varios alumnos, sus compañeros, empleados y superiores inmediatamente después de terminar el programa (una semana después) y en los tres, seis y doce meses que siguieron al programa.

4. Los *resultados* se refieren a aquellos objetivos de la organización que debía ser alcanzados por medio del programa de capacitación. Para evaluar esta variable se recogen datos relacionados con la producción, los cambios de empleados, el absentismo, las quejas y la moral de los empleados. Un sistema de evaluar los resultados, muy caro y que requiere demasiado tiempo, consiste en efectuar una revisión post-capacitación del sistema de comunicación. Un sistema general de evaluar los resultados consiste en averiguar si se han puesto en práctica las políticas de comunicación de la organización.

Sea cual fuere el sistema de evaluación que siga el instructor es recomendable que planifique cuidadosamente la evaluación y que utilice los mejores diseños de investigación disponibles (véase Campbell. y Stanley 1963). Si no se toman dichas precauciones, el dinero pagado por la organización habrá sido en vano.

**Sumario**

En este capítulo hemos definido la capacitación, relacionando sus funciones con modelos de consultoría como el modelo comparado, el modelo médico-paciente y el modelo procesal. Presentamos un modelo general de capacitación (GTM), transformándolo en el Modelo de capacitación de comunicación (CTM). Vimos que el CTM estaba formado por cinco componentes: análisis de la comunicación pre-capacitación, objetivos de capacitación en comunicación, técnicas en la capacitación en comunicación, evaluación de la comunicación post-capacitación y feedback. Los métodos de evaluar las capacidades de los individuos, así como las necesidades de capacitación de la organización fueron relacionadas con el diseño de los objetivos de capacitación. Los criterios para la redacción de los objetivos de los programas de capacitación en comunicación fueron definidos, proporcionando ejemplos de los mismos, diferenciando los objetivos de planificación de los objetivos de información. También enumeramos varias técnicas comúnmente utilizadas en los programas de capacitación en comunicación, así como sus aplicaciones y las fuentes de información pertinentes a cada caso. Finalmente, presentamos métodos y principios para evaluar el éxito o el fracaso de los programas de capacitación, así como su impacto en los componentes más importantes del CTM. El bosquejo del programa de capacitación, basado en el análisis transaccional que aparece en la tabla 11.1, es un resumen de la información facilitada en este capítulo.

### Ejercicios

1. Entrevistar al director de un programa de capacitación de una organización local. Pedirle su definición del concepto capacitación. Preguntarle cómo evalúan en su organización las necesidades de capacitación, qué técnicas utilizan para administrar los programas de capacitación, y cómo evalúan los programas. Compare las respuestas del director con la información facilitada en este libro.

TABLA 11.1

*Bosquejo de un programa de capacitación basado en el análisis transaccional*

2. Compare el CTM con otros modelos de capacitación con los que esté familiarizado.

<p><i>Análisis pre-capacitación</i></p>	<p>Entrevistar a cinco miembros del grupo que debe seguir el programa de capacitación. Examinar las descripciones de los trabajos de todos los alumnos. Entrevistar a tres directivos de la organización (que no sigan el programa de capacitación). Diseñar los objetivos del programa de capacitación.</p>
<p><i>Objetivos del programa de capacitación</i></p>	<p>Al finalizar el programa de capacitación, los alumnos estarán en condiciones de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir el objetivo del análisis transaccional.</li> <li>2. Definir y reconocer los tres estados del ego.</li> <li>3. Definir y reconocer los tres tipos de transacciones.</li> <li>4. Enumerar las seis maneras más comunes de pasar el rato.</li> <li>5. Definir e identificar los juegos más comúnmente jugados por las personas.</li> <li>6. Reconocer y poder poner en práctica distintas maneras de impedir los juegos.</li> <li>7. Describir los conceptos básicos de los guiones de la vida y de las posiciones de la vida.</li> </ol>

<p><i>Técnicas de capacitación</i></p>	<p>Objetivo 1: conferencia - discusión - subgrupos.  Objetivo 2: conferencia - discusión - experiencias estructuradas, películas, diapositivas, grabaciones.  Objetivo 3: conferencia - discusión - experiencias estructuradas.  Objetivo 4: conferencia - discusión - subgrupos - experiencias estructuradas - películas.  Objetivo 5: conferencia - discusión - experiencias estructuradas, representación de roles, - películas.  Objetivo 6: representación de roles - discusión - <i>video-tape</i>.  Objetivo 7: conferencia - discusión - películas - <i>video-tape</i> - experiencia estructurada.</p>
<p><i>Administración del programa de capacitación</i></p>	<p>Grupo limitado a veinte miembros. El programa de capacitación dura de uno a dos días. El programa debe contar con los equipos necesarios, sillas móviles, cortinas, etc. Costo del programa: veinticinco dólares por alumno.</p>
<p><i>Evaluación post-capacitación</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reacción: proporcionar las formas de evaluación de las reacciones inmediatamente después de finalizar el programa.</li> <li>2. Aprendizaje: proporcionar los tests normalizados de elección múltiple inmediatamente después de finalizar el programa de capacitación (y tres meses después).</li> <li>3. Conducta: entrevistar a cinco alumnos inmediatamente después de finalizar el programa de capacitación, tres y seis meses después. También entrevistar a los compañeros, empleados y superiores de los alumnos (tres y seis meses después).</li> <li>4. Resultados: comprobar las mejoras observadas en las políticas de comunicación de la organización directamente relacionadas con el programa de capacitación.</li> </ol>

3. Seleccione una organización local con la que esté familiarizado. Sugiera tres maneras de análisis pre-capacitación de las conductas de la organización.
4. Enumere cinco objetivos de información para un programa de comunicación.  
Enumere objetivos de planificación relacionados con los cinco objetivos de información.
5. Seleccione tres técnicas de capacitación, y describa brevemente cómo podría utilizarlas con relación a los cinco objetivos de información del ejercicio.
6. Seleccione dos métodos para evaluar el éxito o el fracaso de un programa de capacitación que utilice los objetivos y las técnicas del ejercicio 4 y 5. Especifique las técnicas de evaluación inmediatas y diferidas. Describa brevemente su sistema de evaluación.
7. Obtenga el diseño de un programa de capacitación en comunicación (del director de un programa, asesor o libro de texto). Evalúelo basándose en los criterios tratados en este libro (considere los componentes del CTM). Si no puede conseguir ningún diseño de un programa de capacitación en comunicación, consiga cualquier bosquejo de un programa de capacitación y aplique los componentes del GTM al evaluarlo.

## Referencias

- Amidon, Edmund, y Ned Flanders. *The Role of the Teacher in the Classroom: A Manual for Understanding and Improving Teachers' Classroom Behavior*. Minneapolis: Amidon and Associates, 1963.
- Bass, Bernard, y James Vaughan. *Training in Industry: The Management of Learning*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company, 1966.
- Bormann, E., W. Howell, R. Nichols, y G. Shapiro. *Interpersonal Communication in the Modern Organization*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall, 1969.
- Brooks, William, y Gustav Friedrich. *Teaching Speech Communication in the Secondary School*. Boston: Houghton-Mifflin Company, 1973.
- Campbell, Donald, y Julian Stanley. *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research*. Chicago: Rand McNally and Company, 1963.
- Carrol, John. "A Model of School Learning." *Teachers College Research* 64 (1963): 723-733.
- . "School Learning Over the Long Haul." En *Learning and the Educational Process*, págs. 249-269. Editado por J. D. Krumboltz, Chicago: Rand McNally and Company, 1965.
- DeCecco, John. *The Psychology of Learning and Instruction: Educational Psychology*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall Inc., 1968.
- Fairbanks, Grant, W. Everitt y R. Jaeger. "Method for Time or Frequency Compression-Expansion of Speech." *Transactions of the Institute of Radio Engineers, Professional Group on Audio AU-2* (1954):7-12.
- . N. Guttman y M. Miron. "Effects of Time Compression Upon the Comprehension of Connected Speech." *Journal of Speech and Hearing Disorder* 22 (1957):10-19.
- Felsenthal, Norman. "Media Resources for Human Relations Training." En *The 1972 Annual Handbook for Group Facilitators*, págs. 241-252. Editado por J. William Pfeiffer y John Jones, Iowa: University Associates, 1972.
- Fessenden, Seth. "Levels of Listening." *Education* 75 (1955) :288-291.
- Fletcher, H. *Speech and Hearing*. Nueva York: Van Nostrand Co., 1929.
- Foulke, E., C. Amster, C. Nolan, y R. Bixler. "The Comprehension of Rapid Speech by the Blind." *Exceptional Children* 29 (1962):134-141.
- Glaser, Robert. "Psychology and Instructional Technology." En *Training Research and Education*, págs. 1-30. Editado por R. Glaser. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1962.
- Goldhaber G. "Listener Comprehension of Compressed Speech as a Function of the Academic Grade Level of the Subjects." *Journal of Communication* 20 (1970): 167-173.
- . "Is Your Organization OK?" Manuscrito no publicado, presentado ante la International Communication Association, Phoenix, 1971.
- . "Effects of Speech Compression Training on Listener Comprehension of Native Speakers of English, Spanish and Navajo." En *Time Compressed Speech: An Anthology and Bibliography*. Editado por Sam Duker. Metuchen, Nueva Jersey: Scarecrow Press, 1973.
- Goldhaber, G., y C. H. Weaver. "Listener Comprehension of Compressed Speech When the Difficulty, Rate of Presentation, and Sex of the Listener are Varied." *Speech Monograph* 35 (1968):20-25.
- Goldstein, Harry. "Reading and Listening Comprehension at Various Controlled Rates." *Teachers College Contributions to Education*, número 821. Nueva York: Bureau of Publications, Columbia University, Teachers College, 1940.
- Hanneman, Richard, y William Garvey. "A Technique for the Investigation of the Practical Limits of Speeded Speech." *American Psychologist* 4 (1949):304.
- Harrison, G. V. *The Instructional Value of Presenting Explicit versus Vague Objectives*. Santa Barbara: California Educational Research Studies, University of California, 1967.
- Kibler, Robert, L. Barker, y D. Miles. *Behavioral Objectives and Instruction*. Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1970.
- Kirkpatrick, D. L. "Techniques for Evaluating Training Programs". *Journal of American Society of Training Directors*. 13 (1959) :3-9, 21-26.
- Leavitt, H. J., y R. Mueller. "Some Effects of Feedback on Communication." *Human Relations* 4 (1951):401-410.
- Mager, Robert, y J. McCann. *Learner-Controlled Instruction*. Palo Alto: Varian Associates, 1961.
- . *Preparing Objectives for Programmed Instruction*. Palo Alto: Fearon Publishers, 1962.
- Miles, D. T., R. Kibler, y L. Pettigrew. "The Effects of Study Questions on College Student's Test Performance." *Psychology in the Schools* 6 (1967) :25-26.
- Nichols, Ralph, y L. Stevens. *¿Are You Listening?* Nueva York: McGraw-Hill, 1957.
- Odiorne, George. *How Managers Make Things Happen*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall, 1961.

- Orr, David, y H. L. Friedman. Research on Speeded Speech as an Educational Medium. (Progress Report Grant. 7-48-7670-203) Washington, D. C. United States Department of Health, Education and Welfare, Office of Education, 1964.
- . "The Effect of Listening Aids on the Comprehension of Time-Compressed Speech." *Journal of Communication* 17 (1967) :223-2227.
- Orr, David, y H. L. Friedman, y otros. "Trainability of Listening Comprehension of Speeded Discourse." *Journal of Educational Psychology* 56 (1965) :148-156.
- Stolurow, Lawrence, y Danied Davis. "Teaching Machines and Computer-Based Systems." En *Teaching Machines and Programmed Learning II: Data and Directions*, págs. 162-212. Editado por R. Glaser. Washington, D. C. Department of Audiovisual Education, National Education Association, 1965.
- Vardaman, George, T., C. Halterman, y P. Vardaman. *Cutting Communication Costs and Increasing Impacts*. Nueva York: John Wiley, 1970.
- Walbesser, Henry, y H. Carter. "Some Methodological Considerations of Curriculum Evaluation Research." *Educational Leadership Research Supplement* 26 (1958): 53-64.



## CAPÍTULO 12

# Asesoramiento en comunicación

Imagine el siguiente diálogo entre un profesor y una clase de estudiantes graduados:

Profesor Jones: "El veintitrés de este mes no habrá clase."

Estudiante A: "¿Por qué?"

Profesor Jones: "Debo hacer un viaje para asesorar a una compañía."

Estudiante B: "¿Para qué compañía trabajará?"

Profesor Jones: "Tara una importante corporación del Este."

Estudiante C: "¿Qué tiene que hacer allí?"

Profesor Jones: "Ayudarles a resolver sus problemas de comunicación."

Estudiante D: "¿Puede facilitarnos más información?"

Profesor Jones: "Me temo que no. No quiero violar la confianza que la compañía ha depositado en mí. Una vez comiencen a trabajar como asesores comprenderán lo que quiero decir."

Es muy probable que este diálogo haya tenido lugar en muchas universidades americanas y que haya contribuido a la creación de los muchos mitos que rodean al arte del asesoramiento. En el capítulo IV tratamos el tema del grapevine y sugerimos que una de las causas de su existencia era la falta de información procedente de los niveles gerenciales. Puede decirse lo mismo del grapevine, a nivel nacional, que corre con relación al asesoramiento en la comunicación. La falta de libros de texto, artículos especializados, boletines y cursos a nivel universitario sobre el asesoramiento en las comunicaciones ayudan a la propagación de los rumores y a la creación de mitos. Debido a este vacío en la literatura especializada, muchos estudiantes siguieron los consejos del profesor Jones y se lanzaron, *casi sin preparación alguna*, a poner en práctica las enseñanzas recibidas o se establecieron como "expertos en comunicación". No es de extrañar que Argyris (1970) dijese lo siguiente de los asesores:

Las organizaciones dedicadas al asesoramiento pueden presumir de haber ganado millones de dólares sin haber introducido ninguna nueva idea sobre organizaciones, gerencia o cambios. Y lo que es más,

la mayoría de ellos apoyan las mismas estrategias de cambio que sus clientes y sostienen las mismas fuerzas de corrupción interna en sus propios sistemas.

En este capítulo tenemos la intención de contestar algunas preguntas y presentar algunos hechos relacionados con el arte del asesoramiento. La mayoría de los datos que aparecen en este capítulo se han derivado de unos cuantos libros de texto y artículos (principalmente de otros campos que no guardan relación alguna con la comunicación), experiencias personales del autor y de algunos de sus colegas. Los objetivos específicos de este capítulo son:

1. describir el desarrollo organizacional (OD) como un marco de referencia en el que puede tener lugar el asesoramiento;
2. definir, proporcionar diagramas y ejemplos de tres modelos de asesoramiento en la comunicación: comprado, médico-paciente, y procesal;
3. describir e ilustrar los factores que afectan al establecimiento de las relaciones asesor-cliente (por ejemplo, entrar en contacto, preparar los contratos, establecer tarifas, reuniones iniciales, etc.);
4. definir e ilustrar las funciones de diagnóstico y de prescripción del asesoramiento en la comunicación;
5. enumerar, describir, definir e ilustrar los tipos de actividades de asesoramiento e intervención en el asesoramiento en la comunicación;
6. enumerar y proporcionar ejemplos de los problemas con que se encuentra el asesor en comunicación durante sus actividades de intervención;
7. enumerar e ilustrar las consideraciones éticas del asesor en comunicación durante sus actividades de intervención;
8. describir e ilustrar los factores que afectan a la terminación de las relaciones asesor-cliente.

## Desarrollo organizacional (OD)

El desarrollo organizacional (OD) es un método para cambiar las creencias, valores, actitudes y estructuras de una organización, para que así pueda adaptarse mejor al turbulento y cambiante medio ambiente de la próxima década. Como método para cambiar el sistema gerencial de una organización, cuenta con menos de diez años de existencia. Burke y Schrnidt (1970) definen al OD como: un proceso que intenta incrementar la eficacia de la organización por medio de la integración de los deseos individuales de desarrollo y crecimiento con los objetivos de la organización. Típicamente, este proceso es un cambio planificado que implica a todo el sistema durante un cierto periodo de tiempo, y dicho cambio planificado está relacionado con la misión de la organización. Los términos clave de esta amplia definición son: *proceso*, *cambio planificado*, *sistema total* y *misión de la organización*.

El *proceso* hace referencia a la naturaleza dinámica de cualquier cambio organizacional; el *cambio planificado* implica la planificación, ejecución y evaluación del cambio de manera similar a la planificación que debe hacerse cuando se produce cualquier cambio tecnológico en un sistema; el *sistema total* hace referencia a toda la organización y a todas sus partes interdependientes, ya que cualquier cambio en una subparte de un sistema debe afectar a todas las otras partes del sistema (como dijimos en el capítulo II); la *misión de la organización* denota los objetivos más importantes de la organización que, siguiendo el método OD se integran con los objetivos individuales, utilizando al máximo los recursos humanos. Bennis (1969) sostiene que una de las

razones por las que el OD es necesario en las organizaciones actuales y en las del futuro consiste en que es imprescindible para hacer frente a los cambios en las conductas gerenciales. Según Bennis, estos cambios son:

1. Un nuevo concepto del *hombre*, basado en el mayor conocimiento que se tiene de sus complejas necesidades que reemplaza al antiguo concepto de hombre exageradamente simplificado, inocente y automatizado.
2. Un nuevo concepto del *poder*, basado en la colaboración y en la razón, que reemplaza al viejo modelo del poder basado en la coacción y en las amenazas.
3. Un nuevo concepto de los *valores de la organización*, basado en unos ideales humanistas y democráticos que reemplazan al viejo sistema burocrático, despersonalizado y mecanizado.

De todos estos cambios (especialmente el correspondiente al apartado número 3) se desprende que el OD *considera* la posibilidad de que los nuevos valores sean incorporados en el sistema de la organización. Por ello, el OD podrá enfrentarse, por ejemplo, a los cambios de valores de los activistas universitarios, como mencionamos en el capítulo III. De hecho, cuando a Bennis le preguntaron cómo reaccionarían los estudiantes al OD, declaró:

Estamos cansados de oír durante todos estos años que los estudiantes -especialmente los más brillantes- dan la espalda a los negocios como carrera. Creo que está muy claro que las jóvenes generaciones no se sienten atraídas por el conformismo ni por los intereses definidos en términos de beneficios, ni en participar en sistemas jerárquicos con responsabilidades muy limitadas. De hecho, si tuviésemos que citar una de las características que distingue a los activistas universitarios y a muchos otros jóvenes profesionales, tendríamos que decir que son precisamente sus valores *antijerárquicos*.

En contraste, los conceptos del desarrollo organizacional animan a los individuos a que desarrollen sus potenciales dentro del contexto de la organización, enfatizando la responsabilidad individual y la resolución de problemas. Estos conceptos son más congruentes con las necesidades y objetivos de las jóvenes generaciones. Creo que cualquier compañía que cuente con un programa de desarrollo organizacional está perdiendo el tiempo si en sus programas de contratación no explica que sus métodos gerenciales están basados en el desarrollo organizacional. Esta consideración será muy importante para los jóvenes que deben tomar una decisión con relación a sus trabajos.

Las palabras de Benny son muy similares a los resultados de la encuesta Yankelovich, mencionada en el capítulo III. Benny aboga por el OD como un método para cambiar a las organizaciones que es “sensible a los nuevos valores” compartidos por muchos de los jóvenes de nuestros días. Personalmente estoy completamente de acuerdo con Benny, debido a que el OD considera las *diferencias de valores* y a que en su ejecución utiliza el *método de los sistemas*. La figura 12.1. explica este último concepto.

En la figura 12.1. vemos cómo una mejora en las salidas del sistema es el resultado de la respuesta de un agente del cambio externo a alguna necesidad urgente de la organización. El agente del cambio externo, actuando en colaboración con los recursos humanos del sistema, aplica los conocimientos válidos e introduce programas de cambios que espera que servirán para mejorar las salidas del sistema.

Debido a que el OD depende del asesor para su ejecución, en este capítulo lo consideramos como un marco de referencia conceptual dentro del cual se puede describir gran parte de las ac-

tividades del asesor en comunicación. Sin embargo, antes de describir esta actividad, presentaremos tres modelos de asesoramiento en comunicación.

## **Modelos de asesoramiento en comunicación**

Una investigación de toda la literatura especializada en el asesoramiento de organizaciones (especialmente, Argyris, 1961, 1970; Tilles, 1961; Schein, 1969; Ferguson, 1969; Caplan, 1969; y Bennis, 1966, 1965) demuestra la existencia de tres modelos generales que explican la conducta del asesor. Definiremos, presentaremos diagramas e ilustraremos cada uno de estos tres modelos (comprado, médico-paciente y procesal) en términos del asesor en comunicación.

### *Modelo comprado*

En el “modelo comprado”, el cliente (el gerente, la organización, el departamento, etc.), define una necesidad dentro del sistema basado en un diagnóstico realizado dentro del sistema y por el sistema; a continuación, el cliente entra en contacto con el asesor para comprar el servicio o la información que pueda satisfacer a las necesidades de la organización. Una vez el asesor ha proporcionado la información o ha prestado el servicio, el cliente da por terminadas sus relaciones con él. La figura 12.2 explica el modelo comprado.

En este modelo tanto el asesor como el cliente tienen roles prescritos siguiendo una serie lineal. Ejemplo de este modelo: el cliente compra un programa de capacitación en comunicación a un asesor (para satisfacer las necesidades de capacitación diagnosticadas por el cliente); el cliente compra una encuesta de las actitudes de comunicación de los empleados; el cliente compra un conjunto de recomendaciones para mejorar las comunicaciones ascendentes del sistema; el cliente compra un conjunto de recomendaciones para mejorar las reuniones. Según Schein (1969), el éxito de este modelo depende de la exactitud con que el cliente haya diagnosticado sus necesidades; cómo se las comunique al asesor; cómo evalúe la capacidad del asesor para satisfacer dichas necesidades; y de lo detenidamente que haya considerado las consecuencias de la intervención y las recomendaciones del asesor.

### *Modelo médico-paciente*

En el modelo "médico-paciente", muy similar a la visita que un enfermo le hace a un médico, el cliente se queja de una "enfermedad" o de algunos síntomas sin saber realmente lo que funciona mal. El rol principal del asesor es diagnosticar y prescribir (y, en algunos casos, ayudar en su ejecución). Por regla general, el asesor es contratado para "dar una mirada a la organización. La figura 12.3. ilustra el modelo "médico-paciente".

La diferencia más importante entre el modelo médico-paciente y el modelo comprado radica en que el último, el diagnóstico es hecho por el cliente, mientras que en el primero es hecho por el asesor. Caplan (1969), describe los modelos de asesoramiento sobre la salud mental (de los que se derivaron el modelo médico-paciente):

Debido a que el objetivo primario es mejorar al cliente, la responsabilidad fundamental del asesor es hacer una evaluación especializada de las condiciones del cliente y recomendar unos arreglos eficaces o métodos de tratamiento que deben ser seguidos por el cliente. La atención del asesor se centra en el cliente, al que examinará con todos aquellos métodos de investigación que su especializado juicio le indique que son necesarios para vencer las dificultades planteadas.

El ejemplo de comunicación del modelo médico-paciente más comúnmente utilizado es la administración de una revisión de las comunicaciones de todo un departamento o de toda una organización en la que el asesor en comunicación preparará un informe que le dirá a la organización "lo que está mal" y "qué debe hacer para remediarlo". Este modelo puede fracasar rotundamente si el asesor consigue una información inexacta o si el cliente se niega a aceptar el diagnóstico o la prescripción. Este caso puede darse en organizaciones muy defensivas donde los empleados no están dispuestos a hablar con el asesor o decirle la verdad, o cuando los gerentes defensivos no hacen caso al asesor.

## *Modelo de procedimiento*

En el modelo “de procedimiento”, el asesor y el cliente están involucrados conjuntamente en todas las fases de la interacción. El asesor y el cliente establecen las relaciones, diagnostican y prescriben, intervienen y dan por terminadas las relaciones. Como aparece en la figura 12A., el modelo de procedimiento no sigue una serie lineal; cualquier fase puede anteceder a otra fase del proceso. Todas las fases son interdependientes. Por ejemplo, inmediatamente después de establecer las relaciones, ambas partes pueden ponerse de acuerdo para dar por terminadas dichas relaciones (ambas son formas de intervención). Schein (1969) define el modelo de procedimiento como:

Un conjunto de actividades por parte del asesor que ayudan al cliente a percibir, comprender y actuar sobre acontecimientos que ocurren en el medio ambiente del cliente.

En este modelo se supone que los gerentes no saben lo que está mal, desconocen los tipos de ayuda de que pueden disponer, son sinceros en sus deseos de mejorar, y se mostrarían mucho más eficaces si aprendiesen a diagnosticar sus propios problemas. En este modelo también se supone que el asesor trabajará conjuntamente con los miembros de la organización, proporcionará alternativas para que el cliente las considere, y será un experto en diagnosticar y ayudar a sus clientes.

Argyris (1961) considera que la responsabilidad más importante de un asesor que siga el modelo de procedimiento es:

ayudar a la organización a resolver sus problemas de tal manera que esta pueda ser más competente en resolver los mismos problemas, o similares, sin necesitar la continua ayuda del asesor.

Dándose cuenta de que muchas personas podían haber interpretado el rol del asesor como el “agente del cambio” (como hemos descrito en los modelos OD), Argyris (1970) añadió:

El cambio *no* es la tarea primaria del asesor. Es decir, la tarea primaria del asesor consiste en generar información válida, ayudar al sistema del cliente a que elija de manera responsable, y ayudar a que se ejecuten dichas elecciones. Por supuesto, el cliente puede elegir cambiar ciertos aspectos del sistema. Si esta elección se hace de manera responsable, el asesor puede ayudar al cliente en sus cambios. Sin

embargo, es importante recordar que el cambio no se considera a priori como bueno y que el no cambiar tampoco es malo.

Resumiendo, los modelos estandarizados (comprado y médico-paciente) son aquellos en los que el asesor proporciona sus consejos o sus servicios; él es el responsable primario de la resolución de los problemas de la organización. El modelo de procedimiento es aquel en el que el asesor ayuda a la organización a utilizar sus propios recursos para resolver sus propios problemas. Según Schein (1969):

el asesor que sigue los modelos estandarizados está más preocupado en ofrecer sus conocimientos, mientras que el asesor que sigue el modelo de procedimiento lo está en ofrecer sus habilidades y valores.

En las restantes secciones de este capítulo estudiaremos los cuatro componentes del modelo de procedimiento y proporcionaremos detallados ejemplos e ilustraciones de la utilización de este modelo por parte de los asesores en comunicación.

## **Establecer relaciones**

En el establecimiento de relaciones entre el asesor y el cliente se incluyen tres fases: entrar en contacto; celebrar una reunión inicial, y diseñar el contrato.

### *Entrar en contacto*

La mayoría de los contactos asesor-cliente se hacen directamente, indirectamente o por referencias. Entre los contactos directos podemos incluir el caso de unos amigos que le piden a un asesor también amigo que les ayude en su organización, los clientes potenciales que participan en los programas de capacitación, o los programas administrados por asesores, o los clientes potenciales que escuchan el programa de un convención u otra presentación de un asesor. Por ejemplo, como miembro del departamento de oradores de la Universidad de Nuevo México, tuve ocasión de explicarles a un grupo cívico los problemas de comunicación de los gerentes. Una vez terminada la reunión, se acercó un miembro del club y me preguntó si tenía inconveniente en entrevistarme con él en su despacho para tratar de algunos de los problemas que tenía planteados su organización. En otra situación, se me acercó un cliente que había tenido ocasión de escucharme hablando de los mensajes condensados. Me pidió que ayudase a su organización a diseñar un programa de capacitación. En un tercer ejemplo de contacto directo, recuerdo que estaba terminando un programa sobre los análisis transaccionales cuando un participante me pidió que diseñase un programa para su organización.

Entre los contactos indirectos podemos incluir: los clientes que leen libros, artículos o informes escritos por asesores y que relacionan el material escrito con sus organizaciones y, como consecuencia de ello, entran en contacto con el asesor. Por ejemplo, los directores de las universidades de la Costa Oeste leyeron artículos escritos por mí que trataban de los sistemas de comunicación de los universitarios y, por ello, me telefonearon para que les ayudase a diseñar sus propios programas de investigación. En otro ejemplo, un grupo de investigadores que necesitaban la ayuda de un asesor en comunicaciones para realizar un proyecto, leyeron algunos de los artículos que yo había publicado y, por ello, me telefonearon para concertar una entrevista.

También puede entrarse en contacto con un asesor por medio de referencias, tanto de otros asesores (que pueden estar demasiado ocupados para ayudar al cliente), de otras organizaciones (que han contratado previamente al asesor o lo conocen de oídas), de miembros de la organización (que conocían al asesor o su reputación), o por medio de amigos o colegas del asesor (conscientes de su capacidad). Por ejemplo, en cierta ocasión me pidieron que diseñase unos programas para una agencia gubernamental debido a que un asesor amigo mío estaba excesivamente cargado de trabajo. En otra situación, el director de un banco me telefoneó debido a que conocía a alguien de una organización en la que recientemente había trabajado. En otro caso, fui contratado por una organización para diseñar una encuesta debido a que “habían oído hablar de mí”.

Como es lógico suponer, los contactos pueden establecerse en cualquier momento y pueden originarse en distintas fuentes. Ello debería subrayar una de las leyes principales de la conducta de los asesores. “jamás se sabe quién se encuentra en la audiencia.”

### *Reunión inicial*

Una vez se ha entrado en contacto, prefiero celebrar una reunión inicial con el cliente. En esta reunión decido si trabajaré con él. Por consiguiente, es importantísimo que en esta reunión se detalle, tanto como sea posible, la naturaleza del problema, la naturaleza de mi compromiso, y la naturaleza de mi compromiso con relación a la organización. Para ello, insisto para que en esta reunión inicial asistan aquellos miembros de la organización que más cerca se encuentran de la pirámide del poder (más los individuos que establecieron contacto conmigo y todos aquellos que puedan ayudar a definir el problema). Argyris (1970) es de la misma opinión:

Si se quiere que el asesor tenga la mejor oportunidad de ayudar al sistema del cliente a generar información válida, de elegir libre y conscientemente, y de comprometerse sinceramente, este debe esforzarse para comenzar su trabajo en los niveles más altos de la organización. Dando por sentado que los sistemas piramidales centralizan la información en su cúspide, es lógico que el poder y las elecciones también se encuentren en dicha cúspide. Si el sistema no tiene una estructura piramidal, el punto de entrada puede estar situado a un punto mucho más bajo.

*Si se quiere que el asesoramiento tenga éxito, la implicación de los más altos directivos es absolutamente crítica y esencial.*

### *Diseñar el contrato*

Los detalles de la naturaleza del compromiso son normalmente una parte del contrato que se establece entre el asesor y el cliente. En este contrato también se incluyen referencias a los detalles del servicio que debe prestarse, los días que durará, así como la tarifa a cobrar. Tanto el cliente como el asesor deben intentar mostrarse tan específicos como les sea posible con relación a la naturaleza del servicio que debe prestarse. Por ejemplo, es posible que el asesor desee enseñar a los miembros del departamento de capacitación cómo debe realizarse una revisión de las comunicaciones en la organización. Para poderlo hacer eficazmente, el asesor necesitará tener acceso a los registros, efectuar reuniones y entrevistas con los empleados para explicarles los procedimientos, un cierto espacio, secretarías, etc. Todas estas necesidades del asesor deben especificarse en el contrato.

Por su parte, el cliente puede esperar algunos consejos “privados” para mejorar las comunicaciones, con ciertos miembros de la organización, o ciertas ayudas para establecer un nuevo progra-

ma de capacitación en comunicación. Es importante que todos los detalles del contrato se discutan antes de que el asesor comience a trabajar, para así reducir los posibles desacuerdos y para evitar el incumplimiento del contrato o algún problema ético. Si el asesor y el cliente no pueden llegar a un acuerdo, es conveniente dar por terminada la relación antes de seguir avanzando. Ambas partes deben estar dispuestas a dar el paso decisivo si consideran que las relaciones no serán del todo satisfactorias.

Los detalles del servicio que debe prestarse influenciarán al número de días necesarios y, en consecuencia, la naturaleza y la importancia de la tarifa a cobrar. Por ejemplo, la petición de enseñar al personal de la organización a revisar su sistema de comunicaciones (y supervisar dicha revisión) puede exigir unos sesenta días de trabajo. Algunas veces, este programa puede extenderse en un periodo de tiempo más largo; por ejemplo, dos días a la semana durante seis meses. En otras ocasiones, dependiendo del trabajo del asesor y las necesidades inmediatas de la organización, puede realizarse el programa trabajando durante sesenta días consecutivos (por ejemplo, durante las vacaciones de verano). Por supuesto, si la organización necesita mis servicios cuando me es imposible prestarlos, doy por terminada la relación después de haberle recomendado a la organización los servicios de otro asesor.

En otro caso, el asesoramiento tan sólo puede requerir de un día de trabajo: el programa puede ser muy simple, como, por ejemplo, observar una reunión, o realizar un programa de un solo día de duración, etc. El último elemento que debe especificarse en un contrato es la naturaleza y la importancia de la tarifa a cobrar. En muchos casos, cobro una tarifa fija por cada día de servicio. Normalmente cobro doscientos dólares al día, más gastos, aunque puede variar según sea la naturaleza del servicio, el tiempo de que disponga, la capacidad financiera de la organización, la distancia que tenga que recorrer, etc. Por ejemplo, una organización me pidió que diseñase y pusiese en práctica un programa de cinco días de duración. Cobré mil quinientos dólares, y en ellos incluí el tiempo dedicado a la preparación (que fue el doble), los materiales necesarios (*video-tapes*, diapositivas, etc.), y el alquiler de ciertos equipos. Otra organización me pidió una encuesta que duró treinta días (durante seis meses). Su presupuesto estaba limitado a cien dólares por día, y debido a que disponía de tiempo, acepté el trabajo. En otras circunstancias, he realizado ciertos trabajos de asesoramiento sin cobrar nada, tan sólo a cambio de la promesa de aceptar a algunos de mis alumnos en la organización para realizar estudios en el campo. En otros casos, los asesores pueden cobrar por horas (en la actualidad, la tarifa promedio es de unos veinticinco dólares por hora). En muchos casos, no es el asesor quien establece la tarifa a cobrar. La organización tiene establecida una tarifa que no es negociable. Por ejemplo, muchas agencias y departamentos del gobierno federal tienen establecidas unas tarifas fijas que oscilan entre los cien y los ciento setenta y cinco dólares por día (más gastos). Como regla general, el asesor debe establecer su tarifa considerando el tiempo de que dispone. Cuanto menos tiempo disponga, más elevada deberá ser la tarifa. Sin embargo, existe el deber ético de atender a todos aquellos clientes que verdaderamente no pueden pagar unas tarifas muy elevadas. Personalmente considero que la profesión de asesor es muy similar a la profesión médica, o a la práctica de la abogacía. Opino que sí el asesor dispone de tiempo, no debe negarse a entrevistarse con un cliente, aunque suponga que este no podrá satisfacer sus tarifas. Existen posibles alternativas para efectuar los pagos que deberían ser exploradas por el cliente y el asesor: proporcionar a estudiantes la oportunidad de realizar programas de trabajo; contratar estudiantes; ofrecer programas de investigación (para profesores y estudiantes), etc. Es evidente que si el asesor no dispone de tiempo libre, debe recomendarle al cliente otras posibles fuentes de ayuda.

## Diagnósticos y prescripciones

En esta fase del modelo de procedimiento, el asesor trabaja conjuntamente con el sistema del cliente (y sus recursos) para ayudar al sistema del cliente a comprender la naturaleza de su problema así como las posibles soluciones a dicho problema. El lector no debe olvidar que esta fase ocurre en todos los puntos del modelo y que puede influenciar a los otros componentes del modelo. Por ejemplo, la diagnosis comienza durante el establecimiento de las relaciones entre el cliente y el asesor y continúa hasta que se dan por terminadas dichas relaciones.

Uno de los mejores instrumentos que puede utilizar el asesor en comunicación durante el diagnóstico del modelo es la revisión de la comunicación, estudiado en el capítulo X. Los instrumentos más importantes para recoger datos en este tipo de revisiones son las observaciones (de reuniones, situaciones laborales, conferencias, etc.), las entrevistas (con empleados, gerentes), y los cuestionarios (encuestas, cálculos de actitudes, tests de conocimientos, etc.). Con tal revisión se pretende conocer los puntos débiles y fuertes del sistema de comunicación para así poder hacer las recomendaciones necesarias y prescribir las conductas pertinentes.

Desafortunadamente, muchos clientes están convencidos de que la responsabilidad primaria de tales revisiones debe recaer en el asesor (“quien cobra por ello”). Esta manera de pensar corresponde con el modelo comprado o con el modelo médico-paciente. Argyris (1970) habla de este método:

Con mucha frecuencia los clientes intentan manipular a los asesores demandándoles que pasen por alto las tres tareas principales para que provoquen los cambios necesarios de inmediato. Las organizaciones industriales que buscan ayuda para superar una crisis Do comprenden la necesidad de efectuar un cuidadoso diagnóstico. Los representantes gubernamentales que gastan dinero para corregir los problemas internos de las ciudades se centran en el cambio y no en el diagnóstico.

Algunas veces, el asesor puede verse intimidado por un cliente que le demande resultados y, por ello, le promete unos resultados específicos. Argyris dice:

El asesor puede prometer que se esforzará en conseguir un diagnóstico válido de la organización. Sin embargo, no puede prometer ninguna solución por adelantado. La mayoría de los clientes comprenden esta posición. Muchos clientes pondrían en duda la competencia y el código ético de un grupo que les prometiese por adelantado una cierta ayuda en términos de recomendaciones y de posibles beneficios. Muchos administradores han sido engañados por asesores que les hicieron promesas que no pudieron cumplir.

Este problema puede evitarse (o reducirse) explicando detalladamente en la reunión inicial entre el cliente y el asesor, los compromisos y las expectativas. Este problema también puede evitarse siguiendo al pie de la letra el modelo procesal, que demanda un diagnóstico y unas prescripciones hechas *conjuntamente*.

Como ejemplo de la utilización del modelo procesal durante el diagnóstico y la prescripción podríamos citar el siguiente diseño de revisión de las comunicaciones proporcionado por Organizational Associates, una empresa de asesoramiento, formada por varios expertos en comunicación del oeste de los Estados Unidos. En este diseño, tabla 12.1., pueden observarse las constantes interacciones entre el asesor y el cliente, así como las implicaciones para efectuar un cambio voluntario en la conducta por parte del sistema del cliente.

## Actividades de intervención

En esta sección del modelo de procedimiento, nuestro interés se centra en la ejecución de los cambios de conducta dentro del marco de la organización. Identificaremos, describiremos y daremos ejemplos de diversos tipos de actividades de intervención cliente-asesor, que provocan los cambios de conducta. En otras secciones de este capítulo analizaremos las consideraciones éticas y prácticas de la intervención.

TABLA 12.1

***Ejemplo del diseño de una revisión de la comunicación según el modelo de procedimiento de asesoramiento***

*Item I. La revisión de la comunicación de la organización: Un punto de vista*

Por regla general, los asesores externos que estudian las operaciones gerenciales y las prácticas de comunicación obtienen datos, consideran los problemas, sugieren procedimientos correctivos a la gerencia, y abandonan la organización. Con referencia a la revisión de la comunicación de la organización, los Asociados Organizacionales prefieren funcionar de manera distinta.

En primer lugar, suponen que los asesores externos jamás pueden comprender las “verdaderas” operaciones gerenciales ni las prácticas de comunicación de una organización en un periodo de tiempo reducido. Para evitarlo, puede contratarse a un asesor externo como un empleado fijo de la organización durante, por lo menos, un año; por consiguiente, el asesor deja de ser un miembro “externo”. Se supone que los empleados *conocen* mejor a la organización que un asesor externo vinculado a la organización tan sólo durante un mes o incluso tres meses. Es decir, los asesores deberían enseñar a los empleados a analizar sus propios problemas.

En segundo lugar, suponen que ningún asesor externo puede provocar ningún cambio duradero en la conducta de ningún individuo de la organización. El cambio de conducta en los adultos es un proceso lento y complejo. Además, los cambios de conducta son un asunto privado e interno; es decir, nadie puede forzar a una persona a que cambie de conducta. Y no debe olvidarse que 1 individuo quien debe “persuadirse” a sí mismo a cambiar. Las otras personas o cosas tan sólo son instrumentos del proceso de autopersuasión. Aunque los asesores externos detecten los problemas, no pueden cambiar la conducta de ningún miembro de la organización. En el mejor de los casos, los asesores externos tan sólo pueden *proporcionar experiencias* que ayuden a los individuos a cambiar sus propias conductas.

Por todo lo dicho, recomiendan a las organizaciones que efectúen una revisión de la comunicación como la que se explica a continuación.

*Item II. Posibles resultados de la revisión de la comunicación de una organización*

En una organización productiva y sana, los miembros de la misma y los individuos ajenos a ella, deben ser capaces de influenciar las operaciones de la organización. Los individuos adecuados deberían: 1) conocer los objetivos de la organización; 2) tener la oportunidad de evaluar y cambiar los objetivos de la organización; 3) comprender lo que ocurre en la organización; y 4) ayudar a analizar los problemas de la organización y participar en la toma de decisiones relacionadas con las posibles acciones correctivas. Resumiendo, una organización productiva y sana es un lugar donde se realizan trabajos significativos cuando los individuos de la organización funden sus objetivos personales con los de la organización. Sin embargo, ello no es posible si no existe un eficaz sistema de comunicaciones organización-cliente, gerencia-empleados.

La propuesta revisión puede identificar los problemas más importantes que impiden alcanzar los criterios esenciales de una organización productiva y sana. Los asesores podrían facilitar sistemáticamente un proceso mediante el cual los miembros de la organización pudiesen comprender todas las dimensiones de los problemas identificados, y aprender a corregir estos y futuros problemas. Durante este proceso, el asesor

podría abandonar paulatinamente a la organización. Es decir (se habría alcanzado el objetivo de generar un sistema dinámico mediante el cual los miembros de la organización podrían convertirse en los asesores en comunicación de la organización.

*Item III. Técnicas y procedimientos específicos a usar en la revisión de la comunicación de la organización*

1. *Estudio de las posibilidades*: estudio de las posibilidades en el lugar de trabajo, efectuado por asesores de la organización.
2. *Reunión de presentación*: reunión inicial con la unidad (todo el personal) para considerar la filosofía, las suposiciones, las expectativas, y los procedimientos asociados con el proyecto de revisión de las comunicaciones de la organización,
3. *Administración de los instrumentos de revisión*: proporcionar a todo el personal el instrumento de revisión organizacional de R. Likert, los diferenciales semánticos, y escalas de actitudes, generando datos sobre las variables de la organización y sobre los sistemas de comunicación.
4. *Comprobación de los instrumentos de revisión*: explorar detenidamente las dimensiones de los instrumentos de revisión dentro del marco de la organización, utilizando entrevistas estructuradas y semiestructuradas, observaciones, discretas o abiertas, diarios de comunicación y listas de comprobación.
5. *Unidades complementarias-Recolección de datos*: datos fidedignos derivados de unidades complementarias, de la comunidad, del público, y grupos similares, relacionados con la percepción de la eficacia de la organización y con las prácticas de la organización que se estudia. Ello se conseguirá por medio de entrevistas estructuradas, diferenciales semánticos, y otras técnicas de medición. Las muestras escogidas al azar se utilizarán siempre que sea posible y se considere apropiado.
6. *Análisis de los datos*: determinar cómo los datos (del punto cuatro) y los datos proporcionados por las unidades complementarias (del punto cinco) pueden compararse con los resultados de la revisión (punto tres).
7. *Reuniones para analizar los datos*: reuniones para compartir los datos con la unidad (todo el personal) y con algunos invitados; examinar, suprimir, elaborar e identificar las áreas problemáticas; análisis punto por punto de todos los datos.
8. *Informe interino*: los asesores de la organización completan el informe del proyecto y lo distribuyen a la unidad de personal y a ciertos individuos, *si se cree oportuno*.
9. *Formación de grupos de trabajo*: formar grupos de trabajo con todas las unidades de personal y con participantes invitados, *si se considera oportuno*.
10. *Evaluaciones por los grupos de trabajo*: los grupos de trabajo se reúnen y revisan los datos en términos del significado que para ellos tengan; enumeran los problemas y los medios para corregirlos. (Los asesores de la organización están a su disposición.) Los grupos de trabajo preparan los informes.
11. *Reunión general de todos los grupos de trabajo*: reunión general para compartir los informes de los grupos de trabajo; el personal seleccionado coteja los informes después de oír los resúmenes orales y con todo ello redactan un solo documento.
12. *Informe final*: los asesores de la organización preparan el informe final evaluando la revisión de las comunicaciones de la organización y las actividades de los grupos de trabajo, haciendo las recomendaciones que consideran pertinentes.
13. *Reunión para discutir el informe final*: reunión con participación de la unidad (todo el personal) e invitados, en la que los administradores responden a los informes de los grupos de trabajo y de los asesores y discuten las alternativas o las recomendaciones que deben ponerse en práctica.
14. *Entrega a la organización*: el staff de la organización se reúne con los empleados administrativos para revisar los procedimientos por medio de los cuales los miembros de la organización asumirán toda la responsabilidad de continuar con la revisión de las comunicaciones de la organización a largo plazo.

Personalmente estoy completamente de acuerdo con la filosofía del cambio de conducta del diseño de revisión de la tabla 12.1. Sin embargo, no debe olvidarse que debido a la naturaleza personal de un cambio en la conducta, el rol principal del asesor debe limitarse a ayudar al individuo a reconocer sus propios problemas y a crear un clima donde pueda darse el cambio de conducta (si así lo desea el individuo). Argyris (1970) define esta función de la intervención del asesor como “entrando en un sistema dinámico de relaciones entre personas, grupos u objetos con el propósito de ayudarlos.” Según Argyris, para que una actividad de intervención consiga el éxito, el asesor debe poseer las cualidades de confianza, percepción, comprensión, simpatía y aceptación, confianza en su propia experiencia, así como la capacidad para experimentar el desarrollo. Pero para ello es necesario ser franco, abierto y estar dispuesto a experimentar con ideas y sentimientos; ayudar a los demás a ser francos, abiertos y a que no tengan reparos en experimentar con ideas y sentimientos; contribuir a las normas de la individualidad, la preocupación y la confianza; y saber comunicar sus ideas dividiéndolas en categorías directamente verificables y observables, con un mínimo de evaluaciones y contradicciones internas.

Los tipos más comunes de actividades de intervención usadas por los asesores en comunicación que siguen el modelo de procedimiento son: entradas de procedimiento; entradas teóricas; asesoramiento indirecto; feedback directo, y sesiones de procedimiento.

#### *Entradas de procedimiento*

Esta actividad puede compararse con el modelo comprado o con el modelo médico-paciente, ya que es necesario que el asesor proporcione información directa. Sin embargo, si el asesor evita resolver los problemas de la organización y limita su intervención a *ayudar* a la organización a resolver sus propios problemas, no por ello violará las suposiciones del modelo de procedimiento. Por ejemplo, si el cliente quiere aprender a diseñar y administrar una revisión de las comunicaciones, el asesor puede limitarse a decirle al cliente cómo debe preparar las muestras, cómo diseñar cuestionarios y programas de entrevistas, cómo actuar de observador en las reuniones, cómo analizar el contenido de los materiales escritos, etc. Sin embargo, el asesor debe evitar realizar todas estas tareas para el cliente.

#### *Entradas teóricas*

Es posible que el cliente necesite información para poder resolver sus propios problemas. En tal caso, el asesor, como un experto del proceso de comunicación (mucho más que el cliente), puede proporcionarle dicha información. Una vez el cliente ha recibido los datos necesarios debe discutir las entradas teóricas, relacionándolas con su organización. La forma de las entradas teóricas puede variar y puede incluir breves conferencias, comentarios orales del asesor, informes escritos por el asesor, citas de artículos o libros. Por ejemplo, una organización ha identificado un problema relacionado con las redes de comunicación y con la dirección del flujo de dicha comunicación (véase capítulo IV). Sin embargo, es posible que los miembros del grupo del cliente tengan problemas al conceptualizar de manera adecuada la teoría de las redes de comunicación por lo que les resulta difícil resolver el problema. El asesor puede proporcionarles literatura al respecto para ayudarles en su proceso.

#### *Asesoramiento indirecto*

Esta actividad está especialmente indicada con aquel cliente que tiene dificultades en percibir su conducta de comunicación. El asesor puede ayudarle a ver su conducta tal como la ven los de-

más. El asesor debe evitar decirle al cliente cómo lo ve él. Lo mejor es preguntarle al cliente cómo se ve a sí mismo. Schein (1969) sugiere que se formulen las siguientes preguntas: “¿Qué significado tiene este comentario para usted en términos de cómo se ve usted mismo?” “¿Puede recordar alguna acción suya que le de esta impresión a la gente?” “¿Qué opina que quería decirle la persona que hizo este comentario?” “¿Qué haría para provocar una reacción distinta?” “¿Cree que algo de su conducta debe ser cambiado?” y “¿Quiere cambiar realmente su conducta?”

### *Feedback directo*

Si el grupo del cliente se siente lo suficiente seguro de su rol y de su posición, la actividad de información que puede proporcionarles toda la información que necesiten es una sesión de feedback directo. En dicha sesión el asesor puede resumir sus percepciones de cómo los individuos consideran al grupo (basándose en los datos que ha conseguido por medio de entrevistas). Haciendo que el asesor actúe de intermediario, el grupo puede evitar situaciones que pueden amenazar directamente a los individuos, con lo que el feedback, sería mínimo o ínfimo. El feedback puede limitarse a los individuos o al grupo como conjunto. Debe tenerse en cuenta que si el grupo no está listo para enfrentarse a tal feedback, incluso después de ser procesado por el asesor, esta actividad será completamente improductiva debido al tratamiento defensivo del feedback. El grupo debe estar dispuesto a examinar el feedback, buscar los posibles indicadores del feedback y tomar las decisiones oportunas con relación al feedback.

### *Sesiones de procedimiento*

A medida que el grupo adquiere mayor experiencia en la resolución de sus propios problemas de comunicación, es muy posible que deseen programar sesiones regulares al término de sus reuniones o conferencias para evaluar el proceso de comunicación que ha tenido lugar. Después de cada reunión deberían dedicarse quince o treinta minutos a estas sesiones. Es posible que cuando el cliente haya desarrollado su habilidad analítica desee dedicar sesiones completas (una o dos veces al año, uno o dos fines de semana) al análisis de las conductas interpersonales de comunicación de los miembros del grupo, relacionándolas con la situación de la organización. Tales reuniones pueden celebrarse fuera de la organización (moteles, albergues, retiros, ese.), para conseguir que sean más informales, y puede ser una buena oportunidad para que el asesor revise los progresos del grupo con relación a la resolución de problemas.

## **Problemas prácticos de la intervención**

En las actividades de intervención citadas anteriormente cabe la posibilidad de que el asesor no pueda alcanzar su objetivo primario de ayudar a la organización a resolver sus propios problemas de comunicación debido a ciertos factores individuales u organizacionales. Mencionaremos algunos de ellos, proporcionando ejemplos.

### *La gerencia demanda acción*

Ya hemos hablado de la posibilidad de que el sistema del cliente desee “acción inmediata”, o “soluciones inmediatas a sus problemas”. “o ayuda rápida”. En tales casos el asesor puede sentir-

se intimidado, sucumbiendo a los deseos de la gerencia, proporcionando entradas directas al área problemática. Ello representaría una violación del modelo de procedimiento y es muy posible que los miembros de la organización considerasen que el asesor “intentaba meter discordia entre ellos”.

#### *Falta de cooperación organizacional*

Es muy posible que cuando el asesor ya ha comenzado a trabajar descubra que ciertos miembros de la organización no están dispuestos a cooperar con él. Por ejemplo, algunos empleados pueden negarse a contestar a los cuestionarios, evitar las entrevistas, pueden desacreditar al asesor frente a otros miembros de la organización, o quizá no digan la verdad cuando responden a sus preguntas. Si el asesor demuestra abiertamente que desea ganarse la confianza de un determinado subgrupo, puede ser considerado como un “amigo de la gerencia”, o como un “aliado de los obreros”. Debe tener extremo cuidado en no tomar partido por ninguna de las dos partes.

#### *Violación, por parte del asesor, del modelo de procedimiento*

Siempre existe el peligro de que el asesor (considerándose a sí mismo como un experto en comunicación) se muestre excesivamente autoritario al intentar dar sugerencias, consejos, feedback o información. El asesor puede olvidar que está filtrando todas sus sugerencias con su propio marco de referencia, con lo que su objetividad puede verse limitada. También puede descubrir que algunos miembros de la organización desafían o no aceptan sus consejos; debido a ello, quizá adopte la posición de defender sus entradas, en vez de limitarse a facilitar el desarrollo del cliente.

## **Consideraciones éticas del asesoramiento**

Redding (1972), en una humorística explicación de las conductas no deseables, identificó tres amplias categorías de incompetencia: el “Chapucero”, que es honrado, pero estúpido; el “Charlatán”, que es incompetente y descuidado; y el “Felón”, que es incompetente y un experto en los fraudes. A despecho del humor de Redding, es necesario admitir que las consideraciones éticas son muy importantes en el asesoramiento de las comunicaciones. Argyris (1970) admite que las consideraciones éticas podrían obstaculizar la eficacia del trabajo de un asesor.

Cuando el asesor es consciente de que está violando su propio código ético, descubre también que está rebajando sus propias normas, que responde a las ansiedades del cliente en vez de confrontarlo con dichas ansiedades y, por consiguiente, entrará en conflicto consigo mismo. Y para reducir el conflicto quizá decida cambiar sus objetivos. Tal vez llegue a la conclusión de que la intervención adecuada debe encajar con los valores del cliente, convirtiéndose en los ojos y las orejas o el brazo derecho de la gerencia, conceptualizando los problemas de manera que satisfagan a los individuos del sistema del cliente que paga sus servicios, y procurando no confrontar al cliente con aquellos valores e ideas que, a pesar de ser válidos, pueden molestarlo. Este es el estereotipo que muchos científicos de la conducta tienen del rol del asesor típico... Desafortunadamente hay demasiadas pruebas que sugieren que así es como obran muchos asesores. Como me dijo un socio de una de las más grandes empresas dedicadas

al asesoramiento del país, "Este concepto del asesoramiento es la mejor fórmula para conseguir el éxito."

¿Qué es la ética? y ¿Qué consideraciones éticas son importantes para el asesor en comunicación? La ética dice que conductas son "buenas" o "malas", según ciertos estándares. Cuando el asesor cree que debería responder a la pregunta. "¿Debería o no ...?", se está enfrentando a una consideración ética. Hays (1972) define a la ética del asesor en comunicación como,

aquellos principios y estándares que guían la elección de conductas alternativas al asesorar a clientes con relación al proceso de comunicación de la organización. La ética trata de conductas que son aprobadas o desaprobadas. Abarca a todas las conductas que pueden ser consideradas como dignas o indignas. Todo aquello que, a largo, plazo, es considerado bueno para el cliente, bueno para el asesor, y bueno para la profesión, constituirá el criterio para el código ético desarrollado por esta reunión.

Benne (1959) identifica tres problemas éticos del asesoramiento: problemas derivados de la misma relación de asesoramiento; intrusiones de otras asociaciones profesionales; e intrusiones derivadas de la moral cívica y personal del asesor. Para simplificar, estos temas pueden adaptarse al asesor en comunicación transformándolo en: ética personal; ética organizacional; y, ética profesional.

### *Ética personal*

El asesor debe poseer un código ético personal que rija su conducta en la organización. Sus convicciones cívicas y religiosas pueden contribuir a esta conducta. Por ejemplo, un asesor identificado con una causa radical puede encontrar grandes dificultades en trabajar con una organización que esté activamente dedicada a luchar contra dicha causa. Ello puede plantear un importante problema ético: ¿Debe permitirse al asesor que determine qué clientes aceptará y qué clientes rechazará? Argyris (1970) opina:

Hace muchos años que los médicos y los abogados descubrieron que la única manera de que sus respectivas profesiones siguiesen vivas y fuesen viables en la sociedad, consistía en ofrecer su ayuda a cualquiera que la necesitase. Sin embargo, hay que reconocer que existen médicos y abogados que se niegan a aceptar clientes de clase baja, pero estas negaciones son investigadas por las sociedades médicas o legales locales. Los otros profesionales no pueden perdonar este comportamiento.

Schein (1969) no está de acuerdo con la opinión de Argyris, y sugiere que el asesor debería decidir por sí mismo si debe atender a todos los clientes:

Tan sólo cuando el asesor puede aceptar los estándares, objetivos y criterios de la organización está justificado en ayudarla a conseguirlos. Si el asesor considera que los objetivos de la organización no son éticos, inmorales, o personalmente inaceptables por cualquier otra razón, puede intentar cambiarlos. o dar por terminadas las relaciones, aunque en ambos casos la decisión debe ser suya.

Personalmente estoy completamente de acuerdo con Argyris, y recomiendo que el asesor, *debido a que es un profesional*, no niegue su ayuda a ningún cliente, debido a razones económicas, políticas o personales. La única razón justificada para negarse a ayudar a un cliente debería ser la falta de tiempo por parte del asesor... y, en cuyo caso, debe recomendarle al cliente a otro asesor. No obstante, si cuando la relación se ha establecido, ambas partes no se atienen a las conductas establecidas en el contrato, cualquier parte puede dar por terminada dichas relaciones.

## Ética organizacional

En este caso trataremos de los estancaras de conducta que debe seguir el asesor al realizar sus actividades de intervención en el marco de una organización. Tres ejemplos ilustrarán algunas cuestiones éticas que pueden plantearse. Cuando el asesor ya ha iniciado su trabajo, puede llegar a la conclusión de que el modelo comprado o el modelo médico-paciente puede crear una excesiva dependencia del cliente. También puede decidir que esta dependencia es conveniente, ya que incrementará las horas que tendrá que dedicar a la organización y, en consecuencia, sus beneficios. En otro ejemplo de conducta no ética, el asesor puede decidir proporcionar información que ha recibido de los empleados a los altos directivos de la empresa. El asesor puede llegar a la conclusión de que dicha información es necesaria para ayudar a la gerencia, pero con ello viola la confianza de los empleados, que también son parte del sistema del cliente. Finalmente, el asesor puede decidir publicar algunos de sus descubrimientos; por ello, envía los datos a una revista antes de pedirle permiso al cliente. Estos tres ejemplos plantean cuestiones éticas relacionadas con la conducta del asesor mientras está dedicado a sus actividades de intervención.

## Ética profesional

En este caso trataremos de la conducta del asesor con relación a los estándares establecidos por su asociación profesional. Como ha señalado Benne (1959), ello es difícil de controlar, debido a que los asesores en comunicación abarcan distintas disciplinas (psicología, sociología, antropología, administración y dirección de negocios). Además, las dos asociaciones más importantes de los Estados Unidos (International Communication Association y Speech Communication Association) no poseen (en el momento de escribir este libro) códigos éticos aplicables a las conductas de los asesores. Para poner remedio a esta situación, la International Communication Association (ICA), ha nombrado un grupo de trabajo que tiene la misión de establecer un código ético para los asesores en comunicación. Hays (1972) recomienda que dicho código se adapte al método de los objetivos de conducta estudiado en el capítulo XI. Hays ha diseñado un sugestivo sistema de clasificación con vistas a dicho código ético, que reproducimos en este libro para ilustrar los distintos tipos de conductas que son afectadas por cuestiones éticas. La tabla 12.2 presenta este sugestivo sistema de clasificación.

TABLA 12.2.

### *Sistema de clasificación ético para asesores en comunicación sugerido Hays*

#### *I. Clasificación de habilidades*

- A. El asesor en comunicaciones debe aprobar varios exámenes escritos relacionados con las varias facetas de la comunicación en situaciones organizacionales, preparados por su organización profesional.
- B. El asesor en comunicación debe archivar un informe con las normas éticas que rigen cada asesoramiento.
- C. El asesor en comunicación debe poner a disposición de su cliente un instrumento de feedback, en el que se detallen los datos concernientes a las reacciones de los empleados.

#### *II. Clasificación de las conductas relacionadas con las tarifas*

- A. Las tarifas deben ser negociadas y decididas antes de comenzar el asesoramiento.
- B. Los asesores en comunicación no aceptarán ningún emolumento por haber recomendado los servicios de otro profesional.

- C. No se aceptará ningún emolumento de los proveedores.
- D. Las tarifas no estarán sujetas a ninguna reducción en los costos.

### *III. Clasificación de la recolección de información*

- A. El asesor podrá enumerar las razones que tiene la gerencia para contratar los servicios de un asesor en comunicación.
- B. El asesor dispondrá de medios para medir la validez y la confiabilidad de todos los instrumentos de medición.
- C. El asesor en comunicación deberá asistir a una sesión informativa oficial cada dos días, para poner al día sus conocimientos de la información existente y de los nuevos instrumentos de medición.
- D. No se publicará ningún dato sin contar con el permiso del cliente.

### *IV. Clasificación de los análisis o predicciones*

- A. Todas las declaraciones relacionadas con los análisis y con las predicciones deberán hacerse por escrito, con la sola excepción de aquellos casos en los que el cliente demande informes orales.
- B. El asesor en comunicación debe basar todas las declaraciones relacionadas con los análisis y con las predicciones en teorías cuantitativas consensuadas, u opiniones personales.
- C. El asesor en comunicación deberá poner al día sus conocimientos y técnicas siguiendo cursos oficiales cada dos años.

### *V. Clasificación de las actividades de capacitación*

- A. Los programas de capacitación deben establecerse de tal manera que los objetivos encajen con las necesidades descubiertas después de analizar el problema.
- B. Los programas de capacitación deben utilizar objetivos de conducta basados en criterios y referencias.

### *VI. Clasificación de la conducta personal de los asesores*

- A. Los asesores no pretenderán conseguir trabajo de un cliente.
- B. Los asesores observarán todas las leyes locales, estatales y federales mientras estén implicados en el proceso de asesoramiento.
- C. Los asesores que trabajen en el mismo momento en firmas de la competencia, lo harán tan sólo cuando cuenten con el consentimiento de dichas empresas.
- D. Los asesores procurarán mantenerse al día en sus conocimientos, ya que deberían pasar un examen anual.

Hasta que dicho código ético esté preparado y las asociaciones profesionales tengan poderes de arbitraje, el asesor de comunicación tendrá que comportarse de acuerdo con la cultura de la organización para la que trabaje y según sus propios estándares éticos.

## **Terminación de las relaciones asesor-cliente**

En este capítulo hemos señalado que el rol más importante del asesor de comunicación que siga el modelo procesal es ayudar a desarrollar la capacidad de diagnóstico del sistema del cliente. Cuando el asesor (conjuntamente con el cliente) llega a la conclusión de que dicha capacidad ha

sido desarrollada o mejorada, es el momento oportuno para dar por terminadas sus relaciones con el cliente. Siguiendo el modelo procesal, la decisión de terminar las relaciones debe estar basada en una consideración conjunta de ambas partes. Sin embargo, la decisión de dar por terminadas las relaciones no quiere decir que el asesor jamás vuelva a trabajar con la organización. Un método muy útil para terminar las relaciones consiste en hacerlo de manera gradual durante un cierto periodo de tiempo. Por ejemplo, una vez se ha tomado la decisión de dar por terminadas las relaciones, el asesor puede reducir gradualmente su asistencia, acudiendo a la organización tan sólo medio día a la semana en vez de dos días y después de un cierto tiempo, visitar a la organización tan sólo medio día al mes. De esta manera, tanto el cliente como el asesor pueden determinar si el cliente ha conseguido la necesaria autonomía como para diagnosticar sus propios problemas de comunicación. No obstante, si existe alguna razón que justifique un incremento en el trabajo realizado por el asesor, una vez se ha tomado la decisión de dar por terminadas las relaciones, ello puede hacerse sin necesidad de comenzar de nuevo el proceso de iniciar las relaciones. También cabe la posibilidad de que una vez terminadas las relaciones, el asesor desee visitar periódicamente (un par de veces al año) a la organización (sin intentar vender sus servicios) para comprobar sus progresos.

No debe olvidarse, que tanto el asesor como el cliente tienen el derecho a terminar las relaciones cuando consideren que las condiciones del contrato original han sido violadas. El asesor también tiene el derecho, si lo cree necesario, de programar una reunión con los altos directivos para discutir las razones de la terminación de las relaciones. Si es la gerencia quien da por terminadas las relaciones, tienen la obligación de explicarle al asesor sus razones. Si el asesor (o el cliente) cree que la terminación es prematura, debe presentar sus razones en una atmósfera de libre discusión.

Los asesores que dependen de unas relaciones con un cliente para su bienestar económico, pueden encontrar muchas dificultades en el momento de discutir objetivamente la continuación de unas relaciones que el cliente desea terminar. Sin embargo, si dichas relaciones están basadas en la confianza mutua, la terminación de las mismas no debe plantearles ningún problema a las partes implicadas.

## Sumario

En este capítulo hemos tratado el desarrollo de las organizaciones como un marco de trabajo dentro del cual opera el asesor en comunicación. Hemos definido, ilustrado, y proporcionado diagramas de tres modelos de asesoramiento (comprado, médico-paciente y procedimiento). También hemos descrito los distintos factores que afectan al establecimiento de las relaciones entre el asesor y el cliente: entrar en contacto; reuniones iniciales; redacción del contrato. Hemos presentado las tarifas más comunes, recomendando que las consideraciones económicas no limiten la selección del cliente. Hemos definido e ilustrado las funciones del asesor relacionadas con el diagnóstico y con la prescripción. También hemos analizado una revisión de las comunicaciones basada en el modelo de procedimiento. Hemos enumerado, descrito e ilustrado los tipos más comunes de actividades de intervención realizadas por los asesores en comunicación (entradas de procedimiento, entradas teóricas, asesoramiento indirecto, feedback directo, y sesiones de procedimiento). Hemos considerado que los elementos más importantes que pueden inhibir al asesor de realizar su tarea principal, es decir, ayudar a la organización a diagnosticar sus propios problemas de comunicación, son, las demandas de la gerencia de acción, la falta de cooperación por parte de la organización, y la violación, por parte del asesor, del modelo de procedimiento. Hemos enumerado e ilustrado las consideraciones éticas personales, organizacionales y profesionales, en el grado en que conciernen al asesor en comunicación. También hemos estudiado un código ético relacionado con las habilidades, tarifas, recolección de información, análisis

y predicciones, capacitación y la conducta personal. Finalmente, hemos descrito los factores que afectan a la terminación de las relaciones asesor/cliente, enfatizando la importancia de la confianza mutua.

## Ejercicios

1. Entrevístese con las siguientes personas de su comunidad:

- a. un asesor en comunicación que también sea profesor de un colegio/universidad.
- b. un asesor (o un directivo) en comunicación que no pertenezca a ninguna universidad o colegio.
- c. un gerente de una organización que recientemente haya contratado los servicios de un asesor (o directivo) en comunicación.

Pídales que le describan sus más recientes relaciones asesor/cliente. Averigüe qué modelo de asesoramiento (comprado, médico-paciente, de procedimiento) fue seguido durante sus relaciones.

2. Suponga que ha sido contratado por una agencia gubernamental local (servicios sociales de la policía, educacional, etc.). Su tarea principal consiste en establecer un nuevo programa de capacitación de la comunicación. Describa un plan de asesoramiento que siga a cada tino de los tres modelos (comprado, médico-paciente, de procedimiento). ¿Qué ventajas y desventajas presenta cada uno de ellos? ¿Cómo establecería sus relaciones? ¿Qué tipo de contrato redactaría? ¿Qué tarifa aplicaría?

3. Describa un plan de acción para diagnosticar la situación en el ejemplo del ejercicio 2. ¿Cómo conseguiría la cooperación del cliente en dicho plan? ¿Presentaría un informe escrito con las recomendaciones pertinentes?

4. Suponga que ha sido contratado para evaluar las reuniones semanales del personal de una gran corporación. Después de observar durante tres meses las reuniones (doce reuniones), está dispuesto a comenzar con su trabajo ¿Qué tipo de actividades seguirá? ¿Qué hará en *primer lugar*?

5. Suponga que en el trabajo del ejercicio número cuatro se encuentra con un sistema del cliente altamente defensivo, en el que todos los miembros rechazan sus observaciones. Además, algunos de los miembros de la gerencia ponen en duda su valor. En este caso, ¿qué haría en primer lugar?

6. Prepare un código ético para los asesores en comunicación. ¿Difiere del presentado en este capítulo?

7. Enumere los pasos que daría al considerar que estaba listo para dar por terminadas las relaciones establecidas con las dos organizaciones que recientemente le han contratado (en las situaciones presentadas en los ejercicios 2 y 4).

## Referencias

- Argyris, Chris. "Explorations in Consulting-Client Relationships." *Human Organization*, 20, 3 (Otoño, 1961) :121-133.
- Argyris, Chris. *Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1970.
- Benne, Kenneth. "Some Ethical Problems in Group and Organization Consultation." *Journal of Social Issues*, 25, 20 (1959):60-67.
- . "Theory and Method in Applying Behavioral Science to Planned Organizational Change". *The Journal of Applied Behavioral Science* 1, 4 (1965) :337-359.
- . "Changing Organizations." En *The Planning of Change*. Segunda edición, págs. 568-579. Editado por Bennis, Benne, and Chin. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1969.
- Bennis, Warren; Kenneth Benne; and Robert Chin, editores. *The Planning of Change*. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1969. Segunda edición.
- Bennis, Warren. *Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1969.
- Burke W. Warner, and Warren H. Schmidt. "Primary Target for Change: The Manager or the Organization?" En *Organizational Frontiers and Human Values*, págs. 151-169. Editado por Warrend Schmidt. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company, Inc., 1970.

- Caplan, Gerald. "Types of Mental Health Consultation", en la obra de Bennis, Benne, Chin (editores), *The Planning of Change*. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1969, segunda edición.
- Ferguson, Charles. "Concerning the Nature of Human Systems and the Consultant's Role." En *The Planning of Change*. Segunda edición, págs. 407-417. Editado por Benne, and Chin. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1969.
- Hays, Ellis. "A Behavioral Objectives Approach to the Development of a Code of Ethics for Communication Consultants." Manuscrito no publicado, presentado ante la International Communication Association, Abril, 1972.
- Redding, W. Charles. "The Ethical Consideration of Consultants and Graduate Students in Organizational Research." Manuscrito no publicado, presentado ante la International Communication Association, Abril, 1972.
- Schein, Edgar. *Process Consultation: Its Role in Organization Development*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1969.
- Tilles, S. "Understanding the Consultant's Role." *Harvard Business Review*, 39 (1961): 87-99.