

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

070631

UNIDAD - IZTAPALAPA

CSH

" LAS ACTITUDES COMO BASE DE UNA ESTRATEGIA DE  
COMUNICACION ADMINISTRATIVA "

JUAN JACOBO LIBERMAN CRUZ

Administración

PROFESOR DEL SEMINARIO DE INVESTIGACION: Dr. MIRIVALDO ROCIM CIOLA

MEXICO, D.F. ABRIL 1985

Lunes, 14 Hz 88

LHC

070631

AGRADECIMIENTOS

Guardo enorme gratitud para con mucha gente que intervino en este trabajo. En especial a mi asesor externo: Contador Miguel Angel Godínez Gutiérrez profesor adjunto de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. También me fueron de enorme valor los comentarios de Luis Montaña Hirose y Eduardo Ibarra Colado profesores del Departamento de Economía y Administración de la UAM-I. Además, desearía reconocer la colaboración en el análisis estadístico a la maestra Blanca Rosa Perez Salvador. Finalmente debo un agradecimiento especial a mi familia por el continuo aliento a terminar este trabajo; esta investigación está dedicada a ellos.

## INDICE GENERAL

INTRODUCCION.....	pag. 5
I. LA COMUNICACION.....	7
a) Definición de comunicación.....	8
b) Elementos de la comunicación.....	10
c) Barreras de la comunicación.....	11
II. LAS ACTITUDES.....	16
a) Definición de actitud.....	18
b) Características de las actitudes....	20
c) El cambio de actitud.....	22
III. LA COMUNICACION Y LAS ACTITUDES.....	25
a) Importancia de su interrelación.....	26
b) Cambio de actitudes por medio de la comunicación.....	27
c) Importancia del cambio de actitudes en la Organización.....	30

IV.	INVESTIGACION DE CAMPO.....	pag. 31
	a) Objetivos de la investigación.....	33
	b) Diagnóstico del problema.....	34
	c) Planteamiento de hipótesis.....	36
	d) Características de la organización....	38
	e) Análisis de puestos.....	41
	f) Determinación del universo.....	47
	g) Determinación del tamaño de la muestra	48
	h) Diseño y aplicación del cuestionario..	56
	i) Codificación de datos.....	59
	j) Interpretación analítica de los resul-	
	tados.....	68
	k) Interpretación gráfica de los resulta-	
	dos.....	80
	l) Resultados primarios.....	92
V.	RESULTADOS Y PROPUESTAS.....	108
	a) Análisis comparativo del marco teórico	
	con la investigación.....	109
	b) Propuestas para una estrategia de comu-	
	nicación.....	113

CONCLUSIONES..... pag. 118

CITAS BIBLIOGRAFICAS..... 120

BIBLIOGRAFIA..... 123

## INTRODUCCION

Se ha hablado y escrito mucho sobre la importancia de un sistema de comunicación efectiva en las organizaciones, tanto que parece redundante seguir haciendolo. Desafortunadamente la comunicación y los procesos que la acompañan, siguen siendo un fenómeno en extremo importante, con frecuencia mal entendido y conforme crecen las organizaciones se convierte en un problema más crítico. Por eso, cualquier persona que conozca el tema, verá que están amplios, que daría de sí para un trabajo más amplio y complejo. Por lo mismo, en esta investigación, se pretende concentrar dos aspectos que directa o indirectamente influyen en los procesos administrativos. Por una parte la comunicación y por otra las actitudes de las personas. De esta manera, el material contenido en este trabajo, comprende una serie de análisis teórico-práctico, que desenvocan en una "estrategia de comunicación". Así, en esta investigación, se incorporan cinco capítulos; mismos que a continuación se generalizan:

En el primer capítulo, se analizan diferentes aspectos de la comunicación tales como: definiciones, elementos y barreras de la comunicación. En el segundo capítulo, como

el medio que se utilizó para conocer las actitudes de las personas, fué por medio de sus opiniones, se hizo necesario incluir este aspecto dentro del Marco Teórico; abarcando así: definiciones, características de las actitudes y el cambio de actitudes. "La comunicación y las actitudes" es el título del tercer capítulo. En esta se interrelacionan ambas disciplinas, con el objeto de conocer los elementos que intervienen en la modificación de las actitudes con base a la comunicación, la importancia que reviste dicho cambio en las Organizaciones. En el penúltimo capítulo se efectúa una investigación de campo, misma que permitirá conocer tanto la variabilidad de las actitudes como las bases para desarrollar nuestros objetivos. Finalmente en el quinto capítulo se concentrarán los resultados de la investigación y las propuestas para una estrategia de comunicación.

De esta manera, el lector, al analizar estos capítulos, comprenderá que las actitudes como base de una estrategia de comunicación, pueden responder satisfactoriamente a los problemas y necesidades de una Organización.

## LA COMUNICACION

Se habla a menudo, que uno de los problemas que se enfrentan a diario, las estructuras jerárquicas, es el de la comunicación, tanto por los mensajes que reciben como sobre las que emiten; porque es justamente la comunicación la que le da vida y acción a un sistema social.

La mayoría de los autores consultados, coinciden en presentar a la organización como un complejo sistema de mensajes. En sí el esquema de una organización, bien podría ser como el dibujo de un cuerpo humano que nos indica los canales a través de los cuales pasan los mensajes. Estos mensajes, entonces, podrían crear situaciones para alcanzar los objetivos, repartir adecuadamente el trabajo, desarrollar la moral, valorar la ejecución y fundamentalmente movilizar a los recursos humanos. Por tanto, cuanto mayor sea la circulación de la comunicación y mayor el nivel de comprensión, más eficaz será la organización.

Finalmente, para comprender de manera íntegra nuestros resultados y propuestas finales; incluimos en este capítulo tres sub-incisos: 1) Definición de comunicación, 2) Elementos de la comunicación y 3) Barreras de la comunicación.



### DEFINICION DE COMUNICACION

Existen diferentes definiciones de comunicación, de acuerdo a la evolución de los sistemas sociales y de acuerdo a los criterios de autores representativos de su tiempo.

Entre las definiciones de mayor significación, para nuestro estudio, podemos citar:

"El proceso de la comunicación es la interacción entre una fuente y un receptor a través de un mensaje que el primero envía al segundo y mediante el cual, la fuente busca una determinada conducta en el receptor, dentro de un medio, espacio y tiempo" ( I ).

"La comunicación como un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción" ( 2 ).

"Las comunicaciones de la industria son métodos por lo que los sentimientos de grupos específicos de personas respecto a la dirección se establecen, mantienen o mejoran" ( 3 ).

"La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes" ( 4 ).

En este orden de ideas, a pesar de que no hay un consenso en cuanto a su origen etimológico, podemos decir que la comunicación es la transmisión de informaciones con vista a una respuesta. Entonces las diferentes actitudes que manifiestan las personas, constituye uno de los eslabones del proceso secuencial de la comunicación. La definición de comunicación, por tanto, lleva implícita una actitud apetecida por el comunicador, quien es el que origina, en última instancia, esta cadena de mensajes.

En los resultados, de nuestra investigación de campo, retomaremos el análisis de estas últimas acepciones.

## ELEMENTOS DE LA COMUNICACION

La mayoría de las fuentes bibliográficas especializadas mencionan como elementos importantes: al comunicador, que para efectos de nuestro estudio, son todos los niveles de una organización y al comunicado que en otras palabras es el receptor o el elemento susceptible de persuasión.

Otro elemento del proceso de comunicación es el mensaje emitido por la fuente y transmitido al receptor de la comunicación. Este mensaje debe recorrer un espacio, el espacio que separa a la fuente del receptor. Entonces, el mensaje cruza mediante el canal de la comunicación.

A. Moles, cuando se refiere a los medios de que se vale la dirección para hacer efectiva la comunicación da como ejemplos a las revistas, manuales, folletos, megáfonos, teléfonos, cartas, etc. Este mismo autor, indica también, como parte integrante de la comunicación a la retroalimentación; que en términos concretos es: "la respuesta efectiva y pensada de la persona que recibe el mensaje" ( 5 ). Finalmente el proceso de la comunicación no se realiza en el vacío, si no que se lleva a cabo en un medio, en un lugar y en un momento determinado.

## BARRERAS DE LA COMUNICACION

Si somos realistas respecto al funcionamiento de las organizaciones, no deberán extrañarnos las fallas en la comunicación, que son provocados por un sin número de situaciones. Así, entre las barreras que se mencionan con mayor frecuencia en las organizaciones son: la falta de comprensión, las disconformidades, incertidumbres y la falta de información. Estas cuatro no se excluyen mutuamente, sino que hay entre ellas una relación que abarca desde las barreras mas pequeñas hasta las de mayor complejidad.

Analizando y comprendiendo cada uno de estos problemas, podremos eliminar en parte, su potencial destructivo.

La falta de comprensión.- En una organización cualquiera, existen por lo regular trabajadores cuyo rendimiento es insatisfactorio. En estas personas se debe procurar que la comunicación sea persuasiva. Esta acción, por lo tanto, juega un papel importante en la resolución de los malos entendidos. Por el contrario, si alguien le falta comprensión porque no recibe una buena comunicación, su resultado en el proceso laboral, estará por debajo de los niveles normales.

La orientación hacia las personas con fallas de comprensión para A. Delville, puede descomponerse en dos elementos: "la orientación hacia el origen y la orientación hacia el receptor". En cuanto a la primera, este autor manifiesta: "el comunicante inexperto se origina en un principio hacia el origen. Es decir, se interesa por el mismo y por sus propias tensiones y supone que todos atribuyen el mismo significado que él" ( 6 ). Si vemos que la orientación hacia el origen, no es otra cosa que el reforzamiento del ego y por lo tanto los mensajes de esta persona no están destinados a provocar cambios en la conducta; por deducción diremos que la orientación hacia el receptor está representado por las personas conscientemente competentes. Finalmente, tanto el origen como el mensaje, sólo serán importantes en la medida que contribuyan a conseguir una comunicación deseada por el transmisor y aceptada por el receptor.

Las disconformidades.- Las disconformidades, en la mayoría de los casos, obstruyen el logro de los objetivos de la organización así como impiden el establecimiento de relaciones humanas honradas y sinceras. Se dice con frecuencia, que el

modo más fácil de producir una disconformidad, es hacer sentir en los receptores, que la comunicación es un ataque directo a su persona. Siempre que dos personas se comunican, dos o más programas entran en discusión, algunos directamente relacionados con el asunto y otras en forma indirecta. Por otra parte, se dice que cada persona posee una imagen de sí mismo. A veces incluso desarrolla medios de defensa para aislarse de determinadas personas. La segunda imagen es que la persona desearía que los demás tuvieran de ella. Es decir que en la vida cotidiana, el deseo que tiene toda persona, es proyectar una imagen favorable. La tercera estimación, es la forma que la persona ve a sus compañeros de trabajo. Todas estas visiones, en muchos casos agudizan los problemas de comunicación, entonces, raramente coinciden sustancialmente los diversos enfoques que el emisor y el receptor tienen sobre un tema o la forma de llevar a cabo un trabajo.

La sobrecarga o falta de información.- El hecho de considerar a los sistemas sociales como complejas redes de comunicación, apunta la posibilidad de una sobrecarga de información, es decir, que el insumo de comunicación sea mayor de

lo que puedan manejar algunos de sus componentes o la organización en general. Por el contrario, la búsqueda de información, también acarrea problemas que desembocan en la insatisfacción de las personas.

El primero de estos casos, es comentado por Kast y Kahn en estos términos: "quienes ocupan puestos donde se cruzan ciclos de organización importantes, se ven a menudo tan inundados por las peticiones que les llegan que finalmente sólo responden a los mensajes más importantes" ( 7 ).

Más adelante, los autores de esta fuente, plantean la necesidad de colocar filtros o elementos de selectividad de información con el fin de no sobrecargar a los sistemas. Según esta idea, esta selectividad permitiría ir resolviendo los problemas, cada uno a medida que aparezcan y una vez encontradas las respuestas, nuevas informaciones serían necesarias. De esta manera se evitaría una sobreacumulación de informaciones

En cuanto a la segunda situación "la falta de información" puede ser más problemática que la sobrecarga. Se dice con frecuencia que para ejercer funciones de manera efectiva, todo empleado necesita una cantidad considerable de infor-

mación. El empleado responsable no responde bien a las instrucciones detalladas y a una supervisión estrecha. Se considera a sí mismo responsable de un trabajo total y para desempeñarlo bien necesita conocer la relación que dicho trabajo tiene y su relación con la fuente. Así, con base a la información, puede participar de manera más inteligente, puede juzgar mejor la importancia del tiempo y desarrollar cierto celo y confianza, si tiene una mayor información sobre la naturaleza del trabajo. Sin embargo todo lo anterior, muchas veces, es sólo un decir, ya que las estructuras superiores olvidan transmitir mensajes necesarios para el trabajo. Las razones se encuentran en las bien conocidas tendencias humanas a la pereza, a suponer que "todo el mundo sabe", y puesto que no se puede comunicar todo, obviamente es necesario seleccionar, lo cual deja la puerta enteramente a no seleccionar nada.



### LAS ACTITUDES

Tanto la satisfacción como la insatisfacción es consecuencia de varias actitudes que la persona guarda hacia su trabajo, hacia factores afines y hacia la vida en general.

Así, todos tenemos actitudes que gobiernan nuestras tendencias a reaccionar positiva o negativamente frente a las personas, a las cosas, a las situaciones. Nos gusta o nos disgusta nuestro trabajo por diversos motivos y en diferentes grados. Muchas veces nuestra actitud puede ser buena o mala según el comportamiento del grupo en el que participamos/

Haller Gilmer cuando se refiere a la actitud en el trabajo lo traduce como "...el sentimiento que el empleado tiene acerca de su labor, su disposición a reaccionar en un sentido o en otro ante los factores específicos relacionados con su trabajo" ( 8 ). Mas adelante, nosotros implicaremos este sentimiento en cuanto a las diferentes situaciones que da la comunicación.

Cuando se habla de actitud y moral de la persona, esta se relaciona con el comportamiento del grupo. Para el individuo, entonces, será la necesidad de ser aceptado y pertenecer a un grupo de empleados gracias a la adhesión de obje-

tivos comunes. Cuando esto no sucede esta insatisfacción en el trabajo va asociada a menudo con una desadaptación de alguna especie. La gente que no está satisfecha con su empleo es menos simpática y amable, está mas desequilibrada emocionalmente, muestra mayor hastío y descontento que sus compañeros satisfechos.

Por otra parte, las estructuras jerárquicas dependen en gran medida del análisis de las actitudes, para valorar la suficiencia de sus trabajadores. Sin embargo, tales informes pueden constituir una información incierta puesto que las expresiones de las actitudes se pueden deformar en cualquiera de los caminos de la comunicación.

Finalmente, el análisis de las actitudes es tan amplio y complejo que se prestaría a estudios mas profundos, por lo tanto para esta investigación sólo será necesario centralizar el estudio de las actitudes en tres aspectos fundamentales: la definición de actitud, sus características y el cambio de actitud.

DEFINICION DE ACTITUD

Las actitudes al igual que la comunicación se manifiestan de acuerdo al medio ambiente ó a su contexto social.

El concepto de actitud se usará aquí para denotar los sentimientos humanos, <sup>o pin</sup>prejuicios, distorciones, ideas y temores con relación a las información que se dá y se recibe.

"La actitud es la predisposición del individuo para valorar de manera favorable o desfavorable algún símbolo, objeto o aspecto de este mundo...Las actitudes incluyen el nucleo afectivo o sensible del agrado o de sagrado, y los elementos cognoscitivos o de creencias que describen el efecto de la actitud, sus características y sus relaciones con otros objetos" ( 9 ) ✓

"Las actitudes son procesos mentales individuales que determinan tanto las respuestas actuales como las potenciales de cada persona en el mundo social. Como la actitud se

dirige siempre hacia algún objeto, se puede definir como un "estado de la mente de un individuo respecto a un valor." (10<sup>2</sup>)

"La actitud social de un individuo es un sí  
ndrome de consistencia de respuestas hacia  
objetos sociales." (11<sup>3</sup>)

"Operacionalmente, la actitud se define como el conjunto de categorías del individuo por las cuales evalúa un dominio de estímulo que él mismo establece a medida que co  
noce dicho dominio a través de la interacción con otras personas." (12<sup>4</sup>)

De acuerdo a estas definiciones, nos damos cuenta que existen diferentes formas de conocer las actitudes. Una de ellas es la expresión escrita. Por tanto, para efectos de nuestro estudio, se considerará a la entrevista como un elemento de juicio. Así, esta nos servirá de guía para inferir en un posible cambio de las situaciones negativas de una organización.

### CARACTERISTICAS DE LAS ACTITUDES

Tanto Summers Gene F. como Sherif Muzafer hacen una recopilación de diversos conceptos sobre las "actitudes". Ambos trabajos muestran un paralelismo en cuanto a la percepción o reacción de las personas.

A continuación, se detallan algunas características de las actitudes, propuestas por estos autores:

#### Summers Gene F. (13)

- La actitud es una predisposición a responder a un objeto y no la conducta efectiva hacia él. La disposición a conducirse es una de las cualidades características de la actitud.
- La actitud es persistente, lo cual no significa que sea inmutable. Esto es, que aunque generalmente se conserva la actitud, puede cambiar de acuerdo a las condiciones imperantes del momento.
- La actitud produce consistencia en las manifestaciones de la conducta, las cuales se dan a través de: expresiones del sentimiento acerca del objeto y aproximación

o evitación del mismo.

- La actitud tiene una cualidad direccional, lo que quiere decir que un individuo tiende a inclinarse hacia el objeto que produzca en él un grado mayor de motivación.

Sherif Muzafer ( 14 )

- Las actitudes no son innatas, lo que significa que se van adquiriendo a través de la vivencia de cada persona.
- Las actitudes, en términos generales, no son temporales, sino estados que se van modificando a través del tiempo.
- Las actitudes siempre implican una relación entre la persona y el objeto. Siempre se encuentran en función de alguna cosa y de acuerdo al concepto que se tenga de esta.
- La relación entre personas y objetos no es neutral, pero tiene propiedades motivacionales-afectivas, lo que significa que un mismo estímulo va a ser interpretado de diferentes formas de acuerdo a los intereses de cada persona.

### EL CAMBIO DE ACTITUD

Por naturaleza, el hombre siempre ha tratado de dar una ex plicación a todo lo que le rodea. Esto, ha originado que profundice en el estudio de las diferentes áreas del conocimiento, provocando con ello una evolución de su medio. En parte, todo esto, es consecuencia de los diferentes cam bios que ha experimentado su conducta.

Sherif Muzafer, en este análisis, trata de explicar el com portamiento de las personas a través de la actitud. Para esto aplica el enfoque de implicación y juicio social. Su teoría parte de la base, de que las actitudes son categori zaciones consistentes y características de las personas du rante cierto periodo. Así mismo, señala que el cambio pro viene de la alteración del sistema individual de adaptación o rechazo. Con esto, nos demuestra que las actitudes pueden producir una variabilidad de situaciones en el campo de las comunicaciones.

Por otra parte, para poder evaluar la estructura de la acti tud, considera necesario definir los grados que la componen. Así, este autor las individualiza en: (15)

- Grado de adaptación.- Es el grado de preferencia del individuo por ciertas cosas.
- Grado de rechazo.- Es el grado de desaprobación de alguna cosa cuando ésta no se encuentra dentro de los intereses del individuo.
- Grado de neutralidad.- Se puede observar cuando no existen tendencias favorables o desfavorables por algo.

Por otra parte, las ventajas de especificar la estructura de la actitud de las personas, en términos de grados de aceptación, rechazo y neutralidad se pueden sistematizar en:

- 1) Los individuos que encuentren más aceptable cierta posición, difieren en su tolerancia a otras posiciones y asimismo en la amplitud de sus rechazos.
- 2) Los grados de aceptación, rechazo y neutralidad difieren sistemáticamente en personas que sostienen diferentes posiciones según su grado de implicación en el asunto que se trate.

Para evaluar los grados de aceptación, rechazo y neutralidad, Sherif Muzaffer, tomó en cuenta la técnica de alterna-



tivas ordenadas y el procedimiento de categorías. Sin embargo, como no es importante conocer a fondo estos procedimientos y técnicas, señalaremos únicamente sus conclusiones.

- Las personas que adoptan posiciones extremas, se hallan más involucradas, en el cambio de actitud, que aquellas personas que tienen posiciones moderadas.
- Los sujetos con un elevado grado de neutralidad, son particularmente propensos a cambiar de actitud en respuesta a una determinada forma de comunicación.
- El objeto de juicio se interpreta en relación con el contexto inmediato del estímulo en el que aparece y con los contextos precedentes.

LA COMUNICACION Y LAS ACTITUDES

En todos los sistemas organizados, las estructuras jerárquicas tratan de llegar a los objetivos, mediante la participación dinámica de los recursos humanos. Sin embargo, esta participación sólo será posible, en la medida que se establezcan canales adecuados de comunicación que abarquen todas las áreas de la organización y mediante un análisis detallado de las actitudes reflejadas en opiniones rutinarias.

Con ambas herramientas, se podrán tener fundamentos para que los niveles de dirección, desarrollen programas específicos de acción. Así, todas estas, estarán encaminadas no solamente a la solución de los problemas, sino también al mejoramiento de los sistemas de trabajo y del medio ambiente que los rodea.

### IMPORTANCIA DE SU INTERRELACION

Una gran parte de la conducta de las personas, está relacionada con el envío, transmisión y recepción de los mensajes.

Para sobrevivir en un medio ambiente fluctuante, una organización debe tener la capacidad que le permita recoger, procesar y usar las informaciones. Por tanto, un sistema de organización, que sea capaz de aprender los procesos de la comunicación y de organizar la conducta social de sus participantes, será una entidad autosuficiente.

El hombre en sí, es un canal de la comunicación con una entrada provista de estímulos y con una salida que consiste en respuestas. Entonces, en la medida que estos estímulos sean eficientes, las actitudes de las personas también lo serán.

Finalmente, un buen proceso administrativo, sólo podrá darse a través de una comunicación continua e interactiva, porque tanto las actitudes como la misma organización se encuentran en constante dinamismo.

CAMBIO DE ACTITUD POR MEDIO DE LA COMUNICACION

Una de las principales formas para modificar las actitudes es sin duda, por medio de la comunicación. Así, de acuerdo a los niveles de convencimiento que utilice el transmisor, se podrá evaluar la acción o cambio de conducta en los receptores. El cambio de actitud, entonces, permitirá conocer como responden los individuos ante los diferentes estados emocionales como es el equilibrio, desequilibrio, incongruencia o disonancia.

Brown W. y B. Neitzel en su tratado: "Comunicación, supervisión y moral" desarrollan un estudio que permite evaluar los cambios de actitud a través de la comunicación. Para ello identifican tres variables fundamentales: (16)

- a) Grado de implicación.- Cuando una persona no está implicada en un asunto, la discrepancia en cuanto a su posición personal es de pequeña intensidad.
- b) Estructura de la comunicación.- Puede definirse operacionalmente en términos del número de interpretaciones alternativas que permita ciertas propiedades de los temas,

de las afirmaciones y de las posiciones que disminuyan el grado de estructura.

- c) Fuente de la comunicación.- Cuando esta no se identifica, el receptor forma sus opiniones y según sea la ubicación, atribuye la fuente a una organización amistosa u hostil a su grupo de referencia, según sea el caso.

Por otra parte, los autores de esta fuente de información, mencionan tres causas que provocan un impacto determinante en las actitudes: "por una parte la implicación fuerte del ego, por otra, las comunicaciones mal estructuradas y finalmente las fuentes muy apreciadas" (17). En opinión de estos autores, estas tres restringen la amplitud de asimilación, con lo cual disminuye la intensidad del cambio de actitud, a medida que la comunicación se vuelve cada vez más discrepante. En nuestra interpretación, esto significa que cuando la comunicación presenta una mala estructuración, la posición de la persona será más radical. Lo que significa que mientras más directa sea la comunicación mayores posibilidades habrá de que puedan cambiar la actitud de las personas, más aún, si esta se encuentra en un grado de neutralidad.

En resumen, para lograr un cambio de actitud, es necesario especificar la estructura de la misma, en términos de grados de aceptación, rechazo o neutralidad. Asimismo, el nivel de implicación como la fuente de la comunicación permitirán determinar la amplitud de asimilación ante una determinada forma de comunicación.

IMPORTANCIA DEL CAMBIO DE ACTITUDES EN LA ORGANIZACION

Tanto el funcionamiento como el logro de los objetivos, no pueden ser posibles sin una comunicación adecuada entre las personas y los grupos de trabajo.

Una comunicación eficaz, implica no solamente la transmisión fiel de los componentes del mensaje, sino también la transmisión real de los propósitos y significados buscados por la fuente de transmisión.

Débito a esto, la toma de decisiones, dentro de la organización, deberá apoyarse en las opiniones, que le son transmitidas por los diferentes niveles jerárquicos y que reflejen, de alguna manera, las situaciones reales que prevalecen en cada uno de ellos.

Por otra parte, el conocimiento de las actitudes a través de las opiniones, permitirá descubrir susceptibilidades o irritaciones entre los empleados.

Finalmente, las opiniones del personal, serán útiles porque permitirán una mejor modificación y planeación. Por el contrario, cuando no se tienen elementos válidos acerca de los problemas, se incurre en gastos infructuosos que no resuelven el problema en sí.

INVESTIGACION DE CAMPO

Toda investigación nace del desconocimiento de las causas que provocan determinadas situaciones. En este caso particular, nuestro móvil es conocer las diferentes opiniones sobre dos aspectos mencionados reiterativamente: la comunicación y las actitudes. De esta manera, estos dos elementos nos servirán de guía para determinar una estrategia de comunicación, que mejor responda a las exigencias funcionales de la organización en estudio.

La metodología utilizada para nuestra investigación comprende doce pasos interrelacionados. Estos son: 1) Objetivos de la investigación, 2) Diagnóstico del problema, 3) Planteamiento de hipótesis, 4) Características de la Organización, 5) Análisis de puestos, 6) Determinación del universo, 7) Determinación del tamaño de la muestra, 8) Diseño y aplicación del cuestionario, 9) Codificación de datos, 10) Interpretación analítica de los resultados, 11) Interpretación gráfica de los resultados, y 12) Resultados primarios.

Finalmente, al analizar los resultados de esta investiga-



ción, el lector comprenderá que es posible proponer una alternativa de comunicación, que permita crear situaciones para desarrollar la moral, la valoración de la ejecución, la movilización de los recursos humanos y en general las formas más efectivas para alcanzar los propósitos de la organización.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

El objetivo fundamental de esta investigación, es determinar una estrategia de comunicación, con base a las diferentes actitudes u opiniones del personal de una organización del Sector Privado. Para ello, se proponen análisis específicos que permitan conocer:

- Actitudes de las personas en cuanto a sus funciones, derechos y obligaciones.
- Estabilidad o cambio, de las personas al recibir una comunicación.
- Actitud de las personas en cuanto a la comunicación formal, respecto a la informal.
- Nivel de comprensión de los mensajes.
- Muestras representativas de la población, que sondeen la variabilidad de las actitudes en las personas.

### DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA

Algunos expertos en el tema de la organización moderna como Katz, Kahn, Argyris y otros, indican la existencia de ciertas tensiones entre las necesidades de las personas y las presiones que la comunicación pueden ejercer sobre estas.

Se supone que el ser humano es un organismo que tiende a colmar sus necesidades y lograr sus propósitos, para lo cual crea sus propias estrategias. De esta forma, el comportamiento de las personas tiende a buscar en cada momento los objetivos personales, antes que los objetivos generales o de su entorno.

Argyris, por ejemplo, considera la psicología humana (relacionada con la comunicación) del siguiente modo: "...muchos de los problemas humanos en las organizaciones surgen al colocar a individuos en puestos de trabajo por debajo de su capacidad real, lo que les fuerza a ser dependientes y sumisos a un mensaje" (18). Esta idea, es muy clara y realista, y nos anima a pensar que las organizaciones, al dividir las funciones y establecer las estructuras, crea por si sola los problemas en las personas.

Si ampliamos este criterio, R. Breth dirá: "la persuasión, la razón, la lógica o la apelación a principios morales o éticos pueden producir cambio en las actitudes. En otras, el cambio es el resultado de la aplicación o refuerzo de reglas y normas tales como advertencias y acciones disciplinarias" ( 19 ). Sobre este análisis, concluimos de manera general nuestro diagnóstico, diciendo: si todos los transmisores no seleccionan adecuadamente sus métodos de conducción o dirección, para que se acomoden mejor a las personas con que se trata y con las exigencias del trabajo que se les asigna; invariablemente se producirá una confusión en las tareas encomendadas y en un inadecuado aprovechamiento de los recursos humanos.

Esta última consideración nos permitirá ligar nuestro diagnóstico de los problemas con el planteamiento de las hipótesis, mismas que se consideran a continuación.

PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS

- La utilización adecuada de los medios de comunicación, permite una mayor comprensión de los procesos administrativos.
- Si la Organización utiliza nuevas formas de comunicación se puede decir que esta, se desenvuelve paralelamente al desarrollo social.
- Si la organización lleva a cabo una comunicación efectiva y actualizada, mantendrá latente la participación e integración de las personas.
- Mientras el personal directivo, esté dispuesto a escuchar las quejas, sugerencias o dudas de sus subalternos; se podrán contar con los elementos suficientes, para dar soluciones rápidas y efectivas a los problemas cotidianos.
- Cuando exista una comunicación efectiva, del nivel directivo hacia el nivel operativo y viceversa, se tendrá una mayor fluidez de respuestas para las mejoras que se propongan.

- Se trabajará en un clima de participación y confianza, mientras existan canales de comunicación bien definidos que permitan el acercamiento de las personas hacia los objetivos.
- Mientras mayor sea la difusión acerca de las funciones, derechos, obligaciones, condiciones de trabajo, etc. menor será la pérdida de tiempo y mejores los resultados.
- Mientras más oportuna sea la comunicación, en la organización, mayores serán las posibilidades de preveer los resultados.
- Sólo cuando el personal operativo, técnico, de supervisión y directivo, comprendan de manera íntegra su papel dentro de la organización; podrán evaluar en forma efectiva, sus alcances y sus limitaciones.

CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA

La Empresa "Pantirap" se estableció en la ciudad de México a principios de los años cincuenta, para dedicarse a la producción de ropa interior tanto para damas como para caballeros. Los años sucesivos fueron para esta Empresa, épocas de constantes cambios en las técnicas de manufactura y junto a los problemas de producción en masa había que prever la evolución de la moda y los hábitos de la sociedad.

Para las década de los 60' "Pantirap" abrió sus puertas a nuevos modelos, dando así, una nueva línea e imagen a esta organización. Resultado de estas condiciones, fué que se multiplicó enormemente la demanda de estas prendas, la empresa incrementó sus promociones y diversificación a calcetería y camisolos. Al aumentar las ventas de "Pantirap", también se expandió la organización comercial de la firma, pasando del tipo de línea simple con un gerente de ventas y cinco agentes a una organización más compleja.

Actualmente la empresa tiene 134 empleados distribuidos en tres niveles jerárquicos: 82 personas en el nivel operativo, 49 personas en el nivel intermedio, 3 en posición directiva y el Consejo de Administración formado por la familia Rap.

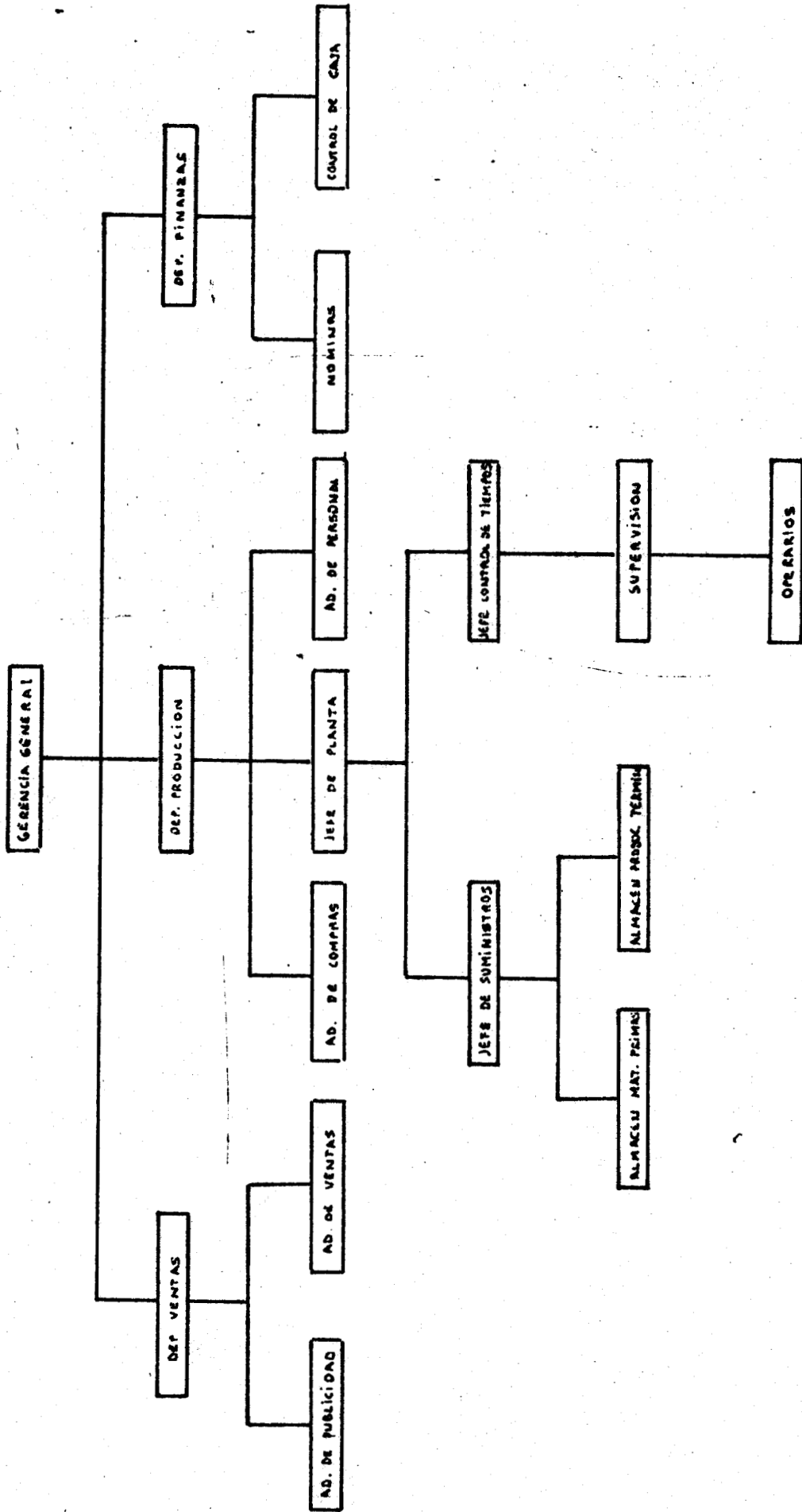
Hoy sus ventas anuales sobrepasan los 200 millones de pesos y su publicidad comienza paulatinamente a inundar los mercados. Por otra parte, aunque la empresa ha producido durante años ropa interior para gente adulta; el elevado índice de natalidad en la ciudad de México en los últimos años a hecho pensar a sus directivos la posibilidad de aumentar la línea de sus productos a esta población.

En general, la distribución de sus productos se efectúa directamente de la fábrica a 350 tiendas de la capital. Las metas a corto plazo contemplan invadir el mercado de la provincia y a largo plazo los mercados internacionales.

Finalmente, aunque la empresa ha experimentado en estos últimos años un crecimiento sostenido, la preocupación constante de sus propietarios ha sido producir artículos de calidad, de tal forma que sus precios estén ligeramente por encima del promedio de la industria del ramo. Para completar este cuadro diremos que el principal objetivo de esta empresa, es mantenerse en el más alto nivel a través de la combinación óptima de la tecnología y de la imaginación humana.



# ORGANIGRAMA



ANALISIS DE PUESTOS

A continuación, se presenta la descripción genérica de los puestos existentes en la empresa. Este análisis se hará por departamentos con el objeto de dar una idea de las responsabilidades y actividades en cada una de estas.

El orden en que se presentan las descripciones es la siguiente:

Gerencia General:

El Gerente General es la persona con máxima autoridad en la Empresa y es el responsable ante el Consejo de Administración. Esta persona tiene a su cargo tres subniveles de dirección: el departamento de ventas, producción y finanzas.

Departamento de Ventas:

El Gerente de Ventas recibe órdenes del Gerente General y delega autoridad al administrador de mercadotecnia y de ventas. La función específica de la sub-área de mercadotecnia es: determinar mercados y clientes potenciales, desarrollar relaciones con organismos del ramo, relaciones con los medios publicitarios, revisión de material informativo, dirección y control de las actividades para asegurar relaciones con los clientes y reportes anuales de las actividades del área de produc-

ción. En cuanto a las funciones del administrador de ventas, este se encarga de evaluar las rebajas de los productos, las devoluciones y el control de inventarios.

Departamento de Producción:

El Gerente de Producción recibe ordenes de la Gerencia General; establece un flujo de comunicación horizontal con los departamentos de ventas y finanzas y delega información descendente al Jefe de Planta y al administrador de compras.

Puesto que el departamento de producción es el centro neurálgico de esta organización, las funciones de esta sub-área se canalizan a cuatro niveles de procedimiento:

a) Aspectos Administrativos:

- Elaboración de sistemas y métodos de trabajo.
- Coadyuca con el departamento de recursos humanos a la inducción y capacitación de personal.
- Identificación, clasificación y cuantificación de los costos de operación.
- Planeación de la producción.

b) Ingeniería de Producción:

- Diseños, sistemas y procedimientos para el análisis de

operaciones y estudios de medición del trabajo.

- Análisis de ingeniería económica.
- Análisis de la distribución de maquinarias.
- Manejo de materiales.
- Investigación sobre técnicas y métodos de manufactura.
- Mantenimiento.

c) Control de Producción:

- Revisión de inventarios.
- Control de operaciones.
- Programación de actividades.
- Coordinación con el jefe de suministros para determinar los requerimientos de materiales y productos.
- Coordinación con el jefe de control de tiempos.

d) Fabricación:

- Procedimientos y métodos de control de calidad.
- Control de mano de obra.
- Control de materiales
- Control de procesos y equipos.

Departamento de Finanzas:

El Gerente de Finanzas reporta sus actividades al Gerente General y a su vez gira instrucciones al sub-departamento de contabilidad y control de caja.

En general, estas sub-areas tienen a su cargo las siguientes actividades y responsabilidades: contabilidad general, control de entradas y salidas de caja, pagos de raya y nómina, evaluación de proyectos, líneas de crédito, presupuestos, Tesorería y liquidación de facturas y otros documentos.

Jefe de Planta:

El Jefe de Planta recibe ordenes del Departamento de Producción, establece comunicación en línea con el Departamento de Compras y Recursos Humanos y controla las areas de suministro de materiales y control de tiempos.

Tiene a su cargo las siguientes actividades y responsabilidades: entrenamiento a supervisores, expedición de ordenes de compra, control de procedimientos, inspeccionar de acuerdo con los sistemas de control de calidad los productos terminados, control de mano de obra, registro y análisis de areas críticas de trabajo y otras actividades asignadas por el gerente de producción.

Departamento de Personal:

El Departamento de Personal aunque establece comunicación ascendente con el Departamento de Producción e información horizontal con el jefe de planta, es una unidad autónoma respecto a sus funciones. Esto se debe a que puede operar tanto en la Gerencia General como en los niveles operativos.

Las funciones de esta area son las siguientes: procedimientos de contratación, capacitación, transferencias, despidos, análisis y evaluación de puestos, administración de sueldos y salarios, asuntos legales, quejas, negociaciones individuales y colectivas, elaboración y manejo de cuotas de Seguro Social, repartición de utilidades, nóminas, pensiones y servicios de consejería, enfermería y comedor.

Departamento de Compras:

El Administrador de Compras al igual que el Jefe de Planta y el Administrador de Recursos Humanos se encuentra en el tercer nivel de la estructura jerárquica de la organización. Sus funciones y responsabilidades son: buscar rebajas de materias primas y productos, devoluciones, control de calidad facturas, fletes, comisiones, bancos y control de stock.

Jefe de Control de Tiempos

El jefe de control de tiempos recibe instrucciones del Jefe de Planta y a su vez delega autoridad a los jefes de turno supervisores y personal operativo. Sus funciones específicas son: control de jefes de turno, control de procedimientos operacionales, control de entradas y salidas de personal para cada uno de los turnos y control de descansos.

Jefe de Suministros

El jefe de suministros recibe ordenes del jefe de planta y a su vez ordena al jefe almacenista de materias primas y jefe almacenista de productos terminados.

Tiene a su cargo las siguientes actividades y responsabilidades: administrar las actividades de almacenaje, tráfico, transporte, embarque, identificar y determinar necesidades de materias primas, coadyugar con el departamento de compras en cuanto a necesidades y finalmente otras actividades designadas por el jefe de planta y gerente de producción.

DETERMINACION DEL UNIVERSO

Para efectos del presente estudio, el universo se consideró como la totalidad de las personas que trabajan en esta Organización.

El número de personas que la integran es de 134 distribuidos en tres niveles jerárquicos:

I Nivel:	Personal Directivo	=	3 personas	( 2% )
2 Nivel:	Personal Intermedio	=	49 personas	( 37% )
3 Nivel:	Personal Opertativo	=	82 personas	( 61% )
	Total	=	134 personas	( 100% )



DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Como es sabido, el aspecto fundamental de toda muestra, es que constituya una representación fidedigna de los parámetros de la población.

Para los fines de esta investigación, se seleccionó la muestra estratificada, ya que a través de esta, se puede inferir en subgrupos o estratos mutuamente excluyentes.

Para determinar el tamaño de muestra, se encuestaron a todas las personas del Nivel Directivo, puesto que el número de ellos, es muy pequeño como para incluirlo dentro de una población susceptible de muestreo.

Por lo tanto, se consideraron sólo dos estratos.

El primero ( $E_1$ ) representado por el personal de Supervisión y Técnico, y el segundo ( $E_2$ ) por el personal Operativo ó de planta.

La representatividad de la muestra se consideró dentro de ciertos límites de confiabilidad y dentro de ciertos márgenes de error posible. De esta manera, para este trabajo

se apuntó que el mínimo nivel de confiabilidad aceptado es de 90% y el máximo nivel de error tolerado es de  $\pm 5\%$ . Por lo mismo, en esta investigación se tomaron estos valores como los mínimos de confiabilidad y máximo de error tolerado; dentro de los cuales se aceptarían los datos como verdaderos. El tamaño de la muestra estratificada, se determinó de acuerdo a la siguiente metodología: considerando que la población objeto de estudio es finita y que además era necesario conocer las opiniones de cada uno de los niveles jerárquicos que la forman; se tomaron premuestras al azar, tanto del nivel de supervisión como del personal operativo. A continuación se muestra en la tabla, la distribución de ponderaciones para cada uno de estos niveles.

ESTRATO	$N_i$	$P_i$	$q_i$	$w_i$	$N_i^2$	$P_i q_i$	$N_i^2 p_i q_i$
$E_1$	49	.20	.80	.37	2401	.1600	384.16
$E_2$	82	.46	.54	.63	6724	.2484	1670.2416
T O T A L	131			1.0			2054.4016

Para la obtención de  $p_1$ , se tomó una muestra al azar de tamaño 10, correspondiente al primer estrato ( $E_1$ ) y lo que resultó de tabular la pregunta No. 3, la cual se consideró como básica para los fines del presente estudio. Se obtuvo como resultado que de esas personas, dos contestaron afirmativamente, como se observa a continuación:

$$P_1 = \frac{2}{10} = .20 \quad \therefore P_1 = .20$$

Por lo que respecta al segundo estrato ( $E_2$ ), se tomó una muestra de 15 personas, de las cuales 7 contestaron afirmativamente a la misma pregunta, o sea la que gobierna el tamaño de muestra, de la cual se obtuvo el valor de  $p_2$ .

$$P_2 = \frac{7}{15} = .46 \quad \therefore P_2 = .46$$

A continuación, se empleó el Método de Afijación Proporcional de la muestra a los diferentes estratos; mediante la fórmula:

$$w_1 = \frac{N_1}{N}$$

Donde:

$w_1$  = Afijación proporcional de la muestra.

$N_1$  = Número de estratos de la población.

$N$  = Tamaño de la población.

Sustituyendo en cada uno de los estratos determinados, se tiene que:

Para el primer estrato:

$$w_1 = \frac{N_1}{N} = \frac{49}{131} = .37$$

Para el segundo estrato:

$$w_2 = \frac{N_2}{N} = \frac{82}{131} = .63$$

Posteriormente, se procedió a completar las columnas de la tabla; realizando las operaciones que se señalan en cada una de ellas, con los datos ya obtenidos.

Finalmente, aplicando la fórmula para la determinación de la muestra por estratos, se tiene lo siguiente:

$$n = \frac{\sum \frac{N_i^2 p_i q_i}{w_i}}{N^2 D + \sum N_i p_i q_i}$$

Donde:

$$D = \frac{E^2}{Z^2} = \frac{(.05)^2}{(1.645)^2} = \frac{.0025}{2.7060} = .0009238$$

$$E = \text{Error muestral} = \pm .05$$

$$Z = \text{Nivel de confianza} = 90\% = 1.645$$

Sustituyendo en la fórmula tenemos:

$$n = \frac{3689.4473}{17161 (.0009238) + 28.2088}$$

$$n = \frac{3689.4473}{15.853331 + 28.2088}$$

$$n = \frac{3689.4473}{44.062131}$$

$$n = 83.73 \cong 84$$

Para determinar el número de individuos que formarán cada estrato, se aplicó el método de Afijación Proporcional como puede observarse a continuación:

$$n_1 = n (w_1)$$

Sustituyendo:

$$n_1 = 84 ( .37 ) = 31.08 \cong 31$$

$$n_2 = 84 ( .63 ) = 52.92 \cong 53$$

Total de cuestionarios a aplicar por nivel		
NIVEL JERARQUICO	POBLACION	MUESTRA
Nivel directivo	3	3
Nivel de supervisión	49	31
Nivel operativo	82	53
T O T A L	134	87

El análisis de los datos, se realizó a través de inferir estadísticamente a la población y considerando en todo momento el mínimo nivel de confianza y máximo error muestral tolerado, de ahí que para comprobar la suficiencia de la muestra, se haya tomado la pregunta No. 3, considerada como la de mayor significación para los objetivos de esta investigación.

A continuación, se aplica la fórmula de la desviación estándar para saber si el tamaño de la muestra, cae dentro de los límites esperados.

$$sp = \sqrt{\frac{n_1 \cdot q}{n_1 - I} \left( \frac{N_1 - n_1}{N_1} \right)}$$

Donde: sp = Desviación estándar

p = Proporción del estrato que respondiera afirmativamente a la pregunta No. 3

q = I - p

N<sub>1</sub> = Tamaño de la población del estrato

n<sub>1</sub> = Tamaño de la muestra del estrato

$$sp = \sqrt{\frac{(.35) (.65)}{31 - I} \left( \frac{49 - 31}{49} \right)}$$

$$sp = \sqrt{.002616}$$

$$sp = .05$$

Para el estrato 2

$$sp = \sqrt{\frac{(.72)(.28)}{53 - 1} \left( \frac{82 - 51}{82} \right)}$$

$$sp = \sqrt{.0013711}$$

$$sp = .03$$

Como puede observarse, la desviación estándar de la proporción, se encuentra dentro del límite máximo de error tolerado, por lo que puede aceptarse la muestra como válida para inferir a la población.



## DISEÑO Y APLICACION DEL CUESTIONARIO

Para nuestra investigación de campo, el cuestionario se es estructuró con base al marco teórico, a escalas de medición y tomando en cuenta el diagnóstico de los problemas.

Se escogió el cuestionario, por ser el más adecuado para la obtención de opiniones, sin que las personas se vieran influenciadas o comprometidas por la conducta del encuestador; además, la selección del tipo de entrevista escrita, obedece a que el diseño y aplicación, del mismo, implica un menor costo y ahorro de tiempo en la obtención de resultados, con respecto a otros modelos.

Para las respuestas de opción SI ( ) y NO ( ), se utilizó un ~~cartabón~~ para la tabulación o cuantificación de las respuestas. Por otra parte, se incluyeron, también preguntas abiertas que permitan encontrar variabilidad en las respuestas y profundizar algunos aspectos.

Finalmente, el cuestionario en general, permitirá resaltar la introspección de las personas. Aspecto que muy difícilmente se puede apreciar con otros modelos de entrevista.

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA - IZTAPALAPA

SEMINARIO DE INVESTIGACION: "LAS ACTITUDES COMO BASE DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACION"

CON EL PROPOSITO DE CONOCER LA OPINION DEL PERSONAL DE ESTA INSTITUCION CON RESPECTO A LA COMUNICACION (ORAL O ESCRITA), ESTAMOS REALIZANDO UNA ENCUESTA, AGRADECIENDOLE CONTESTAR EL CUESTIONARIO PARA TAL FIN.

1. ¿CUANDO RECIBE ALGUNA COMUNICACION ENTIENDE UD. FACILMENTE EL MENSAJE?

SI ( )

NO ( )

- ( ) FALTA DE CLARIDAD EN EL MEDIO UTILIZADO.
- ( ) MALA ESTRUCTURACION DE LAS ORACIONES.
- ( ) TERMINOS MAL EMPLEADOS.
- ( ) DEMASIADOS FORMALISMOS EN LA COMUNICACION.
- ( ) DEMASIADOS TECNICISMOS.

2. ¿SE LE COMUNICA OPORTUNAMENTE ALGUN CAMBIO EN LAS CONDICIONES DE TRABAJO?

SI ( )

NO ( )

¿POR QUE? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿CONSIDERA UD. QUE SU OPINION ES TOMADA EN CUENTA DENTRO DE LAS DECISIONES DE SU AREA DE TRABAJO?

SI ( )

NO ( )

¿POR QUE? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿OBTIENE UD. INSTRUCCIONES CLARAS POR PARTE DE SU JEFE INMEDIATO PARA EL DESEMPEÑO DE SU LABOR?

SI ( )

NO ( )

¿POR QUE? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿QUE DIRECCION SIGUE CON MAYOR FRECUENCIA LA COMUNICACION QUE SE GENERA EN TORNO AL PUESTO QUE DESEMPEÑA? NUMERELOS PROGRESIVAMENTE DE ACUERDO A LA FRECUENCIA QUE SE DA.

- ( ) DESCENDENTE, HACIA MIS SUBALTERNOS
- ( ) HORIZONTAL
- ( ) ASCENDENTE, HACIA MIS SUPERIORES

6. ¿CUANDO TIENE UD. ALGUNA QUEJA, SUGERENCIA O DUDA SOBRE EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO LA TRANSMITE A SU SUPERIOR?

SI ( ) NO ( )

¿POR QUE? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿DA CONTESTACION OPORTUNA A LOS MENSAJES QUE SE LE TRANSMITEN?

SI ( ) NO ( )

- ( ) DESCONOCIMIENTO DE LOS MEDIOS
- ( ) RECEPCION EXTEMPORANEA DE LA COMUNICACION
- ( ) INCOMPRESION DEL MENSAJE

8. ¿PARA UD. CUAL ES LA FORMA MAS EFECTIVA PARA COMUNICARSE CON LOS DEMAS DENTRO DE LA ORGANIZACION?

- ( ) ORAL
- ( ) POR ESCRITO
- ( ) AUDIOVISUAL
- ( ) OTRA: \_\_\_\_\_

9. ¿CONOCE UD. A TODOS LOS INTEGRANTES DE SU GRUPO DE TRABAJO?

SI ( ) NO ( )

¿POR QUE? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿SE REALIZAN REUNIONES PARA DISCUTIR PROBLEMAS DE TRABAJO?

SI ( ) NO ( )

¿CON QUE PERIODICIDAD?

- ( ) DIARIAMENTE
- ( ) SEMANALMENTE
- ( ) MAS DE UN MES
- ( ) QUINCENALMENTE
- ( ) MENSUALMENTE

11. ¿ACOSTUMBRA TRATAR PROBLEMAS PERSONALES CON SUS COMPAÑEROS?

SI ( ) NO ( )

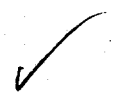
¿POR QUE? \_\_\_\_\_

CODIFICACION DE DATOS

PERSONAL DIRECTIVO  
 Nº DE PERSONAS: 3

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA			
		SI	%	NO	%
1.	¿Cuando recibe alguna comunicación entiende ud. fácilmente el mensaje.	3	100	-	-
2.	¿Se le comunica oportunamente algún cambio en las condiciones de trabajo?	3	100	-	-
3.	¿Considera ud. que su opinión es tomada en cuenta dentro de las decisiones de su área de trabajo?	3	100	-	-
4.	¿Obtiene ud. instrucciones claras por parte de su jefe inmediato para el desempeño de su labor?	3	100	-	-
5.	¿Que dirección sigue con mayor frecuencia la comunicación que se genera en torno al puesto que desempeña? Numérelos progresivamente de acuerdo a la frecuencia con que se da.	DESCEN	HORIZ.	ASC.	
		Ia.	3		
		2a.		2	1
		3a.		1	2
		Tot.	3	3	3
6.	¿Cuando tiene ud. alguna queja, sugerencia o duda sobre el desempeño de su trabajo la transmite a su superior inmediato.	3	100	-	-

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			
		SI	%	NO	%
7.	¿Da contestación oportuna a los mensajes que se le transmiten?	3	100	-	-
8.	¿Para ud. cuál es la forma más efectiva para comunicarse con los demás dentro de la organización. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oral ( 2 )</li> <li>- Por escrito ( 1 )</li> <li>- Audiovisual ( - )</li> <li>- Otra ( - )</li> </ul>				
9.	¿Conoce ud. a todos los integrantes de su grupo de trabajo?	3	100	-	-
10.	¿Se realizan reuniones para discutir problemas de trabajo?	3	100	-	-
11.	Acostumbra tratar problemas personales con sus compañeros y superiores?	2	67	1	33



N	PREGUNTA	RESPUESTA			
		SI	%	NO	%
II.	¿Acostumbra tratar problemas personales con sus compañeros o superiores?	14	45	17	55

PERSONAL DE SUPERVISION Y TECNICO  
 N° DE PERSONAS: 31

N°	PREGUNTA	RESPUESTA				
		SI	%	NO	%	
I.	¿Cuando recibe alguna comunicación entiende ud. facilmente el mensaje?	20	65	II	35	
2.	¿Se le comunica oportunamente algún cambio en las condiciones de trabajo?	II	35	20	65	
3.	¿Considera ud. que su opinión es tomada en cuenta dentro de las decisiones de su área de trabajo?	II	35	20	65	
4.	¿Obtiene ud. instrucciones claras por parte de su jefe inmediato para el desempeño de su labor?	24	77	7	23	
5.	¿Que dirección sigue con mayor frecuencia la comunicación que se genera en torno al puesto que desempeña? Numérelos progresivamente de acuerdo a la frecuencia con que se da.	DESC.	HORIZ.	ASCE.		
		Ia.	3	8	20	
		2a.	5	17	9	
		3a.	23	6	2	
		Tot	31	31	31	
6.	¿Cuando tiene ud. alguna queja, sugerencia o duda sobre el desempeño de su trabajo la transmite a su superior inmediato?	27	87	4	13	





N°	PREGUNTA	RESPUESTA			
		SI	%	NO	%
7.	<p>¿Da contestación a los mensajes que se le transmiten?</p> <p>-Desconocimiento de los medios a utilizar ( 4 )                      -Recepción extemporánea de la comunicación. ( 15 )                      -Incomprensión del mensaje ( 1 )</p>	24	77	7	23
8.	<p>¿Para ud. cuál es la forma más efectiva para comunicarse con los demás dentro de la organización</p> <p>- Oral ( 20 )                      - Por escrito ( 10 )                      - Audiovisual ( -- )                      - Otra ( -- )</p>				
9.	<p>¿Conoce ud. a todos los integrantes de su grupo de trabajo?</p>	31	100	-	-
10.	<p>¿Se realizan reuniones para discutir problemas de trabajo?</p> <p>¿Con que periodicidad?</p> <p>-Diariamente ( - I )                      -Semanalmente ( I )                      -Quincenalmente ( - )                      -Mensualmente ( 6 )                      -Más de un mes ( 5 )                      -Cuando es necesario ( I )</p>	13	42	18	58

PERSONAL OPERATIVO  
 N° DE PERSONAS: 53

N	PREGUNTA	RESPUESTA			
		SI	%	NO	%
1.	¿Cuando recibe alguna comunicación entiende ud, fácilmente el mensaje?	48	91	5	9
2.	¿Se le comunica oportunamente algún cambio en las condiciones de trabajo?	35	66	18	34
3.	¿Considera ud. que su opinión es tomada en cuenta dentro de las decisiones de su área de trabajo?	38	72	15	28
4.	¿Obtiene ud. instrucciones claras por parte de su jefe inmediato para el desempeño de su labor?	45	85	8	15
5.	¿Qué dirección sigue con mayor frecuencia la comunicación que se genera en torno al puesto que desempeña? Numérelos progresivamente de acuerdo a la frecuencia con que se da.	DESC.		HORIZ.	ASCE.
		Ia.	-	14	39
		2a.		39	14
		3a.	53		
		Tot	53	53	53
6.	¿Cuando tiene ud. alguna queja, sugerencia o duda sobre el desempeño de su trabajo, la transmite a su superior inmediato?	49	92	4	8

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			
		SI	%	NO	%
7.	<p>¿Da contestación a los mensajes que se le transmiten en forma oportuna?</p> <p>-Desconocimiento de los medios a utilizar ( 5 )</p> <p>-Recepción extemporánea de la comunicación ( - )</p> <p>-Incomprensión del mensaje ( 2 )</p>	45	85	8	15
8.	<p>¿Para ud. cuál es la forma más efectiva para comunicarse con los demás dentro de la organización?</p> <p>- Oral ( 45 )</p> <p>- Por escrito ( 4 )</p> <p>- Audiovisual ( 4 )</p> <p>- Otra ( - )</p>				
9.	<p>¿Conoce ud. a todos los integrantes de su grupo de trabajo?</p>	52	98	1	2
10.	<p>¿Se realizan reuniones para discutir problemas de trabajo?</p> <p>¿Con que periodicidad?</p> <p>-Semanalmente ( 2 )</p> <p>-Quincenalmente ( - )</p> <p>-Mensualmente ( 5 )</p> <p>-Más de un mes ( 10 )</p>	24	45	29	55

N°	PREGUNTA	RESPUESTA			
		SI	%	NO	%
II.	¿Acostumbra tratar problemas personales con sus compañeros o superiores	29	55	24	45

INTERPRETACION ANALITICA DE LOS RESULTADOS

LIMITES DE CONFIANZA

Con el fin de conocer los rangos de confianza (límite superior e inferior) para las respuestas SI ó NO, se procedió de la siguiente manera:

$E_1 =$  Supervisión y Técnico

$E_2 =$  Operativo

$N = E_1 + E_2$

$N = 49 + 82$

$p = \frac{\text{rta. (si)} \times 100}{N_i}$

$q = 1 - p$

$n_i =$  tamaño de la muestra

$N_i =$  tamaño de la población

$sp =$  medida de dispersión

$p + Z(sp) =$  límite superior

$p - Z(sp) =$  límite inferior

Así para la pregunta No 7 , por ejemplo, (ver página siguiente) el límite inferior es de 69% y el máximo de 85% para  $E_1$  y 80% y 90% para  $E_2$  . Esto significa que la contestación oportuna de los mensajes cae en estos rangos para muestras de 31 y 53 personas respectivamente.

# ANÁLISIS DE DATOS

ESTRATO	PRE-GUINTA	N	P	q	pq	n <sub>1</sub>	n <sub>1</sub> -1	$\frac{pq}{n_1-1}$	N <sub>1</sub>	N <sub>1</sub> -n <sub>1</sub>	$\frac{N_1-n_1}{N_1}$	$\frac{pq}{n_1-1} \left( \frac{N_1-n_1}{N_1} \right)$	$SP = \sqrt{\frac{pq}{n_1-1} \left( \frac{N_1-n_1}{N_1} \right)}$	Z-90%	Z(sp)	LIMITES	
																INTERIOR	SUPERIOR
																P-Z Sp	P+Z Sp
E <sub>1</sub>	1	131	.65	.35	.2235	31	30	.007583	49	18	.37	.002805	.05296	1.645	.08311	56%	74%
		131	.91	.09	.0819	53	52	.001575	82	29	.35	.000551	.02347	1.645	.0386	87%	94%
E <sub>1</sub>	2	131	.35	.65	.2235	31	30	.007583	49	18	.37	.002805	.05296	1.645	.08311	26%	43%
		131	.66	.34	.2244	53	52	.004315	82	29	.35	.001510	.03885	1.645	.06390	59%	72%
E <sub>1</sub>	3	131	.35	.65	.2235	31	30	.007583	49	18	.37	.002805	.05296	1.645	.08311	26%	43%
		131	.72	.28	.2016	53	52	.003876	82	29	.35	.001356	.0368	1.645	.060	66%	78%
E <sub>1</sub>	4	131	.77	.23	.1731	31	30	.00590	49	18	.37	.002183	.046722	1.645	.0768	69%	85%
		131	.85	.15	.1235	53	52	.00245	82	29	.35	.000857	.02928	1.645	.0481	80%	90%
E <sub>1</sub>	5	131	.87	.13	.1131	31	30	.00377	49	18	.37	.00139	.0372	1.645	.061	80%	93%
		131	.92	.08	.0736	53	52	.001415	82	29	.35	.000495	.0222	1.645	.036	86%	95%
E <sub>1</sub>	7	131	.77	.23	.1731	31	30	.00590	49	18	.37	.002183	.0467	1.645	.0768	69%	85%
		131	.85	.15	.1235	53	52	.00245	82	29	.35	.000875	.0292	1.645	.0480	80%	90%
E <sub>1</sub>	9	131	1.00	-	-	31	30	-	49	18	.37	-	-	1.645	-	100%	100%
		131	.98	.02	.0196	53	52	.000376	82	29	.35	.0001319	.01148	1.645	.0186	96%	99%
E <sub>1</sub>	10	131	.42	.58	.2436	31	30	.008120	49	18	.37	.00300	.0547	1.645	.0901	32%	51%
		131	.45	.55	.2435	53	52	.004759	82	29	.35	.001665	.0408	1.645	.0671	38%	51%
E <sub>1</sub>	11	131	.45	.55	.2435	31	30	.00825	49	18	.37	.00305	.0552	1.645	.0908	35%	54%
		131	.55	.45	.2435	53	52	.00475	82	29	.35	.001662	.04070	1.645	.0669	48%	61%

INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

PERSONAL DIRECTIVO:

- P-1 El 100% del personal directivo, entiende los mensajes que reciben. Esto se debe a su nivel académico y además porque se encuentran más familiarizados con las actividades de su entorno.
- P-2 El 100% de este nivel, afirma que conoce con anticipación los cambios que se generan en el área de trabajo ya que son ellos los responsables de su aplicación.
- P-3 Las tres personas de este nivel, coinciden en señalar que su opinión es considerada en las decisiones de su área de trabajo; ya que por las responsabilidades que tienen ante la organización, es necesario sus puntos de vista.
- P-4 El 100% de este nivel, considera recibir instrucciones claras y precisas por parte de sus superiores; porque de esas indicaciones depende el funcionamiento de las diferentes áreas.



- P-5 La totalidad de las personas que forman este nivel, consideran a la comunicación descendente como la de mayor frecuencia, la comunicación horizontal en segundo término y en última instancia la comunicación ascendente. Estas frecuencias son lógicas, considerando la posición que guardan estas personas, con respecto a la estructura de la organización.
- P-6 El 100% de este nivel, transmite sus inquietudes a sus superiores, porque esto permite disipar dudas, evitar pérdidas de tiempo y esfuerzo.
- P-7 El 100% de estas personas opinan que dan contestación oportuna a los mensajes que se les transmiten, debido a que conocen los medios, reciben oportunamente la comunicación y comprenden con facilidad los mensajes.
- P-8 El 67% de este grupo considera que la comunicación oral, es la forma mas efectiva para transmitir los mensajes. Evidentemente, esta forma de comunicación permite una retroalimentación inmediata.

P-9 El 100% de estas personas, manifiestan conocer a todos los integrantes de su grupo de trabajo, porque la interacción con otros miembros de la Organización, es determinante para los fines.

P-10 El 100% de estas personas, realizan reuniones diariamente de trabajo a fin de interiorizarse y discutir los problemas más inmediatos.

P-11 El 67% de los individuos, de este nivel, tratan problemas personales con sus compañeros de trabajo. En opinión general de este grupo, esto permite un mayor acercamiento hacia las personas.

PERSONAL DE SUPERVISION Y TECNICO:

- P-1 Entre el 56% y el 74% de estas personas opinaron que les es fácil entender los mensajes que se les transmiten. El porcentaje de personas restantes, no entienden con facilidad los mensajes debido fundamentalmente a la utilización de términos especializados.
- P-2 Entre el 26% y 43% de las personas respondieron que los cambios en las condiciones de trabajo, les son comunicadas oportunamente; mientras que el 56% y el 73% opinaron lo contrario, debido a que no existen los canales adecuados para tal fin.
- P-3 Entre el 26% y el 43% consideraron que su opinión es tomada en cuenta, mientras que el 56% y 73% manifestaron que no se les toma en cuenta en las decisiones de su área de trabajo, por la rigidez de las estructuras comunicativas.
- P-4 Entre el 69% y el 85% de estas personas consideran que las instrucciones recibidas son claras; existiendo un porcentaje mínimo que dice lo contrario.

P-5 Este nivel considera, la comunicación ascendente como la de mayor frecuencia; en segundo término la horizontal y finalmente la descendente. Este orden obedece a que este grupo de personas, deben dar respuestas continuas a los problemas del nivel operativo.

P-6 Entre el 80% y el 93% de estas personas transmiten las quejas, sugerencias o dudas a sus superiores, porque de esta manera consideran desempeñar efectivamente su trabajo.

P-7 Entre el 69% y el 84% de estas personas, manifiestan dar contestación oportuna a los mensajes, mientras que los porcentajes restantes no lo hacen debido a que reciben extemporáneamente la comunicación.

P-8 La mayor parte de los individuos de este nivel, opinaron que la comunicación oral ocupa el primer lugar en cuanto a efectividad; en segundo término, la comunicación por escrito y una mínima parte, la comunicación audiovisual.

P-9 El 100% de las personas manifiestan conocer a todos los integrantes de su grupo de trabajo; esto se debe a que son grupos pequeños y con un alto grado de homogeneidad.

P-10 Entre el 32% y el 51% de las personas de este nivel, realizan reuniones para discutir problemas de trabajo. La periodicidad promedio de estos encuentros es de treinta días. El 48% y 67% restante, no realizan reuniones de trabajo, lo cual pone en evidencia ciertas contradicciones.

P-II Entre el 35% y el 54% de las personas entrevistadas, acostumbran tratar problemas personales en sus área de trabajo, porque en opinión de estas personas; buscan un apoyo, comprensión y una mayor confianza. El 45% y el 64% aproximadamente no lo hacen, por considerar que son aspectos ajenos al trabajo que desempeñan.

PERSONAL OPERATIVO:

- P-I El 90% de este personal, manifiesta comprender fácilmente los mensajes que se les transmiten. Esto se debe a que sus superiores emplean un lenguaje sencillo y accesible.
- P-2 Entre el 59% y el 72% consideran conocer oportunamente los cambios para el desarrollo de su trabajo. El porcentaje de personas restantes señalan que la naturaleza de sus actividades y el nivel jerárquico que ocupan no les permite conocer con anticipación, los cambios que se generan en las estructuras superiores.
- P-3 Entre el 66% y el 78% consideran que su opinión es tomada en cuenta para las decisiones de su área. Los porcentajes restantes; señalan que los procesos se encuentran elaborados y los cambios, si es que los hay, son mínimos. Por todo esto, es difícil proponer nuevas sugerencias.
- P-4 El 85% de las personas, manifiestan obtener instrucciones claras por parte de su jefe inmediato; en virtud

de que se encuentran claramente definidas sus funciones.

P-5 El personal operativo, en general, manifiesta que la comunicación ascendente es la más usual. En segundo orden de importancia, la comunicación horizontal, y en última instancia la comunicación descendente.

P-6 Entre el 83% y el 95% de las personas manifiestan tener la suficiente confianza para exponer sus puntos de vista con respecto al trabajo que desarrollan.

P-7 Entre el 80% y el 89% de los individuos, dan contestación oportuna a los mensajes que se les transmiten, aunque parte de ellos, desconocen los medios a utilizar o no comprenden el mensaje, lo que origina el retraso de la contestación.

P-8 La mayoría de estas personas coinciden en opinar la efectividad de la comunicación oral. Esto se debe a que la persona que emite el mensaje puede modificar su actitud con respecto al emisor.

P-9 Entre el 96% y el 99% de estas personas, manifiestan conocer a los integrantes de su grupo, debido a la afinidad de sus actividades y por la convivencia cotidiana.

P-10 Entre el 38% y el 51%, del personal operativo, manifiesta realizar reuniones para discutir problemas de trabajo. La periodicidad promedio, de estos encuentros, es de un mes. El porcentaje de personas restantes, señalan no conocer, por ningún medio, la existencia de estas reuniones.

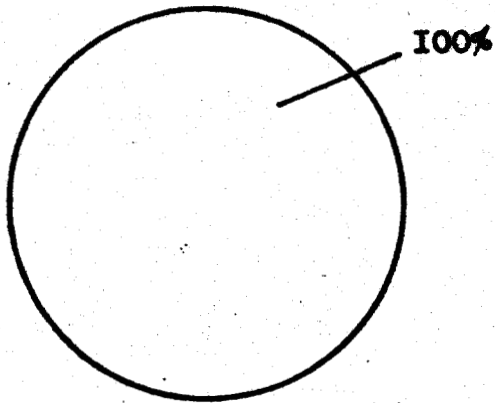
P-II Entre el 43% y el 74% de las personas, tratan sus problemas personales con sus compañeros de trabajo. En opinión de esta mayoría, esto permite disminuir las tensiones y aumentar su identificación en un grupo de trabajo. El porcentaje de personas restantes, no lo hacen porque consideran, que por una parte, no tienen la suficiente confianza, y por otra, son problemas que deben resolverse en otro medio.



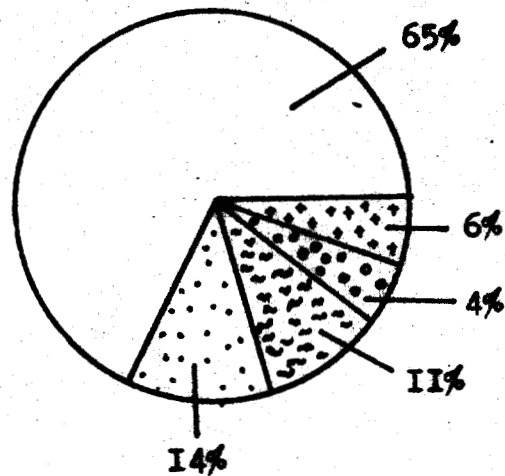
INTERPRETACION GRAFICA DE LOS RESULTADOS

I. ¿Cuando recibe alguna comunicación entiende usted fácilmente el mensaje?

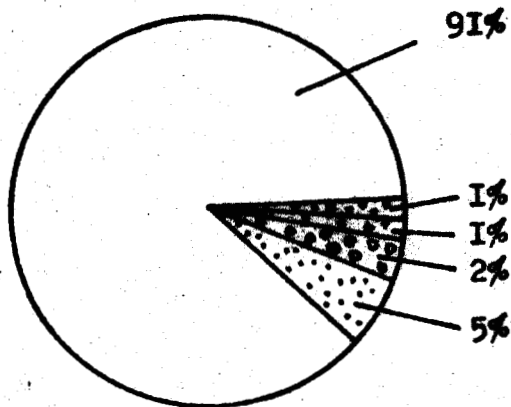
PERSONAL DIRECTIVO



PERSONAL DE SUPERVISION Y TECNICO



PERSONAL OPERATIVO



Positivo



Negativo



Falta de claridad en el medio utilizado



Demasiados formalismos en la comunicación



Mala estructuración de las oraciones



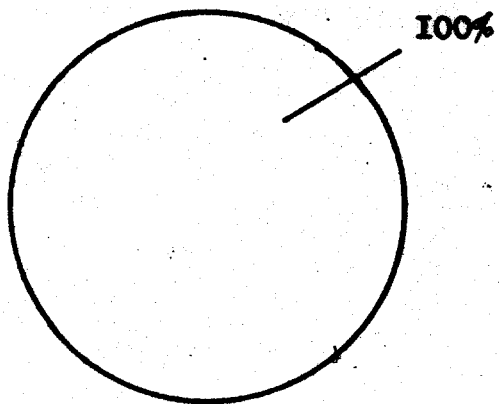
Demasiados tecnicismos



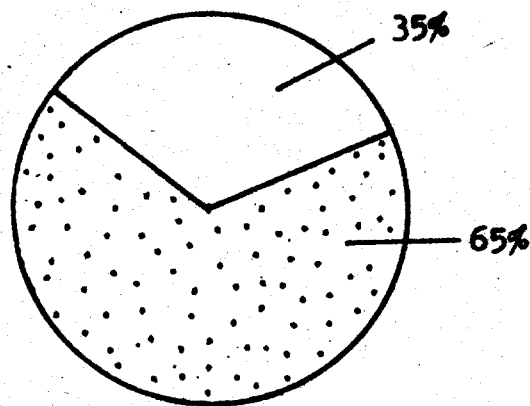
Términos mal empleados

2. ¿Se le comunica oportunamente algún cambio en las condiciones de trabajo?

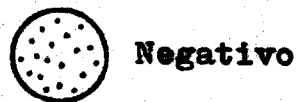
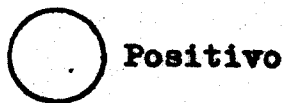
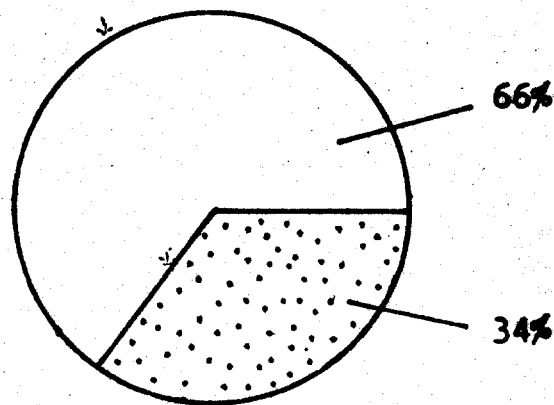
PERSONAL DIRECTIVO



PERSONAL DE SUPERVISION Y TECNICO

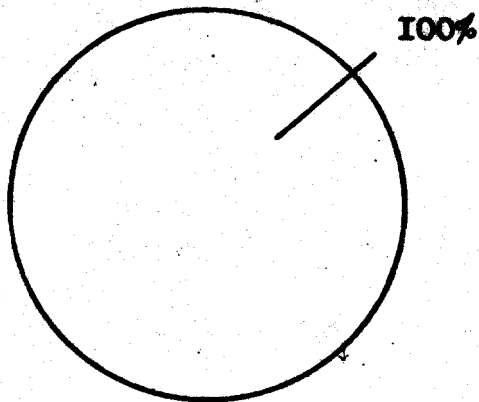


PERSONAL OPERATIVO

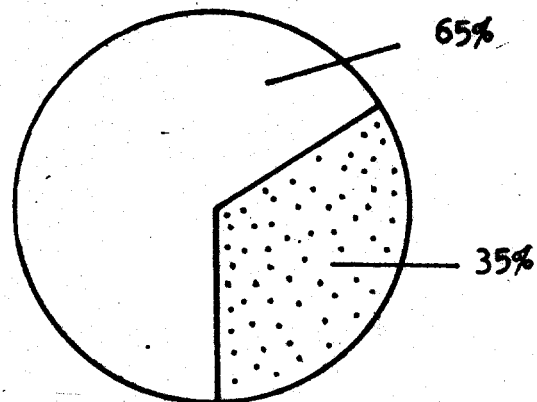


3. ¿Considera usted que su opinión es tomada en cuenta dentro de las decisiones de su área de trabajo?

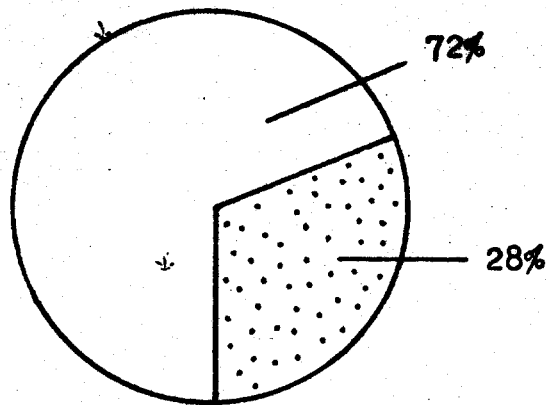
**PERSONAL DIRECTIVO**



**PERSONAL DE SUPERVISION Y TECNICO**



**PERSONAL OPERATIVO**



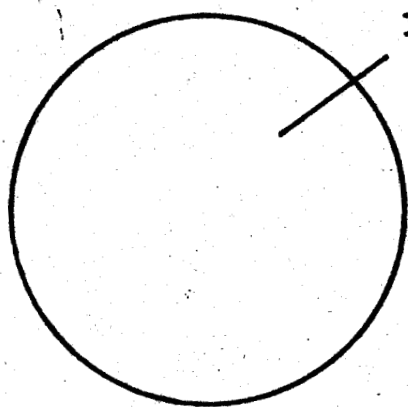
○ Positivo

● Negativo

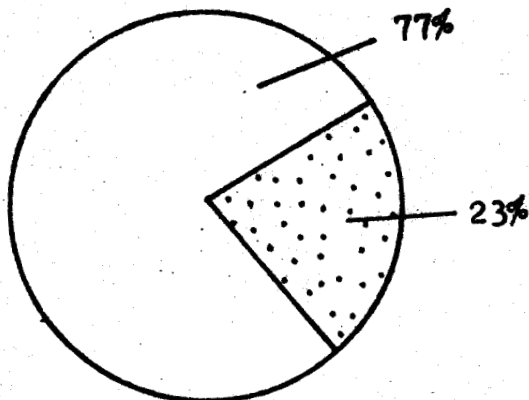
4. ¿Obtiene usted instrucciones claras por parte de su jefe inmediato para el desempeño de su labor?



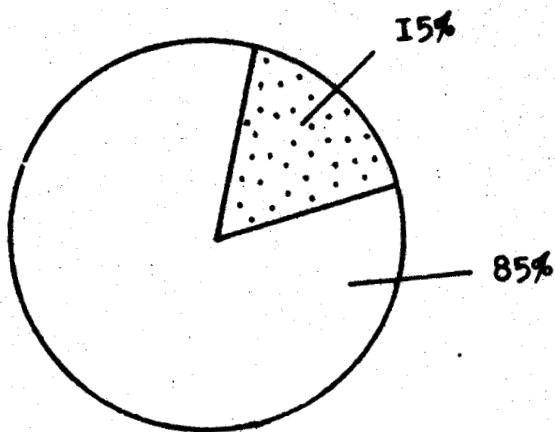
PERSONAL DIRECTIVO



PERSONAL DE SUPERVISION Y TECNICO



PERSONAL OPERATIVO



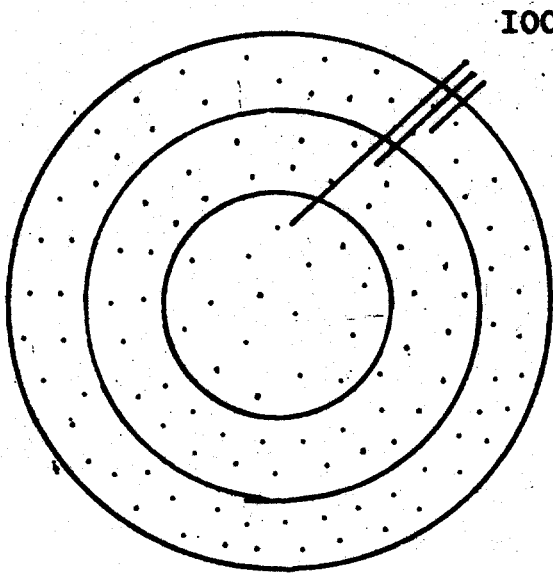
Positivo



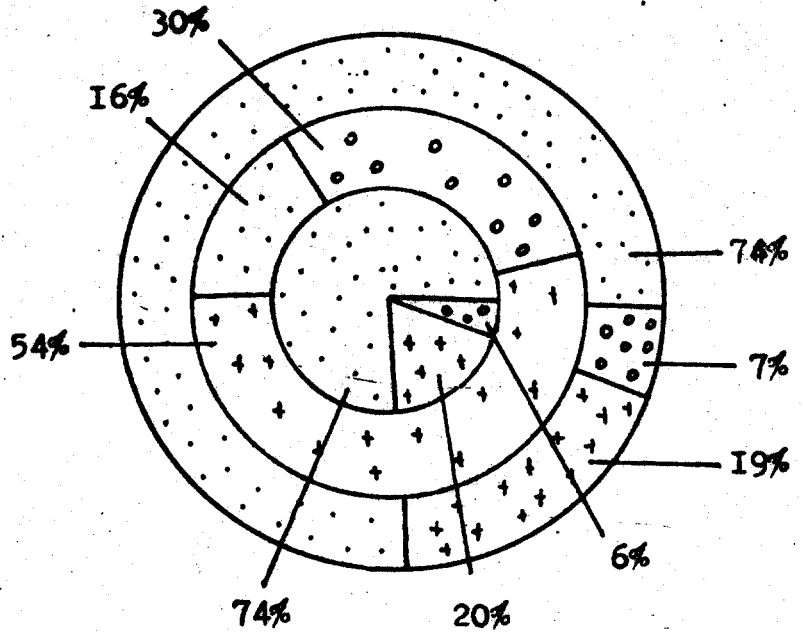
Negativo

5. ¿Qué dirección sigue con mayor frecuencia la comunicación que se genera en torno al puesto que desempeña? Numérelos progresivamente de acuerdo a la frecuencia que se da.

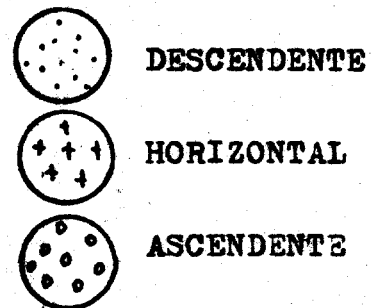
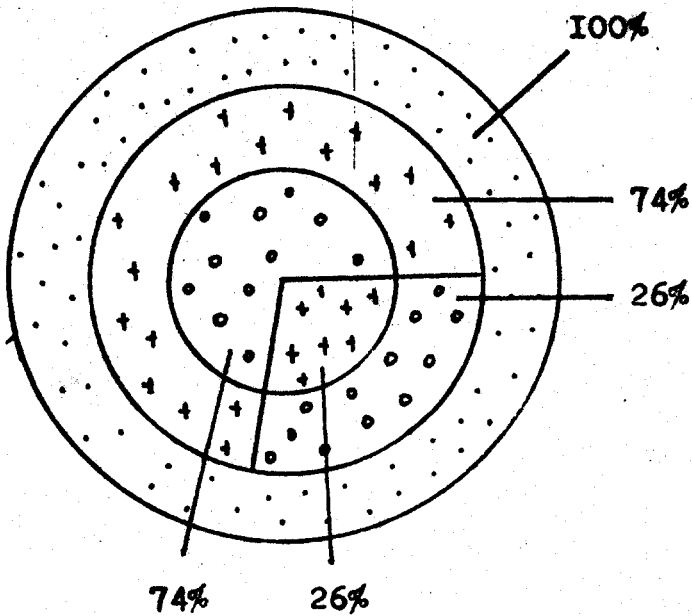
PERSONAL DIRECTIVO



PERSONAL DE SUPERVISION Y TECNICO



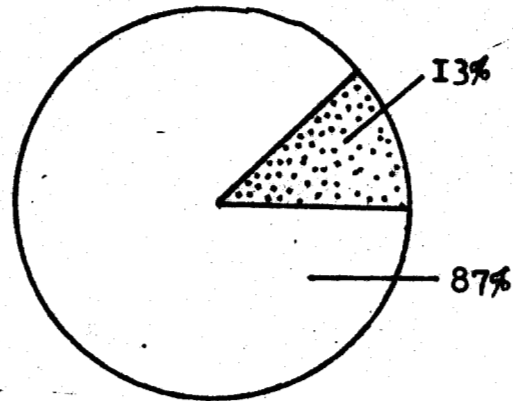
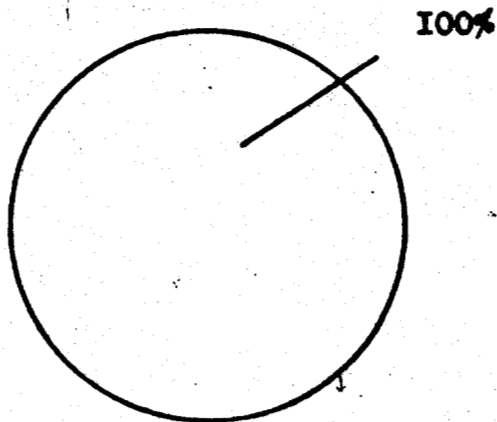
PERSONAL OPERATIVO



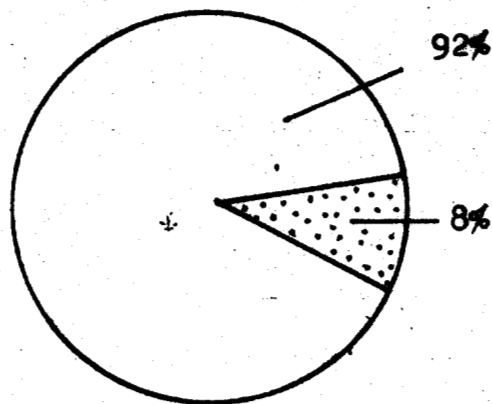
6. ¿Cuando tiene usted alguna queja, sugerencia o duda sobre el desempeño de su trabajo, lo transmite a su superior inmediato?

PERSONAL DIRECTIVO

PERSONAL DE SUPERVISION Y TECNICO



PERSONAL OPERATIVO



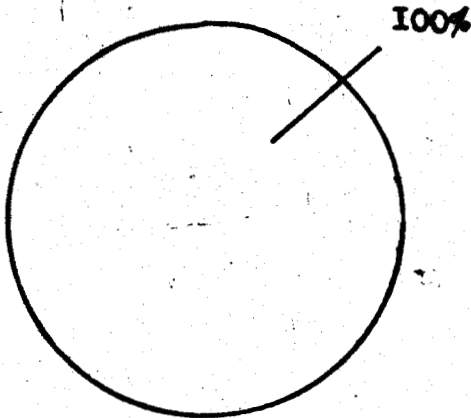
○ Positivo

● Negativo

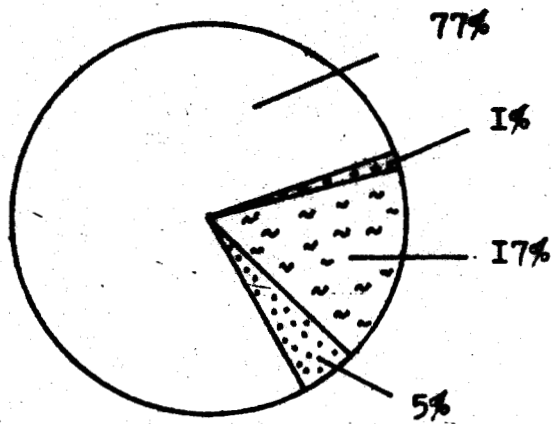


7. ¿Da contestación oportuna a los mensajes que se le transmiten?

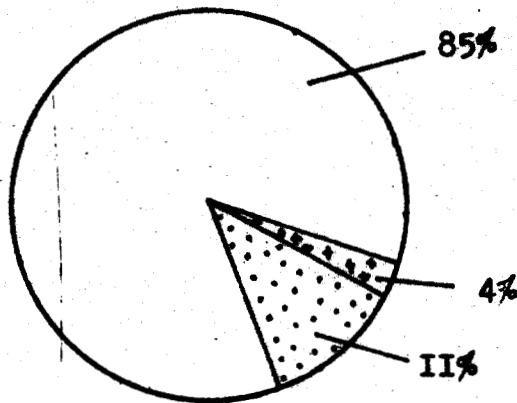
**PERSONAL DIRECTIVO**



**PERSONAL DE SUPERVISION Y TECNICO**



**PERSONAL OPERATIVO**



POSITIVO



NEGATIVO



DESCONOCIMIENTO DE LOS MEDIOS A UTILIZAR



INCOMPRESION DEL MENSAJE

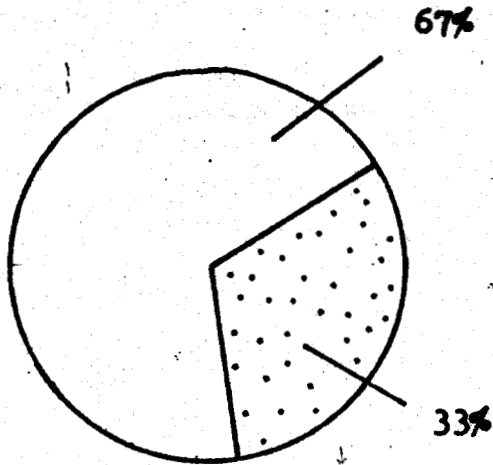


RECEPCION EXTEMPORANEA DE LA COMUNICACION

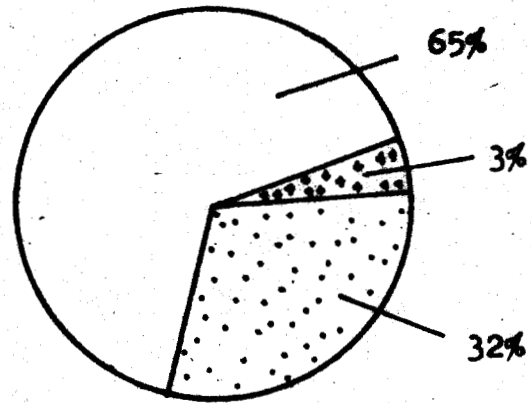


8. ¿Para usted cuál es la forma más efectiva para comunicarse con los demás dentro de la organización?

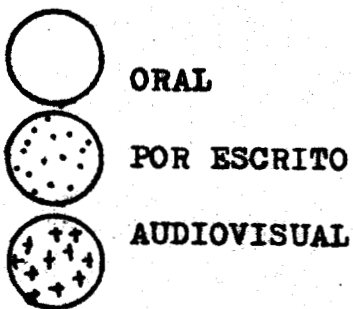
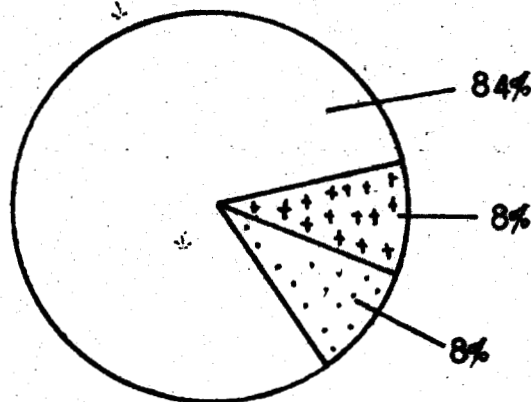
PERSONAL DIRECTIVO



PERSONAL DE SUPERVISION Y TECNICO



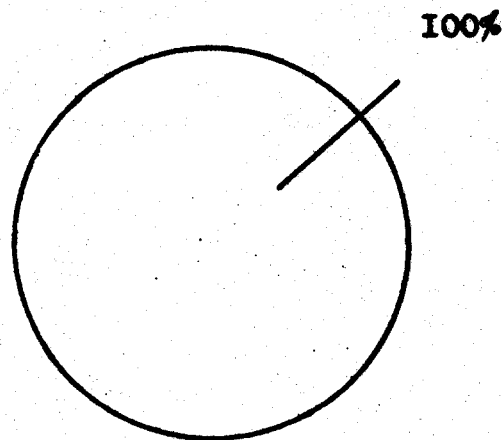
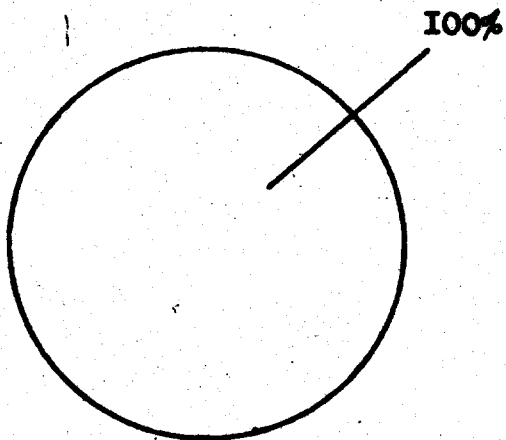
PERSONAL OPERATIVO



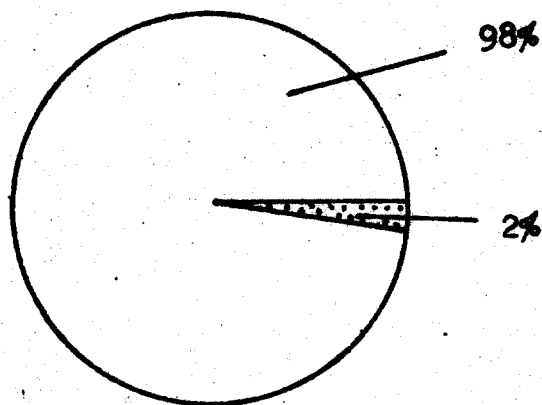
9. ¿Conoce usted a todos los integrantes de su grupo de trabajo?


PERSONAL DIRECTIVO

PERSONAL DE SUPERVISION  
Y TECNICO



PERSONAL OPERATIVO

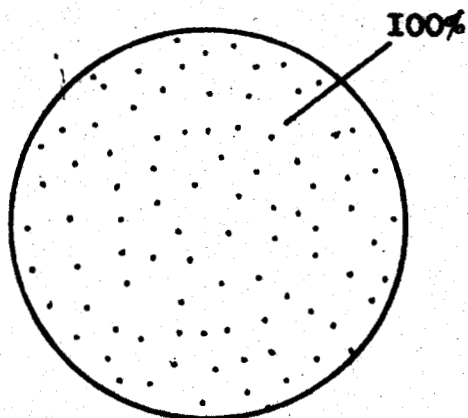


 POSITIVO

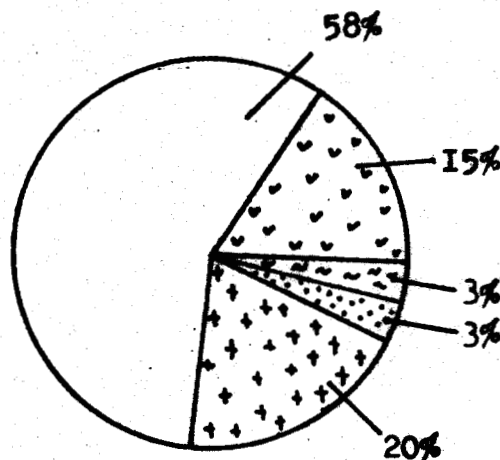
 NEGATIVO

10. ¿Se realizan reuniones para discutir problemas de trabajo? ¿Con que periodicidad?

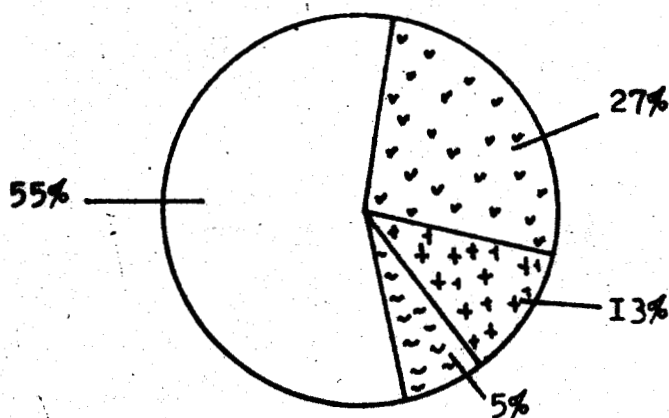
PERSONAL DIRECTIVO



PERSONAL DE SUPERVISION Y TECNICO



PERSONAL OPERATIVO



POSITIVO



NEGATIVO



DIARIAMENTE



MENSUALMENTE



SEMANTALMENTE



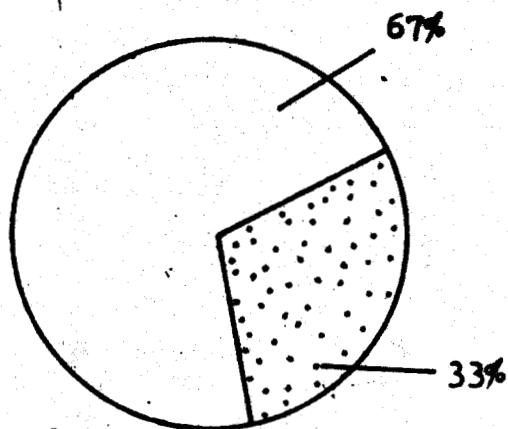
MAS DE UN MES



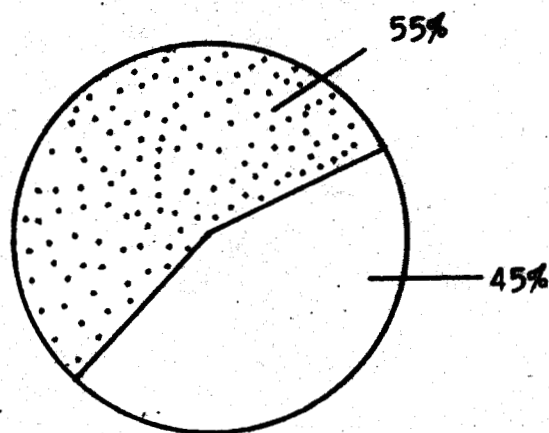
QUINCENALMENTE

II. ¿Acostumbra tratar problemas personales con sus compañeros o superiores?

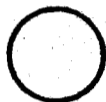
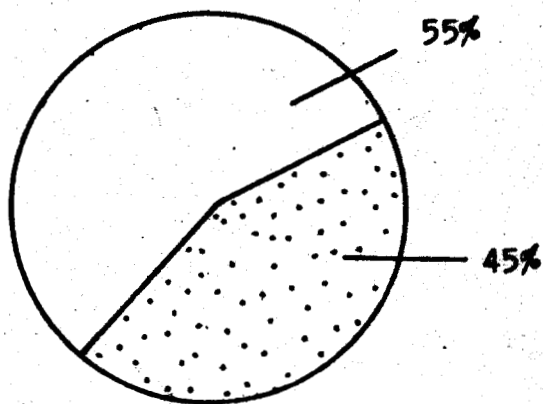
PERSONAL DIRECTIVO



PERSONAL DE SUPERVISION Y TECNICO



PERSONAL OPERATIVO



POSITIVO



NEGATIVO

RESULTADOS PRIMARIOS

ANALISIS BIVARIADO

Para convalidar las respuestas cinco y ocho del cuestionario se tomó como efectiva la prueba de hipótesis o de independencia; misma que permitirá comparar la frecuencia observada con relación a la frecuencia esperada.

Procedimiento:

Para determinar el porcentaje de la distribución chi-cuadrado se consideró la  $I - \alpha$  como .01  $\therefore I - \alpha = .99$

El número de grados de libertad equivale a:  $(r-1) (K-1)$

Donde:  $r$  = número de renglones

$K$  = número de columnas

Entonces:  $(r-1) (K-1)$

$$(3-1) (3-1) = 4$$

En tablas: La distribución  $\chi^2$  para posibilidades seleccionadas es de 13.3

Para determinar la frecuencia esperada: Si  $A_1$  y  $B_1$  son independientes, la posibilidad de que  $A_1$  y  $B_1$  ocurran es el producto de la probabilidad  $A_1$  por  $B_1$

En simbolos se expresa como:  $P(A_1 \text{ y } B_1) = P(A_1) P(B_1)$

También anotamos que:  $P(A_1) =$  para todas las A

$$\frac{A_1}{A} = \frac{67}{87}$$

$P(B_1) =$  para todas las B

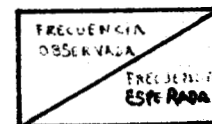
$$\frac{B}{B} = \frac{6}{87}$$

Por tanto:  $(A_1 \text{ y } B_1) = .05311$

El número esperado para la casilla I es:  $n ( P(A_1 \text{ y } B_1) )$

De forma similar se procede con las casillas restantes.

forma \ direcc.		B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	B <sub>3</sub>	TOTAL
		DESCENDENTE	HORIZONTAL	ASCENDENTE	
A <sub>1</sub>	ORAL	4 4.62	12 16.94	51 45.44	67
A <sub>2</sub>	ESCRITA	1 1.03	7 3.82	7 10.15	15
A <sub>3</sub>	AUDIOVISUAL	1 .35	3 1.24	1 3.41	5
		6	22	59	87



variable	frecuencia observada	frecuencia esperada	$I_o - E$	$I_o - E - .5$	$(I_o - E - .5)^2$	$\frac{(I_o - E - .5)^2}{E}$
O - D	4	4.62	0.62	0.12	0.0144	0.00311
O - H	12	16.94	4.94	4.44	19.71	1.1635
O - A	5	45.44	5.56	5.06	25.60	0.5633
E - D	1	1.03	0.03	0.47	0.2209	0.2144
E - H	7	3.82	3.18	2.68	7.18	1.8795
E - A	7	10.15	3.15	2.65	7.02	0.6916
A - D	1	0.35	0.65	0.15	0.0225	0.0642
A - H	3	1.24	1.76	1.26	1.58	1.2741
A - A	1	3.41	2.41	1.91	3.648	1.0697
						$\Sigma 6.92341$

Conclusión: En virtud de que el valor 6.92341 cae dentro de los límites de aceptación de la distribución  $\chi^2$ , entonces para  $H_0$ : la forma de comunicación es independiente de la dirección que esta sigue dentro de la organización.



METODO DE ESTIMACION

E<sub>1</sub>

n	x <sub>i</sub>	x <sup>2</sup>
I	8	64
2	7	49
3	3	9
4	7	49
5	5	25
6	5	25
7	5	25
8	6	36
9	4	16
10	4	16
11	6	36
12	5	25
13	4	16
14	3	9
15	5	25
16	8	64
17	5	25
18	4	16
19	3	9
20	7	49
21	5	25
22	7	49
23	4	16
24	5	25
25	5	25
26	6	36
27	7	49
28	4	16
29	5	25
30	4	16
31	4	16
Σ	160	886

E<sub>2</sub>

n	x <sub>i</sub>	x <sup>2</sup>
I	6	36
2	5	25
3	7	49
4	6	36
5	7	49
6	8	64
7	6	36
8	8	64
9	3	9
10	8	64
11	6	36
12	8	64
13	6	36
14	6	36
15	6	36
16	6	36
17	5	25
18	7	49
19	8	64
20	6	36
21	7	49
22	6	36
23	8	64
24	5	25
25	8	64
26	6	36
27	5	25
28	6	36
29	3	9
30	7	49
31	6	36
32	8	64
33	4	16
34	8	64
35	5	25
36	5	25
37	6	36
38	6	36

E<sub>2</sub>

n	x <sub>i</sub>	x <sup>2</sup>
39	6	36
40	8	64
41	5	25
42	8	64
43	8	64
44	5	25
45	8	64
46	5	25
47	5	25
49	8	64
49	6	36
50	7	49
51	4	16
52	7	49
53	6	36
Σ	334	2198

Para determinar s<sup>2</sup> aplicamos la fórmula:  $s^2 = \frac{\sum(x^2) - (\sum x)^2/n}{n-1}$

$$\text{Para } E_1: s_1^2 = \frac{886 - (160)^2 / 31}{31-1}$$

$$s_1^2 = 2$$

$$\text{Para } E_2: s_2^2 = \frac{2198 - (334)^2 / 53}{53-1}$$

$$s_2^2 = 1.79$$

Para obtener  $\bar{x}$  efectuamos:  $\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$

$$\text{Para } E_1: \bar{x}_1 = \frac{160}{31} = 5.16$$

$$\text{Para } E_2: \bar{x}_2 = \frac{334}{53} = 6.3$$

Formulación de hipótesis:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 \quad \delta \quad (\mu_1 - \mu_2) = 0$$

$$H_1: \mu_1 < \mu_2 \quad \delta \quad (\mu_1 - \mu_2) < 0$$

Para los niveles de significación consideramos:

$$t_{\alpha/2} = 100 - 95 = 5 \Rightarrow .05 \quad \therefore \frac{\alpha}{2} = .025$$

$$n_1 + n_2 - 2 = 31 + 53 - 2 = 82$$

Por tanto, cuando  $\alpha = .05$  y 82 gl. el valor crítico de "t" es de 1.990 pero como esta es una prueba de dos lados consideramos el valor calculado como negativo.

Para determinar el error estandar aplicamos el teorema central del límite mediante la fórmula:

$$\sigma_{\bar{x}_1 - \bar{x}_2} = \sqrt{\frac{\sigma_1^2}{n_1} + \frac{\sigma_2^2}{n_2}}$$

$$\sigma_{\bar{x}_1 - \bar{x}_2} = \sqrt{\frac{2}{31} + \frac{1.79}{53}}$$

$$\sigma_{\bar{x}_1 - \bar{x}_2} = \sqrt{.098}$$

$$\sigma_{\bar{x}_1 - \bar{x}_2} = .3$$

Para probar que la diferencia entre dos medias es equivalente a un valor específico, aplicamos la fórmula de la "t" calculada. Esta es igual a:

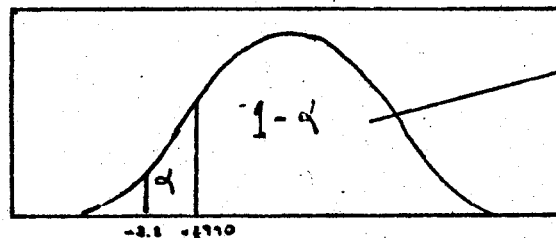
$$t = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{\sigma_{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}}$$

$$t = \frac{(5.16 - 6.3) - (u - u)}{\sigma_{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}}$$

$$t = \frac{-1.14 - 0}{.3}$$

$$t = -3.8$$

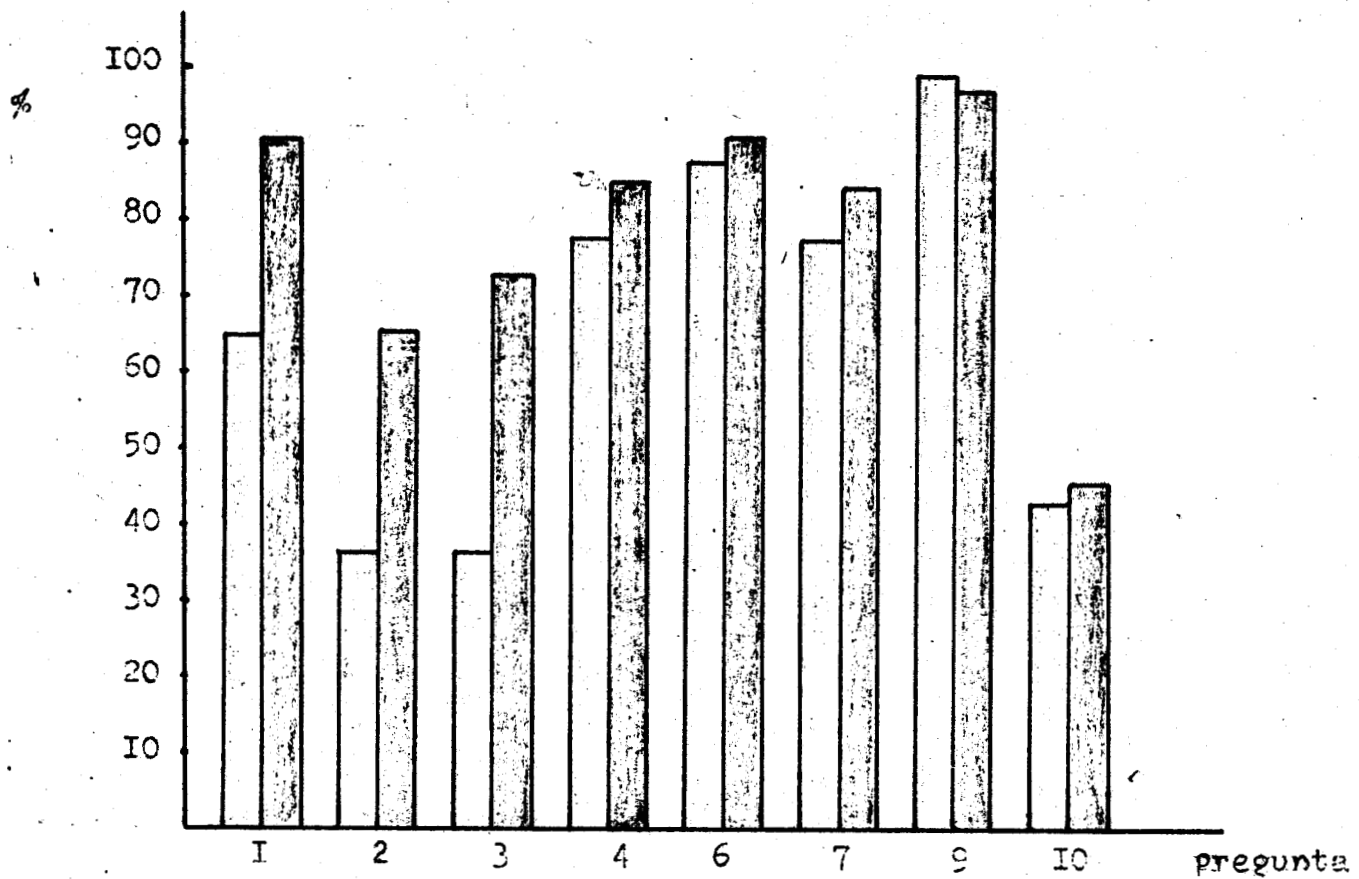
Conclusión: Como el valor de la "t" calculada excede el valor crítico de -1.990 entonces rechazamos la hipótesis nula y concluimos que el nivel E<sub>2</sub> tiene un mayor nivel de comprensión de los mensajes con respecto a E<sub>1</sub>. Otra forma de comprender este resultado es mediante una curva con las áreas de aceptación y rechazo de hipótesis.



región de no rechazo

DESCRIPCION DE LOS PROBLEMAS

PREGUNTA NIVEL	I	2	3	4	6	7	9	10
E <sub>1</sub>	65%	35%	35%	77%	87%	77%	100%	42%
E <sub>2</sub>	91%	66%	72%	85%	92%	85%	98%	45%



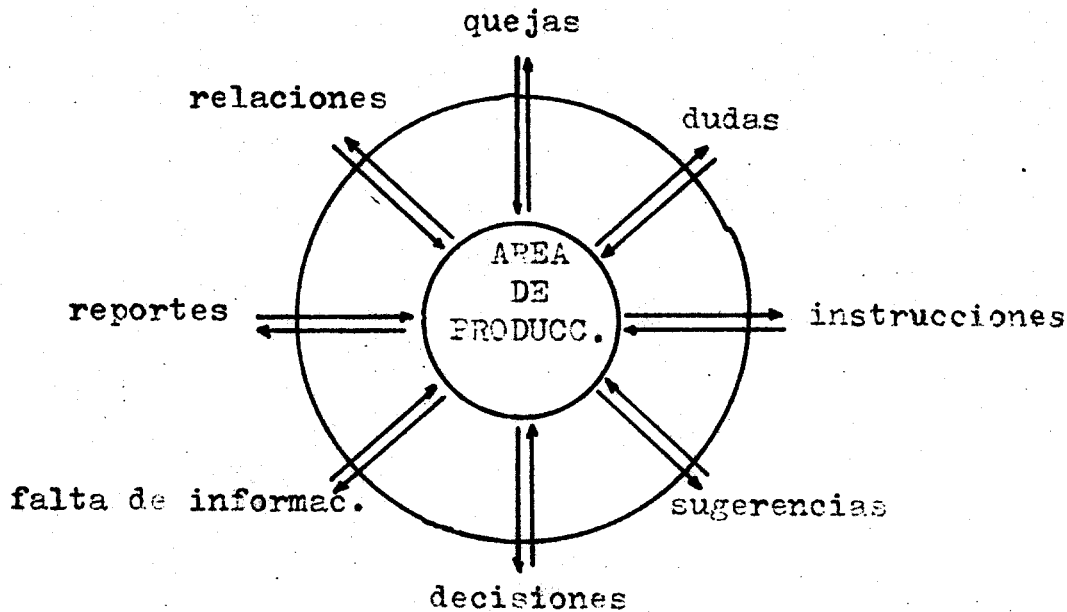
Este diagrama muestra la relación en porcentajes para todas las respuestas contestadas afirmativamente. Nótese que las barras flanqueadas a la derecha, en su mayoría superan a los de la izquierda. Esto significa que si efectuamos un prome-

dio de porcentajes de las preguntas comprometidas con la productividad, veremos que hay una diferencia de 14% del nivel operativo con respecto al nivel intermedio. En otras palabras, preguntas que se relacionan con el entendimiento de los mensajes, transmisión, recepción oportuna, opiniones consideradas y reuniones de trabajo son contradictoriamente más efectivas en el nivel operativo.

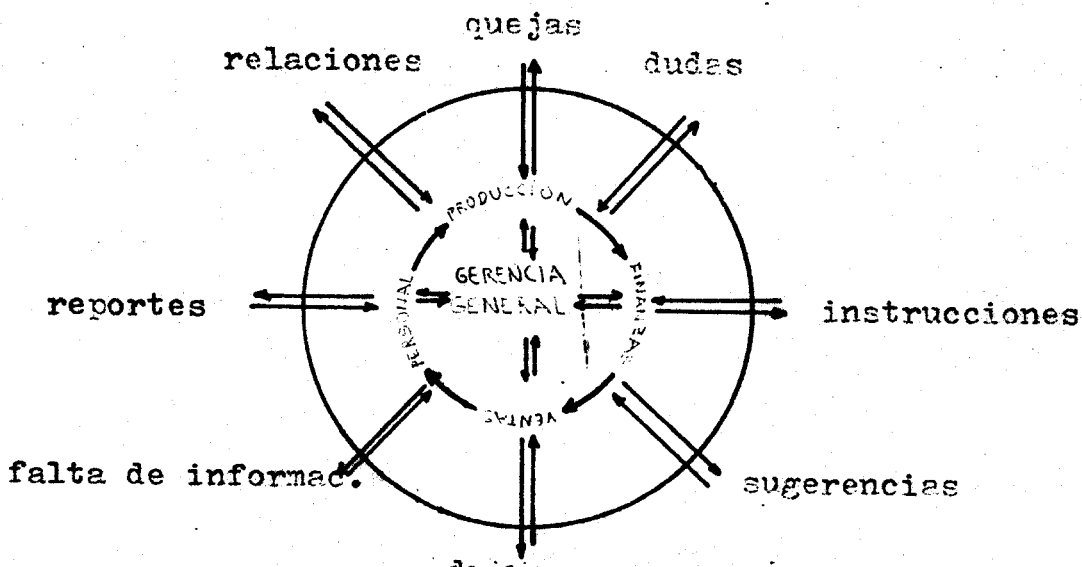
A continuación, se sugierententativamente algunas de las causas que provocan estas diferencias de  $E_1$  con respecto a  $E_2$

- Por lo general, los niveles superiores buscan perfeccionan los métodos de trabajo y esto los lleva a encontrarse con numerosas variables que en algunos casos son incontrolables. En otros casos, como estos niveles se encargan del diseño de la estructura organizacional y por tanto de sus reglas; entonces son ellos mismos quienes mas adelante rompen sus modelos, desorganizan y tergiversan la comunicación.
- Las sugerencias del nivel  $E_2$  no tienen mayores repercusiones dado que los procedimientos de trabajo ya están establecidos. De allí que la inquietud por los cambios es prácticamente inexistente.

- Los flujos de información son centralizados por el área de producción. Esto significa que las decisiones, quejas, instrucciones, reportes, etc del nivel intermedio, no son manejadas por sus respectivas áreas. De otra manera, estos problemas podrían verse de la siguiente forma:



En cambio, si el flujo de información fuese integrado e interactivo, los resultados de E<sub>2</sub> serían diferentes.



- Completando el análisis anterior, Harold Koontz señala:  
"el grado de descentralización de autoridad es mayor cuanto mejor sea el número de decisiones tomadas en los diferentes niveles de la jerarquía administrativa" (20) . Sin embargo esta prerrogativa no es tomada en cuenta puesto que las decisiones de E<sub>1</sub> son prácticamente estáticas.
  
- Otra situación aplicable a nuestro diagnóstico es el que señalan los autores Montaña e Ibarra con respecto a las decisiones: "la relación entre la organización y su medio ambiente se establece al más alto nivel, al nivel de las decisiones no programadas, las que permiten resolver problemas nuevos con alto nivel de incertidumbre; las decisiones importantes son tomadas por la cúpula de la organización". Para nuestro caso, estas decisiones son tomadas por el Consejo de Administración, Gerencia General y Departamento de Producción. Entonces "... las demás decisiones programadas, que las tomen los niveles inferiores. A ellos les corresponde no decidir" (21) . Finalmente, de la misma fuente se cita a H. Simon quien aclara: "quienes manejan la información se distinguen de quienes la procesan -son quienes trabajan con altos grados de incer



tidumbre y "casualmente" corresponden nuevamente a los "al-  
tos mandos". Para qué quieren información aquellos a los  
que les corresponde no decidir; simplemente que sigan apre-  
tando tuercas" (22 ).

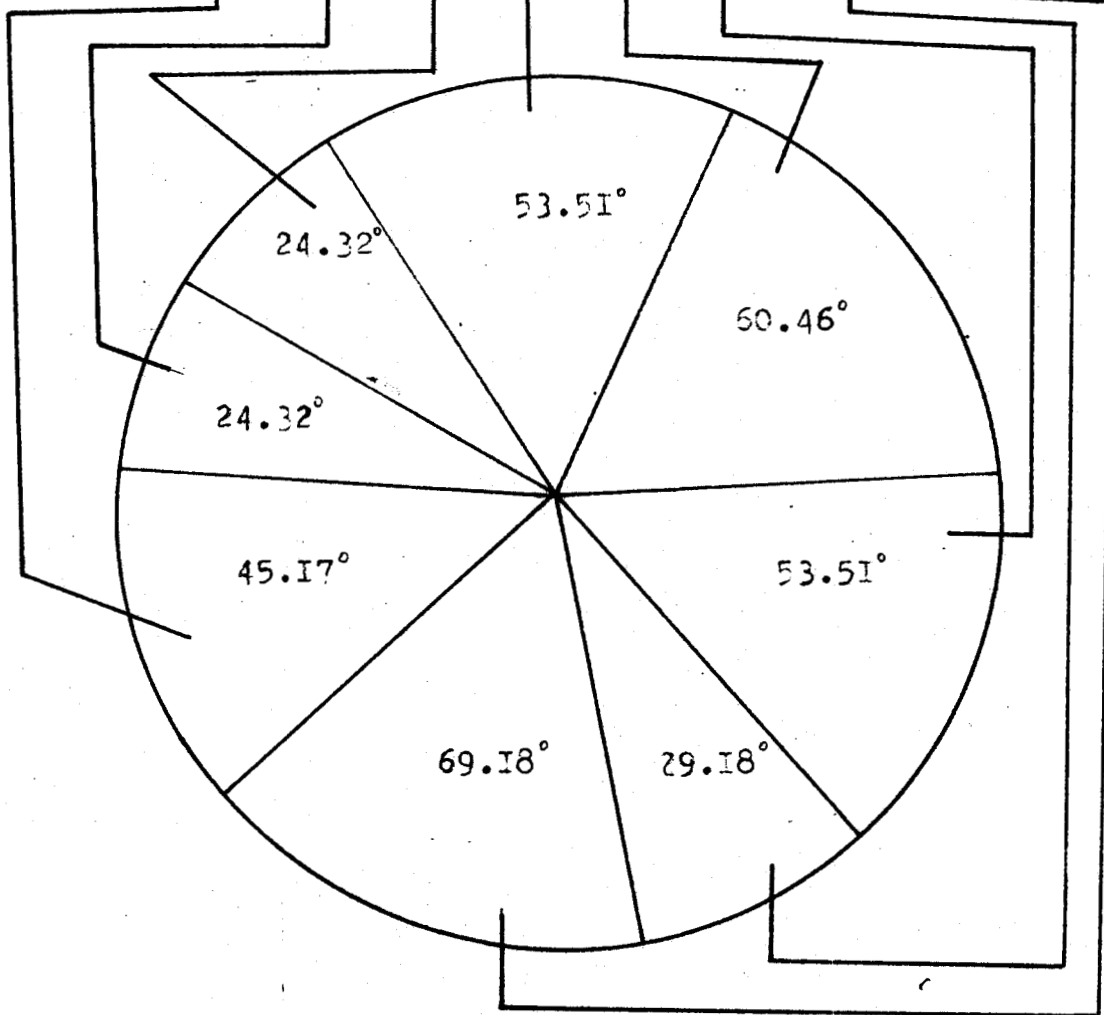
- Al olvidar los conductos de comunicación se producen tam-  
bién problemas. Por ejemplo cuando el supervisor es igno-  
rado en el proceso de la comunicación, eso sugiere que no  
está transmitiendo la información en forma adecuada, o es  
un eslabón innecesario en la cadena de comunicaciones. Pa-  
ra el supervisor, quien en bien de la organización debe re-  
cibir siempre las comunicaciones antes que sean transmiti-  
das a los trabajadores. Esto ayuda a mantener el prestigio  
del supervisor y lo posibilita para discutir los problemas  
con los trabajadores y sentir que es tomado en cuenta.

- Finalmente, las barreras del flujo horizontal también pue-  
den ser las causas de los problemas del nivel E1 . Así  
por ejemplo puede haber un bloqueo en la circulación de  
los mensajes entre supervisores y administradores por ra-  
zones personales, puede existir una carencia de canales de  
comunicación entre departamentos por una excesiva competi-  
tividad, de manera que se obstaculicen la eficiencia unos

con otros; y no habrá que olvidar que también existen principios psicológicos de las personas, es decir que muchas personas desarrollan barreras mentales y emocionales que les hacen rechazar ciertas ideas, medios de comunicación y a determinadas personas como comunicadoras.

PROBLEMAS CRITICOS DEL NIVEL E<sub>1</sub>

pregunta	1	2	3	4	6	7	9	10
% rta. afirmativa (E <sub>1</sub> )	65%	35%	35%	77%	87%	77%	100%	42%



Este diagrama determina específicamente cual de las respuestas tiene el menor índice de comprensión. Como se observa, las preguntas dos y tres obtienen los menores porcentajes. Esto sig

nifica que para el nivel E, no existe una comunicación oportuna cuando se modifican las condiciones de trabajo y que las opiniones de estas personas no son tomadas en cuenta para las decisiones en sus respectivas áreas de trabajo.

Con respecto a la primera situación H. Simon prevee este hecho en los siguientes términos: "la eficacia ejecutiva mejora reduciendo al mínimo el número de niveles por los que tiene que pasar un asunto antes de ser resuelto"(23). Por tanto, si el mensaje no llega a sus receptores en los tiempos requeridos es porque los canales de comunicación operan con imperfecciones.

En cuanto al segundo problema, Katz y Kahn señalan que "el principal requisito de las personas en posiciones ejecutivas es dirigir y coordinar y controlar a la gente. Por otra parte ellos mismos tienen poco hábito de oír a otras personas y en hablarles; por esto, las personas caen también en este modelo de conducta y esperan mas bien oír las decisiones que propiciarlas" (24).

RESULTADOS Y PROPUESTAS

Cada organización muestra problemáticas muy particulares, para lo cual deben elaborarse estrategias administrativas que den solución a las irregularidades y que a la vez contengan las bases teórico-prácticas, para garantizar, en lo posible, la efectividad de los resultados.

Las propuestas y los resultados que a continuación se detallan, no pretenden ser la "panacea" de los problemas de esta Organización; sin embargo, tentativamente se trata de interpretarlos y proponer sus soluciones.

Para esto, se consideraron dos aspectos fundamentales: por una parte, un análisis comparativo del marco teórico con la investigación de campo y por otra, las propuestas finales para una estrategia de comunicación. Para esta última, se diseñó un modelo de comunicación, un análisis ó interpretación de ésta, su funcionalidad y finalmente las sugerencias pertinentes para el caso.

ANALISIS COMPARATIVO DEL MARCO TEORICO  
CON LA INVESTIGACION DE CAMPO

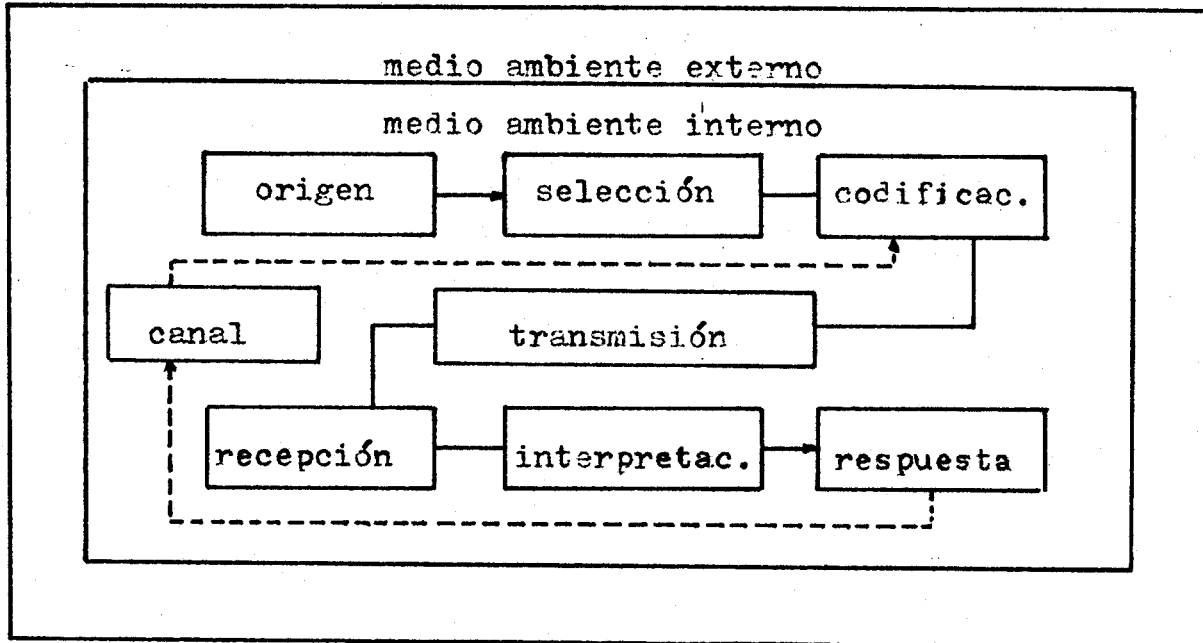
INVESTIGACION DE CAMPO	MARCO TEORICO	CONCLUSIONES
<p>Para la mayoría de los trabajadores de esta organización, la forma más efectiva de comunicación es mediante la palabra hablada, en segundo término la escrita y por último la audiovisual, que es una combinación de las dos anteriores.</p>	<p>-Numerosos autores, coinciden en señalar a la comunicación oral como la forma más efectiva, porque esta no se recibe en forma aislada, sino que vá acompañada del énfasis, señales y posturas del emisor.</p>	<p>-La mayoría de las personas encuestadas afirman que la comunicación oral es la más efectiva. Estas manifestaciones, entonces, nos sobrevaloran sobre la importancia de la misma, para futuras correcciones.</p>
<p>Casi la totalidad del personal de esta organización conoce a sus compañeros de trabajo, debido al cotidiano contacto y además por la afinidad de las actividades que desempeñan. Por otra parte, los criterios para tratar problemas personales con sus compañeros o superiores se distribuyen en forma proporcional.</p>	<p>-El proceso de la comunicación se encuentra influido por los grupos formales e informales. La interacción de las personas, entonces, tendrá mucho que ver con el afecto, la confianza y de las relaciones de estructura organizacional.</p>	<p>-De lo anterior, se puede concluir que las comunicaciones dentro de los grupos de trabajo se dan eficientemente aunque restringidos al canal formal.</p>

INVESTIGACION DE CAMPO	MARCO TEORICO	CONCLUSIONES
<p>-La mayoría de las personas entrevistadas afirman que no tienen problemas en entender los mensajes que reciben, sin embargo el personal de supervisión y técnico es el que arroja el porcentaje más bajo, debido a que es en este nivel donde se recibe y se hace la interpretación de la información que será dirigida al personal operativo.</p>	<p>-El mensaje, en todo momento, lleva una intención del emisor de tal manera que permita obtener una respuesta esperada.</p> <p>Por otra parte, en el campo de las actitudes se manifiesta que cuando existe mensajes mal estructurados, se torna más difícil la asimilación de esta y por tanto será mayor la probabilidad de que la actitud no cambie.</p>	<p>-Una vez analizados los resultados de la investigación de campo, con relación al marco teórico, puede decirse que el problema radica en el flujo que siguen los mensajes del nivel directivo al nivel de supervisión y técnico de esta organización.</p>
<p>-Existe un nivel promedio respecto a las opiniones de los empleados en la toma de decisiones, sin embargo se observa que dentro del personal de supervisión y técnico, la mayor proporción ma-</p>	<p>-Las barreras de la comunicación se manifiestan cuando existen factores que la impiden, y no se obtiene la respuesta esperada porque el mensaje se ve obta-culizado. Concretamen</p>	<p>-Se puede decir que el personal que requiere mayor atención respecto a la oportunidad con que se les transmiten los mensajes es el de supervisión y técnico, ya que existen barreras</p>



INVESTIGACION DE CAMPO	MARCO TEORICO	CONCLUSIONES
<p>-nifiesta tener problemas para la recepción oportuna de los cambios que se generan en esta área.</p>	<p>te las barreras administrativas son causadas por las estructuras organizacionales, mala planeación y deficiente operación de los canales.</p>	<p>administrativas <sup>que</sup> dificultan su labor.</p>
<p>-Existe una gran desproporción, en los diferentes niveles o estratos, en cuanto a la manifestación de que su opinión es tomada en cuenta dentro de las decisiones de su área de trabajo, principalmente en el personal de supervisión y técnico. La mayoría de estos opina que nos se los considera para la toma de decisiones.</p>	<p>-El proceso de la comunicación en general es dinámico e interactivo y uno de los factores determinantes lo constituye la retroalimentación. Elemento que dispone la fuente para conocer si su mensaje se ha comunicado efectivamente.</p>	<p>-El nivel de supervisores y técnicos no es tomado en cuenta para incrementar la eficacia operativa, lo que ocasiona que este grupo de personas se sienta relegado.</p>

PROPUESTAS PARA UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACION



Este modelo es bastante general y puede ser utilizado en el estudio de múltiples situaciones dentro de la organización. Situaremos, entonces, este modelo en el contexto del complicado sistema de procesos de mensajes que es la organización moderna.

En primer lugar, en el margen izquierdo se encuentran los tres componentes físicos que intervienen en la comunicación: el origen o la fuente, el canal y el receptor.

El origen, como la palabra lo indica, dá comienzo al proceso de comunicación identificando su intención y de algu

na forma declarando lo que se espera conseguir con el mensaje. Con esta idea se esclarece tentativamente uno de los propósitos de la comunicación, que es la de buscar la eficiencia de los procesos administrativos por medio de las actitudes. Por tanto, la idea de conseguir mediante el origen una respuesta, es definida por la persona tan bien como él pueda. Si la persona, por ejemplo, espera provocar una acción, su intención se puede definir específicamente como el intento de conseguir un proceder, es decir, lo que se quiere que los demás hagan.

El canal, para nuestro modelo, se expresa por medio de las líneas de trazo continuo y discontinuo. Analíticamente, el canal, entonces, no es otra cosa que el medio en el cual se transportan los mensajes.

En cuanto al receptor, es la persona o grupo que debe oír el mensaje y cuya actitud o conducta se pretende modificar.

El receptor, en nuestro modelo, puede ejercer tres funciones distintas en la recepción de los mensajes. En primer lugar, la recepción será satisfactoria cuando una copia fiel del modelo original sea captado por el oyente. Para esto será necesario que el receptor tenga un mínimo de há-

bilidad comunicativa. Si este no posee la habilidad de escuchar, leer y pensar, entonces, no estará capacitado para recibir y comprender los mensajes que la fuente ha transmitido. Por otra parte, la cultura y la situación en el sistema social del receptor, su estatus y su conducta también podrán afectar tanto la recepción como la interpretación de los mensajes. La segunda posibilidad, en la recepción de los mensajes, es la descodificación. Esta se produce en el cerebro del receptor y por lo tanto es un elemento muy variable porque en algunos casos, las personas aceptan las ideas y en otras las rechazan. En este punto, es necesario reconsiderar, algunas barreras que suelen caracterizar a las personas tales como: preocupaciones, emociones ajenas al trabajo, sobrevaloración de si mismos, ciertas aversiones, insuficiencia de información, etc.

La tercera de las funciones del receptor será que una vez que haya interpretado el mensaje, será necesario tener una respuesta. Si los ejecutantes ven que esta respuesta no se efectúa en el sentido que ha sido planeado, entonces, será necesario estudiar detenidamente la conducta del receptor. Siguiendo con el análisis de nuestro esquema, la parte cen-

tral superior, constituye uno de los puntos neurálgicos del funcionamiento del sistema. Tanto la selección como la transmisión, de alguna forma representan el comite de dirección de la empresa. Su interpretación queda implícita en la forma o calidad que se efectue la comunicación. En el margen derecho, la relación de ambos elementos es directa, es decir, la codificación como la transformación del mensaje de acuerdo a las políticas de la organización y la respuesta, como la actitud o acción ante los variados estímulos.

La línea de traza discontinuo, en la figura representa la retroalimentación; y como se vé, une el origen con la respuesta y con sus diferentes puntos intermedios como es la transmisión y codificación.

Finalmente, en cuanto a la funcionalidad de este modelo en la organización, puede ser definida en estos términos: cuando dos miembros de la organización hablan entre sí, el hecho de que ambas personas pertenezcan a la misma estructura, influye en el envío, recepción del mensaje, en la fidelidad de la transmisión y en general a la comprensión que dá sentido al mensaje. De esta manera, la organización tam

bién puede influir del mismo modo, en facilitar la comprensión de los mensajes. Dicho esto, se vé que la comunicación se facilita cuando dos personas pertenecen al mismo nivel, sus experiencias son iguales, así como el uso de un vocabulario común. De esta manera, las organizaciones deben buscar normalizar los significados de las palabras de manera que la actitud o percepción de la persona, sea favorable.

Hasta aquí hemos aludido prácticamente las desventajas de este modelo; sin embargo dada su importancia resaltaremos algunas, para su posterior control. En primer lugar, implantar este modelo en una organización implica esfuerzos, estímulos, observaciones e interpretaciones; por lo tanto la persona que desee practicarla debe salirse de sus preocupaciones personales e inmediatas y concentrar su acción en las actitudes de los receptores. En segundo lugar, su aplicación puede ser perturbadora si se descubre que los receptores tienen una reacción negativa a esta. Y en tercer lugar, si el modelo utiliza diferentes canales, y no se sigue la secuencia de la gráfica, se dispersaría toda la información e inevitablemente se distorsionaría su aplicación.

CONCLUSIONES

Se ha mencionado a lo largo de este trabajo, que tanto la comunicación como el estudio de las actitudes constituyen una de las herramientas principales para el logro de los objetivos de una organización cualquiera. Por ello, existen numerosas razones para pensar que estos dos elementos seguirán mencionándose entre los problemas cotidianos de toda organización. Prepararse para aplicarlos correctamente es una tarea difícil porque exige conocer los objetivos, las premisas y la lógica de la planeación. Por consiguiente, realizar un análisis de las actitudes, para determinar una estrategia de comunicación requiere de la selección de las técnicas adecuadas y conocer a las personas que llevarán a cabo estos procesos.

Por tanto, tratar estos problemas, como un asunto tan importante, lo suficiente para justificar el costo y el tiempo, es muy raro, pero es esencial si se quiere lograr buenos resultados. Entonces, el éxito de la comunicación y de los cambios positivos en las actitudes dependerá en última instancia de alterar la capacidad de los demás para satisfacer tanto necesidades individuales como generales.

Desde todo punto de vista, lo ideal sería que cada organización dé al individuo la oportunidad de elegir sus propios métodos o modelos para lograr una mejor administración. Esta posibilidad de elección, crearía la oportunidad de tomar decisiones que de alguna <sup>o</sup> de otra forma, repercutiría en la eficacia de las organizaciones. Todo esto, sin embargo, representa problemas vistos por las estructuras jerárquicas; por tanto el primer paso para su solución es comprender el problema en sí y la dificultad que encierra su solución.



CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Bertoglio Johansen, La Comunicación y la Conducta de la Organización, ed. Diana, México, 1975, pp. 80
- (2) Arias Galicia F., Administración de Recursos Humanos, ed. Trillas, México, 1983, pp. 387
- (3) Breth D. Robert, Las Comunicaciones en la Dirección de Empresas, ed. Fondo Educativo Interamericano, México, 1974, pp. 21
- (4) Goldhaber M.G., Comunicación Organizacional, ed. Logos, México, 1977, pp. 23
- (5) Moles Abraham, Las Comunicaciones en la Empresa, ed. Deusto, España, 1973, pp. 83
- (6) Delville André, Comunicación en la Administración, ed. Diana, México, 1970, pp. 120
- (7) Katz Daniel y Robert Kahn, Psicología Social de las Organizaciones, ed. Trillas, México, 1983, pp. 273

(8) Haller Gilmer, Psicología Industrial, ed. Grijalbo, México/Barcelona, 1963, pp. 240

(9) Dawes R.M., Fundamentos y Técnicas de Medición de Actitudes, ed. Limusa, México, 1975, pp. 29

2  
(10) Allport G.W., Las Actitudes, ed. PHI (Prentice Hall Internacional), España, 1975, pp. 92

3  
(11) Summers G.F., Medición de Actitudes, ed. Trillas, México, 1976, pp. 14

4  
(12) Summers G.F., Op.cit., pp. 13

5  
(13) Summers G.F., Op.cit., pp. 18

6  
(14) Sherif Muzafer, Cambios en la Psicología, ed. Marova, Madrid, 1978, pp. 365

7  
(15) Sherif Muzafer, Op. cit., pp. 367

(16) Brown W. y B. Neitzel, Comunicación, Supervisión y Moral, ed. Sagitario S.A., México, 1979, pp. 34

(17) Brown W. y B. Neitzel, Op. cit., pp. 40

- (18) Argyris C., La Integración Individual y la Organización, ed. Mc Graw Hill, México, 1968, pp. 18
- (19) Breth D. Robert, Op. cit., pp. 67
- (20) Koontz Harold y Cyril O'Donnell, Elementos de Administración Moderna, Ed. Mc Graw Hill, México, 1981, pp. 195
- (21) Montaña Hirose y Eduardo Ibarra, Mito y Poder en las Organizaciones, UAM-I, Col. Cuadernos Universitarios, México, 1984, pp. 163
- (22) Montaña Hirose y Eduardo Ibarra, Op. cit., pp. 163
- (23) Simon Herbert A., El Comportamiento Administrativo, ed. Aguilar, Buenos Aires, 1978, pp. 26
- (24) Katz Daniel y Robert Kahn, Op. cit., pp. 273

BIBLIOGRAFIA

- ✓ - Allport G.W., Las Actitudes, ed. PHI (Prentice Hall Internacional), España, 1975, pp. 92
- Argyris C., La Integración Individual y la Organización, ed. Mc Graw Hill, México, 1968, pp. 18-20
- Arias Galicia F., Administración de Recursos Humanos, ed. Trillas, México, 1983, pp. 386-395
- Breth D. Robert, Las Comunicaciones en la Dirección de Empresas, ed. Fondo Educativo Interamericano, México, 1974, pp. 20-21, 67
- Bertoglio Johansen, La Comunicación y la Conducta de la Organización, ed. Diana, México, 1975, pp. 80-81
- Brown W. y B. Neitzel, Comunicación, Supervisión y Moral, ed. Sagitario S.A., México, 1979, pp. 34- 42
- ✓ - Dawes R.M., Fundamentos y Técnicas de Medición de Actitudes, ed. Limusa, México, 1975, pp. 29
- Delville André, Comunicación en la Administración, ed. Diana, México, 1970, pp. 118-121

- Downie N.M. y R.W. Heath, Métodos Estadísticos Aplicados, ed. Sagitario S.A. México, 1983, pp. 240- 246
- Goldhaber M.G., Comunicación Organizacional, ed. Logos, México, 1977, pp. 23
- Haller Gilmer, Psicología Industrial, ed. Grijalbo, México/Barcelona, 1963, pp. 239-243
- Katz Daniel y Robert Kahn, Psicología Social de la Organización, ed. Trillas, México, 1983, pp. 272-277
- Moles Abraham, Las Comunicaciones en la Empresa, ed. Deusto, España, 1973, pp.83
- ✓ - Sherif Muzafer, Cambios en la Psicología, ed. Marova, Madrid, 1978, pp. 364-369
- Shao S.P., Estadística para Economistas y Administradores, México, ed. Herrero Hermanos, México, 1971,
- ✓ - Summers G.F., Medición de Actitudes, ed. Trillas, México, 1976, pp. 10-14 , 17-21
- Montañó Hirose y Eduardo Ibarra, Mito y Poder en las Organizaciones, UAM-I, Col. Cuadernos Universitarios, México, 1984, pp. 163

- Koontz Harold y Cyril O'Donnell, Elementos de Administración Moderna, ed. Mc Graw Hill, México, 1981, pp. 195-197
- Simon Herbert A., El Comportamiento Administrativo, ed. Aguilar, Buenos Aires, 1978, pp. 26