

Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

“EL IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y LA
INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL
PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN”

PROYECTO TERMINAL
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIATURA
PRESENTAN:

GABRIEL HERNÁNDEZ KARINA
TOLEDO MENDIETA GLORIA ESMERALDA

ASESOR: MTRO. EPIFANIO GARCÍA MATA

ABRIL DE 2004.

11059

Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

"EL IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN"

PROYECTO TERMINAL
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIATURA
PRESENTAN:

GABRIEL HERNÁNDEZ KARINA
TOLEDO MENDIETA GLORIA ESMERALDA



ASESOR: MTRO. EPIFANIO GARCÍA MATA



ABRIL DE 2004.

INDICE

	PÁGINA
APARTADO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Resumen de Investigación	5
1.2 Objetivos de la Investigación	5
1.3 Justificación del Tema	6
1.4 Importancia del Estudio	7
APARTADO 2 MÉTODO	9
2.1 Planteamiento del Problema	9
2.2 Hipótesis	9
2.3 Variables	9
2.3.1. Definición Conceptual de las Variables	9
2.3.2. Definición Operacional de las Variables	10
2.4 Escenario	11
2.5 Sujetos de Investigación	12
2.6 Instrumento de Medición	12
2.7 Procedimiento	13
APARTADO 3: MARCO TEÓRICO	15
CAPÍTULO 1: COMUNICACIÓN	15
3.1 ¿Qué es Comunicación?	15
3.1.1 Niveles de la Comunicación	16
3.1.2 Barreras de la Comunicación	16
3.1.2.1 El problema de la Comprensión	17
3.1.2.2 Faltas de Comprensión	19
3.1.2.2.1 Feedback y Comprensión	21
3.1.2.3 Desacuerdos	29

3.1.2.4	Errores de Información	38
3.1.3	Diferencias entre Comunicación e Información	46
3.1.4	Importancia de la Comunicación	48
3.2	Proceso de Comunicación	49
3.2.1	Elementos del Proceso de Comunicación	52
3.2.2	Proceso de Comunicación Efectiva	54
3.3	Tipos de Comunicación	55
3.4	Comunicación Organizacional	59
3.4.1	La Comunicación como vehículo de identidad Institucional	61
3.4.2	Algunos Teóricos de la Comunicación Organizacional	64
3.4.3	Modelos de Comunicación Organizacional	67
3.4.4	Metodología de la Comunicación en la Organización	72
3.4.5	Conceptos Utilizados en la Comunicación Organizacional	73
3.4.6	La comunicación Organizacional Formal	77
3.4.7	La comunicación Organizacional Informal	78
CAPÍTULO 2: INTELIGENCIA		78
3.5	¿Qué es inteligencia?	78
3.5.1	Componentes de la Inteligencia	80
3.5.2	Teoría Triárquica de la Inteligencia	81
3.5.3	Inteligencias Múltiples	84

3.5.4	Sociedad, Cultura e Inteligencia	86
3.5.5	La inteligencia como actividad dirigida a un fin	89
3.5.5.1	Análisis de la tarea	91
3.5.6	El papel del crecimiento en la inteligencia	94
3.5.6.1	Valores en la conceptualización de la inteligencia	95
3.5.6.2	Filogenia y ontogenia de la inteligencia	97
3.5.6.3	Los Tests capacidad mental en la admisión a los colleges	106
3.5.7	Controversia pública sobre los tests mentales	108
3.5.8	El enlace entre teoría y práctica en perspectiva una declaración final	109
3.5.9	Enfoque genético	116
3.5.9.1	Las concepciones de la Inteligencia de Piaget	117
3.5.9.2	Enfoque multivariado	123
3.5.10	Herencia y evolución.	125
3.5.11	Desarrollo intelectual	127
3.5.11.1	Descripciones cuantitativas	127
3.5.11.2	Descripciones cualitativas	128
CAPÍTULO 3: PRODUCTIVIDAD		130
3.6	¿Qué es Productividad?	130
3.6.1	Importancia y función de la productividad	133
3.6.2	Factores del mejoramiento de la productividad	135
3.6.2.1	Factores internos	137
3.6.2.2	Factores externos	145

3.6.3	Administración pública e infraestructura	155
3.6.3.1	Análisis de la productividad	156
3.6.4	Método para evaluar la productividad	158
3.6.4.1	Métodos basados en el tiempo de trabajo	158
3.6.5	Promoción de la productividad en el nivel nacional	160
3.6.5.1	Esfuerzos nacionales en las campañas a favor de la productividad	162
3.6.5.2	La función del Estado en el crecimiento de la productividad	163
3.6.5.3	Cambios estructurales macroeconómicos, economías de escala	167
3.6.5.4	Políticas de educación y capacitación	174
3.6.6	Mecanismos nacionales para promover la productividad de las instituciones	175
3.6.6.1	Campañas a favor de la productividad	183
3.6.6.2	Distribución de las ganancias de la productividad	186
3.6.7	La función de la OIT en la promoción de la productividad	191
3.6.8	Mecopor- América Latina	197
3.6.8.1	La organización asiática de productividad	198
CAPÍTULO 4: COMUNICACIÓN INTERPERSONAL		201
3.7	¿Qué es Comunicación Interpersonal?	201
3.7.1	El proceso de la Comunicación Interpersonal	205
3.7.1.1	Comunicación no verbal	207
3.7.2	Competencias Interpersonales	212

3.7.3	Necesidades y Conductas humanas	217
3.7.3.1	Sistema de Necesidades	219
3.7.4	Comprensión de la Comunicación Humana	225
3.7.5	Fundamentos de la Comunicación Interpersonal	229
3.7.6	Formación de la Identidad	236
3.7.6.1	Supuestos Básicos sobre los seres humanos	237
	3.7.6.1.1 Rasgos Heredados	239
	3.7.6.1.2 Proceso de Aprendizaje	240
	3.7.6.1.3 Impacto Sociocultural y Económico	244
	3.7.6.1.4 Entorno de grupos de iguales	246
	3.7.6.1.5 Entorno Educativo	248
3.7.7	Exploración del sistema de Identidad	248
	3.7.7.1 Identidad Personal	250
	3.7.7.2 Identidad Social	255
	3.7.7.3 Identidad Ideal	256
	3.7.7.4 Interacción de la Identidad	258
3.7.8	Identidad y Percepción	262
	3.7.8.1 Puntos preceptuales comunes	263
	3.7.8.2 Orientaciones preceptuales	267
	3.7.8.3 Atribución perceptual	272
	3.7.8.4 Influencias en la percepción	274
	3.7.8.5 Aspecto Fisiológico de la Percepción	277
CAPÍTULO 5: INTELIGENCIA EMOCIONAL		296
3.8	¿Qué es Inteligencia Emocional?	296
3.8.1	Componentes de la Inteligencia Emocional	297
3.8.2	Aplicación de la Inteligencia Emocional	304
3.8.3	Algunos aspectos de la Inteligencia Emocional	306
3.8.4	Coeficiente Intelectual	314

3.8.5	Inteligencia Interpersonal	319
3.8.6	Inteligencia Emocional y su relación con la ergonomía	320
3.8.7	Pilares de la Inteligencia Emocional	321
APARTADO 4: ANÁLISIS Y RESULTADOS		331
APARTADO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		352
APARTADO 6: ANEXOS		354
APARTADO 7: BIBLIOGRAFIA		377

APARTADO 1: INTRODUCCIÓN

Los temas que tratamos, el método que seguimos para desarrollarlos y las actitudes posibles del lector nos permiten realizar esta parte introductoria, que puede ser útil para una mejor lectura sin tropiezo ni aburrimiento.

Con este estudio lo se pretende llegar a describir de manera muy general cada una de las variables (comunicación interpersonal, inteligencia emocional y productividad), quedando claro que no solamente veremos lo que se dice en las estadísticas oficiales, sino que nos dedicamos a hacer estudios de campo, sondeos, informes y sobre todo una investigación exhaustiva que nos precisó el panorama con base en la empresa que se analizó llevándonos a la elaboración y análisis de los datos obtenidos de las encuestas realizadas.

En el siglo XXI uno de los inventos más impresionantes y productivos es la computadores, gracias a ella se ha desarrollado una serie de bienes y servicios que cada día hacen más fácil la vida. En esta época de globalidad, los sistemas de información han transformado la forma de operación de cualquier institución, la sistematización de flujos de información, junto con las intercomunicaciones han dado como resultado una nueva sociedad de la información.

El presente trabajo de investigación esta estructurado de la siguiente manera:

En el primer capítulo nos enfocamos a dar a conocer **la comunicación** en general, ya que fue de gran relevancia que el lector conociera, los aspectos importantes de esta.

La investigación estuvo basada en varios cuestionamiento, ¿ la gente sabe verdaderamente l o que es la comunicación?, ¿ conoce realmente las barreras de la comunicación?, ¿ Cuáles son los niveles de la comunicación?, etc.

Con estas pequeñas preguntas comenzó una ardua tarea de investigación, la gente que tiene estudios conoce lo básico en comunicación, las demás

personas, conocen mucho menos de esto. Por que no ofrecerle al lector mayor información de la comunicación, para que este documento no se quede guardado, sino que alumnos de cualquier nivel educativo puede acceder a la información.

Es pertinente aclarar que la información aquí proporcionada va más allá de aspectos fundamentales, cuenta con barreras de comunicación, los desacuerdos que provienen de una comunicación, los errores de la información, las diferencias entre información y comunicación, la importancia de las comunicaciones, los tipos de comunicación, etc.

De los tipos de comunicación partimos así la comunicación interpersonal, y damos los elementos centrales a este punto.

En el segundo capítulo, hablamos de **la Inteligencia** la cual esta dirigida en el mismo sentido de la comunicación, es general, porque al realizar esta investigación, tuvimos como objetivo que el lector conociera la primero la idea básica de cada concepto para que en los capítulos más adelante pudiera entender de donde proviene las variables que estudiamos a fondo para el análisis de datos. En este capítulo nos dirigimos a aspectos como:¿ qué es la Inteligencia Emocional?, los componentes de la Inteligencia, la teoría de la inteligencia, la inteligencia social, el papel del crecimiento en la inteligencia, el enlace de la teoría y la práctica en relación a la Inteligencia, el enfoque genético, la herencia y evolución y el desarrollo intelectual.

En el tercer capítulo lo reservamos para **la productividad**, en ella seguimos la misma estructura de los dos conceptos anteriores, primeramente el concepto, la importancia y la función de esta, los factores que intervienen en la elaboración de la productividad, el análisis de la productividad en varios sectores, tanto público, como privados y el punto en donde la productividad juega un papel importante en el país.

Este documento está estructurado para que el lector conozca las tres variables, que vamos a investigar, sin embargo, algunos se preguntaran ¿por qué hablan de la productividad en general si la estamos tomando en segundo término?, la respuesta a esta pregunta es simple, si el lector abriera el documento en cualquier punto, le será fácil identificar la estructura en que se está trabajando, sin necesidad de leer el documento, ya que se va haciendo referencia a la posición que tiene tal o cual aspecto y es concreto. Es por demás indicar que una buena investigación siempre cuenta con un índice, el cual con sólo buscar el término o el título al que nos referimos nos proporciona las páginas.

En el cuarto capítulo abordaremos el tema de **la comunicación interpersonal**, pues ya que el lector está familiarizado con el término de comunicación ahora nuestro trabajo consiste en ofrecerle una conceptualización de lo interpersonal relacionado con ésta. Hablaremos del proceso que se lleva a cabo para que se considere como una comunicación interpersonal efectiva, algunas de las competencias interpersonales y cuál es su relación con la comunicación; así como también señalaremos cuáles son sus fundamentos básicos. En este capítulo el lector podrá cuestionarnos acerca de ¿por qué se habla tanto de la identidad y percepción?, y la respuesta que nosotros ofrecemos es la siguiente: hablar de la identidad y la percepción en este capítulo se debe a la importancia que tienen éstas dentro de la personalidad de cada ser humano, y como a nosotros nos interesa conocer el impacto que tiene la comunicación interpersonal en la productividad del personal de una organización consideramos conveniente hablar de los principales rasgos heredados, el proceso de aprendizaje, el impacto sociocultural y económico, el entorno de grupos iguales y el entorno educativo ya que en muchas ocasiones se piensa que el comportamiento de un trabajador no es más que el reflejo de lo que ha sido su vida; en cuanto a la percepción se piensa en repetidas veces que la gente actúa de acuerdo a lo que sus sentidos perciben y no necesariamente es racional el comportamiento que muestran al trabajar.

En el quinto capítulo hablaremos de **la inteligencia emocional** término que en la actualidad ha tenido mayor relevancia, pues antes este concepto era considerado como algo sin importancia ya que no se veían problemas relacionados con ésta, pero al paso de los años los investigadores comenzaron a observar que las personas tenían cierto comportamiento asociado a la inteligencia, por tal motivo es que quisimos tomar a ésta como una de nuestras variables de estudio con la finalidad de demostrar el impacto que tiene en la personalidad del ser humano. Empezaremos por dar una definición acompañada de los principales elementos que la componen, su aplicación y algunos aspectos importantes para su estudio; posteriormente se hará un esbozo de la relación de la inteligencia emocional con la inteligencia interpersonal, la ergonomía y sus pilares que le han dado forma al concepto.

Posteriormente tenemos un apartado dedicado a **el análisis de resultados** con el que demostraremos con las evaluaciones obtenidas por los cuestionarios elaborados¹, si es que las variables de estudio tienen algún impacto en la productividad del personal de una organización.

Después dedicamos un espacio para las conclusiones a las que llegamos después de haber analizado teórica y prácticamente las variables de estudio; haciendo también algunas recomendaciones a la organización en donde se nos permitió hacer dichas encuestas. Claro que nuestra realidad distará un poco de la que existe en la organización, pues como es sabido, no se permite un mayor acceso a la información interna por cuestiones de seguridad institucional.

Bien, esperamos que con esta breve introducción, usted amigo lector se interese en nuestro trabajo y le sea grato encontrar una gran cantidad de información relacionada con todas nuestras variables, con la finalidad de no dejar ningún vacío de bagaje cultural.

¹ Ver anexo 1

1.1 RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN

En esta investigación se pretende conocer cuál es la relación que existe entre la comunicación interpersonal y la inteligencia emocional, medir el impacto que estas dos variables tienen en la productividad del personal del departamento de sistemas de la organización dedicada al autofinanciamiento.

Esta evaluación será por medio de la aplicación de encuestas al personal, que nos indicará cuál es el perfil de comunicación predominante, y el conocimiento de las emociones que imperan en este departamento. Se obtendrán parámetros que indicarán algunas posibles recomendaciones teóricas de mejora en la productividad de acuerdo a los resultados obtenidos para que la organización las pueda poner en práctica si es que así lo desea.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

- 2 Observar los conocimientos y técnicas necesarias para realizar procesos de comunicación interpersonal eficientes.

- 2 Medir la comunicación interpersonal y la inteligencia emocional que destaca en este departamento.

- 2 Determinar el impacto de la comunicación interpersonal y la inteligencia emocional y la inteligencia emocional en la productividad.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Todos nosotros nos vemos cada vez más involucrados en las variadas actividades de múltiples organizaciones, el hecho de pertenecer al grupo básico que es la familia, así como a cualquiera de los que componen otras organizaciones que varían en complejidad desde la asociación de servicios voluntarios hasta la empresa multimillonaria o el departamento gubernamental, nos impulsa a convertirnos en dirigentes o participantes eficaces dentro de su estructura. Necesariamente tendremos que estudiar las maneras en que la gente actúa y trabaja reunida.

Pocos temas son tan mencionados y tan poco abarcables, todo el tiempo estamos comunicándonos, emitiendo y recibiendo mensajes por canales múltiples. Cada uno de nosotros se comunica a cada momento, nuestros gestos, nuestra mirada, nuestros silencios y ausencias muchas veces son interpretadas de diferente manera, y es que quizá no se conoce los beneficios de establecer un equilibrio de nuestra inteligencia emocional con la comunicación interpersonal.

Se realiza esta investigación con el propósito de explicar por qué creemos que la calidad en la comunicación interpersonal y la inteligencia emocional se verá reflejado en un incremento en la productividad de la organización sujeta a estudio.

Nuestra finalidad es alcanzar a percibir cómo la comunicación interpersonal y la inteligencia emocional se entrelazan generando actitudes y conductas entre las personas que integran a esta empresa, y cómo una simultaneidad de estímulos proyectan acciones deseadas o no deseadas.

Como beneficios de esta investigación se tendrán, entre otros:

- $\frac{3}{4}$ Mayor conocimiento de las barreras de la comunicación
- $\frac{3}{4}$ Mayor conocimiento del potencial del Cociente Emocional
- $\frac{3}{4}$ El impacto que tendrá una mejora en estos aspectos

1.4 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

En su vínculo con la calidad, la comunicación abarca todas las relaciones que establece cualquier entidad tanto hacia su interior como hacia su entorno. En este sentido está presente en el contacto directo o indirecto de la organización con el cliente. En esta investigación se hace referencia esencialmente al papel de la comunicación interpersonal en la formación del criterio del cliente acerca de la calidad, así como la influencia que tiene en el logro de su satisfacción.

Todas las organizaciones deben aspirar a tener, atraer y mantener clientes de forma sistemática, pues ellos constituyen la fuente indispensable de los recursos que permiten la supervivencia y desarrollo consistente de la entidad. Para ello necesitan ofrecerles productos/servicios de calidad, de forma tal que logren su satisfacción.

Es conocido que las empresas, para desarrollar sus actividades, deben disponer de: infraestructura, recursos materiales, recursos financieros y recursos humanos. Vistas de esta forma general todas las empresas son iguales. Las diferencias comienzan a aparecer cuando se identifican los clientes y, por tanto, las actividades concretas y, con ellas, las especificidades que caracterizan a cada uno de los cuatro grupos de elementos antes señalados, en su interacción.

La necesidad de que las empresas y todo tipo de organizaciones sean más competitivas obliga a la reflexión sobre el nuevo liderazgo que deberán desarrollar los directores de las empresas en el nuevo milenio.

Dos características que tenían poca importancia en la década de los años setenta, han adquirido trascendencia en esta época, y por lo visto la tendrán en los siguientes años. Se trata de la comunicación interpersonal y el desarrollo en los colaboradores de la capacidad de adaptación al cambio, ambas basadas en las habilidades comunicativas de los líderes. Los gerentes de hoy y del mañana

requieren, para ser más eficaces en su trabajo, de algo más que astucia y experiencia.

Ello exige cualidades personales como iniciativa y liderazgo, habilidad persuasiva, resistencia y optimismo. Estas cualidades conducen a la inteligencia emocional, un concepto que incluye la conciencia y el control de uno mismo, motivación, empatía y aptitudes de socialización.

Dichas capacidades son piezas fundamentales de la competencia emocional, con la cual se logra el dominio personal y don de gente, esenciales para desempeñarse en forma sobresaliente en el lugar de trabajo, desarrollando desde flexibilidad, iniciativa y optimismo, hasta liderazgo y trabajo en equipo.

Un gran número de factores en la organización determinan la productividad del personal, pero en esta investigación sólo nos centraremos en la comunicación interpersonal y la inteligencia emocional.

La importancia de este estudio radica en el hecho de considerar al capital humano en sus relaciones con sí mismos y hacia los demás.

Las organizaciones modernas se asemejan todas entre sí, sean éstas empresas privadas, gubernamentales, de caridad, educativas, médicas o militares. En cada una de ellas el director es la persona que se ocupa de establecer los objetivos, simplificar el trabajo, revisar la ejecución y resolver las dificultades, pero muchas veces las organizaciones dejan de lado el aspecto humano de la empresa, basándose sólo en los recursos técnicos, financieros y materiales; pues consideran que la optimización estará en el equilibrio de estos tres elementos.

Es por ello que nos interesa visualizar qué sucede cuando se toman en cuenta a las personas integrantes de la organización, haciéndoles sentir que forman parte de la organización y que ya no son más un ápice de las máquinas.

APARTADO 2: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuál es el impacto que tiene la comunicación interpersonal y la inteligencia emocional en la productividad del personal de una organización que se dedica al financiamiento de automóviles?

2.2 HIPÓTESIS

La calidad de la comunicación interpersonal y la inteligencia emocional determina un incremento significativo en la productividad del personal de la organización.

2.3 VARIABLES

² *INDEPENDIENTE:* En nuestra investigación son la Comunicación Interpersonal y la Inteligencia Emocional.

² *DEPENDIENTE:* Es la productividad de la organización.

2.3.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL:

Es el proceso de transmisión y recepción de ideas, que implica predicciones e intentos de influir y sentirse cómodos al compartir la humanidad y que frecuentemente tiene lugar cara a cara. Es simbólica verbal y no verbalmente reveladora, transaccional, multifuncional y que puede ser intencionada o sin intención. Implica necesidades que están influidas por factores ambientales y requiere de retroalimentación.

INTELIGENCIA EMOCIONAL:

Si la inteligencia es el conjunto de capacidades que nos permite resolver problemas o fabricar productos valiosos en nuestra cultura, la inteligencia emocional es el conjunto de capacidades que nos permite resolver problemas relacionados con las emociones. Con nuestras emociones (inteligencia intrapersonal) y con las de los demás (inteligencia interpersonal). Es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información e influencia. Las emociones humanas son el dominio de los sentimientos centrales, los instintos y las sensaciones emotivas.

PRODUCTIVIDAD:

De un modo general, la productividad se refiere a la que genera el trabajo: la producción por cada trabajador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo. Lo habitual es que la producción se calcule utilizando números índices (relacionados, por ejemplo, con la producción y las horas trabajadas), y ello permite averiguar la tasa en que varía la productividad.

Los datos más fiables en este sentido provienen de la industria, porque es en este sector donde resulta más fácil medir la producción, a diferencia de, por ejemplo, una empresa de servicios financieros. Una de las claves del éxito de una empresa reside en saber incrementar la productividad. Pero para ello, es preciso tener en cuenta el rendimiento total de la actividad productiva de los factores, y no sólo la productividad del trabajo.

2.3.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL:

Para evaluar a la comunicación interpersonal se utilizarán dos cuestionarios en los que se determinará el estilo de comunicación que predomina, y de qué hablan

cuando se comunican. Estos cuestionarios son estandarizados y tienen ponderación con escala tipo Linker.

INTELIGENCIA EMOCIONAL:

La medición de esta variable será en función de una encuesta que resume de manera práctica tres aspectos importantes dentro de la inteligencia emocional, a saber:

- $\frac{3}{4}$ Conexiones Interpersonales
- $\frac{3}{4}$ Poder Personal
- $\frac{3}{4}$ Síntomas Emocionales

Servirá de guía, porque mostrará las aptitudes y vulnerabilidades personales de rendimiento, para identificar patrones individuales e interpersonales de éxito.

PRODUCTIVIDAD:

Como se trata de una investigación de campo en dónde tenemos acceso restringido a la información sobre los índices de productividad. Sólo se supondrán los efectos positivos o negativos que puedan tener las dos variables independientes. Teniendo en consideración que una mejor calidad en la comunicación interpersonal y la inteligencia emocional incrementarán a ésta.

2.4 ESCENARIO

Empresa dedicada financiamiento de automóviles, las encuestas serán aplicadas al personal del departamento de Sistemas.

2.5 SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

La población de esta investigación está conformada por el personal de la empresa de autofinanciamiento ubicada en Circuito Guillermo González Camarena No. 1500 Col. Centro de Ciudad Santa Fe, Delegación Álvaro Obregón C.P. 01210.

Las características principales de la población es que se encuentra dividida en departamentos con especificaciones y funciones propias.

La muestra de nuestra investigación se compone de 30 empleados que conforman únicamente al departamento de Sistemas, cuyas características predominantes son:

- γ Profesionistas de Ingeniería (en Electrónica y Comunicaciones, Sistemas, Computación)
- γ Hombres en su mayoría y mujeres en menor proporción
- γ La edad de este personal oscila entre los 25 y 38 años.
- γ El promedio de antigüedad laboral es de 5 años.

2.6 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN²

Como se menciona anteriormente consistirá en la aplicación de 3 cuestionarios, con las siguientes características de estudio:

- γ Cuestionario “Estilos de Comunicación³”, para ver cuál es el estilo de los integrantes de este departamento en el proceso de comunicación, con una escala estandarizada.

² Ver anexo para tener conocimiento de los cuestionarios de aplicación

³ Ver Anexo 1

- Cuestionario: “Inventarios de los Estilos de Comunicación⁴”, con el propósito de evaluar cuál es el nivel de comunicación predominante en este departamento, con la escala tipo Linker., la cuál esta en función de cinco alternativas comunes de respuesta para cada pregunta:

- A. Totalmente de Acuerdo
- B. De Acuerdo
- C. Indeciso
- D. En Desacuerdo
- E. Totalmente en Desacuerdo

Esta tabulación permite tener una mayor confiabilidad en las respuestas pues no confiere mayor poder a ninguna, ya que están proporcionalmente determinadas para no favorecer alguna postura.

- Cuestionario “Inteligencia Emocional⁵”, nos ayudará a la evaluación de los diversos componentes relativos al cociente Emocional y sus competencias inherentes.

2.7 PROCEDIMIENTO

Debido a la plática sostenida con los empleados del departamento de sistemas de la empresa dedicada al autofinanciamiento, nos dimos cuenta de que coinciden en su visión de alguna problemática dentro de la organización, pero no saben cuál es el verdadero problema. Es por tal motivo que nos interesó el estudio de este caso para saber si éste radica en la comunicación interpersonal y la inteligencia emocional; ya que la formación profesional de los integrantes de este

⁴ Ver Anexo 2

⁵ Ver Anexo 3

departamento es Ing. en Sistemas, en Electrónica y Comunicaciones, y en Computación.

El tipo de investigación que se llevará a cabo es investigación “*cuasiexperimental*”, ya que dadas las características de la organización no podremos establecer una mejora o posible cambio organizacional, así como también sólo se supondrá que los efectos que vamos a encontrar en la productividad del personal del departamento de Sistemas, se debe a las variables que vamos a medir (comunicación interpersonal e inteligencia emocional), pero sin olvidar que hay mucho otros factores que pueden influir en ésta.

Se trata de este tipo de investigación, porque se tienen las siguientes características:

- Los sujetos no se asignan al azar
- No se manipulan las variables
- Las conclusiones son meras suposiciones de los efectos de las variables estudiadas.

Los cuestionarios serán aplicados en el lugar de trabajo, con la posibilidad de que se las lleven a su casa para que sus respuestas no sean precipitadas. Se cuenta con el apoyo del Gerente de Sistemas el Ing. Gabriel Guerrero, quien distribuirá los cuestionarios a sus empleados y nos dejará un espacio para las dudas o cuestionamientos que tenga el personal hacia nosotros.

La recolección de información será una semana después de haber entregado el cuestionario al Gerente de Sistemas, quien será el encargado de concentrarlos en su poder para posteriormente entregarlos en nuestras manos con una previa cita. El análisis de los resultados se llevará a cabo por medio de las escalas establecidas⁶ para cada uno de los cuestionarios que vamos a utilizar.

⁶ Ver Anexos correspondientes a cada cuestionario.

APARTADO 3: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I: COMUNICACIÓN

3.1 ¿QUÉ ES COMUNICACIÓN?

La comunicación es el medio que hace posible la existencia de un proceso de liderazgo. Sin ella, no habría posibilidad de fijar metas, ni de establecer acciones concretas para alcanzar objetivos, ni de coordinar los esfuerzos del grupo. Es por eso que en este apartado nos damos a la tarea de establecer los elementos de la comunicación, sus diversas formas y sus características especiales, con lo cual estaremos en posibilidad de comprender como una comunicación efectiva será un factor fundamental para lograr una mayor productividad.

Como señala Farace, Monge , Rusell y Myers⁷, toda comunicación contiene información, pero no toda información posee un valor comunicativo. La comunicación se refiere a un tipo específico de patrones informativos: los que se expresan de forma simbólica. Por tanto, la información que no puede traducirse de esta manera no tiene valor comunicativo.

Un patrón puede tener valor informativo para una persona, pero si no es posible traducirlo a un código simbólico común, no comunica. Además del requisito de compartir un sistema simbólico, es necesario que las asociaciones entre los símbolos y sus referentes sean también compartidas.

Si las personas realizan asociaciones similares entre los elementos del símbolo, tendrán mayor éxito en su comunicación con los demás. En la medida en que dichas asociaciones difieren, la comunicación pierde su efectividad.

Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas

⁷ Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Aygris, Ed. Thompson

que intervienen en el proceso. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común, de significados compartidos; no existen dos individuos con experiencias idénticas, de aquí que los símbolos del mensaje tengan significados más o menos distintos para cada uno de los comunicantes.

La palabra comunicación viene del latín communis, común, de aquí se deriva que el comunicador desee establecer una comunidad de información con otro receptor.

3.1.1 NIVELES DE LA COMUNICACIÓN

Para comprender a la comunicación se requiere saber cuáles son los alcances que ésta tiene, por ello se mencionan a continuación los diferentes niveles que se deben tomar en cuenta para el proceso de la comunicación.

NIVELES DE LA COMUNICACIÓN:

1° Nivel:	Lograr que entiendan
2° Nivel	Lograr que acepten
3° Nivel	Lograr que lo hagan

3.1.2 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Son interferencias que bloquean o distorsionan la calidad del mensaje y pueden ser:

- $\frac{3}{4}$ FÍSICAS.-Deficiencias de los medios empleados (ruido, fallas en el medio, distancia, etc.)
- $\frac{3}{4}$ FISIOLÓGICAS.-Deficiencia orgánica de los que intervienen en el proceso (bloqueo de los sentidos).
- $\frac{3}{4}$ SEMÁNTICAS.-Diferencias de idioma o en el uso de la palabra con diferente significado, lo que produce interpretación equívoca.
- $\frac{3}{4}$ PSICOSOCIALES.-Suposiciones respecto a otras personas o actividades negativas, diferencias culturales o de rol, o de status.

En este capítulo estudiaremos las tres causas principales de fallos en la comunicación dentro de las organizaciones: falta de comprensión, disconformidad y falta de información. Estas tres causas principales de los problemas, no se excluyen mutuamente. Sino que hay entre ellas una interacción dinámica para causar dificultades desde la más pequeña hasta la mayor de las organizaciones.

¿Qué quieres decir? ¿Cómo lo sabes? ¿Qué puede importar? ¿Están relacionadas mis respuestas con nuestros objetivos, o con mis propias necesidades? Estas preguntas parecen simples, pero a menudo somos incapaces de responderlas. Cuanto más incapacitados nos encontramos para hallar la respuesta, más a la defensiva nos ponemos. Cuando una de las partes de un intercambio comunicativo se pone a la defensiva, toda la empresa se ve comprometida. Un subordinado hace una pregunta a su superior. Este le responde, y aquél replica: “Eso no es lo que yo preguntaba.” A lo cual el superior añade: “Esta es mi respuesta.” Mandar al subordinado que encuentre la pregunta adecuada que se adapte a la respuesta, no es la forma apropiada para establecer la comprensión.

3.1.2.1 EL PROBLEMA DE LA COMPRENSIÓN

¿Qué quieres decir?

La pregunta mágica “¿Qué quieres decir?”, apenas se formula en las reuniones dentro de una organización, estas tres palabras servirían para aclarar miles de faltas de comprensión, si la gente sencillamente hiciera uso de ellas. Dimos instrucciones a los miembros de una clase para que interrumpieran al estudiante que tenía la palabra siempre que no entendiera algo. Los resultados fueron sorprendentes. Uno tras otro se veían continuamente interrumpidos, y una charla de cinco minutos necesitaba a menudo veinte para poder acabarla.

La palabra es un estímulo que despierta la respuesta dentro del oyente. Esta respuesta está condicionada por las experiencias pasadas e influida por el

estado presente de la persona. Palabras como *demócrata*, *republicano*, *trabajo*, *dirección*, *personal*, pueden evocar significados muy diferentes según el puesto del individuo en la organización, su fondo político y sus experiencias pasadas.

Incluso términos menos expuestos a controversia como “*buen trabajo*” o “*hazlo rápidamente*”, pueden provocar diferentes significados en personas diferentes. Lo que puede ser un “buen trabajo”, para el Sr. A, puede ser un “trabajo pésimo” para el Sr. B. Cuántas veces el marido le pregunta a su mujer: “¿Cuánto vas a tardar en estar lista?”, para obtener solamente la respuesta: “Voy en un momento.” Si insiste y le pregunta :” ¿Cuánto es un momento?”, ella le responderá “sólo un par de minutos”. El marido descubre frecuentemente que ese par de minutos no quiere decir dos o cuatro como él pensaba, sino que para su mujer significa quince o treinta.

Situemos el problema en el contexto de una organización. En una organización, el método que se sigue es éste: si un empleado es calificado en general como insatisfactorio , se debe entrar en acción para cambiar su proceder, o prescindir de él. En estas circunstancias, el empleado tiene derecho a apelar contra esta calificación, y el superior debe aportar entonces las pruebas que justifiquen su juicio.

Un joven director está revisando el rendimiento de un subordinado que lleva veinte años trabajando en la empresa. El director juzga que esta persona tiene una capacidad técnica muy superior a la media, y que su actuación general es satisfactoria. Piensa sin embargo, que el subordinado debe mejorar sus técnicas de dirección. Desafortunadamente, antes de alabar la capacidad técnica del subordinado, y calificar su actuación de satisfactoria, el joven director utiliza la palabra “insatisfactoria” refiriéndose a su habilidad. Esta palabra es como un “trapo rojo”. El subordinado supone inmediatamente que se refiere a su rendimiento general. Inmediatamente, apela a la decisión de una autoridad superior. El resultado es la confusión total: los miembros de la organización se

ponen de parte de uno u otro, y el problema va aumentando de tamaño, hasta que finalmente se requiere la presencia de alguien de fuera que penetre en las reacciones emocionales de los participantes, y descubra lo que el término “insatisfactorio” pretendía decir.

3.1.2.2 FALTAS DE COMPRENSIÓN

Las actitudes juegan un importante papel en la creación y resolución de los malentendidos. Por ejemplo, si alguien espera una falta parcial de comprensión como resultado de una comunicación, es poco probable que se sienta defraudado, y seguramente se concentrará en la reducción de esta falta.

La orientación adecuada para la comprensión:

Volvamos por un momento a nuestro modelo de la comunicación hablada. El origen que trata de conseguir un objetivo específico, puede estar preocupado por:

1. El mismo y su objetivo.
2. El mensaje.
3. El receptor y los objetivos de éste.

A continuación se mencionan algunos tipos de orientaciones que tienen relación con las faltas de comprensión:

Orientación hacia el origen:

El comunicante inexperto y centrado en sí mismo, a menudo se orienta en un principio hacia el origen. Se interesa por él mismo y por sus propias tensiones y motivos. Supone que todo el mundo atribuye el mismo significado que él, a las

palabras y su objetivo inmediato es la satisfacción y reforzamiento de su propio ego. Hace declaraciones como: “Yo se..”, “Nosotros en nuestra empresa sabemos...”, “Llevo treinta años en el mundo de los negocios..” Los emisores de mensajes orientados hacia el origen son sus más atentos oyentes. Se interesan por sus receptores sólo como “claque” que refuerce su inseguro ego. Sus mensajes no están destinados a provocar significados en la audiencia, sino que suelen ser muestras expresivas de sus problemas de ajuste personal. En la organización, tales mensajes “expresivos” se hallan camuflados a menudo bajo una apariencia de comunicación orientada a una misión, pero el locutor, en realidad, no está interesado en la ejecución de la labor; está sencillamente tratando de descargar sus propios sentimientos.

Orientado hacia el mensaje:

Menos ingenuos en cierto modo, pero igualmente inadecuados, son aquellos individuos que se interesan principalmente por el mensaje. Especialistas técnicos, doctores, ministros y profesores de universidad entran frecuentemente en la categoría de los locutores preocupados por el mensaje. Sus conversaciones están repletas de información técnica, a menudo redactada con el vocabulario más al día. Si los receptores pertenecen al mismo grupo, si comparten la misma subcultura, los mensajes pueden ser efectivos. Sin embargo, si éstos no están al corriente de los últimos vocablos técnicos, se quedarán confusos, soñolientos o irritados, ya que el mensaje no se ajusta a sus necesidades. A veces, un origen que parece estar orientado al mensaje, puede estar centrado en sí mismo. Los especialistas emplean a menudo el vocabulario técnico para impresionar con su autoridad a los profanos.

Hablan rápidamente, y dan pocas oportunidades al funcionamiento del *feedback*. Utilizan el mayor número posible de términos técnicos, y acaban dando al auditorio la impresión de que tienen que confiar en su palabra, ya que el tema es demasiado técnico para que lo comprendan. Con otras palabras, el individuo hace uso de la comunicación para revestirse de autoridad, y evitar que el resto de la gente discuta sus asertos.

Orientación hacia el receptor:

Los individuos conscientemente competentes están principalmente orientados hacia el receptor cuando tratan de alcanzar un objetivo por medio de la comunicación hablada. Si una persona está interesada en el resultado del mensaje, por encima de cualquier satisfacción personal que pueda obtener por la expresión de sus sentimientos, debe facilitar a sus receptores la comprensión de lo que quiere decir. El origen y el mensaje solo son importantes en la medida en que contribuyen a conseguir la acción deseada por parte del receptor. De aquí, que la actitud preferible de una persona que está interesada en comunicar para obtener unos objetivos específicos, sea orientación hacia el receptor.

Para entender a las faltas de comprensión es necesario describir al *feedback*, como elemento integrante de éstas, por ello se menciona a continuación.

3.1.2.2.1 FEEDBACK Y COMPRENSIÓN:

Las actitudes son importantes para la competencia consciente, pero si se quiere que aminoren las faltas de comprensión, deben modificar la acción. El origen transforma su preocupación por el receptor en acción, por medio del desarrollo de prácticas que estimulen e interpreten el feedback.

Aquí daremos algunos consejos específicos sobre como puede ser estimulado. Antes de hacerlo, sin embargo, señalaremos algunas características del feedback que son desconcertantes y pueden causar muchos fallos de comprensión.

En primer lugar, el feedback crea problemas. La persona que desee utilizarlo debe esforzarse por estimularlo, observarlo e interpretarlo. Debe salirse de sus preocupaciones personales inmediatas y del mensaje, y concentrar su atención en los receptores.

En segundo lugar, el feedback consume tiempo. El carácter distintivo más sorprendente del feedback es que requiere del emisor más tiempo para

comunicar. Los asistentes a cursos de comunicación para directores de organizaciones, se extrañan del tiempo que exige explicar algo adecuadamente cuando se estimula a los oyentes a practicar el feedback.

En tercer lugar, el feedback es a menudo emocionalmente perturbador.

Cuando descubrimos lo que nuestros receptores piensan realmente de nosotros, o la forma en que interpretan un mensaje, a menudo nos irritamos.

Parece que la gente no tiene de nosotros la alta opinión que creíamos. No encuentran nuestro estilo de dirección tan bueno como pensábamos. No somos tan competentes en las técnicas de exposición o persuasión como pensábamos.

Cada comunicador conscientemente competente debe aprender a invertir el tiempo y el esfuerzo requeridos, y a tolerar y manejar la atención que acompaña al feedback desfavorable. En el tema de las reuniones de grupo señalamos que los desacuerdos crean tensión. Sin embargo, sin un ambiente de confianza, en el que se estimule el feedback negativo, un encuentro de ideas se hace difícil, si no imposible.

Barreras al feedback:

Frecuentemente los subordinados descubren lo que le gusta oír al patrón, y llegan a ser expertos en escoger los mensajes que satisfagan más su vanidad. El conocido cuento infantil de El nuevo traje del emperador es un buen ejemplo de la poca disposición de los subordinados a informar al jefe sobre la realidad de la situación. Los líderes de las organizaciones se encuentran demasiado a menudo, como el emperador del cuento, desnudos e ineficaces al enfrentarse con los hechos, ya que sus subordinados creen necesario reprimir un feedback libre y sincero.

John W. Gardner⁸, que ha desempeñado el cargo de presidente de la Fundación Carnegie, a llevado a cabo extensas investigaciones sobre lo que hace que una organización se mantenga viva y eficaz en un mundo cambiante. Concluye diciendo que la organización eficaz debe estar dispuesta a tomar en consideración una gran diversidad de opiniones. Lo explica de este modo:

“La libertad de comunicación asegura la confrontación de las nuevas ideas con las antiguas. Tal vez , la característica más importante de un sistema que esté en continua renovación, es que incorpora un vigoroso criticismo... Y teniendo en cuenta que la persona partidaria de la disconformidad se encuentra en una posición delicada..., la organización debe hacer que se sientan seguros y no amenazados aquellos que se dediquen a la crítica. La mayoría de la gente no está dispuesta a correr el riesgo de un castigo en estas situaciones.”

Las diferencias de categoría acentúan igualmente el problema del comunicante orientado hacia el mensaje. Si el origen de éste tiene una categoría en la organización más alta que la del receptor, tenderá a suponer que su mensaje será interpretado al pie de la letra. Sin embargo, cuando la comunicación descienda por los canales de la organización, los oyentes tratarán de encontrar indicios de un significado más profundo. La persona con menos categoría está preocupada por sus relaciones personales con aquella que puede ejercer cierto control sobre su destino. Se pregunta si el jefe le aprecia, si aprueba su trabajo, o si tiene intención de premiarle o castigarle. El subordinado examina los mensajes demasiado minuciosamente. Puede encontrar en ellos mucho más de lo que, en realidad, puso el jefe. Puede interpretarlo como si significara un aumento de sueldo, un despido o un ascenso, cuando en realidad el jefe no tenía esa intención.

El director, por otra parte, mantiene relaciones de supervisión con mucha gente. Por esta razón, su atención se dispersa por todo el ámbito de su mando. Considera las relaciones con cada individuo poco importantes, ya que el supervisa a gran número de personas. A menudo, supone que el subordinado

⁸ Comunicación en las Organizaciones

dará al mensaje la misma importancia que él le da. Puede buscar el feedback basándose solamente en la importancia del mensaje para él y en su comunicación total, más bien que en su importancia para el subordinado. De esta forma, el director se convierte en un tipo de comunicador orientado hacia el origen.

El individuo de elevada posición descuida el feedback, ya sea porque está orientado al mensaje o al origen, pierde la oportunidad de hallar indicios que puedan señalar un problema en potencia. Pierde el feedback que hubiera podido indicarle que en un punto que él juzgaba incidental, es en realidad de gran importancia para el receptor.

La imagen equivocada, barrera al feedback:

Para entender esto debemos mencionar las cuatro funciones principales del líder:

1. Establecimiento de los objetivos.
2. Dirección para el logro de éstos por medio de la especificación de funciones.
3. Revisión de la ejecución.
4. Procurar que se resuelvan los problemas.

Demasiado a menudo, el superior comunica a sus subordinados, por sus modales así como por sus palabras, que se considera a sí mismo como la persona que establece los objetivos y revisa la ejecución. Cuando un director da a sus subordinados la impresión de no ser responsable de aclarar la naturaleza del trabajo, o de ayudar en la resolución de los problemas, levanta una barrera contra el feedback. Si los otros le ven como la persona que piensa: "Mi trabajo es decirlos lo que tenéis que hacer, y lo bien o lo mal que lo habéis hecho", se sentirán naturalmente poco dispuestos a pedir aclaraciones o ayuda, cuando se enfrenten con un problema.

El líder debe dar la impresión de estar dispuesto a ayudar a la gente cuando ésta tenga dificultades. Sus subordinados deben saber que pueden acudir a él, contarle sus problemas y tratar de encontrar ayuda, sin miedo al castigo.

En muchas organizaciones modernas, las necesidades del *ego* del líder explican que no pueda dar la impresión de un director completo. Mucha gente colocada en puestos de dirección encuentra particularmente difícil la función de “solucionador de problemas”. La situación se ve agravada cuando algunos de los subordinados, especializados en terrenos técnicos, son más competentes que su jefe en los dominios de su incumbencia. Se comprende que el líder de uno de esos grupos se sienta inseguro al tratar de ayudar a sus hombres a superar las dificultades. Si le piden ayuda, teme que su falta de conocimientos y de práctica destruya su imagen de líder. Si no tiene cuidado, no tardará en dar la impresión de estar abierto solamente a aquellas preguntas cuya respuesta conoce.

La persona que tiene problemas para actuar como solucionador de los problemas del grupo, a causa del miedo a destruir su imagen de líder, tiene una visión equivocada del papel del director en la organización moderna. Ningún individuo puede ser la fuente de todo conocimiento. Nadie es infalible. La función de resolver problemas no requiere que el director posea personalmente el conocimiento e información necesarios para tomar la decisión correcta, o desarrollar la mejor solución. Todo lo que necesita hacer, es ayudar a *coordinar* los recursos necesarios para desarrollar la respuesta.

Cuanto se sincere el líder consigo mismo, y se abra a su grupo, antes tendrán lugar la comunicación eficaz, el feedback y la acción organizativa. En los grupos cohesivos que vimos en el capítulo 6, el líder no pierde categoría por el hecho de admitir su ignorancia. Aprender a admitir el desconocimiento de una materia especializada, contribuye a eliminar la barrera que la falsa imagen opone al feedback.

Ocho pasos para estimular el feedback adecuado:

1. *Decir a la gente que se desea el feedback.* Animar a la gente a hablar, a plantear preguntas y a mostrar su desacuerdo. Empleando un momento en comentar la utilidad de una pregunta o la necesidad del desacuerdo, se pone en

marcha el feedback. En el capítulo 8, mencionamos los elementos no verbales de la comunicación hablada. Son de esencial importancia para dar a los demás la impresión de que el origen es sincero en su interés por el feedback. Uno de los autores dirigió unos cursos de comunicación para presidentes y vicepresidentes de pequeñas empresas industriales.

2. *Identificar las zonas en las que se desea el feedback.* Un feedback sin distinciones, consistente en quejas personales, charlas ociosas y dobles intenciones, es tan inútil como molesto. Si cada persona de la organización conoce los temas en los cuales se estimula el feedback, resulta más fácil la participación en el momento apropiado. La elección de las zonas de feedback se debe hacer basándose en lo que se necesita saber para el bien de la organización.

3. *Dedicar un tiempo especial para la celebración regular de sesiones de feedback.* El tratamiento de una enfermedad es más costoso y exige más tiempo que la prevención de la misma. Igualmente, el esfuerzo para remediar una importante crisis en la organización, es más desagradable emocionalmente, y requiere el empleo de más tiempo, que las medidas tomadas para prevenir la crisis.

Las sesiones de feedback deben programarse con regularidad. El procedimiento es mucho mejor que esperar a que los problemas se acumulen. Una buena sesión de feedback exige esfuerzo y plan. Difícilmente podrá originarse por un impulsivo “¿Qué tal van las cosas?”

4. *Hacer uso del silencio para estimular el feedback.* Si una persona quiere que el interlocutor participe, debe permanecer en silencio y esperar. Si espera lo suficiente, la otra persona comenzará a comunicar. Si escucha, y estimula la comunicación continuada verbal y no verbal, su interlocutor aportará generalmente el feedback esperado.

5. *Observar las respuestas no verbales.* La mayoría de la gente es incapaz de reprimir sus respuestas no verbales. El auténtico mensaje es transmitido frecuentemente por medio de la postura y los gestos. Casi todos nosotros aprendimos esto de niños, cuando algún visitante “gracioso” nos decía: “¡Qué criatura más encantadora!”, al tiempo que se alejaba de nuestras pringosas y gelatinosas manos. Como hemos visto con anterioridad, la dinámica de la organización ejerce presión sobre sus miembros para que preste más atención tanto a las comunicaciones verbales como a las no verbales del personal de elevada categoría. Contrariamente, la organización presiona a sus individuos para que ignoren las comunicaciones de sus miembros de categoría inferior. De este modo, la gente de elevada posición tiende a ignorar los indicios no verbales que les puedan aportar feedback en respuesta a los mensajes que envían a los niveles inferiores.

6. *Hacer preguntas.* Estas son de bastante utilidad en cualquier tipo de comunicación interpersonal. El locutor debe asegurarse de que su pregunta ha sido comprendida perfectamente, antes de responder. Todo los que hemos pasado exámenes orales sabemos cuán a menudo se interpretan erróneamente las preguntas. Entre los estudiantes existe la tendencia, perfectamente comprensible, a interpretar mal aquellas preguntas que les es difícil contestar.

Otro serio problema resulta de la respuesta a una pregunta que ha sido interpretada diferentemente por las partes que intervienen. Una vez que este conflicto se ha puesto en marcha, resulta difícil, incluso para el individuo razonable, detenerlo, recobrar la calma y preguntar: “Un momento, ¿qué querías decir exactamente con tu pregunta?”

Una de las formas de superar la disparidad de significados que varios individuos pueden asociar con ciertos términos, es pedir una definición de éstos. ¿Qué quieres decir con “insatisfactorio”? ¿Qué quieres decir con “plena responsabilidad”? ¿Quieres decir “control del presupuesto”? Preguntas como

éstas son muy útiles para la obtención del feedback requerido para mejorar el entendimiento. Hay que preguntar ¿qué?, ¿por qué?, ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿qué opinas?, ¿cómo reaccionarías a esta propuesta?

Otro modo de comprobar la fidelidad de la comunicación, es forzar el feedback, pidiendo al receptor que repita el mensaje con sus propias palabras. Es mejor, sin embargo, que éste inicie dicho feedback por sí mismo. Si el receptor dice:

“Déjame ver si he comprendido. Según lo que tú dices...”, y si, a continuación repite los puntos esenciales del mensaje, no serán necesarias otras comprobaciones, exigidas por el emisor, que podrían herir sus sentimientos. A veces, el hecho de hacer repetir una comunicación al receptor, puede equivaler a enviarle este mensaje no verbal: “Eres algo estúpido. ¿Puedes responderme como un parvulito y repetir lo que te acabo de decir? Vamos a comprobarlo.”

7. *Utilizar frases que estimulen el feedback.* Para animar a una persona a que aporte feedback, podemos decirle cosas como: “Ya veo”, “Eso es interesante”, o “Dime algo más al respecto”. Podemos repetir sus frases para facilitar la aclaración. Para indicar a nuestro oponente que estamos escuchando y tratando de comprender sus opiniones, podemos decir: “Tú crees que...” O “Si he comprendido bien, lo que quieres decir es...”

8. *Recompensar el feedback.* Finalmente, debemos recompensar a aquellos que aporten feedback. Los ascensos, los aumentos de sueldo y autoridad, son medios obvios de recompensa.

Pero a menudo, un reconocimiento escrito u oral constituye suficiente recompensa para aquellos que nos han informado de lo que necesitamos saber. Si decidimos escribir una nota de elogio para una persona, sería conveniente enviar una copia a su superior, indicando en la nota el envío de dicha copia.

3.1.2.3 DESACUERDOS

Dentro de las Barreras de la Comunicación nos encontramos con algunos desacuerdos que deben considerarse si queremos atenuar los efectos que éstas tienen sobre la comunicación. Entre ellos se encuentran los productivos, perjudiciales y los programas ocultos.

En seguida se dará una breve explicación de sus características:

1.- Desacuerdos Productivos:

No debemos dejarnos seducir por la “media-verdad” de que la comprensión trae el acuerdo. La comprensión implica que el origen sabe el significado que el receptor le da a su mensaje o viceversa, no que ambos le den el mismo significado. La comprensión de lo que otra persona quiere decir, no garantiza la conformidad con su declaración. Por ejemplo, una persona puede colocar a todos los directores dentro de dos categorías:

- ▣ Los buenos y fuertes.
- ▣ los malos y débiles.

La primera incluye a aquellos que no pierden el tiempo con charlas, que se limitan a dar las órdenes sin más. En la segunda, a aquellos que dan importancia al resto de la gente. Entonces comprendemos lo que dicha persona quiere decir cuando denomina a alguien buen o mal director, pero esta comprensión puede llevarnos a un violento desacuerdo.

Podemos recordar aquí la extensa exposición sobre el desacuerdo desarrollada en el capítulo séptimo, y su efecto sobre el ambiente social de las reuniones de grupos, así como su importancia para la productividad. Cierta cantidad de desacuerdos es absolutamente necesaria para la producción de nuevas ideas, para contrastar la información, y para investigar políticas y métodos.

Los desacuerdos productivos aseguran la exactitud de la información de la organización, la selección de sus procedimientos y la comprobación de sus normas antes de dedicar recursos y emprender la acción. El desacuerdo productivo es el que sirve para aumentar la eficacia. Por supuesto, incluso éstos, causan tensiones secundarias, y perjudican a la organización en su aspecto social.

2.- Desacuerdos perjudiciales:

No todos los desacuerdos son productivos. Algunos obstruyen el logro de los objetivos de la organización, e impiden el establecimiento de unas relaciones humanas honradas y sinceras.

El modo más fácil de producir una incompreensión y un desacuerdo perjudiciales es hacer sentir a nuestro receptor 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, otros más ocultos.

3.- Programas ocultos:

En la mayoría de las discusiones, los participantes reconocen abiertamente como propósito la charla sobre ciertos temas y el intercambio de ideas. Las reuniones de negocios pueden tener un programa abierto, como en la discusión de Information Systems⁹ sobre la conveniencia de dar nuevas instalaciones a los compradores. En otro caso, por ejemplo, el superior llama a un subordinado a su despacho para discutir sobre el calendario de sus vacaciones. En todas estas situaciones, uno o más temas concernientes al origen y al receptor no se discuten directamente, y sin embargo juegan un importante papel. Estos temas que no se discuten abiertamente, constituyen el *programa oculto*.

⁹ Comunicación en las Organizaciones

En el caso de la reunión convocada para descubrir los problemas de los compradores en Information Systems, un punto importante del programa oculto era: “¿Por qué los ingenieros cuentan con despachos y nosotros no? ¿Es acaso por que la organización no considera nuestro trabajo tan importante como el suyo?” En todas las situaciones, algún punto del programa oculto está relacionado con el establecimiento, protección y refuerzo del autoconcepto de cada individuo.

Siempre que una de las partes en comunicación siente comprometida su autoimagen deseada, el ambiente es propicio para desacuerdos perjudiciales.

La figura 1.1 describe una situación típica del efecto de los programas ocultos:

Mientras dos personas aparentemente discuten sobre un problema común, están simultáneamente proyectando y protegiendo su imagen deseada.

Es innegable nuestro desdoble de personalidades cuando hablamos con los demás. Cada uno de nosotros está dividido por lo menos en cuatro partes diferentes, y de este modo, en cada comunicación interpersonal, intervienen ocho personalidades distintas.

Cada persona posee una imagen de sí misma. A veces, incluso desarrolla medios de defensa para aislarse del tipo de persona que en realidad es. No olvidemos la frase de Sócrates¹⁰ considerada como llave de todo conocimiento: “¡Conócete a ti mismo!” Esta sabia orden refleja la frecuencia con que los seres humanos engañan a sí mismos sobre su propia realidad.

¹⁰ Filosofía Moderna y Contemporánea

1 Autoimagen

1 Tu Autoimagen

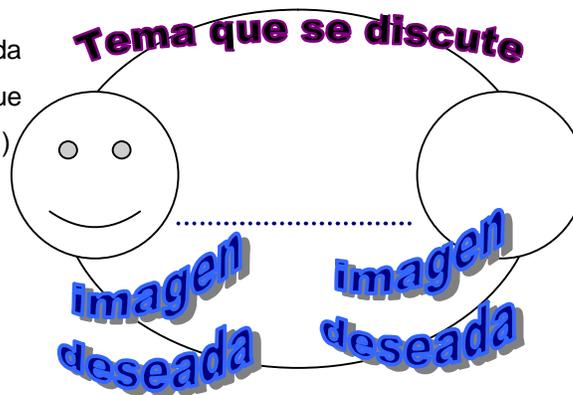
Programa abierto

2 Autoimagen deseada
(como me gustaría que
los demás me vieran)

2 La imagen que te
gustaría proyectar a los
demás.

3 Como pienso que
me ven los demás

3 Como piensas que te
ven los demás



4 Como me ven los demás

4 Como te ven los demás

Figura 1.1 Imágenes de uno mismo, que actúan como variables de la comunicación

La segunda imagen es la que la persona desearía que los demás tuvieran de ella. El lector se habrá percatado a través de sus relaciones en la vida cotidiana de que el deseo de proyectar una imagen favorable es inherente a todos.

La tercera estimación propia proviene de la impresión que la persona tiene de la forma en que le ve el otro individuo con el que participa en la situación de comunicación. Cierta influyente escuela de sociólogos juzga la estimación de los otros como un factor tan importante en el desarrollo de las funciones en la sociedad, que a la impresión general que una persona tiene de la forma en que le ven los demás, la denominan el *otro yo significativo*. Muchas conductas sociales se explican basándose en la impresión realista que un individuo adquiere de sí mismo, gracias a la comunicación, verbal o no, procedente de otras personas.

Finalmente, la estimación real del individuo por parte de la otra persona es una de las realidades sociales de cada situación de comunicación. Muy a menudo, los transformadores de la otra persona distorsionan la realidad, y su imagen del primer individuo es tan inexacta, como la que éste tiene de sí mismo.

Raramente coinciden substancialmente las diversas visiones que el emisor y el receptor tienen sobre uno de los participantes, por ejemplo el emisor. En estos casos, la autoimagen del locutor, la que desea aparentar, la que cree tener, y la que el oyente de hecho le concede, son esencialmente la misma. En estas condiciones ideales, los desacuerdos perjudiciales son mínimas. Desgraciadamente, es mucho más frecuente que las visiones no coincidan, con lo cual dichos desacuerdos no tardan en producirse.

Para atenuar los desacuerdos se debe considerar que existen discrepancias entre la percepción que tiene una persona de otra. En seguida se darán algunas características de éstas:

1.- Discrepancias entre la autoimagen y la imagen deseada, como elemento integrante para entender los desacuerdos:

Una persona que tiene una pobre opinión de sí misma, puede pretender, a pesar de ello, que los demás le juzguen de modo más satisfactorio. Dicha persona se sentirá insegura en el marco de la organización. Recordemos el caso de Henry Wolfson en Information Systems¹¹. Henry alcanzó tan rápidamente una posición directiva, que no tuvo tiempo de *demostrarse a sí mismo su capacidad*. Por esta razón, su autoimagen no incluía la capacidad para llevar a cabo la importante labor de dirigir la división de compras y personal. De todas formas, Henry disfrutaba de las ventajas de su posición. Deseaba permanecer en ella. Por esto, quería que los demás le vieran como a un director eficaz y capaz. Vivía en el constante temor de que en cualquier momento pudiera manifestarse su incompetencia, tanto ante sus superiores como ante sus subordinados.

Las personas de este tipo fácilmente interpretan los mensajes como ataques personales. El administrador que no se siente seguro de su cargo, reacciona ante los desacuerdos perjudiciales como si de cables de alta tensión se tratara. Una persona que cree que no se le respeta como se debiera, es probable que reaccione hostilmente. El individuo que desea ser tratado como una autoridad, y

¹¹ Ibidem

en lugar de ello, se ve considerado y tratado por la gente que le rodea como un igual, frecuentemente se vuelve antagónico y hostil.

2.- Discrepancias entre la imagen deseada y la pública:

Otro tipo de problema en la comunicación surge de las diferencias entre la imagen que una persona desea proyectar, y aquella que su auditorio tiene de ella. Tomemos el caso del jefe que es visto por sus subordinados como una autoridad en todas las materias. Piensa que muchos de sus problemas administrativos están originados por esta imagen pública. Le gustaría que le vieran como un igual que cumple las funciones de coordinador. Sin embargo, si trata de dirigirse a sus subordinados con la idea de cambiar su imagen pública, éstos pueden sentirse inseguros.

Muchos subordinados desean ver en su patrón al hombre que todo lo soluciona. Especialmente, cuando una decisión necesaria es impopular, desagradable y penosa, los individuos se sienten aliviados si pueden eludir la responsabilidad.

Es corriente hoy en día el caso de los clérigos que tratan de que los miembros de su parroquia asuman responsabilidad en las actividades eclesiásticas. Sin embargo, muchos de éstos se sienten molestos e inseguros al asumir responsabilidades anteriormente exclusivas de los líderes.

Los mensajes que exigen una acción que pueda amenazar la imagen deseada de uno mismo, también tienden a causar desacuerdos.

3.- Tipos de mensajes que atacan a la autoimagen:

Según Jack Gibbs¹², el resultado de las investigaciones llevadas a cabo sobre la materia es que seis tipos de mensajes provocan reacciones defensivas.

¹² Comunicación en las Organizaciones

Son aquellos en virtud de los cuales se interpreta que:

1. El origen valora la persona del receptor en lugar de su obra.
2. El origen trata de ejercer control sobre el receptor.
3. El origen trata de utilizar una estrategia con el receptor.
4. El origen se desinteresa del receptor.
5. El origen se siente superior al receptor.
6. El origen es dogmático y arbitrario.

No siempre dichos casos provocan una reacción de defensa en el receptor. Por ejemplo, una persona puede no reaccionar negativamente ante una valoración personal, si cree que ésta se hace desde un punto de vista de igualdad y no de superioridad, y si parece concentrarse en un problema y no en el control del receptor por el emisor. Sin embargo, por lo general, los mensajes interpretados en cualquiera de las seis categorías enunciadas por Gibbs, provocan reacciones defensivas, y a menudo desacuerdos perjudiciales.

La mejor solución general para los problemas de choques interpersonales es su reconocimiento, y el intento de volver a llevar la comunicación a los puntos del programa expreso, alejándola del oculto.

Muy frecuentemente, los programas “racionales” no se pueden resolver hasta que se reconocen abiertamente las diferencias personales, se discuten y se aceptan, se eliminan o se llega a un compromiso.

Cinco sugerencias para resolver diferencias de los desacuerdos :

- 1) *Desarrollar un punto de vista clínico.* Cuando se inicia un desacuerdo perjudicial podemos preguntarnos: “¿Por qué se conduce de esta manera mi oponente?” Fijarse en las necesidades y en la conducta de la otra persona ayuda a aumentar la perspicacia, y evita la escalada del conflicto.

Evita igualmente las reacciones del tipo “lo mismo digo”, que tan a menudo sirven para perpetuar la disconformidad.

- 2) *Tomarse el tiempo necesario.* Nuestra primera reacción natural, cuando nos vemos atacados, es probablemente la equivocada. Generalmente nos ponemos a la defensiva. Cierta colega nuestra fuma en pipa y, cuando recibe un mensaje que le pueda irritar, lo primero que hace normalmente es cargar y encender la pipa, antes de responder. Esos breves momentos le permiten hacer una pausa, meditar y sopesar su respuesta. Si pedimos una mayor información, tal vez obtengamos hechos e inferencias que modifiquen nuestra respuesta. Quizás lo que en un principio interpretamos como un ataque no lo era en absoluto. Posiblemente, agotando las circunstancias, se llegue a una explicación del porqué de la disconformidad. Otro punto digno de ser tenido en cuenta, es que ninguna persona está dispuesta a escuchar, a menos que esté metida en la conversación. Pidiendo más información sobre alguna cosa, permitimos expresarse a nuestro oponente, y sentirse de este modo más dispuesto a escuchar.

- 3) *Conseguir una declaración de objetivos.* Hay que pedir a la otra persona que exprese sus criterios para solucionar el problema. ¿Qué es lo que consideraría como resultado satisfactorio? ¿Cuáles son sus objetivos en un caso dado? Si las partes que están en desacuerdo pueden hallar algunos fines comunes, la disconformidad se pueden canalizar hacia un acuerdo productivo. En general, es una buena medida, tratar de encontrar puntos en los que se está conforme con el oponente. Si estos puntos, además, son objetivos comunes, aumenta la posibilidad de resolver las diferencias. Incluso entre líderes sindicales y representantes de la dirección que difieran totalmente sobre el reparto de los beneficios de la empresa, se puede encontrar el objetivo común de proteger a la empresa. En cierto sentido, se encuentran en el mismo barco, y si éste se hunde, se hundirán todos con él.

- 4) *Definir las zonas de discrepancia.* La primera medida para encontrar una solución racional a las diferencias de opinión, es la de definir las zonas del asunto en las que se está conforme, y especificar claramente los puntos de desacuerdo. Un método para esclarecer el desacuerdo es aplazar la decisión final hasta que ambas partes hayan podido constatar el punto de vista satisfactorio para la otra.

La misma técnica se puede emplear para evitar los problemas –olvidados a veces, pero igualmente importantes- del acuerdo basado en un malentendido. En una reunión de negocios, el vicepresidente manifiesta su conformidad con un jefe de ventas regional.

Los testigos del hecho pueden declarar cómo ocurrieron las cosas. Si dichos hechos se pueden comprobar aún, las mismas partes interesadas pueden ocuparse de ello. Los siguientes son algunos ejemplos que ilustran lo anterior:

- “Te di una oportunidad de revisar los planos del arquitecto a principios del año pasado” dice el director.
- “No me dijiste tal cosa”, responde el subordinado.
- “No me la mandaste, y no pude estar en tu archivo, porque yo nunca la recibí.”
- “Muy bien, vamos a ver el archivo.”

También puede darse el caso de que los individuos estén de acuerdo en lo que ocurrió, pero difieran en lo que significan los hechos.

Es decir, las deducciones que extraen de éstos no son las mismas, por ejemplo en las siguientes afirmaciones se visualiza claramente:

- “Te envié una nota.”
- “Sí, pero sólo decía que podía mirar los planos.”
- “Eso es.”

- “No indicaba que podía hacer alguna sugerencia, o que los planos podían modificarse. No se me pedía mi opinión, ni se me indicaba que, después de examinar los planos, podía cambiarlos. Decía solamente que viese los planos si quería.”
- “Pero tu no los miraste.”
- “No vi ningún interés en hacerlo.”
- “Sin embargo, en la nota decía que aquí estaban los planos, y que podías examinarlos y ver qué te parecían.”
- “Claro, podía ver qué me parecían, pero nada más.”
- “No, debías decir lo que pensabas, y tal vez cambiar los planos.”
- “No, eso no decía en la nota.”

5) *Permitir a los demás que conserven su auto-respeto:* Mantener en equilibrio los objetivos de la organización, los del grupo de trabajo, y el respeto a vosotros mismos.

No es necesario vencer a alguien, si el problema se resuelve y se toma una buena decisión. Recordad que no todo conflicto termina en una victoria personal. Algunos tienen un mejor fin con la retirada del individuo, otros con la avenencia o el arbitraje, y otros con el aplazamiento de la decisión para otra ocasión más conveniente.

3.1.2.4 ERRORES DE INFORMACIÓN

La última fuente importante de problemas de comunicación en las organizaciones, son los errores de información. Un antídoto universal, que debiera ser administrado con más frecuencia, es la pregunta clave: “¿Cómo lo sabes?”

El proceso de mensajes para la comunicación de información:

Una función importante del sistema de proceso de mensajes es la de informar a todos los niveles del personal de la organización sobre los acontecimientos

significativos del mundo exterior y los trabajos interiores de la unidad. Los dirigentes necesitan información del exterior, con objeto de desarrollar adecuadamente sus métodos y planes de acción. Deben recibirla igualmente sobre la ejecución de sus programas, para poder valorarlos, diagnosticarlos y perfeccionarlos. Necesitan conocer también de qué forma logra sus objetivos la organización, el estado moral de sus miembros, y la influencia que el medio ambiente cambiante ejerce sobre sus actividades.

Una organización que se encuentra en un medio ambiente variable, y que opera por debajo de la eficiencia satisfactoria (determinada por aquellos miembros que establecen las normas y los objetivos), llevará acabo los cambios necesarios para alcanzar esas normas y objetivos. Los miembros de una organización tienen una imagen ideal de lo que desearían que fuera. Si la organización real no se acerca a esa imagen, las tensiones internas comienzan a forzar el cambio. De este modo al extraño, una organización puede parecerle productiva y compuesta por un personal que disfruta de una elevada moral, y sin embargo, encontrarse realmente bajo continuas presiones de mejora, porque sus miembros han establecido unas normas extremadamente altas para la organización. Los beneficios del año pasado fueron buenos, tan buenos como los de cualquier otra empresa del sector. Pero, si quieren llegar a “ser los amos”, tendrán que hacerlo todavía mejor.

Cuando una organización emprende un cambio, movida por presiones internas o externas, debe hacer tres cosas:

- a. Buscar los datos;
- b. Valorar los datos y los cambios sugeridos de objetivos, normas y procedimientos;
- c. Controlar la conducta de sus miembros, y distribuir los recursos materiales de forma que faciliten una eficiente y adecuada adaptación a los nuevos procedimientos.

Tomemos el caso de la rebelión de los compradores en Information Systems¹³. La organización deseaba aumentar la eficiencia y los beneficios del sistema. El antiguo método de subcontratación era poco eficaz, y provocaba la pérdida de las reducciones de precio resultantes de ofertas competitivas.

Para controlar el medio exterior obtener ofertas verdaderamente competitivas, la organización estableció un nuevo grupo de compradores, con la función especializada de hacer los pedidos. Confiaban en que, aliviando a los ingenieros de la responsabilidad de subcontratar, estos podrían concentrarse en la investigación y desarrollo de los productos. Cuando se produjo la dimisión de los compradores, la organización se enfrentó con la drástica necesidad de un cambio de procedimientos.

Si la organización decidiera subdividir la planta en despachos individuales, para así resolver el problema moral, la siguiente medida sería la planificación de los cambios. Esto requeriría obtener información, consultando a los compradores, aclarar la responsabilidad de éstos y de los ingenieros, y tomar medidas para evitar el descontento en la sección de ingeniería.

Podemos considerar que el ciclo de cambio dentro de la organización atraviesa las siguientes etapas:

- 🌈 Los miembros afectados adquieren información, basada principalmente en hechos, que esclarezca la diferencia entre la situación presente y la deseada, entre lo que es y lo que la organización quisiera que fuera.
- 🌈 Los miembros analizan y valoran la información. Tratan de descubrir la causa de sus dificultades. Si el problema es un empeoramiento de los resultados, anteriormente satisfactorios, tratan de investigar las razones de ello. Si, por el contrario, la dificultad se encuentra en la superación de unos

¹³ Ibidem

objetivos impuestos arbitrariamente por encima de los resultados actuales, analizan los motivos que llevaron a este cambio.

- Los miembros colaboran en la toma de decisiones por medio de delegaciones o de consultas , a la vista de los recursos y objetivos de la organización. Por ejemplo, Information Systems, decide que no puede invertir más medios en la mejora de las instalaciones, y por esto, trata de tomar otras medidas para satisfacer las exigencias de categoría de los compradores, asegurándose de que las ofertas sean de aquí en adelante verdaderamente competitivas.
- Los miembros son consultados por la dirección sobre la forma en que serán aplicadas las decisiones tomadas. Information Systems, por ejemplo, puede organizar una serie de reuniones para discutir el problema. El presidente puede garantizar personalmente a los compradores su autoridad, explicarles claramente lo que deben hacer en caso de que las ofertas no sean competitivas, y asegurarles su apoyo.
- Por fin, la dirección se ocupa de realizar una valoración periódica de los efectos del cambio sobre el trabajo y sobre las relaciones humanas.

En el caso de Information Systems, la organización puede establecer un sistema de análisis de costos, que indique la mejora del costo unitario conseguida por cada comprador, comparándolo con los años anteriores previo ajuste de las alteraciones en los precios. Informes periódicos sobre estos datos se enviarán a la dirección general. La moral de los miembros se puede comprobar por medio de cuestionarios y entrevistas.

Orientación de los Errores de la Información:

La gente que pertenece a una organización descubre, fundamentalmente por medio de la observación, la naturaleza de sus problemas y los factores que contribuyen a crear una situación específica. Si una persona observa atentamente

los hechos y analiza los diversos elementos, podrá informar al resto de los miembros de la organización de sus hallazgos.

Los comentarios sobre hechos observados se denominan *declaraciones de hecho*. Estas constituyen una de las más importantes fuentes de información para aquellos que deseen esclarecer la diferencia entre la situación actual y la deseada.

La observación directa por parte de los miembros se puede presentar a la organización por medio de informes. Es conveniente que los portadores de dicha información puedan disponer de testigos, si fueran necesarios, ya que las declaraciones de hecho que son directamente verificables por varias personas, suelen ser más dignas de confianza. A veces, la información del mundo exterior llega a la organización “de segunda mano”. Esto quiere decir que los testigos de los hechos son extraños a la organización, y no podemos disponer, por tanto, de su testimonio.

Las declaraciones de hecho que sólo son verificables indirectamente, pueden llegar al sistema procesador de mensajes de la organización a través de informes escritos, libros, periódicos, revistas, cartas o comunicación oral de personas que no fueron testigos presenciales, sino que están repitiendo lo que éstos les dijeron. Las “pruebas de segunda mano” tienden a ser menos dignas de crédito, y en los tribunales son consideradas como meros rumores.

Una vez que el emisor y el receptor se ponen de acuerdo sobre la autenticidad de las declaraciones, estén éstas basadas en el propio conocimiento o en el testimonio de terceras personas, comienza la búsqueda de las consecuencias .

Esto nos lleva al segundo tipo de declaraciones proveedoras de información: las *declaraciones de significado*. Los miembros se preguntan: ¿Qué quieren decir esos hechos aceptados? Para resumir, diremos que las organizaciones se orientan en la resolución de situaciones problemáticas por medio de las

declaraciones de los hechos y de sus consecuencias. Las declaraciones de hechos sólo puede hacerlas una fuente después de la observación de éstos, (aunque otras personas puedan repetirlas después de haberlas oído). Estas declaraciones describen exclusivamente lo que el emisor observa. Por lo general, de la observación, de algo sólo puede obtenerse un número limitado de declaraciones de hechos. Las declaraciones de sus consecuencias se pueden hacer antes, durante, o después de la observación.

Puede hacerlas cualquiera, y aportar una nueva valoración o interpretación de los hechos, así como atribuirles causas, o explicarlos. Los transformadores del individuo juegan un importante papel cuando éste pasa de la declaración de los hechos a la de sus inferencias. La primera es más bien objetiva, mientras que la segunda es más subjetiva.

Durante el proceso de la información, la gente que participa en él, debe discriminar entre ambas declaraciones. En la mayoría de los casos, las personas se ponen de acuerdo sobre la autenticidad o falsedad de las declaraciones de hecho.

Siempre podremos averiguar el número de dientes que tiene un caballo, abriéndole la boca. Las inferencias, en cambio, se prestan más al desacuerdo.

La gente que confunde los hechos con sus inferencias, frecuentemente provoca problemas de comunicación. A menudo, rehúsan escuchar. No necesitan discutir el problema, porque creen saber todo lo que necesitan.

Son inflexibles y poco dispuestos a un compromiso. Cuando sus decisiones provocan dificultades, ya que lo que consideraron como declaraciones de hechos no eran en realidad más que sus propias inferencias, influidas por sus propias actitudes y prejuicios, se ponen abiertamente a la defensiva. “Yo me basé en los hechos, mi razonamiento era bueno, la decisión fue correcta. Ha debido de ser

culpa de los subordinados, que no han sabido cumplir las órdenes adecuadamente. Hoy en día no se puede confiar en la gente.”

A veces, se pueden producir incluso desastres a causa de la confusión entre las declaraciones de hechos y las de sus consecuencias. El ejército francés, por ejemplo, consideró que se podrían aplicar las estrategias de la Primera Guerra Mundial a la Segunda.

No queremos decir con esto que los dirigentes deban posponer toda decisión hasta contar con todos los datos. Es raro que una persona disponga del tiempo o recursos necesarios para obtener toda la información importante. Sólo sugerimos que, basándose en la mejor información disponible, el director se encuentre preparado para enfrentarse con los acontecimientos, y trace planes alternativos.

La Ford Motor Company denomina a esto “alternativas programadas”. Los entrenadores de fútbol, por ejemplo, también cuentan con estrategias alternativas, y así pueden cambiar la táctica de juego en el último momento, dirigiendo señales audibles desde la banda. El director inteligente puede seguir el mismo procedimiento y, a última hora, optar por una alternativa, en realidad minuciosamente preparada. Creemos que la prontitud para valorar los datos y para hacer revisiones (en una palabra, la *flexibilidad*) es una de las características clave de los directores en la organización moderna. Sin dicha flexibilidad, la organización no puede adaptarse al medio ambiente cultural y económico, que varía rápidamente.

Cuando una persona está examinando la información para descubrir la naturaleza de los hechos, debe analizar la posibilidad, probabilidad y consistencia interna de las declaraciones. Sin embargo, la gente que se halla entretenida por otras ocupaciones, no puede estar continuamente comprobando y revisando los hechos.

Muy frecuentemente, se ven obligados a confiar en el testimonio de los demás. En estos casos, la reputación del emisor influye grandemente en la aceptación o no de las declaraciones de hecho.

Tendemos a confiar más en ciertas personas cuya sinceridad ha quedado comprobada en el pasado. La credulidad de los individuos tiene una contrapartida en la credibilidad asociada a la organización y a la posición dentro de ella.

De este modo, aunque el receptor no conozca personalmente al director de la fábrica, estará más dispuesto a confiar en sus declaraciones, que en las procedentes de una persona extraña a la organización, o de menor categoría y prestigio, simplemente porque aquellas provienen de un puesto muy prestigioso dentro de la compañía.

Podemos presentar las diferentes relaciones entre el emisor y el mensaje de la siguiente forma esquemática:

Emisor	Consistencia de las declaraciones con el hecho real
A. Digno de confianza.	I. Probablemente, completamente consistentes
B. Bastante digno de confianza.	II. Probablemente, algo consistentes.
C. Desconocido.	III. No se sabe.
D. Poco digno de confianza.	IV. Probablemente, algo inconsistentes.
E. Indigno de confianza.	V. Probablemente, inconsistentes con los hechos reales

Por supuesto, las declaraciones más importantes sobre los hechos deberán ser revisadas de la mejor manera posible. A veces, sin embargo, se precisa una rápida toma de decisiones, y el individuo con autoridad y responsabilidad se ve obligado a aceptar los hechos alegados, *basándose en la fiabilidad de la fuente de información.*

Si somos realistas respecto al funcionamiento de las organizaciones, no deberán extrañarnos los fallos en la comunicación, provocados por la falta de comprensión o de información, o por disconformidades. Podremos eliminar, sin embargo, gran parte de su potencial destructivo, aportando el *feedback* necesario a las situaciones de comunicación.

Esto lo conseguiremos distinguiendo los desacuerdos productivos de los perjudiciales, analizando conscientemente nuestras imágenes privada y pública, y diferenciando las declaraciones de hechos de las de sus inferencias o consecuencias.

3.1.3 DIFERENCIAS: COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN.

Y a se ha señalado con anterioridad que no es lo mismo información y comunicación, pero consideramos necesario establecer las diferencias esenciales en estos conceptos.

La diferencia radica en que *Comunicación* es un proceso e *Información* es el elemento sustantivo de la comunicación, aunque subordinado.

La comunicación significa una relación entre sujetos identificados que intercambian elementos de información entre ellos. El elemento fundamental es el mensaje emitido y la respuesta, también llamada retroalimentación.

El núcleo de la comunicación es el mensaje . Y el núcleo del mensaje es la información.

De este modo, puede decirse que la comunicación implica intercambio de mensajes, entre un emisor y un receptor, ya que existe un destino conocido del mensaje y se espera una respuesta.

Las situaciones de emisor y receptor son intercambiables, ya que el receptor se trueca en emisor cuando responde al mensaje recibido.

Se entiende que la comunicación implica un circuito de mensajes, emitidos y recibidos, lo que constituye un proceso de comunicación completo.

Así, podemos dividir el proceso de comunicación en dos fases:

- a) La fase de emisión del mensaje
- b) La fase de respuesta

Constituyendo un ciclo de intercomunicación, que es el verdadero proceso de comunicación.

En definitiva, la característica de la comunicación es la circularidad del proceso.

La información es un mensaje emitido sin destinatario conocido o identificado, que corresponde al interés del sujeto que lo emite, pero que puede o no tener retroalimentación.

En este sentido, se trata de un ciclo incompleto, porque no demanda o requiere retroalimentación.

La información es un mensaje que el sujeto quiere o requiere emitir para un receptor indefinido, desconocido, del cual no necesariamente puede tener retroalimentación.

En rigor, la información es el contenido del mensaje.

Todo mensaje contiene un mínimo de información, que determina y es determinado en su importancia y su objetivo.

La información que determina el mensaje tiene otros dos aspectos:

- 1.- Prolija y detallada para receptores selectos, minoritarios
- 2.- General y poco detallada, para receptores indefinidos

Se comprende que la información prolija y detallada comprende todos los elementos de un mensaje:

1. Antecedentes
2. Descripción del problema
3. Consecuentes

Siguiendo las reglas de la comunicación se deben considerar los siguientes adverbios: ¿Qué comunica?, ¿Quién comunica?, ¿Cómo se comunica?, ¿Dónde se comunica?, ¿Cuándo se comunica?, ¿Por qué se comunica?. Para tener un mejor proceso de comunicación, variando el orden de presentación según el tema que comprende la información. Y que el receptor puede ser un sujeto o un número reducido de ellos.

En cambio, el mensaje destinado a un receptor indefinido, genérico, puede concretarse a una frase, como ocurre en la publicidad, o a un mensaje que contenga solamente el tema del que interesa informar a los receptores, que, por definición, tienen que ser múltiples.

3.1.4. IMPORTANCIA

Las comunicaciones son, consecuentemente, más importantes en las organizaciones y en los eventos organizacionales que deben enfrentar situaciones con incertidumbre. Las características externas e internas del personal de este departamento afectan la centralización en las comunicaciones.

A lo largo de la historia, los medios de comunicación han ido avanzando en paralelo con la creciente capacidad de los pueblos para configurar su mundo físico y con su creciente grado de interdependencia.

La revolución de las telecomunicaciones y de la transmisión de datos ha empujado al mundo hacia el concepto de “aldea global”. Los efectos de estos nuevos medios de comunicación sobre la sociedad han sido muy estudiados. Hay quienes sostienen que los medios de comunicación tienden a reforzar los puntos de vista personales más que a modificarlos, y otros creen que, según quién los controle, pueden modificar decisivamente la opinión política de la audiencia. En cualquier caso, ha quedado demostrado que los medios de comunicación influyen a largo plazo, de forma sutil pero decisiva, sobre los puntos de vista y el criterio de la audiencia.

El proceso de comunicaciones en las organizaciones es complicado por el hecho de que nosotros como individuos, tenemos nuestra idiosincrasia. Las comunicaciones están conformadas por la estructura organizacional y la transforman continuamente.

3.2 PROCESO DE COMUNICACIÓN

El proceso de comunicación visto de forma teórica para efectos de análisis, pareciera sencillo, pero dicho proceso se ve interferido por variables tales como ruidos durante el envío (tergiversaciones del mensaje o chismes o ruidos personales, rodeos), como inseguridades, timidez, falta de estima, entre otros.

En virtud de lo anterior consideramos relevante rescatar dos conceptos muy importantes para cualquier proceso de comunicación: autoestima y asertividad

Autoestima.-

Es la expresión sin lastima ni complejos de sí mismo, un crecimiento personal sin evaluaciones ni chantajes hacia sí y hacia los que lo rodean. Una fuerza interna

que centra y organiza los procesos individuales. Si se recurriera a algunos sinónimos autoestima es autovaloración, auto imagen, auto confianza.

Una comunicación basada en la propia estima tendrá congruencia, es decir se hará verdadero contacto y se será emocionalmente sincero con nosotros mismos y con nuestro interlocutor.

Asertividad.

Este es otro componente esencial para el equilibrio en las relaciones humanas, y se puede considerar entonces a la Comunicación asertiva¹⁴ como la respuesta oportuna y directa, que respeta la posición propia y la de los demás, que es honesta y mesurada para con los involucrados.

Los niños por excelencia son muy asertivos, van directo a sus necesidades y sentimientos, y se caracterizan por ser descriptivos en sus percepciones u opiniones de allí que no hagan juicios o evaluaciones de la conducta de los otros, sólo la describan.

Siguiendo con el PROCESO DE COMUNICACIÓN, se observa que dentro de las organizaciones contiene elementos que son fundamentalmente organizacionales y otros que son definitivamente individuales.

Como elementos organizacionales se tiene:

- $\frac{3}{4}$ La Estructura Organizacional
- $\frac{3}{4}$ Manuales de Organización, Planeación y Dirección
- $\frac{3}{4}$ Establecimiento de Funciones y Actividades específicas para cada área de trabajo.
- $\frac{3}{4}$ Relaciones jerárquicas

¹⁴ Asertividad es autoafirmación, es la expresión cabal de mis sentimientos.

Y como elementos individuales se encuentran:

- $\frac{3}{4}$ Motivación y autoestima
- $\frac{3}{4}$ Percepción
- $\frac{3}{4}$ Valores
- $\frac{3}{4}$ Cultura
- $\frac{3}{4}$ Creencias

Las estructuras organizacionales con sus diferencias en tamaño, satisfacción tecnológica y grado de complejidad y formalización, están diseñadas para ser, o evolucionar hacia, sistemas para manejar información.

Poder, liderazgo y toma de decisiones descansan sobre el proceso de comunicaciones

Barnard¹⁵ afirma

“ las comunicaciones ocuparían, en una teoría exhaustiva de las organizaciones, un lugar central debido a que la estructura, la extensión y la cobertura de la organización están determinadas, casi en su totalidad, por técnicas de la comunicación”

El proceso de comunicación es por definición, un proceso de relación, una parte es el remitente y la otra el receptor, en un punto específico de tiempo.

Las relaciones sociales que se presentan en el proceso de comunicaciones involucran al remitente y al receptor y a los efectos recíprocos sobre cada uno cuando se están comunicando.

Las comunicaciones en las organizaciones deben suministrar información precisa con los tonos emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de las comunicaciones.

¹⁵ Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Aygris

Las comunicaciones en las organizaciones adoptan muchas formas. Algunas son totalmente interpersonales. El proceso perceptivo se vuelve, en consecuencia, un elemento clave en nuestra comprensión de las comunicaciones en las organizaciones.

El preceptor puede responder a sugerencias de las cuales no es consciente, ser influenciado por factores emocionales, utilizar sugerencias irrelevantes, ponderar la evidencia de manera desbalanceada o fracasar en la identificación de todos los factores sobre los cuales se basan sus juicios.

Las comunicaciones en las organizaciones son básicamente transacciones entre personas.

La interacción entre los comunicadores está también sujeta a una categorización instantánea, es decir usted no puede entender a otra persona a no ser que ella esté colocada en alguna parte relevante de su repertorio aprendido de percepciones

La situación en la cual tiene lugar la comunicación produce también un impacto importante en lo que es percibido.

3.2.1 ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN.

Dentro del proceso de comunicación encontramos que los elementos son herramientas que sirven para la conducción adecuada de la comunicación, a continuación se definirán brevemente:

Fuente:

La fuente es la que origina el mensaje; puede tratarse de una persona frente a otra, o bien de una compañía, un gobierno, las Naciones Unidas o cualquier otra organización, aunque en última instancia, la fuente la constituyen los individuos como parte de la organización.

Mensaje:

El mensaje es el estímulo que la fuente transmite al receptor, es la idea o sentimiento que se comunica. Los mensajes se componen de símbolos que tienen un significado común para la fuente y el receptor. La codificación es la traducción de una idea ya concebida a un mensaje apropiado para ser transmitido por la fuente. Codificar es, consecuentemente, cambiar un significado por un símbolo.

Canal:

El canal de comunicación es el vínculo que transporta los mensajes de la fuente al receptor, el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo. Los canales pueden dividirse en medios de comunicación masiva, pública y medios interpersonales.

Receptor:

El receptor simboliza el objeto de la comunicación, éste sería nulo sin el receptor, el cual es tan importante como la fuente.

Tanto la fuente como el receptor pueden ser un individuo, los miembros de una compañía o un gobierno, en tanto sea capaz de un cierto grado de decodificación. Decodificar consiste en traducir el mensaje de la fuente y darle una forma útil para el receptor; es el proceso opuesto a codificar; si éste último supone el hablar y escribir, la decodificación implica leer y escuchar.

Efectos:

Los efectos de la comunicación ocurren como resultado de la transmisión de un mensaje. Cuando hablamos de comunicación efectiva, ésta se refiere a los cambios en el comportamiento del receptor, intencionalmente provocados por la fuente.

Retroalimentación:

La retroalimentación es la respuesta del receptor al mensaje emitido por la fuente; ésta puede tomarla en cuenta y modificar mensajes posteriores. La

retroalimentación permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional. Cuando es positiva, informa a la fuente el efecto logrado; si es negativa, le informará lo contrario. La retroalimentación negativa tiene más importancia que la positiva en una comunicación efectiva.

3.2.2 COMUNICACIÓN EFECTIVA

La comunicación de una persona para que sea realmente efectiva, debe ser armónica, equilibrada en cuanto a los recursos a lenguajes que utilice, de allí que dentro de la comunicación se hable de:

1. lenguaje escrito (a través de la escritura)
2. lenguaje oral (conversaciones, discursos, conferencias, charlas)
3. lenguaje corporal (movimiento del cuerpo, en el espacio, gestos faciales, de manos)

La transmisión y efectividad de los mensajes tienen mucho que ver con el tipo de lenguaje utilizado. En el caso de presentaciones orales, la correspondencia entre la persona, el mensaje, el tono de voz y los gestos es indispensable, ya que los mensajes emitidos son percibidos por una especie de filtro que recibe información, gestos, tonos de voz, todo ello de forma global.

Se pudiera considerar que una comunicación es efectiva cuando reúne características, tales como:

- El mensaje que se desea comunicar llega a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlos.
- La consecuencia de la comunicación es el cambio de conducta esperando en el receptor.
- Cuando no es unilateral, sino que estimula la retroalimentación al mensaje enviado (mensaje- retorno), ya que es igualmente saber escuchar, tanto como saber hablar.
- Cuando existe coherencia entre el lenguaje verbal y el corporal.
- Cuando se ha escogido el momento, las palabras y la actitud apropiada.

Como lo señalan Katz y Kahn¹⁶, ésta permite a la fuente – en mayor medida – corregir desviaciones y situarse en el curso de acción adecuado.

3.3 TIPOS DE COMUNICACIÓN

Para efectos de esta investigación es importante hacer una distinción entre los diferentes tipos de comunicación que existen, teniendo así una mejor visión y comprensión de ésta.

- **COMUNICACIÓN A DISTANCIA O TELECOMUNICACIÓN.-** Que utiliza la red interactiva, el teléfono, el fax, el correo, etc.

- **COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.-** Es aquella que se realiza generalmente cara a cara, entre dos individuos o un grupo reducido de personas. Conversaciones cotidianas entre familiares, o también cartas entre amigos (comunicación escrita).

- **COMUNICACIÓN MASIVA.-** Esta representada principalmente en los medios de difusión de información: radio, televisión, periódicos, revistas, Internet, entre otros. El mensaje es enviado por un emisor, no hay respuesta inmediata, hay miles de receptores viendo, oyendo o leyendo los mensajes.

3.4 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Es esencial mencionar a la comunicación organizacional, pues es necesaria dentro de nuestra investigación ya que debemos observar los elementos componentes en la estructura de la organización, siendo la comunicación parte elemental de la conformación organizacional.

¹⁶ Fundamentos de Comportamiento Organizacional

La comunicación organizacional es aquella que instaure las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas.

Para Katz y Kahn¹⁷ la comunicación organizacional consiste en el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización.

Harry Levinson¹⁸ considera a las organizaciones como sistemas vivos y abiertos en los que fluye constantemente la información interpersonal.

En tal contexto, no cabe duda sobre la importancia de los sistemas comunicativos dentro de una organización para obtener mayores posibilidades de desarrollo personal y grupal.

Los símbolos que se emplean dentro de una organización pueden ser de dos tipos:

- Verbales : Expresiones orales (instrucciones, entrevistas, discusiones, conversaciones, etc.) y expresiones escritas (cartas, informes, memorandos, minutas, manuales, boletines, contratos, etc.)
- No verbales: Expresiones faciales y corporales.

Gerard M. Goldhaber¹⁹ coincide en definir la comunicación organizacional como el intercambio cotidiano y permanente de información dentro del marco de una compleja organización. Su percepción del campo incluye la comunicación interna, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicatos, la comunicación ascendente, descendente y horizontal, las facultades para lograr la comunicación (hablar, escuchar y escribir) y los programas que evalúan la comunicación desarrollada.

¹⁷ Gestión de la Comunicación Empresarial, Antonio S. Lacasa, Ed. Gestión 2000

¹⁸ Ibidem

¹⁹ Dirección de la Comunicación Empresarial e Institucional, Varios autores, Ed. Gestión 2000

Zelko y Dance²⁰ definen a la comunicación organizacional como un fenómeno interdependiente entre la comunicación interna (ascendente, descendente y horizontal) y la comunicación externa (relaciones públicas, ventas y publicidad). Laasiker comparte con Zelko y Dance la idea de la comunicación interna y externa, pero añade una tercera dimensión: la comunicación informal de ideas y sentimientos entre las personas de la organización.

Goldhaber resume:

*“La comunicación organizacional ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él, implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados. La comunicación organizacional involucra actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales”.*²¹

En el desarrollo del proceso comunicativo dentro de una empresa, la percepción juega un papel fundamental. Algunos teóricos suelen definir a la percepción como la relación directa existente entre el sujeto y el objeto, bajo una apreciación estrictamente subjetiva.

Claro está que todo esto dependerá de las experiencias adquiridas, principios, moral y ética individual y el medio socioeconómico y cultural en el que se desenvuelve la persona.

Jerome Rothstein²² destaca que el concepto de comunicación organizacional forma un puente entre la simple idea de información y otros significados, ideas y teorías más complejas: “Información y comunicación tienen diferentes connotaciones en variadas situaciones”.

²⁰ Más allá de la Comunicación Interna, José Elías, Ed. Gestión 2000

²¹ Op. cit

²² La Comunicación en la Empresa, William Howell, Ed. McGraw Hill

Para Goldhaber, las actividades que se realizan dentro de una organización con el objeto de mejorar la comunicación organizacional se dividen en internas y externas:

- **Internas:** Reuniones de supervisores, de la organización en su conjunto, de sindicatos, sistemas de sugerencias, funciones sociales, informes técnicos y representaciones orales, programas de capacitación, sesiones de orientación y de información e instrucción.
- **Externas:** Conferencias para mejorar el prestigio de la organización, comerciales de publicidad o sobre política; prestaciones cívicas o sociales, convenciones o conferencias de presentación, etc.

Fundamentalmente, la comunicación organizacional tiene por objeto transmitir a los interesados un mensaje en cuyo contenido se expresa: a) qué es ejecutar un trabajo eficazmente, y b) que cooperar con otros le permite obtener para si mismo la satisfacción del deber cumplido.

Por medio de la comunicación, el subordinado sabe lo que el superior quiere que se haga, y el superior puede saber lo que aquél está haciendo. Además, la comunicación también estimula la cooperación y la satisfacción en el trabajo porque los miembros de un grupo de trabajo pueden saber lo que cada uno está haciendo y qué piensa el individuo acerca de ese equipo, las comunicaciones fomentan el pensamiento colectivo, sin el cual el grupo no podría existir.

Por su parte C. Smith y H. Wakeley²³ explican que las organizaciones no pueden sobrevivir sin comunicaciones. Las organizaciones efectivas deben tener un sistema efectivo de comunicación. Dentro de las organizaciones, el sistema de comunicación tiene unidos a todos los demás. La comunicación efectiva requiere

²³ Comunicación Corporativa, Cees B. M. Van Riel, Ed. Prentice Hall

de canales clara y cuidadosamente definidos y de contenidos de significación y éste deberá estar acorde con las metas de la organización.

En conclusión en el campo organizacional, la comunicación es una serie de sistemas ordenados, previamente analizados, cuyo objetivo deberá ser: motivar al personal a ejecutar su trabajo eficazmente; evitar la desintegración o marginación obrera, estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo, y fomentar el pensamiento colectivo. Además, debe promover el funcionamiento uniforme del proceso administrativo; ayudar a la planeación de la organización; asegurar la transmisión de conocimientos y experiencias; y permitir el intercambio de opiniones.

En ese sentido, deberá generar una información confiable, crear y mantener una imagen de la organización en el exterior; utilizar canales o medios estructurados cuidadosamente, y ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3.4.1 LA COMUNICACIÓN COMO VEHÍCULO DE LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL.

Se entiende el concepto de *Institución* en el sentido específico y restringido de organización de servicio público.

La identidad institucional es lo que las empresas llaman “**imagen corporativa**”, algo exclusivo que corresponde a la razón de ser de la institución y que la hace distinta de las demás.

En este sentido, la identidad institucional se refiere a la imagen que ofrece a quienes la perciben desde el exterior, ajenos a la misma. De modo que la comunicación que establezca la institución, en referencia a su imagen, no se refiere a los procesos de comunicación internos, sino:

- a) A los que establece con otras instituciones
- b) A los que establece con receptores relacionados
- c) A los que establece con receptores genéricos

En el primer caso, la relación Inter.-institucional se refiere a funciones, es decir, es funcional y se subsume en los propósitos de comunicación específica.

En los dos siguientes, la comunicación es un vehículo de relación que enaltece o demerita la imagen institucional.

El interlocutor no sabe y no conoce nada relacionado con la comunicación entre instituciones, pero sí sabe y valora la comunicación con el mismo, como destinatario receptor de los mensajes que emita la institución.

En el caso de los receptores afectados directamente por la acción comunicadora de la institución, éstos tienen intereses que corresponden a los fines específicos de la institución.

En este caso, la relación tiene que ver, directa e inmediatamente con el proceso de gestión pública, que es la razón de ser de las instituciones.

La comunicación tiene que ser:

- a) Atingente (pertinente)
- b) Oportuna
- c) Completa (retroalimentación)

Este es el caso en que la comunicación con el receptor identificado como usuario del servicio o producto de la institución, decide si la misma está orientada a ser muy eficiente, pero no eficaz en los resultados a las personas afectadas o por lo contrario, es eficiente porque es eficaz, es decir, sirve para lo que su cometido como institución establece, que es servir a los usuarios.

El grado de eficacia de la comunicación está relacionado con la eficacia del servicio, por lo cual, la retroalimentación es esencial para considerar completo y adecuado el proceso de comunicación.

Y, por supuesto, es el aspecto en que la comunicación afecta negativa o positivamente la imagen institucional.

En el segundo caso, donde la institución ofrece un mensaje a un receptor indefinido, genérico, la comunicación es incompleta, lo que la hace vulnerable a la crítica abierta.

Por consiguiente, la comunicación, en ciclo incompleto, solamente como información unidireccional, tiene que ser cuidadosa del contenido y forma.

Lo primero se refiere al carácter de la información emitida en el mensaje institucional y los segundo, al cuidado en la propiedad del lenguaje, del medio utilizado, tamaño, color, etc.

Estos elementos determinan que la imagen institucional sea de eficiencia y de eficacia, orientada en servicio al beneficiario.

3.4.2 ALGUNOS TEORÍCOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

ANTECEDENTES

Las teorías de la comunicación son otros tantos intentos de interpretar la realidad de la misma y de explicarla.

Sería objeto de una especialidad abordar los aspectos psicológicos, filosóficos, sociológicos, lexicográficos, electrónicos, cibernéticos e incluso matemáticos de la comunicación.

Baste decir que la comunicación es la materia más revolucionada y avanzada del Siglo XX y que su desarrollo acelerado y complejo abarca ya todos los aspectos de la vida social y cultural, conformando una nueva forma de existencia y relación de la humanidad. A tal grado, que hoy podemos señalar que la diferencia entre

quienes pueden comunicarse por la red global (Internet) y quienes no tienen acceso a ella, separa a la humanidad en dos grandes sectores:

1. Sector de comunicación vía Internet
2. Sector de comunicación básica (correo, telégrafo, etc)

Respecto a los teóricos de muchas disciplinas que tratan temas de comunicación citaremos solamente a Marshall McLuhan²⁴, quien introdujo la noción de que el medio es el mensaje (que, considera irónicamente mensaje porque modela el cerebro de los televidentes, por ejemplo) y emitió el concepto de “**aldea global**”, implicando que no hay fronteras ni barreras en el mundo, por la extensión de las comunicaciones²⁵

Otro de los teóricos que han llevado la teoría de comunicación a un nuevo plano es Ferdinand de Saussure²⁶ quien hizo la distinción entre significado y significante en la palabra, inaugurando estudios estructurales de lingüística que fueron ampliamente utilizados en cibernética.

²⁴ Escritor canadiense que abordó en su obra el tema de la comunicación. Su teoría, “el medio es el mensaje”, se convirtió en el lema de la contracultura de la década de 1960. Nació en Edmonton (Alta), y estudió en las universidades de Manitoba y Cambridge. Dio clases en diversas universidades de Canadá y Estados Unidos.

²⁵ Mucho antes de que existiera Internet, el escritor canadiense Marshall McLuhan ya anunció las consecuencias que traerían las nuevas tecnologías. Su teoría "el medio es el mensaje" se ha convertido en un lema de la comunicación. Otra de sus visionarias interpretaciones consistió en advertir que se caminaba hacia la "aldea global", el mundo entero sería un pueblo enorme debido a las conexiones electrónicas, y esto podría llevar a una cultura y un pensamiento únicos.

²⁶ La verdadera revolución en la lingüística teórica la produjo Ferdinand de Saussure con la publicación, que hicieron sus discípulos Bally, Frei y Sechehaye, del *Curso de Lingüística General*, como reacción a los neogramáticos. Expone que la facultad de hablar, el lenguaje, se estructura en un completo sistema de signos, la lengua, que se hace presente en cada una de las realizaciones de los hablantes, el habla. El sistema de signos que es la lengua debe estudiarse dentro de una ciencia general, la semiología, que abarca toda la teoría de los signos. Diseña el signo lingüístico como la unidad de la lengua que tiene dos caras, el significante, esto es, los sonidos y las formas de las palabras, y el significado, lo que esos sonidos y palabras significan dentro y sólo dentro del sistema que es la lengua. Con él se fundamenta la fonología, que otros desarrollarán después.

El matemático inglés George Boole²⁷ destacó por desarrollar la teoría matemática del **UNO** y el **CERO**, que fue aplicada a partir de la entrada y salida de los circuitos eléctricos, para crear los sistemas de cómputo que hoy son universales. Se le conoce como teoría "buliana"

Pues, si bien, los avances de las comunicaciones y los medios de comunicación, y de las redes interactivas, que han permitido a las organizaciones abarcar procesos complejos y múltiples, locales y globales, dándole a los individuos y a las organizaciones un potencial de comunicación y de interrelación de alcances universales, a pesar de ello, todavía es el manejo del lenguaje, oral y escrito, el que permite a una persona o a una institución, manejar sus asuntos con eficacia. Hoy día, un ejecutivo puede comunicarse por medio de la red electrónica con todas sus dependencias, pero seguir siendo la comunicación interpersonal la más efectiva, sea de viva voz o por escrito.

Así pues, si los referentes culturales de los conceptos desarrollados por las teorías de comunicación enriquecen nuestro acervo de información, no son de aplicación directa en la resolución de problemas cotidianos de comunicación, sea entre individuos o con grupos humanos.

La organización depende, para la efectividad de sus comunicaciones que sus miembros puedan y sepan comunicarse adecuadamente, verbalmente y por escrito, y por lo mismo, sean capaces de redactar correctamente y expresarse oralmente de mejor forma, quienes tengan mayores y mejores oportunidades de desarrollo.

Igualmente, si los mandos medios y superiores se expresan en forma adecuada en la presentación de informes y relaciones cotidianas, logran los objetivos de la comunicación organizacional.

²⁷ Se cita a este matemático, por que nuestra investigación, se realiza en un área en donde la comunicación por medio de los sistemas de cómputo es primordial.

Así como respetamos las reglas de ortografía y sintaxis para expresarnos, en forma casi automática, a partir de nuestra formación académica, así deben de conocerse las reglas mínimas de la composición para expresarnos en nuestros comunicados, cualquiera que sea la forma o el medio empleado.

Corresponde, como principio de reflexión, analizar las redes de comunicación de nuestra organización, para ubicar a los destinatarios de mensajes que podemos o debemos emitir, lo cual nos permite utilizar las técnicas, modos y medios más idóneos.

3.4.3 MODELOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

Estos modelos sirven como instrumentos de apoyo en las organizaciones, con el objeto de determinar cuál es estilo que predominante y tomar decisiones para corregirlo si es necesario, o mantenerlo si ha funcionado correctamente. En seguida se darán algunos ejemplos de estos modelos.

1.- COMUNICACIÓN UNIDIRECCIONAL

En la comunicación unidireccional, no hay equivalencia entre los mensajes emitidos y recibidos. El emisor emite más de lo que recibe. Es el caso del profesor, del político, del actor, del jefe de una organización. En esta categoría están los multicopiados, las circulares, etc. Hablamos de asimetría o unidireccional.

- Ventajas: Control por parte del emisor, modelo rápido y seguro, el emisor conserva la autoridad y no hay comunicación con él; es decir, no se le puede interrogar.
- Desventajas: El receptor pierde la oportunidad de comunicarse con el emisor y hay inseguridad y desconfianza en la información.

2.- COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL

Con intercambio de emisor y receptor. La comunicación bidireccional se caracteriza a grandes rasgos por el hecho de que la respuesta tiene tanta

importancia cuantitativa como la emisión, y por consiguiente, emisión y recepción precisan una participación más o menos equivalente, por ejemplo, la conservación, la comunicación telefónica, por red interactiva, por fax, por carta, etc.

- Ventajas: Más preciso y completo que el modelo anterior, con mayor ética, más flujo de información, intercambio de datos e igualdad de posibilidades para interrogar.

- Desventajas: Hay interrogantes para el emisor, pierde control al enfrentarse con el receptor, pierde rapidez en su proceso.

El modelo bidireccional logra seis importantes pasos dentro de la organización:

1. Comunicación integradora

Es con la que se logra que los diferentes recursos que forman una organización puedan llegar a un fin común establecido.

Cuando por medio de la comunicación se está integrando al grupo, seguramente también se alcanzará la solidaridad entre sus miembros; las funciones se desarrollan con mejor disposición y con más ánimo porque la gente se siente realmente integrada a su trabajo.

2. Comunicación positiva

Con ella se busca contar siempre con una actitud optimista en las labores. Una de las mejores formas para lograr una integración de las personas dentro de la organización, será crear mecánicas de grupo, conferencias, días de campo, campeonatos deportivos, etc.

Estos sistemas de comunicación son aplicables desde la dirección general y cargos gerenciales, hasta los niveles inferiores del organigrama. La motivación

dentro de la organización es un factor importante dentro de la comunicación positiva. El individuo necesita un sincero reconocimiento a su trabajo, así como las correcciones necesarias a sus errores laborales.

3. Comunicación dinámica

Es la comunicación que imprime rapidez, calidad, destreza, cantidad, fluidez, etc., a las actividades. Para lograrlo se contará con la ayuda de sistemas efectivos tales como: conferencias culturales, cursos y seminarios, superación personal y colectiva

4. Comunicación interna

La conforman todos aquellos medios informativos que se emplean en la organización: avisos, memorandos, circulares, boletines, órdenes de trabajo, etc.

Este tipo de comunicación se efectúa solo cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización.

Aquí se pueden mencionar dos medios de comunicación interna muy efectivos para la organización. El primero es un Manual de Procedimientos y Políticas de la Organización. El segundo medio es una Guía de identidad, la cual tiene como propósito establecer las políticas de imagen o identidad corporativa.

5. Comunicación externa

Es la que se origina entre uno o varios de los miembros de la organización con las personas que no pertenecen a ella. Esta comunicación puede efectuarse dentro o fuera de las instalaciones de la organización.

6. Entrevista

Como un caso específico de la comunicación bidireccional es necesario referirse a las entrevistas, ya que ésta es una parte común y vital para la organización en sus diferentes niveles.

La entrevista es un tipo de comunicación sumamente especializada, con el que es posible evaluar a las personas y sus expectativas.

Con la entrevista se propician acuerdos, se reciben opiniones y sugerencias, se investigan planes y se resuelven problemas.

3.4.4 METODOLOGÍA DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.

TIPOS DE MEDIOS Y SISTEMAS UTILIZADOS EN UNA ORGANIZACIÓN.

Según Urrutia²⁸, el sistema se organiza según un código, unas leyes de funcionamiento, que actúan en dos sentidos: por un lado regulan la relación de los signos con el significado (aquello a lo que sustituyen), por otro, el código regula la relación y combinación de los signos integrantes del sistema entre sí. El código es, en la mayoría de las ocasiones, admitido tan sólo tácitamente. Un sistema de signos es un conjunto organizado de signos solidarios que son utilizados para comunicarse. Un sistema de signos es, pues, un sistema de comunicación.

Algunos de los medios de que se vale una organización para poner en marcha sus sistemas de comunicación, se encuentran en el siguiente cuadro:

Sistema	Medio
a) Publicaciones destinadas a los empleados	Boletines y/o periódicos
b) Avisos periódicos	Tableros y/o pizarrones
c) Contacto personal	Palabra oral, escrita o simbolizada
d) Informes anuales	Reportes escritos
e) Reuniones	Palabra oral, escrita, audiovisual o Simbolizada

²⁸ Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Aygris, Ed. Thompson, 2002

CONDICIONES BÁSICAS DE LOS SISTEMAS DE COMUNICACIÓN EFICACES.

Existen dos normas elementales para obtener las condiciones básicas de eficiencia, en lo tocante a sistemas de comunicación.

- a) Es imprescindible conocer lo más profunda y completamente posible a las personas con las que nos vamos a comunicar.

- b) Necesitamos adecuar el lenguaje a la realidad, al nivel cultural, etc., del receptor tanto en nuestra intención como en el contenido de los mensajes. También hay que considerar por qué canal o medio tendrá un mejor impacto nuestra información.

IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.

Las relaciones públicas pueden ser definidas como un conjunto de elementos coordinados entre sí, cuyo propósito es influir en la opinión pública. Su función primordial radica en ejercer una influencia favorable en la opinión favorable en la opinión pública mediante una actividad aceptable y ejerciendo una comunicación recíproca.

Una de las principales características de las relaciones públicas es la de convencer mediante razonamiento, persuadir directamente a la opinión y convertir sus voluntades y esperanzas en enfoques positivos, siempre relacionados con nuestra organización. Para lograr lo anterior contamos con cuatro principios fundamentales:

- § **Concordancia o fusión.**- Son mensajes con ideas que afectan directamente a los sentimientos del auditorio. Debe existir una estrecha similitud de ideas y emociones.
- § **Iniciativa.**-Establecer lineamientos para ejecutar cierta actividad que no contradiga a los principios de concordancia o de fusión.

§ **Credibilidad o confianza.**- Para creer y convencer hay que demostrar confianza en lo que se escucha y en quien lo dice. Los puntos de vista expresados en forma cordial y sincera establecerán una acción altamente persuasiva.

§ **Sencillez.**- La aceptación de las ideas y mensajes será válida únicamente cuando se emplean frases y conceptos de uso común, de fácil comprensión y asimilación.

FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

El término función alude a la contribución de una actividad repetitiva, a fin de mantener la estabilidad o equilibrio. En este caso, el término función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación.

Daniel Katz y Robert Kahn²⁹ sugiere que tales funciones pueden analizarse en dos niveles diferentes:

1. En el nivel de la organización total, la comunicación puede estudiarse en términos de cuatro funciones generales: producción, mantenimiento, adaptación y dirección.

En un nivel más específico, las funciones de la comunicación se examinan dentro de un contexto diádico (relación superior-subordinado). Las funciones específicas de la comunicación son: instrucciones de trabajo

2. Razones fundamentales del trabajo; procedimientos organizacionales e información de carácter ideológico para inculcar un sentido de misión (adoctrinamiento de metas).

²⁹ Gestión de la Comunicación empresarial, Antonio S. Lacasa, Ed. Gestión 2000

Nos concentraremos en la definición de tres funciones del proceso de comunicación en la organización :

Función de Producción.

Como señala Goldhaber, se consideran mensajes de producción aquellos que informan a los empleados cómo realizar sus trabajos; incluyen actividades como capacitación, orientación establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencias de ideas, etc. La función de producción implica cualquier actividad de comunicación relacionada directamente con la realización del trabajo central de la organización.

Función de Innovación

Rogers y Argawala³⁰ distinguen dos tipos generales de innovación organizacionales:

- a) Las innovaciones de la organización
- b) Las innovaciones en la organización

Las primeras son las innovaciones que se adoptan como resultado de una decisión organizacional. La organización en general cambia, no así las personas que laboran en ella; tampoco se requiere que la mayoría de los miembros se comporten de manera distinta.

Por otra parte, las innovaciones en la organización son aquellas que requieren un cambio en el comportamiento del individuo. La innovación incluye a toda la organización, pues requiere de un cambio en la actitud de los individuos, desde los directivos hasta los obreros, hacia ella para lograr metas organizacionales.

³⁰ Comunicación Corporativa, Cees B. M. Van Riel, Ed. Prentice Hall

En ambos casos, la función de innovación destaca la importancia de la comunicación. Por una parte, será crucial la forma en que los directivos de la empresa definan el ambiente externo de la organización. Si consideran el ambiente fluido y cambiante (turbulento), la función innovadora de la comunicación será vital y la organización deberá adaptarse a los cambios externos. Por otro lado, la comunicación debe originar los cambios internos que permitan a la organización seguir funcionando o crecer.

Función de mantenimiento.

Berlo³¹ explica esta función de la comunicación, como aquella que afecta el mantenimiento de la autoestima de los individuos, de las relaciones interpersonales con otros miembros de la organización, y el mantenimiento de las propias funciones de producción e innovación.

Las actividades de comunicación en la función de mantenimiento están dedicadas a la socialización de la gente y no hacia el material con el que se trabaja. La comunicación de mantenimiento se ocupa de la información y confirma la relación de la persona con el ambiente físico y humano. Como señalan Myers la Información que confirma la opinión de un individuo como competente y valioso, es integradora y afecta la autoestima.

Los miembros de una organización pueden identificarse y relacionarse entre sí como miembros de ella. La comunicación de mantenimiento se ocupa de recompensar y motivar al personal para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales. Sólo a través de ésta, los individuos pueden intervenir en las metas de cualquier organización.

Es difícil definir a la comunicación organizacional; generalmente este concepto tiene tres acepciones.

³¹ Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Stephen Robbins, Ed. Prentice Hall (5ª edición)

En primer lugar, la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

Una segunda acepción presenta a la comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio.

Por último, la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

3.4.5 CONCEPTOS UTILIZADOS EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

A continuación se mencionan algunos de los conceptos que se han manejado dentro de la comunicación organizacional, entendida como un conjunto de técnicas y actividades:

^{3/4} **Comunicación interna.**-Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

- ³/₄ **Comunicación externa.**-Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable a promover sus productos o servicios.

- ³/₄ **Relaciones públicas.**-Son el conjunto de actividades y programas de comunicación efectuados por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos, y para proyectar ante ellos una imagen favorable.

- ³/₄ **Publicidad.**-Es el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva, que buscan promover o incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

- ³/₄ **Publicidad institucional.**-Es el conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva que persiguen evocar en el público una imagen favorable de la organización. Se considera entonces, como un instrumento de las relaciones públicas.

En las empresas existe:

3.4.6 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL FORMAL.

La establece la propia empresa, es estructurada en función del tipo de organización y de sus metas. Es controlada o sujeta a reglas.

Entre los medios de comunicación más conocidas en el ámbito de las empresas está el memorando, tiene direccionalidad, lo cual indica la relevancia o intencionalidad de la misma y se han clasificado en.

☀ Comunicación descendente (de la dirección o gerencia hacia el personal)

Katz y Kahn³² identifican cinco elementos en las comunicaciones descendentes:

- Instrucción del oficio en el cual se le indica a un subalterno qué hacer, bien sea a través de ordenes directas, sesiones de entrenamiento, descripciones de oficio u otros mecanismos similares.
- Involucra la razón para la tarea y sus relaciones con el resto de la organización
- La información con respecto a procedimientos y prácticas dentro de la organización.
- Retroalimentación a las personas con respecto a su desempeño. Se trata por definición de un aspecto viscoso cuando la retroalimentación tiene un tono negativo.
- El elemento final de esta clase de comunicaciones involucra intentos de influir a los subalternos para que acepten y crean en los objetivos de la organización. La intención aquí es naturalmente hacer que el personal este envuelto emocionalmente en su trabajo y agregar esto al sistema de motivaciones.

Las consecuencias del mal funcionamiento:

- a. La simple presencia de jerarquías en las organizaciones introduce aún más complicaciones en las comunicaciones que las que se han comentado ya
- b. El hecho de que en estas situaciones se busca aprobación de los supervisores y no de los compañeros.
- c. Tiene que ver con la función de corregir errores que tiene la interacción social normal

³² Op. Cit.

☀ Comunicación ascendente (del personal hacia la dirección, gerencia presidencia de la empresa).

Las comunicaciones ascendentes toman múltiples formas. Puede reducirse sin embargo, a lo que diga la gente acerca de ellos mismos su importancia y sus problemas; otros y sus problemas; las prácticas y las políticas de la organización y lo que necesita hacer y cómo puede hacerse

Otra faceta importante de las comunicaciones ascendentes es la siguiente mientras que las comunicaciones descendentes se vuelven más detalladas y específicas aquellas que se mueven hacia arriba en la jerarquía deben condensarse y resumirse.

En la estructura plana los superiores deben estar en condiciones de comunicarse con todos sus subalternos de manera que deben poder entender lo que ellos están haciendo.

Las comunicaciones se mueven, en las organizaciones en más direcciones que simplemente hacia arriba y hacia abajo. A pesar de ser las comunicaciones horizontales, un hecho obvio, los analistas organizacionales se concentraron más, durante mucho tiempo, en el aspecto vertical.

Este tipo de comunicaciones es crítico para un funcionamiento efectivo del sistema. En la mayoría de los casos, es imposible para un organización identificar por anticipado toda faceta concebible de cada tarea asignada a todo lo largo y ancho de la organización

Es probablemente benéfico dejar algunas comunicaciones orientada hacia las tareas, en manos de grupos de trabajo a todos niveles de la organización.

Debido a que las comunicaciones entre compañeros tienden a basarse en entendimiento mutuo y debido a que unas comunicaciones continuadas forman la

solidaridad del grupo, los grupos de trabajo dan una respuesta colectiva al mundo que los rodea.

Las comunicaciones están diseñadas para fluir a través de la oficina que está por encima de los dos departamentos involucrados de manera que la jerarquía está familiarizada con la intención y el contenido de las comunicaciones. El bloqueo del sistema produciría unas comunicaciones penosamente lentas o ninguna comunicación

☀ Comunicación horizontal (entre el personal de igual jerarquía)

Las comunicaciones en el eje horizontal a través de líneas organizacionales contienen, en consecuencia, las semillas en una u otra forma, de las comunicaciones.

Se han estudiado tres redes principales de comunicaciones entre los miembros del grupo de trabajo. El patrón de la rueda es uno en el cual todas las personas que están en la periferia de la rueda envían comunicaciones hacia adentro

El patrón del círculo permite a cada miembro del grupo hablar, sin prioridades con aquellos que están en cualquiera de los dos lados. El sistema de todos los canales permite que todos se comuniquen con todos los demás.

El hecho de que las comunicaciones se transformen significan que el receptor final del mensaje recibe algo que es diferente a aquello que se envió originalmente.

La omisión implica la supresión de algunos aspectos de los mensajes y se presenta por qué el receptor puede no ser capaz de detectar todo el contenido del mensaje y sólo recibe, o pasa, lo que está en condiciones de captar. La omisión se hace más evidente en las comunicaciones ascendentes ya que se generan más

mensajes debido al mayor número de personas en los niveles más bajos de la jerarquía.

La distorsión se refiere a una alteración en el significado de los mensajes a medida que recorren la organización. Es claro a partir del análisis de las percepciones hecho anteriormente, que las personas son selectivas

- ✨ Comunicación diagonal (entre miembros de departamentos, diferentes que se cruzan) no necesariamente cubriendo la línea de forma estricta.

Comunicación organizacional informal.- este estilo de relaciones está basado en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y del desarrollo del afecto o amistades entre las personas.

La comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a las empresas, según como se emplee.

De forma positiva, ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroinformación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado.

De forma negativa el rumor o chisme, es un distorsionado de la productividad y no ayuda, solo demora y perjudica a las personas y a la organización.

3.4.7 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INFORMAL.

Este estilo de relaciones está basado en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y del desarrollo del afecto o amistades entre las personas.

La comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a las empresas, según como se emplee.

De forma positiva, ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroinformación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado.

De forma negativa el rumor o chisme, es un distorsionado de la productividad y no ayuda, solo demora y perjudica a las personas y a la organización.

A continuación abordaremos el tema de la inteligencia en general, para tener una mejor panorámica de la Inteligencia Emocional.

CAPÍTULO II: INTELIGENCIA

3.5 ¿QUÉ ES INTELIGENCIA?

La inteligencia es una fuente fundamental de diferencias individuales que afectan el desempeño y el comportamiento en el trabajo. Es la capacidad para adquirir y aplicar el conocimiento, así como de resolver problemas .

Los trabajadores inteligentes pueden resolver mejor los problemas abstractos³³, pocas personas dudan seriamente de que la capacidad mental se relacione con el desempeño en el trabajo. No obstante , abunda la controversia sobre dos aspectos de la inteligencia; uno es qué tan correcta y precisamente se puede medir. Por ejemplo, se debate que las pruebas de inteligencia discriminan a la gente que tiene alguna desventaja, ya sea económica, política, social e incluso ambiental. El otro aspecto que causa controversia es hasta qué punto la herencia y el ambiente influyen sobre la inteligencia. Algunas personas creen que la inteligencia es determinada principalmente por los genes, mientras que otros creen que es por la crianza.

³³ Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Andrew J. Dubrin, Ed. Thompson

Hans J. Eysenck³⁴, destacada autoridad en el campo de la inteligencia y la personalidad, concluyó que gran parte de la habilidad mental es heredable. La evidencia de la contribución genética a las calificaciones en las pruebas de inteligencia se ha reforzado por los estudios de adopción y mellizos que demuestran que los gemelos monocigóticos (gemelos idénticos), independientemente de que fueran criados juntos o separados mostraban una correlación de inteligencia hasta cierto punto alta. En contraste los gemelos bicigóticos (gemelos fraternales), ya sea que se hayan criado juntos o separados, tienen correlaciones que son sustancialmente menores³⁵.

El argumento de que el principal factor que contribuye a la inteligencia es el ambiente se centra en la evidencia de que si se coloca a las personas en un ambiente enriquecido, sus calificaciones en la prueba de inteligencia se pueden elevar. Un hecho que se relaciona con este argumento es el de que el Coeficiente Intelectual (CI) ha estado aumentando constantemente en todo el mundo, lo que significa que cada generación tiene un CI promedio más alto que el de la generación anterior.

Algunas explicaciones posibles del aumento en habilidad mental incluyen una mejor alimentación, más adiestramiento para las tareas mentales y más refinamiento en la presentación de estos exámenes. Todas estas razones indican que el ambiente estimulante, dar a los empleados la oportunidad de crecer mentalmente los ayudará a mejorar sus habilidades intelectuales.

Enseguida describimos varios aspectos de la habilidad mental que influyen en el comportamiento organizacional: los componentes de la inteligencia, la teoría

³⁴ Ibidem

³⁵ Inteligencia, Hans J. Eysenck, Ed. Thompson

triárquica d la inteligencia que define a la inteligencia analítica, la creativa y la práctica.

3.5.1 COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA

La inteligencia consta de múltiples componentes, uno de ellos se parece a una actitud mental separada. Una teoría común de la inteligencia explica que ésta consta de un *factor* general, junto con factores especiales que contribuyen a la capacidad de resolver problemas.

Otra forma de describir al factor general es decir que representa un factor cognitivo general que se extiende a casi toda clase de habilidades mentales.

Las calificaciones en las pruebas de casi cualquier tipo (como habilidad matemática o creativa), están influenciados por el factor general.

En el lugar de trabajo el factor general es el mejor predictor del éxito en la capacitación y el desempeño, prestigio ocupacional y los logros dentro de la carrera.

Varios investigadores han identificado diferentes factores especiales que contribuyen a una aptitud mental global, entre ellos se encuentran:

- ✓ Comprensión verbal: habilidad para entender el significado de las palabras y sus relaciones mutuas, y comprender la información escrita y hablada.

- ✓ **Fluidez verbal:** habilidad de utilizar palabras rápida y fácilmente, sin recalcar la comprensión verbal.
- ✓ **Numérica:** habilidad de manejar números, realizar análisis matemáticos y hacer cálculos aritméticos.
- ✓ **Espacial:** habilidad de visualizar las formas en el espacio y manipular los objetos mentalmente.
- ✓ **Memoria:** capacidad de recordar los símbolos, palabras, listas de números, junto con otras asociaciones.
- ✓ **Velocidad perceptiva:** habilidad de percibir los detalles visuales, detectar similitudes y diferencias, y desempeñar tareas que requieren percepción visual.
- ✓ **Razonamiento inductivo:** habilidad de describir una regla o principio y aplicarlo a la solución de un problema y de hacer juicios y tomar decisiones sólidas desde el punto de vista lógico.

3.5.2 TEORÍA TRIÁRQUICA DE LA INTELIGENCIA

Muchas personas, incluidos los especialistas en el comportamiento organizacional, se preocupan de que la forma en que tradicionalmente se ha entendido la inteligencia no describe en forma adecuada la habilidad mental.

Una consecuencia desafortunada de las pruebas de inteligencia es que, por lo común, ésta se ha considerado principalmente como la capacidad de realizar tareas relacionadas con el trabajo académico.

Sin embargo, una persona puede haber obtenido una alta calificación en una prueba de inteligencia y seguir un complicado manual de instrucciones, y aún así no ser capaz de manejar con éxito un pequeño negocio.

Para superar la limitada idea de que la inteligencia consiste en la habilidad de resolver problemas abstractos, se propuso la *teoría triárquica de la inteligencia* que se presenta en la figura 1.2

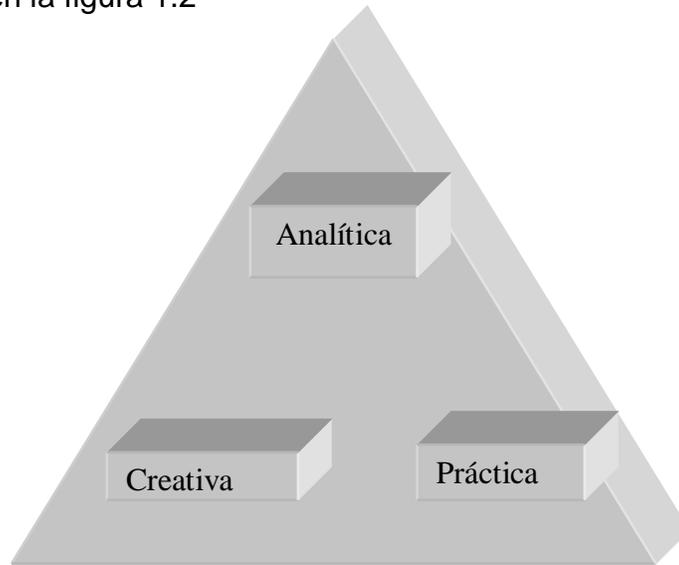


FIG. 1.2 Teoría Triárquica de la Inteligencia

Esta teoría sostiene que la inteligencia está compuesta de tres tipos diferentes: analítica, creativa y práctica.

El subtipo analítico es el tipo tradicional de inteligencia que se requiere para resolver problemas difíciles en un razonamiento abstracto. La inteligencia analítica es la que requiere para obtener buenos resultados en la mayoría de las materias escolares.

El subtipo creativo es el tipo de inteligencia que se requiere para imaginar y combinar cosas en forma novedosa.

El subtipo práctico es el tipo de inteligencia que se necesita para adaptar el ambiente a las necesidades propias. Es un factor principal que contribuye a la sagacidad.

EJEMPLO³⁶

Tres administradores tomaron una prueba de habilidad mental como parte de un programa de asesoría de carrera.

Analítica: el gerente A obtuvo una buena calificación en las pruebas de habilidad mental y obtuvo buenos resultados tanto en las pruebas como en el pensamiento analítico. Él ejemplifica el aspecto analítico de la inteligencia y tiene excelentes habilidades en presupuestación.

Creativa: la gerente B obtuvo mediocres resultados en las pruebas, pero fue una pensadora creativa y sagaz al resolver situaciones de gente y de negocios. Ella ejemplifica el aspecto creativo de la inteligencia y ha tenido éxito como gerente de sucursal.

Práctica: el gerente C también obtuvo resultados mediocres en sus pruebas, pero era sagaz y entendía cómo manipular su ambiente en diversos contextos. Antes de ser gerente fue un excelente representante de ventas.

Una consecuencia importante que la inteligencia práctica ha tenido en las organizaciones tiene que ver con la capacidad de resolver problemas y con la edad. La inteligencia analítica puede ir declinando de la adultez temprana a la adultez tardía. Sin embargo, la capacidad de resolver problemas de naturaleza práctica se mantiene o incrementa a medida que se avanza la adultez tardía.

Cuando la gente envejece, compensa bien la disminución de energía mental bruta enfocándose en cosas que hace bien. En situaciones de trabajo que

³⁶ Basada en información de Robert J. Trotter, "Tres son mejor que uno", *Sicología Hoy*, Revista

requieren sabiduría, como la solución de conflictos, la edad y la experiencia pueden ser una ventaja.

3.5.3 INTELIGENCIAS MULTIPLES

Otro enfoque para entender la naturaleza diversa de la habilidad mental es la teoría de las *inteligencias múltiples*, desarrollada por Howard Gardner³⁷. De acuerdo con esta teoría, la gente conoce y entiende el mundo de formas notablemente diferentes, o lo observa a través de diferentes lentes.

Los individuos poseen en diversos grados las ocho inteligencias o facultades que se listan a continuación:

1. Lingüística: permite que la gente se comuniquen por medio del lenguaje, lo que incluye la escritura, lectura y habla.
2. Logicomatemática: permite que los individuos detecten relaciones entre los objetos y resuelvan problemas de cálculo y estadística.
3. Musical: da a las personas la capacidad de crear y entender significados a partir de sonidos y disfrutar diferentes tipos de música.
4. Espacial: permite que la gente perciba y manipule imágenes en su cerebro y las recrea a través de su memoria, como al hacer diseños gráficos.
5. Corporal / cinestésica: es la responsable de que la gente use su cuerpo y sistemas perceptivos y motores en formas habilidosas como el baile, los deportes y la expresión de emociones por medio de expresiones faciales.

³⁷ Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Aygris, Thompson

6. Intrapersonal: permite que las personas distingan sus propios sentimientos y adquieran un autoconocimiento preciso y correcto.
7. Interpersonal: hace posible que los individuos reconozcan y establezcan distinciones entre los sentimientos, motivos e intenciones de otros, como su manejo y su condición de padres.
8. Naturalista: permite que los individuos diferencien entre clasificar y utilizar diversas características del ambiente externo físico.

El perfil de la inteligencia influye en la forma en que uno aprenderá mejor y en los tipos de trabajo en los que uno puede tener mejores resultados. Gardner³⁸ cree que es posible desarrollar estas inteligencias separadas mediante un esfuerzo concentrado. Otra consideración es que cualquiera de estas inteligencias desaparecerán gradualmente si no se usan .

Estos tipos separados de inteligencia podrían percibirse también como diferentes talentos o habilidades, por tanto, tener una alta capacidad de resolver problemas podría contribuir a una alta calificación en cada una de las ocho inteligencias mencionadas anteriormente.

Una preocupación sobre la teoría de inteligencias múltiples es que no está bien documentada, como las teorías de la inteligencia que destacan la habilidad cognitiva general.

Si se pudiera reunir evidencia que apoyara la existencia de inteligencias múltiples, se podría aplicar esta teoría para mejorar la productividad.

³⁸ Op.cit

Los trabajadores podrían ocupar puestos que se ajusten mejor a su perfil de inteligencia; una persona que no es fuerte en inteligencia lingüística o en inteligencia logicomatemática podría tener una inteligencia interpersonal tan alta como para ser un eficiente representante de servicios al cliente.

3.5.4 SOCIEDAD, CULTURA E INTELIGENCIA.

Todo comportamiento inteligente tiene lugar en un contexto social que incluye fines, expectativas, exigencias y una historia de experiencias anteriores. Snow y Yalow³⁹ afirman

“Nuestro concepto de la inteligencia es, en gran parte, el de una propiedad emergente de la educación. La educación ejercita facultades innatas de la inteligencia ya existentes, o la educación produce la inteligencia, o bien ambas cosas”.

Y la educación es conducida a través de las instituciones sociales, las escuelas que son, en esencia, fuentes de fines, expectativas y exigencias, presentadas a través de una secuencia organizada de experiencias educativas.

Zingler y Seintz consideran la inteligencia en términos de competencia social, lo que depende sobre todo del entorno social; siguiendo una línea parecida, consideran que los sistemas de apoyo familiar constituyen objetivos de suma importancia para la intervención, ya que la familia es un importante interprete del contexto social para el individuo en desarrollo.

Desde luego, al centrarse en la familia, estos autores lo hacen en una fuente virtualmente universal como un interprete del contexto social.

³⁹ Inteligencia Humana, Autores Varios, Ed. Diana

Por último, los autores del Laboratorio de Cognición Humana⁴⁰ comparada afirman que:

“Las diferencias culturales residen más en las situaciones a las que se aplican determinados procesos cognitivos que en la existencia de un proceso en un grupo y su ausencia en otros”.

La idea de situación, en este contexto, parece incluir de forma implícita los fines, exigencias e historia que resultan tan importantes en la formación del rendimiento intelectual.

Este enfoque relativista y contextual de la inteligencia sugiere la existencia de una subyacente concepción multidimensional de la inteligencia, una concepción que concuerda con el espíritu de los colaboradores de orientación más cognitiva.

En dicha concepción, la inteligencia está compuesta (al menos teóricamente) por cierto número de capacidades distintas. Pero el enfoque contextual añade un nuevo e importante elemento. Las mismas aptitudes o dimensiones pueden manifestarse de formas sumamente diferentes dependiendo de las exigencias que hagan los grupos culturales y sociales a los que pertenece un individuo determinado.

Además, en diversos grupos culturales o sociales, las importancias relativas de determinadas capacidades, pueden variar de forma sustancial, lo que sugiere que diferentes series de capacidades podrían caracterizar a los miembros más inteligentes de diversos grupos y, por consiguiente, a la propia inteligencia.

Sin duda de acuerdo con la necesidad de una concepción multidimensional de la inteligencia. También estamos de acuerdo con la noción de que los factores de

⁴⁰ Ibidem

contexto afectan la expresión y, tal vez, incluso los niveles de diversas capacidades.

Sin embargo, creemos que los contextualistas tienden a exagerar el grado en que los efectos contextuales sobre la inteligencia afectan las tareas que estudian los psicólogos cognitivos.

Primero pensamos que es el peso de las capacidades y, no las capacidades en sí, el que cambia de un contexto cultural o social a otro.

De ahí que las tareas que estudian los psicólogos cognitivos puedan ser más o menos importantes en diversos contextos, dependiendo de la importancia de los que midan estas tareas en dichos contextos; pero creemos que las capacidades evaluadas mediante estas tareas tienen una importancia al menos no trivial en muchas culturas y, probablemente, en la mayoría de ellas.

No excluimos en absoluto la posibilidad de que los investigadores transculturales pueden decirnos en un futuro qué otras tareas deberíamos estudiar a fin de comprender mejor la naturaleza y manifestación de la inteligencia en otras culturas.

Entretanto, las tareas que estudiamos parecen un punto de partida razonable para comprender la inteligencia en varios contextos ambientales.

Segundo subrayaríamos que los análisis más bien microscópicos que tienden a realizar los psicólogos cognitivos complementan en lugar de contradecir, los análisis macroscópicos que parecen preferir los contextualistas.

No vemos contradicción alguna en ambas predicciones. En cambio, los investigadores que relacionan la sociedad con la naturaleza de la inteligencia nos

brindan la oportunidad de adoptar métodos cognitivos de análisis y de situarlos en ese contexto más amplio que necesitan para tener un significado completo.

En suma el enfoque de los contextualistas, en combinación con el enfoque más microscópico de los psicólogos cognitivos, ayuda a clarificar la gama de cuestiones que tienen que tratar una teoría completa de la inteligencia.

Dicha teoría según este punto de vista, tiene que tomar en consideración las formas en que el medio social plantea los problemas que suele resolver la inteligencia. Siguiendo esta misma línea de pensamiento, desde el punto de vista del desarrollo, una teoría tiene que tratar las formas en que el medio social fomenta el desarrollo de algunos modos de resolver los problemas que plantea y dificulta el desarrollo de otros.

3.5.5 LA INTELIGENCIA COMO ACTIVIDAD DIRIGIDA A UN FIN.

Un elemento común en las manifestaciones de la inteligencia en diversas situaciones dentro de la vida de un individuo y de diferentes individuos y grupos sociales es el carácter práctico, dirigido a un fin, que tiene el rendimiento inteligente.

Esta coincidencia concuerda con las definiciones y conceptos de la inteligencia que se centran en el valor adaptativo de ésta, si bien hay que señalar que aquí el término adaptativo no se refiere a su sentido estrictamente biológico.

La idea básica es que un contexto social plantea una serie de problemas, y la inteligencia consiste en gran parte en la capacidad para resolver estos problemas.

Pero la importancia de los factores sociales en la definición de inteligencia significan precisamente que no existe una superposición perfecta en los problemas o en las mezclas de habilidades entre diferentes escenarios sociales.

Lo que permanece invariable entre los diferentes escenarios sociales es la idea del individuo que funciona de manera inteligente en respuesta a exigencias provenientes del exterior. Un aspecto de suma importancia de este funcionamiento inteligente consiste en comprender que existe un problema por resolver, que hay que definir de forma bastante precisa e intentar resolver.

Esta concepción tiene un carácter esencialmente pragmático: la solución de los problemas de la vida se encuentra en el centro de la concepción de inteligencia.

Conviene señalar que esta concepción es compatible con los modelos de inteligencia basados en el procesamiento de información, los modelos de factores de inteligencia y con cualquier otro modelo que permita dimensiones múltiples de inteligencia, que tienen sus manifestaciones más importantes en la adaptación al mundo real.

Lo que se agrega a los modelos de este tipo es la noción de intencionalidad que subyace en la actividad inteligente, así como la noción de que la inteligencia está relacionada de forma fundamental con respuestas a exigencias externas. Pero la inteligencia no reside de modo exclusivo dentro del individuo, sino que más bien se halla en las respuestas que el individuo da a las exigencias que le plantea su contexto social, cultural o de otro tipo.

La inteligencia puede ser conocida en parte a través del éxito en las tareas escolares, con su énfasis sobre la competencia social y su preocupación por la utilidad de la investigación sobre la inteligencia para la política social, sostienen

que una conceptualización basada en las capacidades mentales puras consideradas fuera de un contexto social resulta de poca utilidad.

Los colaboradores del laboratorio de cognición humana comparada desarrollan la idea de que la inteligencia debe ser conceptualizada con referencia a exigencias sociales muy específicas, y que las capacidades mentales más generales, siempre tienen que estar conectadas de forma explícita con sus roles al satisfacer dichas exigencias.

Dentro de la psicología cognitiva, la idea de que los fines son importantes se remonta, en épocas recientes a Miller y otros. Mientras que los psicólogos cognitivos se ocupan fundamentalmente de las normas en que los fines afectan al proceso cognitivo, los psicólogos contextuales se ocupan básicamente del origen de los fines, de cómo son transmitidos y de cómo se manifiestan en la conducta humana.

Así, una vez más, vemos que las posiciones cognitivas y contextualistas concuerdan y se complementan. Se pueden considerar que ambas posiciones se ocupan de las dos caras de una misma moneda. Y si queremos comprender el fenómeno que nos ocupa, debemos observar completamente ambas caras.

3.5.5.1 ANÁLISIS DE LA TAREA.

Las tareas de un test de inteligencia y de la vida, pueden ser consideradas como parte del contexto de ejecución. Además, la familiaridad con la naturaleza y el contenido de las tareas variará dependiendo de las experiencias pasadas. De este modo, desde una perspectiva contextual, un análisis detallado de la tarea tiene que incluir un examen detallado de los ambientes pasados y presentes en los que se ha hallado y aún se halla una persona.

Los ambientes diferentes plantean diferentes problemas y estos problemas pueden ser representados a través de diferentes tipos de tareas.

La perspectiva contextual consideraría que la necesidad de tareas variables para la medición de las capacidades mentales es provocada en gran parte por los diversos tipos de contextos que experimentan las personas; de hecho, podemos considerar que la naturaleza multidimensional de la inteligencia sólo puede deberse a las multidimensionales exigencias que el medio impone a los individuos.

Una noción multifacético de la inteligencia carece de significados fuera de las exigencias de las tareas. En la medida en que las múltiples dimensiones e los análisis psicométricos o cognitivos sean el resultado de tareas artificiales que no tienen representación en el medio externo, estas dimensiones no representarán ninguna forma significativa de inteligencia.

Tanto la conceptualización psicométrica como la cognitiva, por una parte, y la conceptualización contextualita, por la otra, abogan a favor de un muestreo de una gama amplia y sorprendentemente similar de tareas; pero las interpretaciones que se dan a las diferencias en la ejecución son varias.

Desde la perspectiva psicometrica o cognitiva, dichas gamas de evaluación se derivan de la necesidad de hacer un muestreo diferentes capacidades subyacentes que los individuos poseen en diferentes medidas.

Desde el punto de vista contextualista el muestreo es necesario debido a la gama de exigencias del ambiente que uno satisface; las tareas tienen valor tan sólo en la medida en que representan exigencias reales de medios que las personas encuentran o pueden encontrar.

En general, los psicólogos que tienen una orientación hacia el interior tienden a interpretar las diferencias en la realización ante test y tareas como diferencias entre las medidas de capacidades subyacentes, mientras que los psicólogos orientados hacia el contexto parecen inclinarse, más a atribuir las diferencias en la ejecución a diferencia en la preparación para los materiales de los tests de preparación que el sujeto ha encontrado mediante interacciones anteriores con el ambiente.

En realidad, en un caso restrictivo estas dos perspectivas pueden llegar a decir lo mismo de formas diferentes, ya que únicamente los defensores a ultranza de la herencia no estarían de acuerdo en que la experiencia es en gran parte responsable de la formación del desarrollo de las capacidades.

Una importante distinción en la perspectiva contextual es la que existe entre la forma de una tarea y su contenido, es decir en términos reales en que se ejemplifica un problema, por oposición al problema formal en sí.

Debido a que las diferentes culturas trabajan con contextos muy diferentes en los problemas y las actividades de la vida cotidiana, una determinada forma de problema puede parecer sumamente difícil al presentar un contenido, pero muy fácil al presentar otro.

Los psicólogos con orientación hacia el interior también varían el contenido, pero a menudo parece que lo hacen más para añadir dimensiones de variación de estímulos que para alcanzar representaciones de los contenidos que las personas encuentran en sus interacciones con los entornos reales en la vida cotidiana.

3.5.6 EL PAPEL DEL CONOCIMIENTO EN LA INTELIGENCIA.

Los contextualistas subrayan que las diferencias de conocimiento constituyen importantes fuentes de diferencias individuales en el funcionamiento inteligente. Según esta perspectiva, el conocimiento es acumulado como una función de la experiencia.

Las diferencias de conocimientos no sólo se derivan de fuentes contextuales; el propio conocimiento se convierte en una parte del contexto en la resolución de problemas de una persona.

La perspectiva contextualista sostiene que el conocimiento debe ser tomado en consideración de forma integral, en una concepción completa de la inteligencia, donde el conocimiento es considerado como producto del contexto, por una parte, y como creador de contexto, por la otra.

El énfasis puesto por los contextualistas en el conocimiento concuerda perfectamente con su énfasis sobre el papel que desempeña el contenido en el análisis de la tarea.

También concuerda con las recientes opiniones cognitivas sobre la inteligencia, que a su vez están empezando a poner de relieve la importancia del papel del conocimiento en la inteligencia.

Uno de los ejemplos más destacados del papel del conocimiento en el funcionamiento inteligente surge, por cierto, de la bibliografía cognitiva. Hayes y Simon han mostrado que la estructura de un problema formal determinado puede variar ampliamente por lo que respecta a su dificultad, dependiendo tan sólo del contenido utilizado para expresar dicha forma.

Aunque las perspectivas recientes, cognitiva y contextualista, han señalado la importancia del papel desempeñado por el conocimiento en el comportamiento inteligente, también conviene señalar una diferencia.

En la perspectiva contextualista, el interés por el conocimiento reside en gran parte en su derivación de contextos culturales y sociales, y en su contribución a la creación de los mismos.

En la perspectiva cognitiva, el interés por las estructuras del conocimiento reside en estas mismas estructuras, siendo consideradas como distintas en los procesos que operan sobre ellas; pero los papeles de la sociedad y la cultura apenas son tomados en consideración.

Así, el punto de vista cognitivo es en esencia interno, y el punto de vista contextualista es fundamentalmente externo. Ambas perspectivas son, una vez más, complementarias, pero hasta ahora se han realizado pocos estudios sobre su zona de intersección, siendo la investigación de la interacción entre aptitud y tratamiento uno de los pocos campos notables de investigación situados en dicha zona

3.5.6.1 VALORES EN LA CONCEPTUALIZACIÓN DE LA INTELIGENCIA.

El enfoque contextualista de la inteligencia implica que las concepciones de la inteligencia no carecen ni pueden carecer de valores. Esto se debe básicamente a que la definición de inteligencia en sí es un producto social y cultural, que refleja de forma inevitable valores sociales y culturales.

Los autores que han elaborado definiciones de la inteligencia y los diseñadores de tests de inteligencia no pueden trascender su cultura. La ciencia forma parte de la cultura y los valores culturales siempre están incorporados en la ciencia hasta cierto punto.

En la medida en que este hecho sea comprendido y aceptado por las personas que estudian y evalúan la inteligencia, por quienes administran y utilizan los tests de inteligencia y por aquellas personas cuyos rasgos se ven afectados por la ejecución en dichos tests, quedarán minimizados los peligros de confusión y malentendidos.

Únicamente surgen graves problemas cuando se minimiza o incluso se niega la importancia de los valores, o cuando se considera que los valores en que se basan dichos tests no constituyen un tema apropiado de discusión.

Gran parte del atractivo de la estructura contextualista reside en su utilidad para desarrollar una amplia posición intelectual, a partir de la cual se puedan considerar la investigación y la teoría de la inteligencia.

La inteligencia y la investigación sobre la inteligencia tienen lugar en un contexto cultural y sólo en un contexto cultural. Los psicólogos con una orientación hacia el interior deben evitar la arrogancia del absolutismo.

Las teorías de la inteligencia, ya sean psicométrías, cognitivas o basadas en paradigmas, podrán ser sustituidas a medida que aumente nuestro conocimiento sobre el papel desempeñado por la inteligencia en los contextos cotidianos, o bien podrán ser consideradas cada vez más útiles, aunque todavía es pronto para decirlo.

La posición contextualista sostendría un rasgo de ironía, que incluso una concepción contextualista de la inteligencia es un producto social y cultural y por consiguiente, debe ser considerada en términos relativos. En esta posición existe una atractiva modestia que sería conveniente que todos adoptásemos.

Se podría argumentar, como han hecho algunos que la posición contextualista es demasiado relativista, pues implica que, en cierto sentido, la inteligencia es

determinada por diferentes acontecimientos mentales y conductuales en diferentes momentos y lugares.

Nosotros argumentamos, no obstante que la que es considerada conducta adaptativa dirigida a un fin pueden cambiar con el tiempo y el lugar. La definición de inteligencia no cambia, pero los acontecimientos mentales y conductuales que dan contenido a la definición formal sí lo hacen.

En una sociedad que se desarrolla con gran rapidez, en el curso de la vida de las personas pueden cambiar el concepto de quién es inteligente por razones más bien socioculturales que biológicas.

La conducta que podría haber sido idealmente adaptativa, en una cultura de cazadores, puede incluso carecer de sitio en una cultura industrial.

Lo que es inteligente en una cultura puede ser irrelevante en otras, o incluso tonto, por ejemplo, cuando la mecanización hace que ciertas rutinas manuales se conviertan en una extravagante pérdida de tiempo.

3.5.6.2 FILOGENIA Y ONTOGENIA DE LA INTELIGENCIA.

La evolución de la inteligencia biológica trata del desarrollo a lo largo de la época evolutiva. Genética e inteligencia trata del desarrollo a lo largo del ciclo de vida de un individuo y sus antepasados recientes; el desarrollo de la inteligencia trata del desarrollo durante el ciclo vital de un solo individuo.

Para Jerison⁴¹, la inteligencia se define como la capacidad total de procesamiento de información del organismo, evaluada mediante un índice cefálico, que representa el tamaño del cerebro que excede el necesario para controlar las funciones corporales.

⁴¹ Inteligencia Humana, Autores Varios, Ed. Diana

Utilizando esta definición podemos comparar diversas especies sin preocuparnos de las particulares actividades cognitivas y conductuales que llevan a cabo. Es una tosca medida de la capacidad que puede ser considerada como indicación burda de competencia, si bien se trata de una competencia de diferente nivel de análisis al de las aptitudes más finas aisladas por los psicólogos cognitivos.

Para Jerison, el ambiente está constituido por factores inanimados, el escenario geológico, tipográfico y climatológico en él vive la especie y por factores animados, la gama y tipos de especies vivas con las que interactúa un individuo, ya sea directa o indirectamente que influyen en la adaptación.

Los factores no ambientales consisten básicamente en el ambiente genético global específico de cada especie.

Para Scarr y Carter- Saltzman⁴², la inteligencia se define de forma implícita a través de las medidas dependientes utilizadas en la investigación sobre la transmisión de la inteligencia de una generación a la siguiente.

Estas medidas sobre todos el test de Stanford- Biner⁴³, el test de Wechsler y otros tests más o menos comparables. El ambiente está formado por la familia, la escuela y el medio social general en el que vive la persona. Estos factores son definidos, de modo operacional, mediante diversas medidas, como el tamaño de la familia, el nivel de clase social y otras parecidas.

Los factores no ambientales que afectan los niveles de inteligencia medida son de carácter genético pero la génesis que tratan Scarr y Carter Saltzman se halla en una escala mucho menor que la tratada por Jerison

Siegler y Richards, consideran la inteligencia como un prototipo. Así, para ellos la inteligencia es un concepto sin rasgos definitorios, pero con un cierto número de ejemplo prototípicos.

⁴² Op.cit.

⁴³ Ibidem

Las valoraciones no especializadas de la inteligencia se realizan comparando a los individuos con uno o más prototipo de la persona inteligente. Según este punto de vista, la inteligencia puede significar diferentes sociedades, culturas o incluso subculturas. Además, puede tener diferentes significados para personas de diferente edad.

Siegler y Richards señalan que la percepción de la inteligencia a diferentes edades comprende diferentes tipos de capacidades. El ambiente de que tratan siegler y Richards consiste en gran parte en la gama de tareas y problemas de aprendizaje que encuentra el individuo; los factores no ambientales están contituidos en su mayor parte por el estado mental interno del individuo, determinado en parte por el conocimiento y las habilidades previamente adquiridas a través de las interacciones con el medio. Así pues, para Jerison la inteligencia puede diferir entre diferentes especies, pero en esencia es tratada como una constante dentro de la especie.

Para Scarr y Carter Saltzman y para Siegler y Richards, la inteligencia es analizada como un fenómeno exclusivamente humanos. Scarr y Carter Saltzman se centran sobre todo en la variación entre individuos, mientras que siegler y Richards se concentran de forma especial en la variación de desarrollo de los individuos a lo largo del ciclo vital.

En la evolución de la inteligencia, tanto factores ambientales como los no ambientales revisten importancia. La evolución es producto de dos fuerzas fundamentales; los cambios en el medio y las mutaciones en el material genético, que previamente permiten, o no, la adaptación al ambiente y su carácter cambiante.

Los diferentes ambientes hacen que los fenotipos tengan un éxito diferencial en la reproducción, y las mutaciones fortuitas dan lugar a variados genotipos que a su vez, pueden conducir a diversos fenotipos.

Según esta formulación, el ambiente define lo que denominamos nichos, que pueden ser concebidos como representaciones de constelaciones, de atributos biológicos y comporta mentales que se adaptan a su medio.

A menudo se denomina espacio de nichos a una serie de nichos. Algunos nichos del espacio de nichos pueden estar desocupados, en el sentido de que no existen especies con determinadas constelaciones de atributos.

Otros nichos del espacio de nichos pueden estar potencialmente ocupados por múltiples especies, en cuyo caso puede surgir la competencia entre especies.

Existen al menos tres maneras en que esta perspectiva evolutiva de amplia escala puede resultar útil para comprender la acción recíproca entre los factores ambientales y no ambientales en la inteligencia.

Primero, la gama de posibles factores ambientales limita la gama de posibles factores no ambientales que pueden ser pertinentes para el comportamiento inteligente, es decir, las únicas posibles diferencias genéticas que podrían revestir importancia en la vida a largo plazo de una especie son aquellas que pueden conducir a una eficacia reproductiva diferencial en un espacio de nicho real o posible, y a la localización de dicho espacio.

Lo inverso también es cierto: las únicas diferencias ambientales que podrían revestir importancia a largo plazo son aquellas que dan lugar o pueden dar lugar a resultados reproductivos diferenciales en algunas especies.

De esta manera, los factores ambientales y no ambientales, y sus interacciones, deben ser considerados de modo conjunto en toda la cuidadosa atención que merecen.

Segundo, existe un gran número de nichos que no requieren un alto grado de inteligencia, tal como es medida por su índice cefálico. Según Jerison, la

inteligencia puede ser considerada simplemente como otra característica biológica, que es más importante en algunos nichos que en otros.

Por ejemplo, el índice cefálico varía ampliamente entre las diversas especies de monos; esta variación hace algunas especies se adapten mucho mejor a los experimentos de lenguaje, pero no parece contribuir al éxito diferencial en estado salvaje, a pesar de que siguen diversas estrategias adaptativas y existen diversos nichos ocupados por esa especie.

El espacio de nichos es multidimensional y la inteligencia tiene una importancia diferencial en distintas regiones del espacio de nichos.

Esta perspectiva relativista resulta útil para evitar un excesivo antropomorfismo. Nuestra preocupación por la inteligencia es nuestra. No es evidente que la inteligencia tenga realmente tanta importancia como pensamos cuando observamos su funcionamiento entre diferentes especies, a menos que la definamos de tal manera que pierda gran parte de su significado.

Tercero, el espacio de nichos puede brindarnos una metáfora heurísticamente útil de la naturaleza de la propia inteligencia: si se conceptualiza la inteligencia de forma multidimensional, determinados nichos requerirían ciertas combinaciones de los constituyentes de la inteligencia, a los que corresponderían metafóricamente.

Esta metáfora nos sugiere que las diferentes inteligencias humanas pueden tener diferentes utilidades en el amplio espectro del espacio de nichos de la sociedad humana. Además, la extensión metafórica del espacio de nichos sugiere que varias constelaciones de los constituyentes de la inteligencia con diferentes eficacias pueden combinarse con diversas series de otros atributos no cognitivos

El interés de Scarr y Carter Saltzan⁴⁴ reside básicamente en la explicación de la variación observada en la inteligencia humana, y en fraccionar esa varianza entre

⁴⁴ Inteligencia Humana, Autores Varios, Ed. Diana

las fuentes genéticas, ambientales e interactivas. Como mencionamos, la principal variable dependiente en la mayoría de los estudios a los que estos autores pasan revista es un resultado de un test estándar de inteligencia.

El número relativamente escaso de estudios que intentan llevar a cabo análisis más finos, por lo general muestran resultados diferenciales poco importantes e incluso nulos.

Resulta difícil saber de modo exacto qué hacer con esos resultados nulos, ya que la mayoría de los investigadores de la inteligencia aceptan una definición multidimensional de ésta y, por consiguiente, podrían esperar que se manifestará al menos cierta transmisión hereditaria diferencial respecto a las dimensiones múltiples.

Nosotros opinamos que pueden producirse dos tipos de problemas de evaluación. Primero, los resultados parciales pueden ser ligeramente menos fiables que los resultados totales, de forma que resulte más difícil obtener resultados significativos, sobre todo con efectos reducidos. Segundo, es posible que los resultados parciales no representen un fraccionamiento óptimo de las capacidades.

En particular, abogamos por que se realicen estudios en los que los resultados parciales representen componentes de procesamiento y no factores estructurales. Si bien reconocemos que este fraccionamiento puede presentar mayores probabilidades de descubrir patrones hereditarios diferenciales, si se realiza una evaluación perfecta, reconocemos que los resultados de los componentes del proceso tienden a ser menos fiables que los resultados de los factores estructurales.

Una idea fundamental del análisis realizado por Siegler y Richards⁴⁵ es que la inteligencia se desarrolla a través de la adquisición de reglas cada vez más

⁴⁵ Op. cit

complejas y ecológicamente válidas para enfrentar a los problemas que presenta el medio.

El niño hace cierto estado actual de conocimientos, tanto enunciativos como de procedimientos, se relacione con un problema presentado por sus encuentros con la realidad. Para que el niño aprenda deben satisfacerse dos criterios.

Primero, el niño debe encontrarse con situaciones problemáticas que permitan una diferenciación entre la regla del niño y la regla correcta. Segundo, los atributos de la situación problemática que establece la diferencia entre la regla correcta y la regla incorrecta del niño deben destacar a los ojos de éste. El hecho de que la diferencia destaque dependerá en gran parte del estado interno del niño.

El enfoque de Siegler y Richards nos parece ingenioso, penetrante y útil para distinguir las reglas cognitivas dentro de los problemas que han estudiado estos investigadores.

Nuestra preocupación, que también podría aplicarse a otros enfoques de la investigación de la inteligencia, es que las reglas para tratar la mayoría de los problemas consiguientes que la vida pone en nuestro camino no están ni con mucho tan bien definida como las reglas de los restringidos problemas estudiados por Siegler y Richards.

Se desconoce hasta qué punto el aprendizaje de reglas para problemas muy bien definidos se asemeja al aprendizaje de reglas para problemas vagamente definidos, pero si utilizamos como indicación la biografía sobre la formación y adquisición de los conceptos, dicha semejanza no puede ser muy grande.

Los tipos de procesos psicológicos que son significativos para el aprendizaje de conceptos bien definidos, como los estudiados por Bruner, al parecer no

resultaban de gran importancia para el aprendizaje de conceptos vagamente definidos, como los estudiados por Rosch y sus colaboradores.

Así resulta inevitable manifestar cierta preocupación respecto a la validez ecológica de este enfoque como ha venido utilizado hasta ahora. Al decir esto volvemos a subrayar que se podría dirigir la misma crítica a la mayoría de los enfoques de orientación cognitiva que consideramos antes.

Creemos que, si existe un tema común en los tan diversos puntos de vista presentados por este tratado, éste es, que la inteligencia se expresa en términos de conducta adaptativa, dirigida a un fin. La variedad de dicha conducta, que denominamos inteligente parece estar determinada en gran parte por normas culturales y sociales. Cada uno de estos términos, adaptativa y dirigida a un fin requiere de cierta elaboración.

La conducta adaptativa es una conducta que se enfrenta y satisface con éxito los desafíos que encuentra a su paso. Estos desafíos pueden ser internos, planteados por el propio organismo, o bien externos, presentados por el mundo externo.

Puesto que los desafíos de diversos medios internos y externos difieren entre un organismo y otro, resulta imposible especificar una serie de conductas inteligentes. Lo que es adaptativo en un organismo o en una especie, puede ser lo contrario en otra, sin embargo, no creemos que aquellos que desean evaluar la inteligencia tengan que perder por completo la esperanza de lograrlo, existen coincidencias entre los ambientes de los miembros de una especie, y cuanto mayores sean dichas coincidencias, mayor será la posibilidad de llevar a cabo una medición inteligente de la inteligencia.

De forma similar, mientras más reducidas sea la gama de organismos y ambientes que se estudie, mayor será la posibilidad de realizar análisis finos de la ejecución

inteligente. Creemos que las diferencias de nivel de análisis se deben en gran parte a la gama de organismos y ambientes estudiados

Lo que debemos recordar, es que sólo los niveles y tipos de inteligencia entre organismos diferentes, y la medida en que un test evalúa la inteligencia difiere entre un organismo y otro.

Por esta razón resulta esencial que cualquier test que pretendan evaluar la inteligencia tenga validez tanto de constructo como predictiva para el medio particular en que es utilizado.

Lo que constituye un sustituto apropiado depende de los desafíos que el individuo y la sociedad en que vive plantean a dicho individuo. La conducta dirigida a un fin es una conducta absolutamente intencional. No basta con que la conducta sea adaptativa, pues es posible adaptarse a las exigencias de un medio sin hacer otra cosa que ir arreglándoselas.

Creemos que la conducta inteligente debe concebirse en términos de los objetivos a corto y largo plazo a los que contribuye. No podemos decir que la satisfacción de estos desafíos sea inteligente si la ejecución que interviene en ella carece de intención.

Lo que constituye una intención o un propósito puede variar de modo considerable entre diversos individuos y especies, teniendo que ser interpretada de forma muy amplia. Pero creemos que todos los autores que intervienen en este tratado están de acuerdo en que algún propósito, por lejano o alejado que sea, tiene que motivar los actos inteligentes.

El estudio de la conducta adaptativa dirigida a un fin requiere un análisis detallado de tareas cuidadosamente seleccionadas. Primero, las tareas deben ser cuidadosamente seleccionadas a fin de que quede demostrado que evalúan lo que constituye la conducta inteligente de un individuo o una serie de individuo.

Segundo, las tareas deben ser analizadas con gran detenimiento si queremos comprender los constituyentes de la conducta inteligente.

Aunque los énfasis de los diversos colaboradores son diferentes, todos ellos parecen estar de acuerdo en que son necesarios al menos dos tipos de análisis: el interno y el externo. El análisis interno considera los constituyentes de la ejecución de tarea en relación con la ejecución de tarea como una totalidad. Intenta comprender estos constituyentes sin perder de vista la totalidad que constituye la ejecución.

Los colaboradores del segundo volumen subrayan la importancia de este tipo de análisis. El análisis externo considera el conjunto de la ejecución de tarea o sus constituyentes en relación con el medio en que tiene lugar la ejecución de tarea, intentando comprender cómo se adapta dicha ejecución al mundo en que vive el individuo.

Resultado dudoso que exista un mejor enfoque para estudiar la inteligencia, ya que la inteligencia puede significar muchas y muy diversas cosas en diferentes escenarios y por que cada método tiene sus puntos fuertes y sus debilidades al ser aplicado a los problemas a que se enfrentan los teóricos de la inteligencia.

Pero nos estimula lo que, en nuestra opinión, constituyen amplias áreas de acuerdo entre los teóricos acerca de importantes problemas de estudio y formas viables para el estudio.

3.5.6.3 LOS TESTS DE CAPACIDAD MENTAL EN LA ADMISIÓN A LOS COLLEGES⁴⁶

Sucesivas generaciones de estudiantes con intención de realizar estudios universitarios han tenido un contacto, muchos dirían casi exagerado, con el papel desempeñado por los tests de aptitud escolar.

Los expertos en tests se muestran de acuerdo en que incluso con todos los refinamientos que puede ofrecer la teoría de los tests, el análisis factorial y otros desarrollos psicometricos

⁴⁶ En español Colegios

Desde el punto de vista de la teoría de las capacidades mentales conviene hacer los siguientes comentarios

1. No cabe duda que los tests del tipo SAT⁴⁷ son validos para predecir el éxito de la universidad y en los estudios de graduados por que ofrecen una buena indicación de la medida en que los aspirantes han desarrollado o adquirido en el momento de realizar el test, y son capaces de mostrar, a través del rendimiento en un test, ciertas habilidades intelectuales generales en el manejo de informaciones verbales, cuantitativas, y simbólicas que contribuyen o incluso son impredecibles para el éxito en los estudios académicos y además para las actividades postuniversitarias.

2. Una puntuación baja en dicho test no constituye garantía alguna de que el individuo no pueda adquirir, durante un período posterior, las habilidades y capacidades evaluadas por los tests, pero al menos es una indicación de que, de lograrlo, es probable que esto requiera grandes cantidades de tiempo y esfuerzo, así como una cuidadosa instrucción.

Esta afirmación se deduce al menos dos tipos de evidencias. Primero, se ha mostrado en repetidas ocasiones que los cursillos de preparación destinados a aumentar el resultado del SAT tiene efectos poco satisfactorios, en caso de tenerlos; segundo los aumentos en las puntuaciones medias del SAT que tienen lugar entre el tercero y el cuarto año de enseñanza media son sumamente reducidos.

Además no he podido encontrar evidencias de que los cursillos especiales de compensación o recuperación para estudiantes con puntuaciones bajas con una duración de uno o dos años en los colleges hayan producido aumentos importantes en el nivel de las capacidades académicas de los estudiantes, aunque de hecho pueden aumentar sus capacidades para enfrentarse a las exigencias de los estudios académicos

⁴⁷ Test de...

3. Sin embargo, sabemos relativamente poco acerca de hasta qué punto pueden mejorarse las aptitudes y capacidades medidas por los tests de aptitud escolar mediante asesoramiento y formación especial. El hecho de que anteriores esfuerzos destinados a mejorarlas generalmente hayan resultado decepcionantes no demuestra que dichos esfuerzos no puedan tener éxito.

3.5.7 CONTROVERSIA PÚBLICA SOBRE LOS TESTS MENTALES

Las controversias públicas acerca de los tests mentales y sus consecuencias no son nuevas, pues se remontan al menos cinco décadas, como señala el cuidadoso ensayo de Crobanh⁴⁸.

En los años veinte, el debate se centraba en cuestiones de denigrantes comparaciones étnicas, con visos de duda acerca de la supuesta inmodificabilidad de la inteligencia y la consideración elástica de que la educación no podía borrar o incluso reducir la desigualdad intelectual.

Durante todo el periodo comprendido entre 1920 y 1969, cuando el debate adquirió un carácter público y áspero, existía una preocupación latente y rara vez expresada sobre el empleo de los tests de inteligencia en las escuelas para clasificar a los alumnos en grupos de capacidad, para impedir el acceso de estudiantes a las escuelas y colleges más selectivos o para ponerlo más crudamente para determinar la carrera y el eventual destino de los jóvenes.

En Inglaterra, el empleo de los denominados exámenes para la selección de alumnos de las escuelas de lengua inquietaba cada vez más a los sectores más liberales de la población, si bien dicho los tests eran a veces objeto de alabanza debido a que al menos ofrecían una base para admitir en dichas escuelas a niños

⁴⁸ Manual de Inteligencia

de las clases trabajadoras que de otra forma, habrían sido rechazados. El ensayo sobre una eventual meritocracia del intelecto fue en parte en respuesta al gran énfasis puesto por el sistema educativo británico en los tests de inteligencia

3.5.8 EL ENLACE ENTRE TEORÍA Y PRÁCTICA EN PERSPECTIVA: UNA DECLARACIÓN FINAL.

La noción de que los individuos difieren en lo que respecta a su inteligencia, capacidad o habilidad mental, y que dichas diferencias pueden ser medidas y estudiadas en forma científica, ha constituido una de las ideas más importantes de la civilización occidental durante más de un siglo.

Para bien o para mal, esta nación ha ejercido una influencia muy particular sobre la elaboración de la política educativa y sobre la administración y conducción de la enseñanza.

El estudio del desarrollo de esta noción nos permite adelantar una interesante tesis en la historia de la ciencia.

No obstante una complejidad de las cuestiones y las sobrecargas semánticas del propio término inteligencia, hace difícil enmarcar una discusión que pretenda ser lo más juiciosa posible sobre preguntas como ¿qué es realmente la inteligencia? ¿Cuáles son las influencias relativas de la herencia y el ambiente sobre las diferencias intelectuales? Y ¿ hasta qué punto pueden modificarse las capacidades mentales mediante intervenciones humanas?

En esta discusión utilizo el término inteligencia en su sentido más amplio y neutral. Cuando a finales del siglo XIX Galton⁴⁹ introdujo el concepto de inteligencia como objeto de estudio científico, este concepto se hallaba íntimamente relacionado

⁴⁹ Inteligencia Humana, Autores Varios, Ed. Diana

con la noción de que la inteligencia era, en gran medida, una característica hereditaria.

Era natural que los estudios de Galton sobre la producción de plantas y animales y sobre la transmisión hereditaria de ciertas características físicas en los seres humanos lo llevarán a creer en la naturaleza hereditaria de la inteligencia.

Es probable que fuera esta creencia la que le impidió prestar la debida atención al papel desempeñado por el aprendizaje y la experiencia en la formación de la capacidad mental

Tras las primeras y vacilantes tentativas de J.M Cattell⁵⁰ y otros investigadores para medir los rasgos intelectuales a través de tareas sensoriales y perceptivas simples, en gran parte infructuosa, el concepto de inteligencia comenzó a tener una influencia sobre las prácticas escolares gracias al desarrollo, por parte de Binet⁵¹, de procedimientos para diagnosticar las condiciones mentales y las perspectivas de los alumnos de aprendizaje lento.

Aunque Binet contribuyo en forma considerable a la definición de inteligencia como la manifestación de los procesos cognitivos, desaprobaba el interés por los orígenes genéticos de la inteligencia; de hecho, esperaba que se encontrarían medios para mejorar la inteligencia de los deficientes mentales.

Sin embargo, casi todos los que utilizaron la escala de Binet o alguna de sus numerosas adaptaciones pronto supusieron que las tasas de desarrollo mental que media dicha escala se hallaban sumamente influidas por la herencia.

Los estudios de la escuela de Galton, Pearson y Spearman confirieron una mayor respetabilidad científica al concepto de inteligencia en tanto que característica

⁵⁰ Op.cit

⁵¹ Ibidem

hereditaria y resulta significativo que el estudio de la inteligencia y su medición fuese el principal catalizador para el posterior desarrollo de los métodos estadísticos que con tanta utilidad se emplean en las ciencias biológicas y de la conducta.

La gradual aceptación del concepto científico de la inteligencia o capacidad mental en tanto que característica estable y probablemente hereditaria de individuos de todas las edades condujo a su empleo en la administración masiva de test, primero en la selección del personal militar, durante la primera guerra mundial y, más tarde, en las escuelas.

Como alternativa a los tests de administración individual de tipo de Binet se elaboraron tests de lápiz y papel para ser aplicados en grupos; en este proceso se produjeron cambios sutiles y en gran parte inadvertidos en las propiedades de medición incluso en los apoyos teóricos del test.

A medida que se fueron refinando los métodos para validar y estandarizar los tests, los educadores recurrieron ávidamente a los tests de inteligencia como medio para identificar a los estudiantes prometedores para su ingreso en escuelas selectivas y para asignar a los alumnos diferentes niveles de dificultad en los trabajos del aula.

Se reconoció al carácter científico de los tests de inteligencia y la noción de inteligencia entro en la opinión pública como factor a tener en cuenta a la hora de formular políticas educativas y sociales.

El examen y las criticas del concepto de inteligencia, ya fuera en círculos situados dentro o fuera de la profesión psicometrica, raramente fueron profundos. Fuera de esta profesión, el debate a menudo se basaba en el malentendido sobre los hechos y teorías ofrecidos por los diseñadores de tests y en todo caso, la ciencia general de las características y la conducta humanas aún no se había desarrollado

lo suficiente como para servir de base a una discusión pública y fundada de las implicaciones de la administración de test de capacidades mentales.

Dentro de la profesión, la argumentación se centraba en torno a la generalidad e inmutabilidad relativa de las diferencias intelectuales pero las técnicas y modelos para estudiar estas cuestiones eran simplistas y las alternativas o complementos a las explicaciones genéticas de los hechos no fueron explorados en forma completa.

Las afirmaciones realizadas por los psicólogos conductistas como Waston, de que el comportamiento humano es infinitamente maleable fueron recibidas con incredulidad o toleradas con aire condescendiente como el reductio ad absurdum de un ambientalismo insensato y desenfrenado.

Incluso en la opinión pública, los determinantes ambientales de las diferencias individuales en la inteligencia resultaban difíciles de creer en vista de las evidentes diferencias que podían observarse entre niños de una misma familia, con una educación y unas ventajas presuntamente similares y, al mismo tiempo, las evidencias similitudes entre las capacidades mentales de gemelos idénticos.

Entretanto, la retractación de Brigham⁵² en 1930 de sus opiniones hereditarias y su desarrollo del concepto de aptitud escolar, distinto de la inteligencia, no fueron bien comprendidos por los profesionales de la psicometría ni por los educadores en general.

Los tests considerados como test de inteligencia, independientemente del nombre que habían recibido de sus creadores, continuaron siendo producidos en moldes estandarizados, revisados en forma periódica y utilizados en grandes contenidos.

Por fuerza, casi todos los estudios sobre la aplicabilidad de los tests de capacidad mental para seleccionar y asignar niveles a los estudiantes en las escuelas, o

⁵² Manual de Inteligencia

sobre el efecto de los factores genéticos y ambientales sobre los rendimientos en los tests, utilizaban resultados de test globales de inteligencia o de aptitud escolar como principal variable de interés.

Desde mediados de los años treinta, dos líneas de trabajo han dominado el estudio científico de las diferencias individuales: el análisis factorial y la teoría del test. El análisis factorial se dedicó a descomponer las capacidades mentales en factores, capacidades mentales primarias o constructos similares.

La teoría del test se ocupó de diversos modelos y operaciones estadísticas destinados a producir ciertas propiedades deseables de medición en los tests o sus puntuaciones. En retrospectivas, estos dos tipos de tentativas científicas tuvieron efectos tanto provechosos, como contraproducentes.

El análisis factorial al menos facilitó la comprensión detallada de lo que podía ser medido y la teoría del test ha promovido una medición más exacta de lo que podía ser medido.

En el aspecto negativo, no obstante en el análisis factorial, surgió un interés excesivo por identificar los factores como productos finales del esfuerzo de investigación y muy poco interés por explicar los factores identificados sobre la base de su composición y antecedentes.

En la teoría del test se puso un desmesurado énfasis en las propiedades deseables de medición sin una consideración correspondiente de qué era exactamente lo medido; una característica pura o una mezcla de tendencias de respuesta correlacionadas. Ambas tendencias tomaron caminos separados, sin aprovechar de forma adecuada los logros de la otra.

Ambas se desarrollaron en direcciones complejas técnicamente que sus hallazgos terminaron por resultar ininteligibles para el usuario práctico de los tests

e incluso para personas que intentaban honestamente elaborar mejores tests con mayor validez.

Hasta hace poco, el escenario de los tests mentales se encontraba en un periodo de estancamiento. Derrotada por las críticas del público contra los tests y las convulsiones provocadas por la controversia acerca de los presuntos motivos elitistas e incluso racistas del movimiento de los tests, la profesión casi llegó a dejar de trabajar para desarrollar teorías más sólidamente fundamentadas en la inteligencia en las escuelas, las limitaciones legales impuestas a la investigación con sujetos humanos, la resistencia opuesta por el público en general a los tests y la inercia dentro de la propia profesión, resultado de la complacencia respecto a la suficiencia de las metodologías y procedimientos de los tests existentes y de la inquietud provocada por el abuso realizado con dichos procedimientos, constituyeron importantes obstáculos para el avance de la profesión psicometrica.

Amplios sectores de esta profesión estaban enredados en conceptos anticuados o, al menos, discutibles del comportamiento humano, en especial la suposición de que las capacidades mentales eran relativamente inmutables, incluso tras experiencias o intervenciones extensas y prolongadas, y además que tenían determinantes genéticos casi irresistibles.

El actual surgimiento del interés por la naturaleza de la inteligencia y las capacidades mentales, estos desarrollos vienen a apoyar la convicción de que la inteligencia, vista a una luz adecuada, merece un estudio continuado y serio de que este estudio, puede tener una creciente aplicabilidad a los problemas de la enseñanza y la política educativa.

Los rendimientos requeridos en muchos tipos de test de capacidad mental, test de competencia verbal, de capacidad para manejar relaciones y conceptos abstractos, de capacidad para aplicar el conocimiento a la solución de problemas e incluso de capacidad para realizar comparaciones simples y rápidas para

estímulos, muestran grandes y obvios parecidos con los rendimientos requeridos en el aprendizaje escolar y, de hecho, en muchos otros campos de la actividad humana.

Si se considera que estas ejecuciones se basan en capacidades aprendidas desarrolladas, de un carácter bastante generalizado, a menudo resultaría inútil valorar hasta qué punto una persona ha adquirido dichas capacidades.

Esta comprobación podría tener como finalidad determinar hasta qué punto sería necesario mejorar estas capacidades a fin de preparar a la persona para actividades de aprendizaje y experiencias ulteriores, o bien determinar qué tipos y cantidades de intervenciones necesarias para efectuar dichas mejoras.

Estas determinaciones, no obstante, tendrían que basarse en una información más exacta de la que disponemos en la actualidad respecto a los efectos que tienen los diferentes tipos de experiencias de aprendizaje incluyendo la observación, la práctica, la instrucción, etc., sobre la mejora de dichas capacidades.

En el estado actual de cosas, sabemos muy poco acerca de los parámetros que gobiernan el desarrollo de atributos individuales, como la competencia verbal, la capacidad de razonamiento y la velocidad de las operaciones cognitivas.

Tanto en la comunidad psicométrica como en la opinión pública, la administración de test mentales ha tendido a connotar una medición destinada primordialmente a indicar los límites de la potencialidad de un individuo en un momento dado, considerando que esos límites persistirán.

Resulta razonable pensar que si los investigadores adoptan una postura diferente respecto a la naturaleza y papel de las capacidades mentales, esto es, que las habilidades y competencias intelectuales constituyen fuerzas positivas en las actividades humanas, poderes que hay que buscar y medir y que su desarrollo y

aplicación pueden ser intensificados a través de la educación y la capacitación, se reducirían considerablemente muchas de las dificultades acerca de los tests, su validez para la selección de personal y otras cuestiones similares.

Incluso si los rendimientos de los tests de capacidad mental tienen al menos algunos determinantes genéticos, como es probable, no cabe duda de que tienen determinantes ambientales muy sustanciales, concebimos el medio como algo que comprende todos los acontecimientos y condiciones que tienen lugar fuera del individuo y que puedan modificar el desarrollo y cambiar la conducta.

La varianza del medio, es en buena medida, la única varianza con la que tenemos derecho a trabajar, pero necesitamos saber con que límites y en que condiciones las manipulaciones del ambiente pueden tener efectos positivos.

Si el aparato tecnológico del análisis factorial, la teoría del test y el diseño experimental general pueden ser dirigidos hacia la producción de este tipo de conocimientos, y si este conocimiento puede ser expresado y validado en una forma que pueda ser utilizada por los profesionales, una tarea amplia, tal vez, pero realizable en principio, por denotados esfuerzos que ha producido este aparato habrán valido la pena.

3.5.9 ENFOQUE GENETICO.

La búsqueda de los estudios sobre el desarrollo de la inteligencia, presenta dos fuentes de información principales. Un tipo de estudio pertenece a los aumentos de los resultados medidos como una función de la edad, con el empleo, tanto de los puntajes de los tests de inteligencia, cuanto de los puntajes de los múltiples tests específicos dentro de la esfera intelectual.

La otra clase se relaciona con Jean Piaget⁵³ quien ha dominado el cuadro por una larga dedicación al estudio del desarrollo de los niños pequeños. Nuestro principal interés podría ser lo que se ha llamado la taxonomía de la inteligencia..

⁵³ Manual de Inteligencia

superficialmente, una taxonomía en biología, se refiere a la clasificación de las plantas y los animales. Se refiere a los fenotipos.

Pero las ideas de clase son abstracciones o genotipos, o bien sugieren fácilmente genotipos, es decir, los conceptos fundamentales, subyacentes que constituyen una ciencia.

Las decisiones sobre los genotipos establecen las respuestas para las preguntas de qué existe en un campo de investigación. Para el progreso de una ciencia es esencial; tener buenas respuestas para la pregunta relativa a los qué antes de intentar responder a las preguntas relativas a los por qué y los cómo.

En nuestro enfoque, en el que la concepción básica no ha sido secreto, el interés principal, está en los conceptos de aptitud múltiple que se necesitan para una comprensión acabada de la inteligencia.

Por ser esto así se estudian los trabajos del enfoque genético, principalmente para ver que es lo que ofrecen en el aspecto taxonómico, genotípico de los conceptos. Por un lado los estudios sobre el desarrollo mental mediante procedimientos psicométricos casi no han aportado información sobre los conceptos básicos.

Sin embargo ellos han acentuado a menudo, la necesidad de una concepción de la inteligencia compuesta por aptitudes múltiples. En cambio el trabajo de Piaget así como el de otros investigadores de la misma tendencia, es más rico en términos de información respecto a la manera en que se desarrolla el conocimiento particular y pueden aportar varias sugerencias para conceptos más generales.

3.5.9.1 LAS CONCEPCIONES DE LA INTELIGENCIA DE PIAGET.

Para comprender el punto de vista de Piaget sobre la teoría psicológica, que se centra en la inteligencia, es útil saber que comenzó su carrera científica como

biólogo y trajo a la psicología alguno de los conceptos biológicos de su época y de su ambiente. También estudió filosofía y prestó especial atención a la lógica moderna y a la epistemología.

Sostiene que la clave para entender la inteligencia y las operaciones de la mente humana es la comprensión de la manera como los hombres adquieren y emplean el conocimiento.

La relación entre la lógica y la psicología es doble. Por un lado Piaget considera que es posible elaborar una teoría psicológica general en términos de la lógica moderna, esto es, que la lógica moderna es para la psicología lo que las matemáticas no finitas han sido para la física teórica. Por otro lado, el desarrollo del funcionamiento intelectual del individuo se dirige en forma creciente hacia la lógica formal y para algunos individuos este proceso va mucho más allá que para otros.

Las virtudes y defectos de tales opiniones no son materia de estudio. Piaget llama a su método clínico por falta de la palabra más precisa. Sus observaciones son hechas, generalmente, de manera informal, con poco control experimental, sobre una base más o menos oportunista. Es decir a menudo miraba lo que hacía un niño en una situación natural, en la casa hacia como en el laboratorio.

Para los niños mayores usan algunos problemas sencillos que deben resolver según su grado de madurez. Se estimula a los niños para que hablen y se les hacen preguntas. Los datos de Piaget generalmente son informes escritos algunas veces con datos numéricos, pero si el tipo de elaboración estadística a la que los experimentalistas están acostumbrados.

A pesar de esta falta de sistematización del método sus observaciones son cuantiosas y sus intuiciones han sido fructíferas. Los resultados, sin embargo, se dan de manera de hipótesis verificadas sólo en parte para decir lo mínimo. Por

fortuna, otros investigadores están haciendo replicas de sus estudios menos informales. A veces sus conclusiones, son confirmadas, otras veces no.

LAS FUNCIONES DE LA INTELIGENCIA.

Respecto de los puntos de vista generales sobre la inteligencia Piaget distingue tres aspectos:

Contenido: implica los aspectos observables de la conducta, la fuente de información con la cual el psicólogo se pone a trabajar.

Función: supone los grandes principios de la actividad intelectual, principios que se aplican de manera general, independientemente de la edad o del estado de desarrollo del individuo. Se podría decir que la función está constituida por los conceptos y leyes que el científico deduce del contenido observado.

Estructura: es esencialmente equivalente a conocimiento. Este aspecto se modifica con la edad y la experiencia. Se desarrolla con la actividad. La mayoría de los trabajos de Piaget se refieren a la estructura debido a sus intereses genéticos.

Veamos primero, cuáles son algunos de los conceptos funcionales de Piaget que pueden considerarse en relación con las aptitudes múltiples del psicólogo psicometrista. Aparentemente, Piaget ha tenido poco interés tanto en la sicología psicometrica como en la experimental en cuanto a lo que puede ofrecerle en términos de concepto o de hallazgo. Es su vocabulario no tiene cabida el concepto de aptitud si los conceptos tradicionales del psicólogo experimental.

Nos presenta su propia terminología, sin ninguna intención de equipararla a la del consenso histórico. Pero veamos si podemos derivar de sus conceptos de función algo que implique a las aptitudes múltiples. La teoría general de Piaget esta dentro de la categoría de la sicología cognoscitiva, pero presta tanta atención a la

actividad sensoriomotriz, por lo menos en el niño pequeño, que casi podría calificarse de conductista.

En la concepción del desarrollo cognoscitivo de Piaget, el niño comienza la vida en el ambiente externo con estructuras somáticas que se han originado en él gracias a la herencia, solamente algunos reflejos como el de chupar, mover piernas y brazos, agarrar y mirar.

Sobre la base de estos esquemas innatos constituyen todo el conocimiento mediante el funcionamiento. Un esquema es una sucesión de actividad sensoriomotriz organizada. El conocimiento del individuo se genera por el funcionamiento de estos escasos esquemas hereditarios, que pronto se van modificando y se convierte en esquemas, en gran parte aprendidos.

Existen dos maneras importantes de funcionar, es decir de construir esquemas en el niño pequeño, dos maneras de adaptarse; por asimilación y por acomodación. Acá se pone de relieve la biología de Piaget. La asimilación es a modo de analogía, una manera de incorporar alimentos a las estructuras somáticas.

La asimilación psicológica es como dar entrada por las vías sensoriales o incorporar elementos nuevos en la estructura del conocimiento existente. Del mismo modo que con la toma de alimentos, la nueva materia informativa debe ser elaborada de nuevo para convertirla en la estructura existente. La acomodación, por un lado significa autoajuste por parte del individuo, modificando la estructura ya existente para adaptarla mejor a los nuevos agregados.

Piaget también en relación con la función da importancia a otros dos conceptos, porque tal vez ellos tienen importancia para las distintas etapas del desarrollo. El individuo presenta siempre asimilación y acomodación.

Las dos otras operaciones se realizan en el niño con una transición relativa de uno al otro. Estas dos clases de operaciones son de carácter concreto y formal. Las

operaciones concretas son más características del niño común menor de ocho años.

La estructura mental que desarrollan a modo de conocimiento, se queda muy cerca de origen sensoriomotriz. Así como la percepción en general, las operaciones concretas están vinculadas al tiempo, se restringen a un determinado orden temporal natural. Existen pocas abstracciones, en el sentido de ideas que se formen independientemente de los objetos, de los acontecimientos del mundo real.

Las operaciones formales son más típicas de los adolescentes y de los adultos aunque nadie supera por completo las operaciones concretas. Piaget muestra mucha reversibilidad en relación con las operaciones formales.

El conocimiento en tanto operación formal, no está vinculado al tiempo; puede ser manejado con el tiempo, puede ser manejado con liberalidad, y aún separado de las secuencias sensoriomotrices. Para tales operaciones tienen aplicación las reglas de la lógica formal de la manera más libre y más completa.

Aunque las operaciones formales están liberadas del contexto psicomotor, se desarrollan a partir de los esquemas de la infancia. En la concepción de Piaget, puede decirse que el pensamiento es actividad internalizada.

Hasta la lógica muestra las consecuencias del origen del pensamiento en la actividad sensoriomotriz. Así el pensamiento psicológico de Piaget tiene una tendencia motora muy notable

LA PREOCUPACIÓN DE PIAGET POR LA ESTRUCTURA..

En los pares de conceptos de Piaget asimilación y acomodación y operaciones formales y concretas, hay poco que sugieran aptitudes unitarias o únicas. Sus

operaciones formales y concretas presentan por implicación algunas relaciones muy interesantes con varias actitudes intelectuales reconocidas de dos categorías principales. En cambio no podrían compararse tan fácilmente con los conceptos de los tests de las escalas de Binet ni de Terman.

Mucho de los conceptos estructurales de piaget tienen relaciones mucho más claramente implícitas son las actitudes intelectuales. El señalamiento de tales relaciones también tendrán que asegurar, pero podemos considerar los tipos de estructura de conocimiento a los cuales se ha prestado más atención. Sus estudios se han centrado en el desarrollo de los conceptos particulares, pero que tienen algún grado de generalidad.

Algunos de los conceptos que han entrado en las investigaciones son clases, relaciones, cantidad, número, conservación de la cantidad y espacio. En cada caso Piaget se pregunta qué sabe sobre el concepto el niño típico de cada edad, cómo lo desarrolla y en qué orden se van presentando los conceptos.

Se verá más adelante que diversas aptitudes intelectuales halladas por el análisis factorial se relacionan con el espacio; otras se refieren a las clases, o a las relaciones, o a los números.

Algunas muy pocas, se pueden hallar en una relación clara unívoca o de muchas a una con la cantidad o con la conservación de la cantidad. Algunos trabajos de Piaget también se han referido a las estructuras mentales más complejas tales como las jerarquías y las formaciones verticales que pueden ser consideradas sistemas.

Una gran cantidad de factores intelectuales pertenecen a las aptitudes para tratar con sistemas. Así por métodos y orígenes distintos pueden llegarse a algunas concepciones semejantes acerca del funcionamiento intelectual

3.5.9.2 ENFOQUE MULTIVARIADO

Al considerar el enfoque del tipo multivariado, atenderemos en primer lugar a algunas de las características generales de los métodos experimentales multivariados.

El principal resultado de esta perspectiva se da como factores o, en el contexto de la inteligencia, como aptitudes intelectuales, básicas y diferenciadas. En consecuencia, nos detendremos especialmente sobre la necesidad de tal información, tal como lo indican las investigaciones con otros métodos, y en las críticas al enfoque factorial.

CARACTERÍSTICAS DE LOS MÉTODOS MULTIVARIADOS.

Los métodos multivariados más pertinentes para esta explicación son las ínter correlaciones y el análisis factorial. Los datos empíricos se presentan en forma de una matriz de puntajes constituida por n hileras y n columnas de cifras.

El método de la correlaciones es tal que tiene poca importancia cómo sean las medias y las desviaciones estándar de las mediciones realizadas en las diferentes variables. En el experimento bivariado, el nudo de los hallazgos está en las medias y las variancias.

Estas son afectadas por diversas condiciones anteriores al experimento, lo cual significa que el experimentador debe estar al tanto de la historia de sus sujetos para proceder con la seguridad de que solamente es su tratamiento el que produce los resultados. Noble también subraya este hecho. Solamente cuando se trata de colonias de animales controlados puede lograrse este conocimiento ideal del pasado del individuo.

CONDICIONES PARA ANÁLISIS FACTORIALES BUENOS.

Todo esto quiere que el experimentalista multivariado puede darse el lujo de olvidar ciertas condiciones experimentales. Por desgracia, algunos que trabajan

en análisis factorial se comportan como si los controladores experimentales no fueran necesarios y con pesar hay que señalar que se puede aplicar un análisis factorial a cualquier matriz de correlación que se nos presente.

Un buen análisis factorial presta atención a dos fuentes importantes para la determinación de los resultados: la selección de la muestra de los individuos y la selección de las variables experimentales.

Es importante que la muestra para un estudio de los rasgos básicos de la personalidad, que comprenda la inteligencia, sea bastante uniforme en características tales como la cultura común, edad.

Educación, sexo, y otras variables demográficas que pueden tener influencia en los coeficientes de correlación.

Tales variables no deben descartarse a menos que se pueda demostrar que no tienen una influencia apreciable sobre las intercorrelaciones

¿POR QUÉ SE NECESITAN LOS FACTORES?.

No sería necesario dedicar ningún espacio a demostrar por qué se necesitan factores para la comprensión de la inteligencia si no fuera porque algunos psicólogos, aun con cierta influencia, apoyan la doctrina de una inteligencia monolítica.

Hasta los seguidores de Spearman⁵⁴, con la creencia de un factor universal, aceptan generalmente un punto de vista multivariado sobre la inteligencia.

No es necesario reunir todas las pruebas a nuestra disposición. Son suficientes algunas pequeñas muestras, consideradas en conjunto. La prueba proviene de muchas tendencias: las evidentes diferencias

⁵⁴Inteligencia, Jean Piaget y otros autores, Ed. McGraw Hill

Las curvas de crecimiento generalmente se presenta para la inteligencia suele ser erróneas por dos razones. Cuando se emplean puntajes compuestos, oscurecen el hecho de que diversas aptitudes componentes crecen a distinta velocidad

3.5.10 HERENCIA Y EVOLUCIÓN

Puesto que las bases físicas para el funcionamiento intelectual proviene de del proceso general de la evolución, es interesante considerar las posibilidades de mayor desarrollo en esta dirección.

Sin la intervención humana mediante la aplicación de medidas eugénicas, el panorama ha sido pintado bastante oscuro, si se aceptan algunas conclusiones usuales.

Hasta ahora en lo que concierne a las experiencias vitales del individuo, el ADN es rígidamente impermeable al cambio; representa el máximo conservadorismo, lo cual desde un punto de vista de largo alcance, probablemente es una política inteligente.

Aunque el ADN transmite su mensaje de citoplasma y parecería que allí existe solamente la comunicación en una dirección, existe un sentido en el cual la comunicación puede ir en dirección opuesta. Existe la posibilidad de información por realimentación del ADN no es que se puedan esperar cambios en el ADN como consecuencia del individuo, pero a la larga puedan esperar cambios en el ADN en la población.

El criterio final para la evaluación de cualquier característica heredada es la supervivencia. Cualquier fuente de cambio efectivo en el ADN debe ser exógeno,

nunca endógeno . esto es lo que indica la teoría. Los rayos cósmicos se considera que son una fuente principal de mutaciones o cambios en la estructura de genes.

En el ser humano la gran mayoría de las mutaciones son desventajosas. Esto hace pensar que el hombre posee tantos rasgos positivos que es poco probable que una mutación pueda representar una mejora en relación con sus supervivencia. Una mutación puede resultar una ventaja si mejora la probabilidad de supervivencia.

Aparentemente la idea de que algunas mejoras puedan representar simplemente hacer la vida más fácil, no tiene validez.

Una necesidad de cambio que mejoras las posibilidades de supervivencia suele producirse cuando existe algun cambio notable en el ambiente. La o las sobrevivientes presentan una mutación que les hace posible vivir en la presencia del antibiótico.

APTITUDES ESPECIALES Y HERENCIA.

Se concuerda en que generalmente la base hereditaria de la inteligencia no puede estar limitada a un solo gen. El hallazgo de las aptitudes intelectuales múltiples y diferentes en términos de factores, exige definitivamente una contribución de múltiples genes para la herencia de la inteligencia.

Los problemas de la inteligencia biológica, de las condiciones para el nivel intelectual ahora deben ser puestas en términos de los factores intelectuales y ya están apareciendo estudios de esta tendencia.

Desde hace más de treinta años Luria⁵⁵ formuló la pregunta sobre la determinación diferencial de la inteligencia para distintas aptitudes de la memoria.

⁵⁵ Investigador dedicado a la Inteligencia

Sus tests eran la aptitud de memoria visual y para el recuerdo de los pares asociados que implicaban combinaciones de dibujos y palabras, tanto cuando las conexiones eran directas como cuando eran indirectas.

3.5. 11 DESARROLLO INTELECTUAL.

La edad, es de todas las variables que se han considerado en relación con la inteligencia, aquella que se ha continuado manteniendo el mayor interés. El crecimiento y la disminución de la inteligencia con la edad tiene ramificaciones y consecuencias de muchas transcendencias para nuestra sociedad.

Los esfuerzos para investigar los aspectos genéticos del funcionamiento intelectual se ha dividido en dos aspectos cuantitativo y cualitativo. El primer aspecto de investigación se pregunta cuán aptitud existe en determinadas condiciones y el tests psicológico de aptitud ha sido el principal instrumento.

El segundo aspecto de la investigación (el cualitativo) se refiere a las maneras en que el funcionamiento intelectual se modifica a medida que surgen las manifestaciones últimas y más elevadas. Piaget y sus colaboradores han contribuido de manera notable a las investigaciones cualitativas. Los psicólogos de los principales centros de bienestar infantil de los Estados Unidos han sido seguidores en su mayoría del primer enfoque.

Mientras tanto, se ha desarrollado un tercer enfoque principal que combina los rasgos tanto de los intereses cualitativos, esto es, la aplicación del análisis factorial a los problemas genéticos de la inteligencia.

3.5.11.1 DESCRIPCIONES CUANTITATIVAS.

LA ESTRUCTURA DE LA INTELIGENCIA EN LA INFANCIA.

Nos ocupamos enseguida de las curvas de crecimiento que representan el desarrollo intelectual; pero antes de observar las curvas tal como se han

desarrollado, primero nos preguntaremos por la aplicación de la estructura del intelecto. La prueba de las diferenciaciones extensas para los niños más pequeños es muy esquemáticas y suele faltar.

Además del problema de si mismo el mismo modelo se puede aplicar a los niños y hasta que edad se aplica, existe también la pregunta genética, si existe una estructura de un tipo diferente.

La hipótesis de Garret⁵⁶t. Esta línea de pensamiento naturalmente nos lleva a la hipótesis de Garrett presentada formalmente hace unos veinte años. Esta hipótesis puede ser enunciada de manera muy sencilla. Se refiere que las aptitudes halladas con el análisis factorial son el resultado de la diferenciación de una aptitud única general de la inteligencia que predomina durante la infancia y la niñez temprana

3.5.11.2 DESCRIPCIONES CUALITATIVAS.

Para la mayoría de las descripciones cualitativas del desarrollo de determinados aspectos de la inteligencia del niño que estamos en gran deuda con Piaget.

Sus conceptos y resultados y los hallazgos de otro inspirador por él, predominan en esta sección.

Se considerarán su teoría general de desarrollo, sus etapas, y transición y algunos de los trabajos experimentales de otros que han examinado sus hipótesis.

A medida que adelantemos se intentará establecer una relación de las cosas con la teoría de la estructura del intelecto.

⁵⁶ Manual de Inteligencia

TEORÍA GENERAL DE DESARROLLO.

Piaget ha determinado todo el campo de la inteligencia humana en término de contenido. Ha prestado su atención casi exclusivamente a la estructura que refleja su gran interés por la epistemología.

De acuerdo a la terminología de la estructura del intelecto, ha ignorado las operaciones intelectuales como tales casi por completo pero por implicación ha dedicado gran atención a la cognición aunque reconoce principalmente a la información, no reconoce de manera manifiesta las cuatro clases de contenido.

No obstante la distinción entre las categorías figurativas y semántica desempeña algún papel en sus operaciones concretas frente a las formales.

Puede decirse en su mayor interés se ha centrado en los distintos productos de la información de los cuales las clases y las relaciones son las que han recibido atención más explícita.

Los sistemas reclaman su atención con el nombre de lo que él llama agrupamientos. Las implicaciones y transformaciones reciben un tratamiento implícito.

Aparte de la atención personalizada de Piaget hacia los productos de clases y las relaciones, su interés se ha dirigido al desarrollo de algunas de las concepciones culturalmente más prominentes y particulares como el espacio, el tiempo la cantidad, la conservación, el número y otros conceptos, todos los cuales han desempeñado un papel muy importante en la ciencia.

Aunque cree que la herencia determina el desarrollo de los órganos, cuyas limitaciones están definidas de antemano, sin la estimulación ambiental y la interacción entre el organismo y el ambiente, no existe el desarrollo intelectual. El

desarrollo se presenta a manera de acrecentamientos de información y solamente a través del estudio de este crecimiento de la información se puede comprender el desarrollo de la inteligencia.

La adquisición de la información se realiza mediante dos funciones complementarias; la de asimilación y la de acomodación que son conceptos biológicos fundamentales.

La asimilación es una absorción de la información tal como el ambiente se lo impone al organismo; la acomodación es un arreglo o ajuste de las estructuras de la información ya existentes, necesarias en vista de las nuevas asimilaciones. En sentido general las acomodaciones son transformaciones, en la terminología del coeficiente intelectual.

En seguida hablaremos de un factor determinante dentro de nuestra investigación, y en general para todas las empresas: *la productividad*, ya que ésta define el buen rumbo de la organización y del desempeño de los trabajadores.

CAPÍTULO III: PRODUCTIVIDAD

3.6 ¿QUÉ ES PRODUCTIVIDAD?

La productividad⁵⁷ es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Así pues, la productividad se define como el uso eficiente de recursos- trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información- en la producción de diversos bienes y servicios.

La productividad también puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos. El tiempo es a menudo un buen denominador,

⁵⁷ Manual de Productividad , IPN

puesto que es una medida universal y está fuera del control humano. Cuanto menor tiempo lleve lograr el resultado deseado, más productivo es el sistema.

A veces la productividad se considera como un uso más intensivo de recursos, como la mano de obra y las máquinas, que debería indicar de manera fidedigna el rendimiento o la eficiencia, si se mide con precisión. Sin embargo, conviene separar la productividad de la intensidad de trabajo, por que, si bien la productividad de la mano de obra refleja los resultados beneficiosos del trabajo, su intensidad significa un gran esfuerzo y no es sino un incremento de trabajo.

El mejoramiento real de la productividad no se consigue intensificando el trabajo; un trabajo más duro da por resultado aumentos muy reducidos de la productividad debido a las limitaciones físicas del ser humano

La productividad no es solamente la eficiencia del trabajo o la productividad del trabajo aun cuando las estadísticas sobre la productividad del trabajo constituyendo datos útiles para establecer políticas.

La productividad es actualmente mucho más que la sola productividad del trabajo y debe tener en cuenta el aumento del costo de energía y de las materias primas, junto con la mayor preocupación por el desempleo y la calidad de la vida de trabajo. La productividad sólo se puede aplicar a la producción, en realidad está relacionada con cualquier tipo de organización o sistema, incluidos los servicios y en particular la información.

Asimismo, el concepto de productividad está cada vez más vinculado con la calidad del producto de los insumos y del propio proceso. Un elemento trascendental es la calidad en la mano de obra, su administración y sus condiciones de trabajo y generalmente se ha admitido que la elevación de la productividad suele llevar aparejado el mejoramiento de la calidad de la vida de trabajo.

La productividad se debe examinar desde el punto de vista social y económico. Las actitudes hacia el trabajo y el rendimiento pueden mejorar gracias a la

participación de los empleados en la planificación de las metas, en la puesta en práctica de procesos y en los beneficios de la productividad.

Por productividad, los órganos rectores de las empresas y de los sindicatos entienden, en lo esencial, la eficacia y el rendimiento generales de las organizaciones individuales.

Dado este concepto amplio de la productividad, se comprende que los órganos rectores consideren que existe un vínculo entre la satisfacción del trabajador, la satisfacción del cliente y la productividad. Este concepto está basado en un enfoque sistemático y global del desarrollo social y económico, permite elaborar definiciones de la productividad adecuadas para cualquier sector o nación determinados.

Si todos los grupos sociales convienen en metas más o menos comunes, la definición de la productividad para el país incluso para segmentos diferentes de la economía tendrá características más comunes. De ahí que el principal indicador del mejoramiento de la productividad sea una relación decreciente del insumo al producto a calidad constante o mejorada.

Si la productividad se define, con respecto al trabajador individual, como la relación entre el volumen de un trabajo concreto realizado y la capacidad potencial del trabajador (en términos numéricos, de costo o de tiempo), con respecto a la empresa o al sector se pueden expresar como la relación entre el valor añadido y el costo de todos los componentes del insumo.

Por ejemplo en una empresa o taller⁵⁸ que se ocupa de productos homogéneos, la productividad se puede definir como la relación del producto expresado en unidades físicas (en toneladas o número de bienes producidos) con respecto al insumo expresado en horas de trabajo.

⁵⁸ ibidem

En el nivel nacional, la productividad es la relación entre el ingreso nacional y el gasto total (o costos de la mano de obra, si sólo interesa la productividad de trabajo)

En general la productividad podrá considerarse como una medida global de la forma en que las organizaciones satisfacen los criterios siguientes:

- ✚ Objetivos. Medida en que se alcanzan
- ✚ Eficiencia: grado de eficacia con que se utilizan los recursos para crear un producto útil
- ✚ Eficacia: resultado logrado en comparación con el resultado posible
- ✚ Comparabilidad: forma de registro del desempeño de la productividad a lo largo del tiempo.

Aunque existen muchas definiciones diferentes de la productividad, el criterio más común (y no una definición) para designar un modelo de productividad consiste en identificar el componente del producto y del insumo correctos de acuerdo con las metas de desarrollo en largo, mediano y corto plazo de la empresa, el sector o el país.

3.6.1 IMPORTANCIA Y FUNCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD.

La importancia de la productividad para aumentar el bienestar nacional se reconoce ahora universalmente. Por tanto, el mejoramiento de la productividad produce aumentos directos de los niveles de vida cuando la distribución de los beneficios de la productividad se efectúa conforme a la contribución.

Se reconoce que los cambios de la productividad tienen considerable influencia en numerosos fenómenos sociales y económicos, tales como el rápido crecimiento económico, el aumento de los niveles de vida, las mejoras de la balanza de pagos de la nación, el control de la inflación e incluso el volumen y la calidad de las actividades recreativas.

Esos cambios influyen en los niveles de las remuneraciones, las relaciones costo/ precio, las necesidades de inversión del capital y el empleo.

La productividad determina asimismo en gran medida el grado de competitividad internacional de los productos de un país. Si la productividad del trabajo en un país se reduce en relación con la productividad en otros países que fabrican los mismos bienes, se crea un desequilibrio competitivo.

Si los mayores costos de la producción se transfieren, las industrias del país perderán ventas dado que los clientes se dirigirán a los abastecedores cuyos costos son inferiores.

Cuando el aumento de los costos es absorbido por las empresas sus beneficios disminuirán. Esto significa que tendrán que reducir la producción o mantener los costos de producción estables mediante la disminución de los salarios reales.

Algunos países que no logran seguir el ritmo de los niveles de productividad de los competidores tratan de resolver esos problemas devaluando sus monedas nacionales. No obstante, de ese modo se reduce el ingreso real de esos países, al resultar los bienes importados más caros y al aumentar la inflación interna.

Así pues, una baja productividad produce inflación, un saldo comercial negativo, una escasa tasa de crecimiento y desempleo. Por tanto, es evidente que el círculo vicioso de la pobreza, el desempleo y la baja productividad sólo se puede romper mediante un aumento de la productividad.

Una mayor productividad nacional no sólo significa un uso óptimo de los recursos, sino que contribuye también a crear un mejor equilibrio entre las estructuras económicas, sociales y políticas de la sociedad.

Las metas sociales y las políticas estatales definen en gran medida la distribución y utilización de la renta nacional. A su vez, esto influye en el medio ambiente

social, político cultural, educativo e incentivador del trabajo, que afecta a la productividad del individuo y de la sociedad.

3.6.2 FACTORES DEL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

El mejoramiento de la productividad no consiste únicamente en hacer las cosas mejor: es más importante hacer mejor las cosas correctas. El proceso de producción es un sistema social complejo, adaptable y progresivo.

Las relaciones recíprocas entre trabajo, capital y el medio ambiente social y organizativo son importantes en tanto están equilibradas y coordinadas en un conjunto integrado.

El mejoramiento de la productividad depende de la medida en que se pueden identificar y utilizar los factores principales del sistema de producción social. En relación con este aspecto, conviene hacer una distinción entre tres grupos principales de factores de productividad, según se relacionen con:

-  El puesto de trabajo
-  Los recursos
-  El medio ambiente

Como el principal interés aquí es el análisis económico de los factores de gestión más que los factores de productividad como tales, se sugiere una clasificación que ayudará a los directores y gerentes a distinguir los factores que pueden controlar.

De esta manera, el número de factores que se han de analizar y en los que se ha de influir disminuye considerablemente.

Existen dos categorías principales de factores de productividad:

- ✚ Externos (no controlables)

- ✚ Internos (controlables)

Los factores externos son los que quedan fuera del control de una empresa determinada, y los factores internos son los que están sujetos a su control. Para ocuparse de todos esos factores se requieren diferentes instituciones, personas, técnicas y métodos. Por ejemplo, en cualquier intento de mejorar el rendimiento en donde se proyecta tratar a los factores que afectan a la gestión de la empresa, deben tomarse esos factores en consideración durante la fase de planificación del programa y tratar de influir en esos mediante la unión de fuerzas con otras partes interesadas.

Por tanto resulta evidente que el primer paso para mejorar la productividad consiste en identificar los problemas que se plantean en esos grupos de factores. El siguiente paso consiste en distinguir los factores que son controlables.

Los factores que son externos y no controlables para una institución pueden ser a menudo internos para otra. Los factores externos a una empresa, por ejemplo podrían ser internos en las administraciones públicas o en las instituciones, asociaciones y grupos de presión nacionales o regionales.

Los gobiernos pueden mejorar la política fiscal, crear una mejor legislación del trabajo, proporcionar mejor acceso a los recursos naturales, mejorar la infraestructura social, la política de precios, etc., pero las organizaciones no pueden hacerlo por sí mismas.

Los factores externos tienen interés para una empresa por que la compensación de esos factores puede inducir a la adopción de ciertas medidas que modificarían el comportamiento de una empresa y su productividad en largo

plazo. A continuación se sugiere el cuadro integrado de los factores que constituyen una fuente importante de mejoramiento de la productividad.

3.6.2.1 FACTORES INTERNOS DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA.

Como algunos factores internos se modifican más fácilmente que otros, es útil clasificarlos en dos grupos: duros (no fácilmente cambiables) y blandos (fáciles de cambiar.

Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas, mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimientos de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

Esta clasificación sirve para establecer prioridades: cuáles son los factores en los que es fácil influir y cuáles son los factores que requieren intervenciones financieras y organizativas más fuerte. A continuación se hará una breve descripción de algunos aspectos esenciales de cada factor interno.

FACTORES DUROS:

PRODUCTO.

La productividad del factor producto significa el grado en que el producto satisface las exigencias de la producción. El valor de uso es la suma de dinero que el cliente está dispuesto a pagar por un producto de calidad determinada. El valor de uso se puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones. Muchas empresas de todo el mundo libran una batalla constante para incorporar una excelencia técnica a sus productos comerciales.

La supresión de las divisiones que separan la investigación, la comercialización y la venta se han convertido en un factor importante de la productividad. Por

ejemplo, destacadas empresas japonesas cambian constantemente el diseño de los productos que están en el mercado.

El valor de lugar, el valor de tiempo y el valor de precio del producto se refieren a la disponibilidad del producto en el lugar adecuado, en el momento oportuno y a un precio razonable. El factor volumen en particular aporta una mejor noción de las economías de escala por medio del aumento de volumen de producción. Por último, el factor costo- beneficio se puede realzar mediante el aumento de los beneficios logrados con el mismo costo o la reducción del costo para la obtención de una mismo beneficio.

PLANTA Y EQUIPO.

Estos elementos desempeñan un papel central en todo programa de mejoramiento de la productividad mediante:

- Un buen mantenimiento.
- El funcionamiento de la planta y el equipo en las condiciones óptimas
- El número de la capacidad de la planta mediante la eliminación de los estrangulamientos y la adopción de medidas correctivas.
- La inducción del tiempo parado y el incremento del uso eficaz de las máquinas y capacidades de la planta disponibles.

La productividad de la planta y el equipo se puede mejorar prestando atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y el control de la producción

TECNOLOGÍA.

La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad. Se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un

perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, etc., mediante una mayor automatización y tecnología de la información. La automatización puede asimismo mejorar la manipulación de los materiales, el almacenamiento, los sistemas de comunicación y el control de la calidad.

En los últimos veinticinco años se han logrado considerables aumentos de la productividad gracias al uso de la automatización, y los cambios que se producen actualmente en la tecnología de la información permite prever grandes mejoras. Ejemplos interesantes de la aplicación de esta tecnología son la creación de sistemas automáticos de registro del tiempo muerto y de sistemas de lubricación automáticos que han reducidos el tiempo ocioso de los hombres y las máquinas, así como los gastos en horas extraordinarias. Normalmente se introducen técnicas que resultan de programas de mejoramiento de la productividad, tales como la lucha contra la obsolescencia, diseño de procesos, actividades de investigación y desarrollo y la capacitación de científicos e ingenieros.

MATERIALES Y ENERGÍA.

Incluso un pequeño esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía puede producir notables resultados.

Esas fuentes vitales de la productividad incluyen las materias primas y los materiales indirectos (productos químicos, lubricantes, combustibles, piezas de repuesto, materiales técnicos y materiales de embalaje de proceso. Entre los aspectos importantes de la productividad de los materiales cabe mencionar los siguientes:

Rendimiento del material: producción de productos útiles o de energía por unidad de materiales utilizados. La selección del material correcto, su calidad, el control del proceso y el control de los productos determina lo siguiente:

- Uso y control de desechos y sobras.
- Perfeccionamiento de los materiales mediante la elaboración inicial para mejorar la utilización en el proceso principal.
- Mejoramiento del índice de las existencias para liberar fondos vinculados a las existencias con el fin de destinarlos a usos más productivos.
- Mejoramiento de la gestión de las existencias para evitar que se mantengan reservas excesivas.
- Promoción de las fuentes de abastecimiento.

FACTORES BLANDOS.

PERSONAS.

Como principal recurso y factor central en todo intento de mejoramiento de la productividad, todas las personas que trabajan en una organización tienen una función que desempeñar como trabajadores, ingenieros, gerentes, empresarios y miembros de los sindicatos.

Cada función tiene un doble aspecto: dedicación y eficacia.

La dedicación es la medida en que una persona se consagra a su trabajo. Las personas difieren no sólo en su capacidad, sino también en su voluntad para trabajar. Esto se explica por medio de una ley de comportamiento: la motivación disminuye si se satisface o si se queda bloqueada su satisfacción. Por ejemplo, los trabajadores pueden desempeñar sus funciones sin efectuar un trabajo duro (falta de motivación), pero incluso si trabajara a su plena capacidad no estarían satisfechos (la motivación queda separada de la satisfacción).

Para estimular y mantener la motivación, se deben tener en cuenta los factores siguientes:

- Se debe constituir un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad para provocar cambios en la actitud de los directores, gerentes, ingenieros y trabajadores.
- La motivación es básica en todo el comportamiento humano y, por tanto, también en los esfuerzos por mejorar la productividad, las necesidades materiales siguen siendo predominantes, pero ello no significa que los incentivos no financieros no sean eficaces o no sean utilizables. El éxito de los trabajadores con respecto al aumento de la productividad se debe reforzar de inmediato mediante recompensas, no sólo en forma de dinero, sino también mediante un mayor reconocimiento, participación y posibilidades de aprendizaje y, por último, mediante la eliminación completa de las recompensas negativas.

Cuando la dirección puede planificar y poner en práctica planes de incentivos eficaces, el resultado es invariablemente un mejoramiento considerable de la productividad. Los incentivos salariales deben siempre estar relacionados con el volumen del cambio logrado.

Es asimismo posible mejorar la productividad obteniendo la cooperación y participación de los trabajadores. La participación de la mano de obra en el establecimiento de metas, por ejemplo, ha tenido bastante éxito en muchos países. Las relaciones humanas pueden además mejorarse simplificando los procedimientos de comunicación y reduciendo al mínimo los conflictos. La productividad del trabajo sólo se puede aprovechar si la dirección de la empresa estimula a los trabajadores a aplicar dotes creativas, mostrando un interés por sus problemas y promoviendo un clima social favorable.

La medida de rendimiento desempeña un importante papel en la productividad. Debe fijarse en un nivel alto, pero realizable. En muchos casos es necesario elevar considerablemente las esperanzas de la dirección de obtener un alto rendimiento. Sin embargo, los niveles deben ser siempre alcanzables para mantener la confianza y la buena voluntad.

La buena voluntad se ve afectada por la satisfacción en el empleo que los directores y gerentes de empresa pueden promover dando mayor interés, estímulo e importancia al trabajo y haciendo que sea más útil e independiente. El enriquecimiento y la ampliación de las tareas pueden influir en la satisfacción en el empleo e inducir a un aumento de la productividad.

El segundo factor que interviene en el papel desempeñado por las personas en un impulso para aumentar la productividad es la eficacia. La eficacia es la medida en que la aplicación del esfuerzo humano produce los resultados deseados en cantidad y calidad. Es una función del método, la técnica, la pericia personal, los conocimientos teóricos, las actitudes y las aptitudes, (la capacidad para hacer). La capacidad para desempeñar un empleo productivo se puede mejorar con la capacitación y el perfeccionamiento profesional, la rotación en las tareas y la asignación de tareas, la progresión sistemática en el empleo (promoción) y la planificación de la carrera.

En resumen para mejorar la productividad del trabajo se pueden utilizar los siguientes criterios, métodos y técnicas esenciales: salarios y sueldos; formación y educación: seguridad social (pensiones y planes de salud; recompensas; planes de incentivos; participación o codeterminación; negociaciones contractuales; actitudes con respecto al trabajo, a la supervisión y al cambio; motivación para alcanzar una mayor productividad; cooperación; mejoramiento y extensión de la organización, mejores comunicaciones; sistema de sugerencias;

planificación de la carrera, asistencia al trabajo; valor de bienes y servicios producidos; seguridad en el empleo)

ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS

Los conocidos principios de la buena organización, como la unidad de mando, la delegación y el área de control, tienen por objeto prever la especialización y la división del trabajo y la coordinación dentro de la empresa. Una organización necesita funcionar con dinamismo y estar orientada hacia objetivos y debe ser objeto de mantenimiento, reparación y reorganización de cuando en cuando para alcanzar nuevos objetivos.

Un motivo de la baja productividad de muchas organizaciones es su rigidez. Son incapaces de prever cambios del mercado y de responder a ellos, ignoran las nuevas capacidades de la mano de obra, las nuevas innovaciones tecnológicas y otros factores externos (ambientales). Las organizaciones rígidas carecen de una buena comunicación horizontal. Esto retrasa la adopción de decisiones y obstaculiza la delegación de atribuciones para acercarlas al lugar donde se realiza la acción, favoreciendo así la ineficiencia y la burocratización.

La separación según grupos o funciones profesionales también, impide el cambio. Por ejemplo, las fases de la adopción de decisiones pueden haberse concebido para una tecnología existente particular, para un producto concreto o para una combinación de servicios. Las cosas han cambiado, ahora, pero los procedimientos han sobrevivido por que la dirección de la empresa quiere reducir a un mínimo el cambio.

Ningún sistema, por bien diseñado que esté, es eficiente en todas las situaciones. Para maximizar la productividad es preciso incorporar dinamismo y flexibilidad al diseño del sistema.

MÉTODOS DE TRABAJO.

El mejoramiento de los métodos de trabajo- especialmente en las economías en desarrollo que cuentan con escaso capital y en las que predominan las técnicas intermedias y los métodos en que predominan el trabajo- constituyen el sector más prometedor para mejorar la productividad.

Las técnicas relacionadas con los métodos de trabajo tienen por finalidad lograr que el trabajo manual sea más productivo mediante el mejoramiento de la forma en que se realiza,, los movimientos humanos que se llevan a cabo, los instrumentos utilizados, la disposición del lugar del trabajo, los materiales manipulados y las máquinas empleadas. Los métodos de trabajo se perfeccionan mediante el análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con mas eficacia y menor esfuerzo, tiempo y costo. El estudio del trabajo, la ingeniería industrial y la formación profesional son los principales instrumentos para mejorar los métodos de trabajo.

ESTILOS DE DIRECCIÓN

Se sostiene la opinión de que algunos países se puede atribuir a la dirección de las empresas el 75 por ciento de los aumentos de la productividad, puesto que es responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa.

Un experto en productividad y asesor de numerosas compañías japonesas cree que hasta el 85 por ciento de los problemas relacionados con la calidad y la productividad en la industria estadounidense son problemas comunes del sistema cuya corrección incumbe a la dirección de la empresa y no al trabajador individual. No existe ningún estilo perfecto de dirección. La eficacia depende de cuándo, dónde, cómo y a quien aplica un estilo un gerente. Los estilos y las prácticas de dirección influyen en el diseño organizativo, las políticas de

personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y el control operativos, las políticas de mantenimiento y compras, los costos de capital (capital de explotación y fijo), las fuentes del capital, los sistemas de elaboración del presupuesto y las técnicas de control de los costos.

3.6.2.2 FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA.

Entre los factores externos cabe mencionar las políticas estatales y los mecanismos institucionales, situación política, social y económica; el clima económico; la disponibilidad de recursos financieros, energía, agua, medios de transporte, comunicaciones y materias primas. Esos factores afectan a la productividad de la empresa individual, pero las organizaciones afectadas no pueden controlarlos activamente.

La dirección de la empresa ha de entender y tomar en consideración estos factores al planificar y ejecutar los programas de productividad. Lo que queda fuera del control de las empresas individuales en corto plazo podría muy bien resultar controlable en niveles superiores de estructuras e instituciones de la sociedad.

Teniendo presente todos los lazos sociales, políticos, económicos y organizativos que existen entre los consumidores, los trabajadores de las empresas, las autoridades públicas y los diferentes grupos de presión y entre las instituciones y la infraestructura organizativa, es útil examinar aquí los principales factores macroeconómicos relacionados con la productividad que aceleran u obstaculizan los procesos de su mejoramiento.

Como la productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, los órganos rectores

políticos se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o e la disminución de la productividad.

AJUSTES ESTRUCTURALES.

Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección de las compañías. Sin embargo, en largo plazo esta interacción es de doble sentido. De la misma manera que los cambios estructurales influyen en la productividad, los cambios de productividad modifican también la estructura. Esos cambios no son sólo el resultado, sino también la causa del desarrollo económico y social.

La comprensión de esos cambios ayuda a mejorar la política estatal, contribuye a que la planificación de la empresa sea más realista y este orientada hacia fines y ayuda a crear una infraestructura económica y social. Los cambios estructurales más importantes son de carácter económico, social y demográfico.

CAMBIOS ECONÓMICOS.

Los cambios económicos más importantes guardan relación con las modalidades del empleo y la composición del capital, la tecnología, la escala y la competitividad. El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera ha provocado un incremento de la productividad en toda la economía que ha superado el crecimiento de la productividad en un solo sector en los países desarrollados.

Sin embargo en muchos países en desarrollo⁵⁹ esas transferencias seguirán siendo una fuente de alto crecimiento de la productividad en el futuro, al pasar más personas del sector agrícola de baja productividad al sector manufacturero.

⁵⁹ Estadística Nacional de Productividad

El segundo cambio estructural histórico es el paso manufacturero a las industrias de servicios. Estas últimas incluyen el comercio al por mayor y al por menor, el sector financiero, los seguros, la propiedad inmobiliaria, los servicios prestados y varios otros. Incluso en el Japón donde se da una marcada prioridad al sector manufacturero, el empleo y los gastos de consumo se han desplazado al sector de los servicios, que ahora representa más de la mitad del uno y de los otros.

En los Estados Unidos casi tres cuartas partes en todas las personas no empleadas en la agricultura trabajan en el sector de los servicios. El efecto sobre la productividad de esta segunda ola importante de cambios estructurales es indiscutible, puesto que la productividad en el sector de los servicios ha tendido a aumentar más lentamente que la productividad en general. No obstante, ha mantenido bajo el precio del trabajo en relación con el precio rápidamente en aumento del capital y de las materias primas.

Como resultado de ello en muchos países los salarios se contrajeron en términos absolutos, durante los últimos años del decenio de 1970. este hecho estimulo la transferencia de capital y energía del equipo a las inversiones en manos de obra. De ese modo, se impulsó la productividad de otros factores de producción a expensas de la productividad del trabajo.

Las variaciones en la composición del capital, su densidad relativa, su edad y su tipo también afectan a la productividad. El aumento del capital depende del ahorro y de la inversión.

La edad del capital social⁶⁰ también influye en la difusión de las innovaciones, en la medida en que el cambio tecnológico está incorporado a nuevos bienes de equipo. Sin embargo, una aportación de capital por trabajador superior a la media no incrementa forzosamente la producción por trabajador.

⁶⁰ Administración de la Productividad, Prentice Hall

Gran parte de las inversiones en capital que se efectuaron en el decenio de 1970, por ejemplo, contribuyeron poco a aumentar la productividad del trabajo. En el Canadá, Japón y Estados Unidos, la densidad de capital es considerablemente distinta de los resultados relativos de la productividad. Algunas industrias manufactureras alcanzan una gran productividad con una densidad de capital relativamente reducida, que apenas supera a la del comercio.

Una gran discrepancia entre la productividad y la densidad de capital indica a menudo la existencia de grandes capacidades no utilizadas en la economía, por encima de la capacidad convencionalmente medida, que cabría explotar con una mejor administración.

El impacto estructural de las actividades de investigación y desarrollo y de la tecnología es otro factor importante en el mejoramiento de la productividad en el nivel macroeconómico.

La administración de las actividades y de la tecnología y la utilización de nuevos métodos, técnicas, productos y procesos pueden influir de manera significativa en la productividad y al mismo tiempo modificar la estructura: sirvan de ejemplos la introducción de líneas de montaje, computadoras y microprocesadores y de equipo moderno de comunicaciones. Las inversiones extranjeras son a menudo un factor importante en la introducción de nuevas técnicas.

Sin embargo las importaciones indiscriminadas de tecnología pueden perjudicar a los países. Cada vez se tiene mayor conciencia de la necesidad de la competencia tecnológica autóctona y de que se efectúen investigaciones dentro de los países y de las industrias de que se trate.

La economía de escala de producción guarda también estrecha relación con la productividad y la estructura industrial. Las empresas pequeñas y medianas pueden ser plenamente competitivas si se especializan y producen en grandes escalas.

En algunos países en desarrollo como Filipinas, India, Indonesia y Tailandia se ha promovido deliberadamente la descentralización de las pequeñas empresas familiares, rurales y otras empresas en pequeña escala con el fin de reducir el desempleo y la pobreza, frenar la migración hacia las zonas urbanas y ayudar a los artesanos tradicionales.

En el Japón se alienta a las pequeñas empresas a introducir y adaptar técnicas importantes y a mejorar la viabilidad económica. En sector, la productividad del capital puede ser elevada e innovadora. Incluso puede resultar eficaz una transferencia invertida de técnicas y tecnología del sector en pequeña escala al sector en gran escala.

La competitividad industrial afecta a la productividad tanto de la economía general como de las empresas individuales. El foro de las empresas europeas define la competitividad industrial como la capacidad inmediata y futura y las posibilidades de los empresarios de diseñar, producir y vender bienes dentro de sus medios ambientes respectivos cuyos precios y cualidades distintas del precio formen un conjunto más atractivo que los de los competidores extranjeros o en los mercados internos.

Hay diez factores principales que influyen en la competitividad:

1. El dinamismo de la economía medido por criterios como las tasas de crecimiento, la fuerza monetaria, la producción industrial y el rendimiento por persona
2. La eficacia industrial, que entraña los costos de personal directos e indirectos, la producción per cápita, y la motivación, rotación y absentismo de los trabajadores.

3. La dinámica del mercado, cuando se intensifican los esfuerzos para mejorar la competitividad y se orientan mejor hacia fuerzas del mercado más intensas.
4. El dinamismo financiero, que es la fuerza e importancia del sector bancario comercial, los mercados de capital y valores y su capacidad para proporcionar capital.
5. Los recursos, que son el dinamismo de la población y la fuerza de trabajo, el empleo, el desempleo, la calidad de la dirección y la motivación.
6. La función del estado en las políticas fiscales y otras reglamentaciones.
7. Los recursos y la infraestructura (servicios de transporte y comunicaciones), las fuentes internas de energía y de materias primas.
8. La orientación exterior, la voluntad de promover el comercio activamente, la compra y venta de bienes, las inversiones relacionadas con los servicios o cualquier otra forma de intercambio internacional.
9. La orientación hacia la innovación que insiste en los esfuerzos nacionales de investigación y desarrollo, las actitudes de las empresas y de la administración pública con respecto a la explotación de nuevas ideas, productos y procedimientos de producción.
10. El consenso y la estabilidad sociopolíticos, el grado en que las estrategias y políticas reflejan las aspiraciones de una sociedad.

CAMBIOS DEMOGRÁFICOS Y SOCIALES.

Los cambios estructurales en la fuerza de trabajo son demográficos y sociales.

Las tasas elevadas de natalidad y las tasas bajas de mortalidad del periodo de posguerra provocaron un aumento de la población mundial de 2500 millones de habitantes en 1950 a 4400 millones de habitantes en 1980. a mediados del

decenio de 1960, la explosión demográfica de la posguerra comenzó a llegar al mercado de trabajo.

Al mismo tiempo, el número de mujeres que se incorporaron a la fuerza de trabajo de aumento constantemente. Además de esto los trabajadores de los países industrializados han tenido que competir cada vez más no sólo entre sí, sino también con la mano de obra de los países en desarrollo.

La productividad y los salarios en los países en desarrollo tienden a ser inferiores y el costo total de producción es competitivo. Dos presiones distintas y un tanto contradictorias influyen en la productividad.

Por un lado, en la mayor parte de los países desarrollados los productores deben tratar de incrementar la productividad para mantener bajos los costos de producción; por otro, la influencia limitadora de la competencia sobre los salarios induce a los productores a utilizar más mano de obra, en lugar de invertir fuertemente en equipo de capital. Esto tiende a reducir el crecimiento de la productividad.

Estos cambios demográficos repercuten en las personas que buscan empleo, en la experiencia y en las técnicas de trabajo útiles del trabajador, y en la demanda de bienes y servicios. Los cambios geográficos de la población probablemente afectan también a la productividad, dado que la densidad demográfica varía de una región a otra.

Entre los factores sociales debe prestarse particular atención al aumento porcentual de las mujeres en la fuerza de trabajo. La participación de las mujeres en la fuerza de trabajo aún es inferior a la de los hombres, pero continúa en aumento. Un cambio en la relación entre los hombres y las mujeres que trabajan influyen en los ingresos. Los hombres perciben actualmente ingresos medios superiores a los de las mujeres. Gran parte de esa diferencia se ha atribuido a la

educación, al trabajo de tiempo completo o de tiempo parcial y a la extensión de la experiencia laboral.

A medida que esos hechos se modifican, es muy probable que también se modifiquen la productividad y la estructura de los ingresos. La edad de jubilación puede elevarse a medida que mejora la salud y aumenta la longevidad. Las presiones económicas pueden asimismo persuadir a muchas personas de edad a seguir formando parte de la fuerza de trabajo.

Todos los aspectos de la educación afectan a la productividad. En los últimos decenios, los gastos en educación han aumentado considerablemente. A fines del decenio de 1970⁶¹, los gastos en educación en el Canadá, por ejemplo, representaron el 8 por ciento del PNB y los gastos públicos en educación equivalieron al 22 por ciento de los gastos públicos totales.

Los valores y las actitudes culturales pueden promover u obstaculizar la productividad. Por ejemplo, los chinos son conocidos por su fe en el trabajo duro, su espíritu emprendedor y su propensión al ahorro.

Los japoneses son famosos por su talento para buscar, aceptar, asimilar y adaptarse a las necesidades y circunstancias cambiantes, por su espíritu de equipo y por su disciplina. En algunos países se tiene tradicionalmente un mayor respeto por la capacidad intelectual que por el trabajo manual en otros, se aprecia a los ancianos y no simplemente se los tolera.

RECURSOS NATURALES.

Los recursos naturales más importantes son la mano de obra, la tierra, la energía y las materias primas. La capacidad de una nación para generar, movilizar y

⁶¹ Historia de la Productividad, Trillas

utilizar los recursos es trascendental para mejorar la productividad y, por desgracia, a menudo no se tiene en cuenta.

MANO DE OBRA.

El ser humano es el recurso natural más valioso. Varios países desarrollados como el Japón y Suiza, que carecen de tierra, energía y recursos minerales, han descubierto que su fuente más importante de crecimiento es la población, su capacidad técnica, su educación y formación profesional, sus actitudes y motivaciones y su perfeccionamiento profesional.

La inversión en esos factores mejora la calidad de la gestión y de la fuerza de trabajo. Esos países ponen sumo cuidado en invertir, en instruir y dar formación a su mano de obra. Los países en un PNB por habitante superior suelen contar con una población mejor capacitada e instruida.

La atención prestada a la salud y al ocio ha provocado un tremendo ahorro ocasionado por la reducción de las enfermedades, la mayor esperanza de vida y el aumento de la vitalidad. La calidad general de la mano de obra ha aumentado al mejorar la salud.

TIERRA

La tierra exige una administración, explotación y política nacional adecuadas. Por ejemplo, la expansión industrial y la agricultura intensiva se han convertido en consumidores activos del piso material más fundamental, la tierra.

Las presiones para que aumente la productividad agrícola por trabajador y por hectárea pueden acelerar la erosión del suelo. Esa pérdida de tierra puede a menudo estar enmascarada por el empleo de más fertilizantes, pero con un costo cada vez mayor y con el peligro de la contaminación ambiental.

La elevación del costo de los insumos agrícolas de gran densidad de energía, la limitada disponibilidad de nuevas tierras y la apremiante necesidad de una

economía agropecuaria más cuidadosa para impedir graves erosiones abogan por un uso más prudente de las tierras disponibles.

ENERGÍA.

La energía es el recurso siguiente por orden de importancia. El drástico cambio de los precios de la energía durante el decenio de 1970 fue la causa única más trascendental de la reducción de la productividad y del crecimiento económico. Gran parte de las inversiones de capital que se efectuaron durante el decenio contribuyeron a elevar la productividad de la mano de obra, puesto que se destinaron a equipar con herramientas nuevas para ajustarse a los precios más elevados de la energía.

MATERIAS PRIMAS

Las materias primas son también un factor de productividad importante. Los precios de las materias primas están sujetos a fluctuaciones del mismo tipo que los precios del petróleo, aunque en formas menos extremas.

A medida que las fuentes de minerales más ricas y accesibles se van agotando, la necesidad de explotar categorías inferiores de yacimientos en emplazamientos más difíciles ha obligado a recurrir a un uso más intensivo del capital y del trabajo.

Esto reduce al aumento de la productividad en las minas a pesar del incremento de la automatización en muchos países. La explotación de minas cada vez más marginales hace decrecer aun más la productividad.

Cuando el costo de los materiales aumenta, la razón económica fundamental para reparar, reutilizar y reciclar se hace más apremiante, puesto que, aun cuando la productividad en el sentido estrictamente convencional es inferior para

ese trabajo, resulta mucho menos caro para la sociedad en conjunto que comprar materiales nuevos.

3.6.3 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA E INFRAESTRUCTURA.

La productividad no sólo contempla a la administración privada, en dónde vamos a realizar nuestra investigación. Es por ello que hablamos un poco de cómo se visualiza la productividad en el ámbito público.

Las políticas, estrategias y programas estatales repercuten fuertemente en la productividad por intermedio de:

- Las prácticas de los organismos estatales.
- Los reglamentos (como las políticas de control de precios, ingresos y remuneraciones)
- El transporte y las comunicaciones
- La energía
- Las medidas y los incentivos fiscales (tipos de interés, aranceles aduaneros, impuestos)

Numerosos cambios estructurales que afectan a la productividad tienen sus orígenes en leyes, reglamentos o prácticas institucionales.

Además, toda la esfera de la productividad del sector público es sumamente importante debido a que permite a los gobiernos prestar más servicios con los mismos recursos o proporcionar los mismos servicios a un costo inferior.

No se examinará aquí la función del estado en la productividad de manera muy pormenorizada en esta etapa, puesto que esta cuestión se trata en el último capítulo.

Baste mencionar el papel importante que desempeña en el desarrollo económico.

3.6.3.1 ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD.

El análisis de la productividad es importante para el mejoramiento de la productividad. Incluso como elemento separado, es un instrumento muy eficaz para la adopción de decisiones en todos los niveles económicos.

El éxito de la medición y el análisis de la productividad depende en gran medida de que todas las partes interesadas (directores de empresa, trabajadores, empleadores, organizaciones sindicales e instituciones públicas) tengan una clara idea de por qué la medición de la productividad es importante para la eficacia de la organización.

La respuesta es que señala dónde se han de buscar posibilidades de mejoramiento y que muestra también el resultado que están produciendo los esfuerzos a favor del mejoramiento.

En los niveles nacionales y sectorial, los índices de productividad ayudan a evaluar el rendimiento económico y la calidad de las políticas sociales y económicas. Esas políticas influyen en cuestiones tan diversas como el nivel del desarrollo tecnológico, la madurez de la dirección de la empresa y la fuerza de trabajo, la planificación, los ingresos, las políticas salariales y de precios y los impuestos.

La medición de la productividad contribuye a poner al descubierto los factores que influyen en la distribución de los ingresos y las inversiones en diferentes sectores económicos y ayuda a determinar prioridades en la adopción de decisiones.

Los índices de productividad se utilizan también -por parte de las autoridades locales y centrales- para detectar las áreas de problemas y evaluar el impacto de

los programas nacionales de desarrollo. Facilitan una información valiosa y objetiva para orientar los recursos públicos.

En las empresas la productividad se mide para contribuir al análisis de la eficacia y la eficiencia. Su medición puede estimular el mejoramiento del funcionamiento, el simple anuncio, instalación y puesta en práctica de un sistema de medición puede mejorar la productividad del trabajo, a veces de un 5 a un 10 por ciento, sin ningún otro cambio organizativo o inversión.

Los índices de productividad coadyuvan asimismo en el establecimiento de metas realistas y puntos de control para llevar a cabo actividades de diagnóstico durante un proceso de desarrollo de la organización, señalando los estrangulamientos y trabas del rendimiento. Además sin un buen sistema de medición no puede haber mejora en las relaciones de trabajo apropiadas entre las políticas relativas de la productividad, los niveles salariales y la distribución de las ganancias.

Los índices de productividad son asimismo útiles para efectuar comparaciones entre países y entre empresas, a fin de detectar los factores que explican el crecimiento económico.

Por tal motivo, la medición de la productividad debe figurar entre las primeras prioridades para cualquier director de un proyecto destinado a mejorar la productividad, tanto en el nivel nacional como en el de la empresa.

Para alcanzar un equilibrio entre la productividad, los beneficios y los precios se debe contar con un buen sistema de medición de la productividad como parte integrante del sistema de información gerencial.

3.6.4 MÉTODO PARA EVALUAR LA PRODUCTIVIDAD.

La evaluación de la productividad en el nivel macroeconómico consiste en la medición del nivel absoluto de la productividad y sus tendencias históricas representados por medios de una serie de índices.

Sin esa medición, el producto interno bruto (PIB), el Producto Nacional Bruto (PNB), el Ingreso (o la renta) Nacional (IN) o el Valor Añadido (VA) pueden no reflejar el verdadero estado de la situación económica de la nación o del sector. Por ejemplo, el PIB puede aumentar año tras año, pero en realidad la productividad puede estar disminuyendo cuando el costo de los factores ha aumentado más rápidamente que el del producto.

Se pueden utilizar dos tipos de relación para medir la productividad en todos los niveles económicos.

PRODUCTIVIDAD TOTAL.

La productividad total es la media de la productividad del trabajo y del capital, ponderada y ajustada a las fluctuaciones de los precios. Se puede calcular por el tiempo de trabajo o por un método financiero.

3.6.4.1 MÉTODOS BASADOS EN EL TIEMPO DE TRABAJO.

Todos los materiales, la depreciación, los servicios y los productos finales se pueden convertir en equivalentes de mano de obra dividiendo primeramente el producto por el insumo en términos financieros y dividiendo luego el resultado por el ingreso medio anual nacional (o sectorial) por empleado

MÉTODOS FINANCIEROS

Productividad del trabajo. En el nivel nacional, la productividad del trabajo se calcula considerando toda la población económicamente activa como el insumo y el valor total de los bienes y servicios producidos como el producto.

En el nivel nacional, o en el sectorial, la productividad del trabajo suele medirse también por producto físico por hora de trabajo.

Sin embargo esta medición es a menudo insatisfactoria, debido a que el volumen de trabajo requerido para producir una unidad de producto varía para diferentes productos. Por este motivo, son más adecuados, los métodos de medición basados en el tiempo de trabajo (hora, día, año). Con estos métodos el producto se convierte en unidades de trabajo que comúnmente se definen como la cantidad de trabajo que puede realizar en una hora un trabajador calificado que trabaja con un ritmo normal.

No obstante, el trabajo es sólo un factor, y la comparación del valor del producto únicamente con el valor del trabajo oculta la eficiencia relativa con que se utilizan otros factores de producción. Así, por ejemplo, los resultados de una mala política de inversiones en equipo de producción podrían aparecer como un deterioro de la calidad de trabajo.

Si se utiliza el número de horas de trabajo remuneradas para medir el factor trabajo en el nivel nacional, se enmascara la ineficiencia de la economía en general causada por el desempleo, ya que simplemente se omiten los trabajadores desempleados de la ecuación de la productividad. Asimismo. Los recursos no utilizados en las empresas reducen la productividad, pero esa disminución no se pondría de manifiesto en cálculos en donde se dividiera el producto sólo por las horas de trabajo remuneradas. En consecuencia, una forma más útil de medir la productividad nacional del trabajo consiste en dividir el

producto por las horas potencialmente laborables para tener en cuenta el trabajo desperdiciado por el desempleo.

La productividad total y el índice beneficios/ inversiones totales parecen ser los métodos más adecuados para medir la productividad del sector manufacturero. Utilizando el método de la productividad total, se adoptan normalmente dos medidas del producto: la producción total y el valor añadido bruto.

La primera se define como la suma de las entregas de los productores y los cambios netos en el inventario de existencias; la segunda es la diferencia entre la producción total y los insumos intermedios. El insumo de capital se mide en función del capital social bruto con respecto al cual no se hacen ajustes. En cuanto, al factor trabajo, se toma como información básica el número de trabajadores.

Los ingresos medios anuales en efectivo y las horas trabajadas se deducen de las estadísticas sectoriales. La participación relativa del trabajo se puede obtener de la relación entre los ingresos en efectivo anuales y el valor añadido bruto a precios constantes y el capital

3.6.5 PROMOCION DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL NIVEL NACIONAL.

La competitividad y eficacia de una nación no equivalen a la simple suma de la productividad de sus empresas. La productividad nacional depende también de fuerzas políticas, económicas, sociales y culturales en gran parte sometidas al control de los gobiernos.

Tres niveles de la organización del estado guardan relación con la promoción de la productividad en la sociedad. En el nivel superior se concentra en las políticas y marcos generales (o nacionales). El nivel intermedio se ocupa de las metas y los mecanismos de la productividad que contribuyen a alcanzar los objetivos nacionales de desarrollo económico y social. El tercero está constituido por empresas y grupos de empresas, profesionales y trabajadores que analizan y ponen en práctica las mejoras.

Estos tres niveles cuentan con medios de acción directos e indirectos. La intervención directa por parte de la administración pública incluye la explotación de empresas públicas, inversiones públicas, el patrocinio de planes para promover la productividad, etc. La intervención indirecta del estado incluye la difusión de la toma de conciencia con respecto a la productividad, el patrocinio de actividades de educación y capacitación y el apoyo a instituciones y mecanismos institucionales para promover la productividad.

Todos estos medios de acción influyen en factores importantes de la productividad como:

- Cambios estructurales macroeconómicos, economías de escala
- Estructuras y políticas de mano de obra;
- Política de educación y capacitación
- Cambios tecnológicos, investigaciones y políticas de desarrollo
- La infraestructura.
- La explotación del medio ambiente natural, las materias primas y la energía
- El ciclo económico
- El medio ambiente político y empresarial internacional

Examinemos las actividades nacionales e internacionales relacionadas con el mejoramiento de la productividad, teniendo en cuenta las dimensiones arriba mencionadas

3.6.5.1 ESFUERZOS NACIONALES EN LAS CAMPAÑAS A FAVOR DE LA PRODUCTIVIDAD.

La eficacia de los esfuerzos nacionales para mejorar la productividad depende en gran medida del grado en que las fuerzas sociales más importantes se pueden aunar e integrar.

Entre esas fuerzas cabe mencionar las siguientes:

- El estado y sus mecanismos institucionales.
- Los empleadores y los gerentes representados por sus asociaciones profesionales
- Los trabajadores, normalmente representados por sindicatos.
- Otras organizaciones no gubernamentales.

Todas esas fuerzas desempeñan (o deberían desempeñar) una función importante en las campañas nacionales a favor de la productividad mediante:

- La intervención y participación directas en la industria y los procesos económicos y la coordinación de las actividades de todos los principales grupos sociales en la promoción de la productividad
- El mejoramiento de la calidad de los trabajadores y del personal directivo mediante actividades de educación y capacitación profesional orientadas hacia la productividad.
- El impulso de la toma de conciencia general y del conocimiento de la productividad.

3.6.5.2 LA FUNCIÓN DEL ESTADO EN EL CRECIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.

La administración pública desempeña una función vital en el crecimiento económico y la productividad nacionales.

Sin embargo, conviene insistir en que el papel real desempeñado por la administración pública a menudo no corresponde a las necesidades reales. Hay múltiples ejemplos en los que es necesario aumentar la intervención directa del estado en la economía; pero existen asimismo numerosos casos de economías más maduras en las que la intervención directa del estado es menos necesaria y resultan más eficaces métodos indirectos, como la política fiscal y económica, la planificación estratégica, la legislación y la educación y capacitación.

Como los gobiernos lanzan y controlan los programas de desarrollo, por lo general los procedimientos estatales se transfieren a esos programas. La adopción incondicional es un problema importante en muchos programas por las razones siguientes.

En primer lugar, los procedimientos estatales de adopción de decisiones y de ejecución están fuertemente dominados por la autoridad jerárquica en especial en departamentos que forman parte del poder ejecutivo del estado.

Los departamentos del poder ejecutivo a menudo actúan como si sólo las personas que detentan la autoridad supieran lo que se debe hacer. Los que ocupan los escalones inferiores de la jerarquía tienen poco que decir en este proceso descendente de adopción de decisiones.

En segundo lugar, los métodos estatales por lo general se concentran en observar los procedimientos más que en obtener resultados. Los procedimientos

de elección del personal, por ejemplo, se concentran en averiguar si han cumplido, las normas y las prácticas de la administración pública, más que en saber si los candidatos son idóneos para el puesto.

En tercer lugar, los procedimientos estatales, no son lo suficientemente flexibles. Cuando las tareas y los programas cambian, las administraciones públicas adaptan sus procedimientos lentamente y con grandes dificultades. En consecuencia, los procedimientos se uniforman y transforman en rutinarios y los precedentes determinan la línea de acción y las decisiones.

No es posible sugerir aquí ningún equilibrio correcto entre centralización y descentralización, puesto que es una cuestión que ha de decidir cada país y su población.

Sin embargo, nuestro criterio es que la intervención del estado debe combinarse con la adopción de decisiones en los niveles inferiores, sectores, empresas y hasta individuos.

Una política y una estrategia adecuadas, la estabilidad del gobierno y una dirección enérgica, capaz de hacer aplicar sus propias decisiones, son elementos necesarios para el crecimiento económico y el aumento de la productividad. Esto se logra mediante diferentes combinaciones de medidas promocionales y de reglamentación política.

El papel destacado del estado del estado⁶² consiste en proporcionar la infraestructura necesaria y en crear oportunidades de crecimiento. La infraestructura abarca la educación y la capacitación, la salud, la vivienda, la energía, el agua, el transporte, las comunicaciones, la investigación y la experimentación y la disponibilidad de tecnología.

⁶² Productividad, McGraw Hill

Por ejemplo, sin las enormes inversiones del estado en actividades del estado en actividades de investigación y desarrollo, el crecimiento de la agricultura, las carreteras, los aeropuertos, la distribución del agua y la red ferroviaria nunca habrían resultado posible en muchos países.

Esos sistemas proporcionan infraestructura a casi todas las demás industrias y consecuentemente,, si su crecimiento los aumentos de la productividad de la mayor parte de las industrias se verían fuertemente obstaculizados.

Muchos gobiernos especifican su política en lo que respecta al mejoramiento de la productividad y luego aplican un procedimiento de planificación que integra las metas de productividad en los planes nacionales de desarrollo. En numerosos países en desarrollo existen capacidades que siguen sin ser utilizadas no sólo por falta de una infraestructura adecuada, sino también debido a la insuficiente participación de todas las partes interesadas en el proceso de planificación y ejecución.

La falta de las intervenciones estatales necesarias provocan una baja productividad. Entre los instrumentos de política de que se dispone cabe mencionar las posibilidades que ofrece la empresa pública, la concesión de una amortización acelerada, los préstamos a bajo tipo de interés, programas de subvenciones, exenciones y reducciones anticipadas, concesiones tributarias, incentivos con inclusión de moratorias fiscales y el reconocimiento de la calidad de avanzada con respecto a nuevos tipos de empresa.

Todos estos medios de han utilizados con eficacia y con criterio en muchos países para acelerar y reorientar las inversiones de capital y promover unas tasas elevadas de crecimientos económicos y de la productividad. No obstante, la confianza indiscriminada en algunos de esos instrumentos, especialmente en los controles de precios, ha resultado improductiva en largo plazo

Es evidente que, si bien necesarios, el control y la intervención del estado son eficaces únicamente si se aplican prudentemente con flexibilidad.

Los directores de empresas no pueden controlar las medidas estatales, pero pueden tomarlas en consideración en su planificación.

La lista de instrumentos estatales pertinentes incluyen:

- Los planes y las políticas económicas nacionales.
- Las empresas públicas
- La legislación laboral
- La lucha contra la contaminación.
- La legislación sobre la salud y la seguridad
- El bienestar social
- El mantenimiento de los precios de los productos básicos
- El privilegio del monopolio de patente
- Las comprobaciones de cuentas exigidas a las empresas
- Los aranceles y las cuotas de importación
- Los impuestos y las ventajas fiscales.
- La legislación para promover medidas positivas
- Las subvenciones y los subsidios estatales
- La reglamentación de las condiciones de trabajo
- Las limitaciones a la competencia
- Las medidas antimonopolistas
- Las leyes sobre pagos en concepto de incentivos
- Las instalaciones o los servicios públicos gratuitos o subvencionados.

Cualquiera de estos instrumentos estatales puede ejercer una influencia positiva o negativa sobre el crecimiento de la productividad de determinadas industrias y empresas individuales.

En consecuencia, el planteamiento de los programas o políticas de mejoramiento de la productividad debe tener en consideración esos y otros incentivos o limitaciones del medio ambiente. Examinemos ahora algunos aspectos de la función de la administración pública en el mejoramiento de la productividad.

3.6.5.3 CAMBIOS ESTRUCTURALES MACROECONÓMICOS, ECONOMÍAS DE ESCALA.

En los últimos decenios se ha asistido a una transformación importante de la estructura económica de los países desarrollados; la proporción de las industrias manufactureras de alta productividad ha disminuido y la proporción de los servicios escasamente productivos ha aumentado.

Por ejemplo, si en 1950 la relación entre el empleo en los sectores de producción y los servicios era de 49:51, esa proporción gira actualmente en torno a 34:66 en los Estados Unidos. Esto provoca una reducción de la productividad nacional. Consecuentemente, la tarea de aumentar la productividad en el sector de los servicios se ha convertido en una meta nacional importante en muchos países.

Factores como la caída de los precios del petróleo y la perspectiva de una inestabilidad constante de los precios, unidos a la disminución general del consumo de los países industrializados han producido un impacto directo en el

empleo y en la productividad, en las condiciones de trabajo y en las relaciones laborales.

La política económica estatal presta especial atención a las economías de escala. En general, existe una marcada correlación entre la dimensión de un establecimiento y el producto por trabajador.

Ello se debe a múltiples razones. Por ejemplo para diferentes tipos de equipo, los aumentos de los costos se elevan proporcionalmente menos que los aumentos del capital; a menudo es necesaria la producción en gran escala para utilizar plenamente el equipo; el costo del transporte en gran escala se eleva proporcionalmente menos que el aumento del volumen transportado; unas fábricas mayores posibilitan una mayor división del trabajo y la especialización de los trabajadores.

Las economías de escala no implican, sin embargo, que se descuiden las posibilidades potenciales de los sectores de las empresas pequeñas y medianas con respecto al mejoramiento de la productividad en los países en desarrollo.

Pocos países en desarrollo cuentan con grandes sectores industriales y sus condiciones económicas y sociales no están todavía maduras para adoptar empresas de gran magnitud en gran escala.

Las empresas pequeñas y medianas constituyen a menudo más del 90 por ciento de las unidades económicas de los países en desarrollo, y el sector manufacturero suele representar más de la mitad del empleo total.

Una ventaja de las empresas pequeñas y medianas en los países en desarrollo es su relativamente escasa dependencia de recursos gerenciales, tecnológicos y de capital escaso. Su importancia social reside principalmente en su capacidad para utilizar los conocimientos técnicos y los recursos locales con el fin de crear empleo, a veces incluso en grado aun mayor que las grandes empresas de gran densidad de capital.

Por último proporcionan flexibilidad, elemento que es muy importante en las fluctuaciones del ciclo económico de la economía moderna y en una situación de rápida mutación social.

La política estatal y sus mecanismos de incentivos deben tomar en consideración las características específicas del país (su sistema social, su sistema político y su estructura económica) con el fin de adoptar el conjunto correcto de medidas y estrategias económicas para alcanzar los objetivos económicos y sociales nacionales.

CAMBIOS TECNOLÓGICOS

Es vital mantener (o promover) la relación óptima entre las técnicas y el equipo antiguo y los nuevos y entre diferentes procedimientos de producción que contribuyen a mejorar la eficacia del capital fijo a escala nacional. Uno de los instrumentos eficaces en esta esfera es la legislación estatal sobre la depreciación, los impuestos, las patentes y las políticas de subvenciones.

Una estructura óptima y una alta calidad de las actividades es una nación pueden aportar una gran contribución al mejoramiento de la productividad. Aproximadamente la mitad de los gastos totales se calcula que son productivos en el sentido de que ejercen una influencia directa sobre el aumento de la productividad.

Uno de los problemas que se plantean en esta esfera es el mantenimiento del debido equilibrio entre la investigación fundamental y la aplicada. Es muy importante reducir la brecha existente, entre las invenciones y su integración en el proceso productivo.

En gran parte, ello depende de la política estatal en este aspecto, por ejemplo, en lo que se refiere a la organización de instituciones, la distribución de fondos

entre ellas, las prioridades de la ciencia y la tecnología, la motivación, los impedimentos nacionales a la fuga de cerebros, etc.

Un gobierno puede proteger el mercado interior, durante un periodo inicial de costos relativamente elevados de la nueva tecnología, proporcionando a costo reducido y largo plazo para promover las inversiones de capital y restringiendo las importaciones de tecnología extranjera. Pueden asimismo impulsar a las empresas a adoptar las tecnologías más modernas y a fijar dimensiones mínimas para sus nuevas fábricas.

INFRAESTRUCTURA

La infraestructura incluye el transporte, las comunicaciones, los servicios de salud, la financiación y la banca, los controles estatales, las instituciones nacionales y otros servicios llamados no productivos. Es muy importante para el mejoramiento de la productividad por dos razones.

En primer lugar, la eficiencia de las empresas podría reducirse a cero en escala nacional si la infraestructura que asegura la distribución y redistribución de los bienes y servicios, fue ineficaz.

Todas las funciones, servicios y apoyo financiero que proporciona el estado tienen una repercusión profunda y directa sobre todos los aspectos de la economía nacional.

En segundo lugar, el sector público de los países desarrollados con economía de mercado da empleo actualmente a entre un 15 y un 20 por ciento de la mano de obra total, y el sector de los servicios a más de 50 o 60 por ciento. El

aumento de la productividad de la infraestructura es, por tanto un problema importante en sí.

MEDIO AMBIENTE NATURAL

Una deficiencia de los métodos actuales de evaluación de la productividad se debe a que no toman adecuadamente en cuenta el uso de los recursos naturales.

Los cambios en el valor de los recursos como la tierra y el consumo de recursos subterráneos como el petróleo y los minerales deben incorporarse a las mediciones de la productividad.

Quizás sea igualmente necesario incluir los efectos de la contaminación como un factor de la productividad (disminución de la productividad en corto plazo, pero tal vez aumento en largo plazo mediante el mejoramiento del medio ambiente y la calidad de la vida).

Las materias primas y la energía podrían asimismo considerarse un aspecto importante de los recursos naturales. Su uso óptimo constituye una responsabilidad esencial del gobierno.

Una de las principales metas de la política estatal consiste en mantener la accesibilidad a las materias primas y la energía y unos precios razonables y equilibrar esto con la protección del medio ambiente y la demanda industrial.

Una legislación estatal apropiada, los precios, la política fiscal y tributaria y otros medios de protección del medio ambiente pueden obligar a los consumidores

(tanto a la industria como a los particulares) a reducir al mínimo su consumo de energía y materiales sin menoscabar el crecimiento económico.

CICLO ECONÓMICO.

Los cambios de la productividad de deben a una amplia variedad de causas relacionadas con el ciclo económico. Esos cambios ejercen una importante influencia sobre los costos de producción, así como sobre los precios, los beneficios y los incentivos para invertir y en consecuencia, sobre la inflación y el crecimiento económico particularmente en los países con economía de mercado con un bajo de intervención estatal.

Hasta ahora podía hacerse muy poco, incluso en los planos nacional e internacional, para prevenir algunas de las consecuencias del ciclo económico que producían un efecto negativo sobre la productividad.

Sin embargo, utilizando estadísticas nacionales perfeccionadas, las instituciones de investigación económica y comercialización puede ahora predecir los cambios económicos e informar a la industria acerca de ellos, de modo que el retraso de la productividad durante las recesiones económicas no tiene motivo para ser tan desastroso como en el pasado.

Unos buenos mecanismos estatales de planificación en largo plazo, especialmente en los países en desarrollo, también pueden contribuir a que el país se prepare para las fluctuaciones del ciclo económico y reducir así su efecto negativo.

Recurriendo a una estrategia de intervención bien equilibrada, un gobierno puede impulsar a las empresas individuales que están tratando de abrir nuevos sectores.

Asimismo, puede reducir los riesgos que entraña la iniciación del cambio mediante la selección de los sectores para introducir una nueva actividad o aumentar la ya realizada y la puesta a disposición de recursos en condiciones favorables. En efecto, puede alterar las perspectivas de riesgo / recompensa reduciendo el riesgo y aumentando la recompensa.

Además, también puede ofrecer incentivos negativos como crédito caro para pagar las inversiones en sectores que desean desalentar. Con una estrategia nacional que abarca políticas macroeconómicas y microeconómicas, un gobierno puede estimular a algunos sectores más de lo que deprime a otros.

Las empresas públicas pueden utilizarse ya acelerar la intervención estatal y, a su vez, ésta puede con el tiempo dar perfil industrial a un país.

Los acuerdos de subcontratación se han convertido también en una esfera importante de la reglamentación pública. Por ejemplo, en el Japón se fomentan los vínculos de subcontratación entre las grandes empresas. (Con inclusión de las empresas públicas) y las pequeñas empresa.

Esos acuerdos permiten a las grandes empresas producir a bajo costo y aumentar al mismo tiempo la productividad de las empresas más pequeñas.

No obstante, el recurso indiscriminado y no coordinado de la intervención estatal provoca a menudo una disminución de la eficiencia económica.

Por ejemplo, los intentos aislados de lucha contra la inflación originan con frecuencia una reducción de la producción, un aumento del desempleo, la disminución de las inversiones y efectos negativos sobre el crecimiento económico.

PERFECCIONAMIENTO Y UTILIZACIÓN DE LA MANO DE OBRA.

Una política de empleo eficaz es uno de los factores importantes del mejoramiento de la productividad, puesto que la productividad en la economía nacional debe evaluarse desde el punto de vista de la utilización de toda la mano de obra disponible.

El desempleo reduce el rendimiento económico y social nacional, independientemente de la eficacia de algunas industrias o empresas individuales.

Por ese motivo, todos los gobiernos necesitan contar con un sistema bien establecido de planificación de la mano de obra y con un mecanismo de ejecución para aplicar los cambios estructurales de manera progresiva.

Ello implica 2 tareas principales:

- Perfeccionar y utilizar los recursos humanos lo más plenamente posible.
- Ajustar la estructura de la fuerza de trabajo (profesiones, conocimientos técnicos, sexo, edad, etc.), a las necesidades de la transformación industrial y sectorial moderna, recurriendo a las instituciones públicas para la planificación, educación, capacitación, legislación y tributación.

3.6.5.4 POLÍTICA DE EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN.

No es posible introducir y utilizar ninguna nueva técnica ni ningún plan moderno de mejoramiento de la productividad, sin contar con un personal bien capacitado e instruido en todos los niveles de la economía nacional.

En consecuencia una política estatal de educación y capacitación bien estructurada y a largo plazo debería figurar entre las primeras prioridades. Esta

política debe promover el equilibrio y la coordinación entre la enseñanza primaria, secundaria y superior, entre la instrucción general y la profesional, entre la capacitación de especialistas de materias sociales y científicas, etc.

Se debe prestar especial atención a la formación de gerentes y supervisores para la industria y para los organismos públicos. Esas personas serán responsables del mejoramiento de la productividad en todos los niveles económicos.

En varios estudios se ha revelado una correlación positiva importante entre la educación y la productividad. Incluso una comparación básica del rendimiento económico entre diferentes países demuestra que los mejores resultados, tanto en lo que respecta al nivel de productividad como a la tasa de crecimiento económico se obtienen en los países en donde la mano de obra está mejor instruida.

En realidad, la tecnología es un producto de la educación, la cultura, la creatividad, la motivación y los sistemas de administración. En largo plazo, no es exagerado definir la productividad como un tipo de mentalidad, basada en la educación y la cultura, que desarrolla la capacidad de organizar.

Por tanto, la educación se puede considerar como un medio importante de acelerar el perfeccionamiento de la fuerza de trabajo y su calidad.

3.6.6 MECANISMOS NACIONALES PARA PROMOVER LA PRODUCTIVIDAD DE LAS INSTITUCIONES.

Los esfuerzos para elevar la productividad en el plano nacional exigen una organización eficaz que reúna a todos los elementos de cualquier sistema de producción o servicios.

Como la productividad depende de muchos factores, tanto internos como externos a la empresa o al sector, es muy conveniente crear condiciones legislativas y organizativas económicas, sociales y políticas que favorezcan el mejoramiento de la productividad.

La única institución que puede tratar de mantener un equilibrio entre los factores externos e internos es el estado y sus órganos legislativos.

Estos factores están lejos de influir únicamente en el mejoramiento de la productividad, pero ningún debate serio sobre el mejoramiento de la productividad en escala nacional se puede celebrar a menos que se adopten.

Sin embargo, debido a la interacción entre la productividad y esos factores, la elaboración de un programa nacional de mejoramiento de la productividad y su realización, incluso en escala limitada, pueden producir el efecto de acelerar su adopción.

Para elaborar un programa nacional de productividad y ponerlo en práctica en muchos países han creado organizaciones especiales, nacionales y regionales o especializadas en un sector de la economía.

Esas organizaciones suelen incluir dos partes o instituciones principales, que se ocupan de determinar los problemas de la productividad y la política de mejoramiento requerida y de poner en práctica la política destinada a ese fin.

Imparten formación, celebran consultas y realizan investigaciones. Asimismo pueden prestar asistencia a otras organizaciones o sectores en la planificación y ejecución de sus programas. Esas instituciones o centros cuentan o deben contar con el apoyo de las empresas, los trabajadores, el gobierno y otros grupos sociales interesados.

Existen unos cientos cincuenta centros, instituciones y asociaciones nacionales y regionales de promoción de la productividad y de perfeccionamiento del personal de dirección en todo el mundo que intentan, con diferentes grados de éxito, resolver los problemas del mejoramiento de la productividad.

Las principales cuestiones de que esos centros se ocupan son las siguientes:

- ✨ La aceleración del proceso de establecimientos de objetivos nacionales que puedan adoptar los gobiernos, los empleadores y los trabajadores
- ✨ El establecimiento de nuevos sistemas e instrumentos de medición de la productividad.
- ✨ La realización de investigaciones aplicadas
- ✨ La promoción de la información y de la reunión de datos.
- ✨ La ejecución de proyectos de demostración
- ✨ La prestación de servicios técnicos a organizaciones interesados
- ✨ La prestación de servicios de comparación de la productividad entre empresas, sectores y países.
- ✨ La realización de actividades de enseñanza y formación, tanto técnicas como orientadas a promover una toma de conciencia

Concretamente, las principales actividades en largo plazo de muchos de los centros nacionales de productividad que tienen más éxito son las siguientes:

- ✨ Creación de un clima favorable en el país, con el fin de hacer participar a toda la población en el establecimiento de metas y prioridades nacionales.
- ✨ Establecimientos de una política estatal o sectorial resuelta para mejorar la productividad en escala nacional y coordinar las políticas sectoriales con el fin de que se haga uso óptimo de los recursos nacionales.

- ✨ Establecimiento de órganos de estadísticas nacionales que se encarguen del acopio y análisis de datos en los niveles sectoriales y macroeconómicos.
- ✨ Fortalecimiento de la legislación sobre la relación entre las empresas y entre las empresas y las instituciones públicas.
- ✨ Aumento del papel que desempeñan los incentivos financieros como los impuestos, el crédito y la política de ingresos.

Es sumamente importante la creación de un mecanismo institucional que pueda aceptar el reto, proporcionar las aportaciones necesarias y establecer lazos más estrechos entre las partes interesadas.

Este mecanismo puede contribuir a integrar los esfuerzos nacionales y proporcionar apoyo a instituciones que participan en la promoción de la productividad en todos los sectores económicos y en todos los niveles incluso en el de la empresa y el individuo.

La función de esos centros nacionales de productividad en la promoción de la productividad puede ilustrarse por medio de unos pocos casos de diferentes países desarrollados y en desarrollo con resultados de una alta y una baja productividad.

- En el Canadá, las actividades de mejoramiento de la productividad corren a cargo de diversos departamentos y organismos públicos federal y provinciales, así como de organizaciones patrocinadas en forma privada, especialmente de asociaciones industriales.
- La responsabilidad primordial de la promoción de la productividad en las industrias canadienses corresponde al departamento de expansión industrial regional. Este se concentra en cinco prioridades: productividad e innovación; desarrollo del mercado (mercados de exportación e interno);

renovación industrial, ajustándose a las condiciones cambiantes de la competencia; pequeña empresa y beneficios industriales regionales.

El principal programa de ese departamento en su programa de desarrollo industrial y regional, que se aplica a todas las fases del ciclo de vida de la empresa y del producto. Este programa abarca lo siguiente:

- La infraestructura industrial: estudios y servicios públicos especializados
- La innovación: asistencia para efectuar estudios, desarrollar nuevos productos o procedimientos y fomentar la introducción de nuevas tecnologías
- El establecimiento de fábricas
- La modernización y expansión
- La comercialización
- La renovación industrial

En su calidad de organización nacional suprema, el consejo nacional de la productividad es responsable de la campaña india a favor de un aumento de la productividad.

El consejo y su órgano rector son tripartitos; el consejo está constituido por setenta y cinco miembros, entre los que figuran representantes del gobierno, así como de órganos profesional y otros intereses. El ministro de industria es el presidente del consejo.

El órgano rector está integrado por veinticinco miembros elegidos entre los miembros del consejo. Establece las políticas y orienta a la secretaría de CNP en la ejecución de sus programas. El presidente del órgano rector y el director general son designado por le gobierno de la india.

Las políticas y los programas del consejo se ponen en práctica mediante una red que tienen su sede en Nueva Delhi y dieciséis oficinas regionales establecidas en la mayor parte de los estados. Además, existen cuarenta y nueve consejos de productividad locales para promover la iniciativa y la capacidad, con el fin de que la campaña a favor de la productividad se convierta en un movimiento de masas.

Las sedes y las oficinas regionales cuentan con unos doscientos cincuenta consultores en disciplinas como servicios de gestión, ingeniería industrial, administración de la energía, mantenimiento de las plantas, lucha contra la contaminación, tecnología de la producción, ciencia del comportamiento, administración de la comercialización, administración financiera y productividad agropecuaria.

A partir de la unidad de producción y del taller, el CNP interviene en las esferas sectoriales, adoptando un enfoque multidisciplinario con respecto a un amplio impulso a favor de la producción en los niveles macroeconómicos, sub. Macroeconómicos y microeconómicos.

En 1962-1963 inició sus servicios de asesoramiento para demostrar el valor y la validez de las técnicas de productividad. Por la misma época solicitó al CNP que estableciera un servicio de eficiencia de los combustibles que desde entonces se ha convertido en un popular servicio nacional.

Frente a difíciles problemas diversos, el CNP incrementó su capacidad preparando a cursillistas y consultores para que proporcionaran servicios en la administración, la ingeniería de instalación y la tecnología de la producción.

Para satisfacer los elevados niveles exigidos a sus consultores, inició su curso de formación superior de dos años en ingeniería industrial que es el primero de este tipo reconocido en el país. Una formación análoga en establecimientos docentes se extendió a las esferas de la eficiencia de los combustibles, la

ingeniería de instalación, las ciencias del comportamiento y la administración financiera.

La campaña a favor de la productividad durante los decenios de 1960 y 1970 intentó estimular, promover y proporcionar servicios mediante la capacitación, el asesoramiento, las investigaciones, publicaciones y materiales audiovisuales.

Como extensión de los servicios, las actividades a favor de la productividad se ampliaron para abarcar esferas no productivas como los servicios de salud y la administración pública.

En el decenio de 1980 la administración de la tecnología se había convertido en el centro de atención. La experiencia muestra que la tecnología libera unas fuerzas enormes; crea oportunidades de empleo en los sectores terciario y el valor añadido y también en los sectores rurales de la economía.

En el proceso de mejoramiento de la productividad, es necesario velar por la participación de todos los interesados y crear un clima propicio a la creación y promoción de actitudes positivas hacia la productividad.

Entre las actividades sectoriales importantes, cabe mencionar el establecimiento de consejos de productividad industrial; estudios sobre el mejoramiento de la productividad en sectores claves (energía, carbón, acero, papel y cemento); el reconocimiento de los logros mediante recompensas a la productividad; actividades a favor de la productividad en industrias pequeñas y de aldea mediante la promoción de la tecnología artesanal orientada hacia la exportación, el mejoramiento de la calidad, la comercialización y la asistencia financiera.

En las empresas, las actividades principales son la creación de una conciencia de la productividad; la aplicación de técnicas de productividad, el

perfeccionamiento del personal encargado de la productividad y el establecimiento de células pro productividad; también se promovieron los acuerdos sobre la productividad entre los trabajadores y las empresas.

En los talleres, la atención se concentra en la eficacia en función de los costos y el mejoramiento de la calidad, la capacitación de los supervisores y trabajadores, la participación de los trabajadores en la gestión, los planes de incentivos de la productividad y las recompensas a individuos en concepto de productividad.

Las principales metas del movimiento a favor de la productividad en la empresa y el taller son la conservación de la energía y los materiales, el mantenimiento eficaz, el mejoramiento de la calidad y el logro de unas relaciones laborales armoniosas.

Para resumir, la función de un centro nacional de productividad en la promoción de la productividad podría describirse como la de un catalizador. Sus funciones son:

- ▶ Constituir una parte importante del mecanismo nacional de promoción de la productividad. Este mecanismo institucional está formado por los ministerios y departamentos de industria, economía y trabajo, instituciones de investigación públicas e independientes y asociaciones que se ocupan de la promoción de la eficiencia económica, asociaciones profesionales y el sistema de enseñanza y formación profesional.
- ▶ Sugerir una política para promover la productividad en todos los niveles económicos.
- ▶ Ayudar a los sectores y empresas en la aplicación práctica de nuevas formas y métodos de producción, organización y gestión.

- ▶ Llevar a cabo programas y campañas específicas de mejoramiento de la productividad.
- ▶ Dar formación a representantes de la administración pública, los trabajadores y las empresas en promoción de la productividad y conocimientos teóricos y prácticos pertinentes.
- ▶ Actuar como un centro de metodología nacional, prestar asistencia a instituciones y centros de productividad regionales, sectoriales y locales en sus actividades respectivas, impartir formación a su personal y realizar programas conjuntos
- ▶ Empezar las investigaciones necesarias con respecto al mejoramiento y la medición de la productividad, y aplicar formas de organización del trabajo y métodos y técnicas de gestión nuevos.
- ▶ Difundir la cultura de la productividad y cooperar estrechamente con los medios de comunicación de masas y los sistemas educativos

3.6.6.1 CAMPAÑAS A FAVOR DE LA PRODUCTIVIDAD.

La comprensión general de la importancia del mejoramiento de la productividad en el desarrollo social y económico desempeña un papel importante en la creación de una cultura de la productividad en todos los estratos de la sociedad.

Se debe contar con alguna institución, centro o ministerio nacional que sea responsable de la trascendental tarea de organizar

Las relaciones laborales y el movimiento a favor de la productividad.

La índole de las relaciones entre las empresas y los trabajadores tiene una fuerte repercusión sobre el grado y la naturaleza de la dedicación de los trabajadores. Esta dedicación se manifiesta en factores mensurables como la calidad y la productividad o en conflictos y huelgas.

La participación en las relaciones laborales puede ser una buena oportunidad para aprender como se puede influir en la cultura de la productividad y en los esfuerzos de organización. No es nuestro propósito dar consejos sobre el modo de mejorar las relaciones laborales.

Sin embargo debe insistirse en que unas buenas relaciones laborales son un elemento imperativo para mejorar los valores de la organización, las normas y la cultura de la productividad.

Una encuesta realizada recientemente por el centro de productividad del Japón muestra que una inmensa mayoría de representantes de los trabajadores y de las empresas considera que los trabajadores están tomando las consultas entre éstos y las empresas más seriamente que antes.

Ambas partes adoptan un enfoque positivo con respecto a las consultas entre trabajadores y empresarios, aunque en los trabajadores existe una acentuada sensación de que la forma de distribución de las ganancias de la productividad es algo injusta.

La cultura tradicional desempeña también en este caso un papel importante en muchos países. Esto lo pone claramente de manifiesto una comparación entre las relaciones laborales, los sistemas de control y las prácticas con respecto al personal en los Estados Unidos y en el Japón.

Las relaciones laborales deben considerarse no sólo como un instrumento para resolver los problemas de remuneraciones o las condiciones de trabajo, sino también como una institución importante de aprendizaje que puede modificar las actitudes hacia el trabajo, los valores y la cultura de la productividad si se gestiona con eficacia.

La participación en esta experiencia es una buena oportunidad educativa para los trabajadores y los gerentes.

Es esencial lograr la participación de los trabajadores en el mejoramiento de la productividad. La productividad no es nueva para la mayor parte de los sindicatos y su participación activa en la productividad es capital, puesto que los trabajadores contribuyen a los cambios de productividad y deben beneficiarse de ellos.

Hace tiempo que las funciones de los sindicatos comenzaron a valorarse por su influencia como factor positivo en el desarrollo social y los movimientos a favor de la productividad

Dada la situación económica de muchos países, los sindicatos a menudo reconocen que no sólo mediante la participación en el aumento de la productividad en todos los sectores podrán alcanzar un mejor nivel de vida y aumentar las oportunidades de empleo.

Es igualmente trascendental que no sólo los empleadores, sino también los gobiernos garanticen los derechos fundamentales de los trabajadores.

Los sindicatos están comenzando a reconocer que el principal factor de desarrollo económico es el mejoramiento de la productividad acompañado de la innovación tecnológica.

Paralelamente, el gobierno y los empleadores tienen que reconocer que el movimiento moderno en favor de la productividad se basa en la seguridad en el empleo, los derechos humanos y la consideración de las personas.

Por ese motivo, el movimiento a favor de la productividad debe depender de un aumento de la fuerza de los sindicatos, la comprensión mutua en todas las

partes interesadas y la democratización de las instituciones económicas, gerenciales y políticas de cualquier país determinado.

Los sindicatos pueden participar activamente en los movimientos a favor de la productividad sólo cuando existe una base común sobre la que pueden trabajar completamente los trabajadores y las empresas, gracias a la confianza mutua y la cooperación. Los empresarios deben crear un clima en que la empresa de a los sindicatos y a los trabajadores la posibilidad de contribuir al mejoramiento de la productividad

Si las relaciones laborales son malas, no deben emprenderse ningún esfuerzo oficial a favor de la productividad, dado que tendrá escasas posibilidades de éxito. Intentar el lanzamiento de un programa de productividad en ese contexto creará probablemente incluso más problemas.

3.6.6.2 DISTRIBUCIÓN DE LAS GANANCIAS DE LA PRODUCTIVIDAD.

El enfoque nacional con respecto a la distribución de las ganancias ha de ser flexible, equitativo y fácil de entender. No debe utilizarse un enfoque puramente estadístico, puesto que no resulta fácil hallar una fórmula para calcular con precisión la contribución que hace cada factor en el nivel nacional al crecimiento de la productividad.

La experiencia ha demostrado que sólo en la empresa y aun más en los niveles individual y de equipo es prudente utilizar métodos numéricos para calcular las contribuciones individuales con respecto a la aplicación de diferentes planes de incentivos. E incluso en ese nivel quedan problemas por resolver.

En los planos nacional y sectorial, la distribución de las ganancias debe considerarse como una concepción de las relaciones de trabajo que como una técnica o fórmula estadística.

Sin embargo se debe alentar e incluso presionar a las empresas para que introduzcan planes eficaces de incentivos con el fin de aumentar la productividad y de establecer su medición.

Pensamos que se debe alentar a los gerentes de empresa a que concierten acuerdos sobre la productividad con los sindicatos y otros representantes de los trabajadores. En realidad, los acuerdos sobre la productividad justifican la necesidad de planes de acción conjuntos con respecto a:

- La propuesta y examen de programas concretos que mejorarían el rendimiento de la empresa
- El calculo de las ganancias que pueden producir la aplicación de un conjunto de medidas sobre la productividad mutuamente convenidas
- La determinación de una base mutuamente aceptable para la distribución de las ganancias.

LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y EL MOVIMIENTO A FAVOR DE LA PRODUCTIVIDAD.

En los últimos decenios, las actividades internacionales relacionadas con el mejoramiento de la productividad han aumentado considerablemente como resultado de los factores siguientes:

- La mayor cooperación económica y tecnológica entre los países. Esto ha producido la difusión de técnicas modernas de gestión e información, con

lo que ha aumentado la necesidad de enfoques comunes con respecto a la evaluación y medición de la eficacia de los recursos utilizados

- La mayor necesidad de efectuar comparaciones entre diferentes empresas, sectores y países a los fines de evaluación y adopción de políticas. Esto ha ocasionado el mejoramiento de las bases estadísticas y de tratamiento de datos y su unificación comparativa.
- El aumento del número de instituciones de productividad sectoriales y nacionales que organizan sus esfuerzos sobre una base internacional, con el fin de intercambiar datos sobre experiencias e información, técnicas de medición, programas, logros y problemas.
- La mayor diferencia entre los países desarrollados y los países en desarrollo en el campo económico y social, y la escasez de recursos financieros y materiales para la transmisión directa de los países desarrollados a los países en desarrollo en el marco de programas internacionales de desarrollo. Se ha reconocido que los programas internacionales de mejoramiento de la productividad son un factor importante del desarrollo, ya que contribuyen a utilizar con mayor eficacia todos los recursos disponibles.
- La comprensión por parte de las Naciones Unidas y sus organismos especializados de la importancia del mejoramiento de la productividad, como un instrumento eficaz de asistencia internacional a los países en desarrollo. Esto ha dado origen a la creación de mecanismos institucionales para elaborar programas de mejoramiento de productividad y ponerlos en práctica en algunos países en desarrollo.

Estos factores han contribuido a la aparición y el fortalecimiento de mecanismos internacionales de cooperación en el sector de la productividad. En la actualidad existen más treinta organizaciones, federaciones e instituciones internacionales unas veinte organizaciones estatales internacionales y más de cuarenta

organizaciones e institutos regionales que se ocupan directa o indirectamente de la productividad.

Las organizaciones financian y ponen en prácticas también muchos programas. Concretamente, desempeñan las siguientes funciones importantes:

- ◆ **Dirigentes.** Debido a su intervención en el desarrollo económico y social, pueden tener una visión del futuro y establecer estrategias y políticas de largo plazo. La mayor parte de las organizaciones reconocen el factor humano como principal fuerza de desarrollo. El desarrollo de los recursos humanos es, por consiguiente, una prioridad para las organizaciones que se ocupan de la productividad y la administración.
- ◆ **Catalizadores.** Promueven la cooperación entre los países miembros y sus esfuerzos por aumentar la productividad consolida los lazos nacionales y regionales. En esta función las organizaciones introducen nuevas ideas y métodos, emprenden investigaciones sobre diferentes dimensiones y medidas del mejoramiento de la productividad, determinan las prioridades en el establecimiento de los objetivos, comparten las experiencias entre los países y tratan de lograr una mayor cooperación mutua.
- ◆ **Creadores de instituciones.** Ayudan a los países a reforzar su capacidad profesional por medio de programas de desarrollo de los recursos humanos. Hacen hincapié en la creación de programas y el mejoramiento de la productividad en el nivel macroeconómico, proporcionan recursos profesionales a instituciones en las áreas gerencial y tecnología, promueven los servicios de expertos técnicos, realizan encuestas, misiones de estudios e investigaciones. Proporcionan acceso a la

información y organizan la transferencia de tecnologías por medio de proyectos de cooperación técnica cuando es necesario.

- ◆ Centros de intercambio de información. Organizan el intercambio de información entre los miembros de todo el mundo y difunden ideas, conocimientos teóricos y técnicas sobre gestión de la productividad. Informan sobre los éxitos o los fracasos de diferentes proyectos y experiencias y sobre las innovaciones tecnológicas y gerenciales; proporcionan comparaciones sobre la productividad y dan índices económicos con respecto a diferentes etapas del desarrollo
- ◆ Organismos de desarrollo de los recursos humanos. Llevan a cabo proyectos de cooperación técnica sobre métodos de enseñanza y capacitación; promueven un empleo más productivo de los recursos humanos y el perfeccionamiento de los conocimientos y las actitudes necesarios para mejorar la productividad; dan formación a capacitadores y profesionales del desarrollo de los recursos humanos.

En la promoción de los conocimientos, los conceptos, la transferencia de tecnología y la cooperación entre los países e instituciones miembros cabe señalar muchas otras funciones importantes.

Para dar una mejor idea de la función y de las actividades prácticas de esas organizaciones, convendría hacer una breve descripción de unas pocas organizaciones internacionales y regionales importantes en el mejoramiento de la productividad y la cooperación en este terreno.

Esas organizaciones son las siguientes: OIT, AECNP, MECOPOR y OAP.

3.6.7 LA FUNCIÓN DE LA OIT EN LA PROMOCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD.

Las conferencias de la OIT han insistido repetidas veces en que los niveles de vida pueden mejorar apreciablemente sólo mediante un aumento de la productividad. En el informe anual de 1950 se manifestó preocupación por el mejoramiento de la productividad y se indicó el deseo de ampliar la actividad de la OIT en esta esfera. En los años siguientes se procedió al lanzamiento de los programas de perfeccionamiento del personal y de productividad y se enviaron misiones de productividad de la OIT a varios países.

En 1950 y 1957 se prestaron servicios de expertos a diez países. La técnica sobre la que se concentró la enseñanza y el trabajo práctico iniciales de las misiones fue el estudio del trabajo.

La primera fase del programa de perfeccionamiento del personal de dirección de la OIT se consagró al programa de productividad; Se hizo hincapié casi exclusivamente en elevar la productividad y mejorar la eficiencia en la producción o el funcionamiento.

En la segunda fase se insistió en la capacitación en general y en la gestión funcional, la expansión de las empresas y el aumento del empleo productivo. La mayor parte de los proyectos incluyeron el establecimiento de instituciones nacionales de perfeccionamiento del personal de dirección y de productividad.

El concepto de la OIT sobre la productividad se refleja en una resolución aprobada por la conferencia internacional del trabajo en junio de 1984. En sus declaraciones de apertura dice que considera como principio fundamental que la

mejora de la producción y de la productividad debe contribuir al bienestar de la población.

La palabra productividad ya no hace pensar en largo turnos y en los trabajadores exhaustivos de la cadena de montaje. El objetivo fundamental de los programas de la OIT relativos al mejoramiento de la productividad es prestar asistencia a los estados miembros para mejorar la calidad de la gestión tanto en el sector público como en el privado.

Desde comienzos del decenio de 1950, la OIT ha contribuido al fortalecimiento de los centros nacionales de gestión de productividad y organizaciones conexas en más de ochenta países. Han introducido asimismo varios miles de programas y misiones de capacitación y asesoramiento. Con este amplio cúmulo de experiencia y conocimientos especializados, la OIT esta prestando asistencia a gobierno, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores en sus esfuerzos por promover la productividad.

En Asia, por ejemplo, la OIT ha contribuido al programa año de la productividad en Singapur en 1981 y también en la India en 1982. Los fuertes lazos tradicionales de la OIT con el movimiento a favor de la productividad de la India se remontan a mediados del decenio de 1950, cuando la OIT participó en la creación del consejo nacional de productividad de ese país como organización tripartita con igual representación de empleadores, trabajadores y gobierno.

Programa de la OIT de todo tipo está directa o indirectamente relacionados con el mejoramiento de la productividad por medio del desarrollo de los recursos humanos. Por ejemplo, el programa de la formación profesional de la OIT, gracias a sus numerosas actividades de cooperación técnica, contribuyen a

aumentar la productividad de los estados miembros a reforzar su capacidad de formación de los trabajadores.

Los programas de educación de la OIT ayudan a reforzar las organizaciones sindicales, particularmente en lo que respecta a su participación social y económica.

Promueve la capacidad de los representantes sindicales para participar en la adopción de decisiones en todos los niveles. Las actividades de la OIT relacionadas con las remuneraciones y los ingresos se ocupan de la distribución de los beneficios de la productividad mediante el crecimiento de las remuneraciones reales y el aumento de las consultas.

Una contribución esencial de la OIT a la productividad procede de sus programas de perfeccionamiento del personal de dirección que ayudan a los centros nacionales de productividad y a los institutos del personal de dirección a crear y a ampliar servicios de investigación, asesoramiento sobre políticas y capacitación.

Los centros nacionales ayudan a su vez a los gobiernos en la adopción de decisiones: también ayudan a las empresas nacionales a aplicar enfoques totales con respecto a la productividad, con inclusión del uso eficaz de todos los recursos.

Los programas de cooperación técnica de la OIT relacionados con la promoción de la productividad ofrecen los servicios siguientes:

- ✘ Encuestas relativas a todo proceso de medición, mejoramiento y distribución de las ganancias de la productividad en todos los niveles

económicos. Se determinan las necesidades de capacitación y se recomiendan estrategias de capacitación para satisfacerlas.

- ✘ Formación del personal de dirección en los procedimientos de mejorar la productividad. Estudio, diseño y aplicación de sistemas, procedimientos y técnicas de medición, mejoramiento y distribución de las ganancias de la productividad en todos los niveles, desde las campañas nacionales hasta los círculos a favor de la calidad
- ✘ Formación en administración de la productividad en sectores económicos fundamentales, particularmente instituciones públicas y empresa; servicios públicos, transporte, construcción y otras empresas relacionadas con la infraestructura, pequeñas empresas y organizaciones de desarrollo rural.
- ✘ Estudios, planificación y ejecución de proyectos para el establecimiento de instituciones de formación.

La OIT⁶³ aporta su experiencia y sus conocimientos especializados a cada proyecto de cooperación técnica.

Esta aportación abarca la planificación y concepción, ejecución y evaluación de proyectos; la política, organización y método, ejecución y evaluación de la capacitación y el establecimiento de un marco institucional; y de redes de instituciones.

La selección, contratación y supervisión de expertos y consultores internacionales y nacionales altamente calificados para la ejecución de los proyectos constituye también una parte importante de la asistencia de la OIT. La planificación y aplicación de planes internacionales, pertinentes de becas para

⁶³ La productividad en las empresas, Vergara

capacitación forman frecuentemente parte integrante del diseño global del proyecto.

La OIT desempeña asimismo una función importante en los acuerdos de financiación internacional.

La OIT dispone de un acervo de conocimientos teóricos y prácticos excepcionalmente abundante para establecer y aplicar una metodología de capacitación que incorpora los avances importantes más recientes. A través de una amplia gama de proyectos realizados en los países en desarrollo, ha creado un rico conjunto de métodos y técnicas de perfeccionamiento del personal de dirección para su adaptación a proyectos individuales.

Entre éstos cabe mencionar la planificación de la acción, en particular la planificación para el mejoramiento del rendimiento; las actividades en forma, como el programa de capacitación por medio del asesoramiento; las clínicas del rendimiento, la comparación de la productividad entre empresas; el conjunto modular de medidas, en particular los programas modulares para promover la supervisión; y otras técnicas de auto perfeccionamiento, como el aprendizaje por medio de la acción.

En un estudio realizado en 1980 se indicó que los centros nacionales de personal de dirección y productividad seguían atribuyendo la máxima prioridad a las técnicas de asesoramiento y capacitación con respecto al mejoramiento de la productividad. El programa de perfeccionamiento del personal de dirección ha mantenido una estrecha colaboración con las organizaciones regionales interesadas en la promoción de la productividad, como la AECNP, MECOPOR y OAP. La OIT está tratando también de mejorar la capacidad de diagnóstico de las instituciones de formación, así como su habilidad para innovar y responder a

la innovación. Es necesario lograr una vinculación más estrecha entre la capacitación y la productividad.

Entre los temas importantes de los programas de perfeccionamiento del personal de dirección de la OIT en el área del mejoramiento de la productividad para el futuro figuran las siguientes:

- Medición de la productividad. Es un aspecto que tiene gran interés para las organizaciones de empleadores y de trabajadores, dada su obvia vinculación con las remuneraciones y las políticas salariales, los índices del costo de vida y de distribución de las ganancias de la productividad; además, los índices de productividad están entre los instrumentos de administración más importantes para vigilar los procedimientos de producción
- Reforzar los mecanismos institucionales nacionales para el mejoramiento de la productividad y su función en la capacitación. La investigación y la promoción de la productividad en la empresa y en el taller.
- Aumentar la conciencia del público en todos los niveles de la administración y de la sociedad; La productividad no es sólo un problema económico técnico, sino también un estado de ánimo individual.
- Establecer una red internacional de organizaciones, investigadores y consultores y promover la cooperación entre ellos en los planos internacional y nacional.

La Asociación europea de centros nacionales de productividad. Un ejemplo de institución regional es la asociación europea de centros nacionales de productividad, que se fundó como organización no gubernamental independiente en 1966, y a la que pueden acceder todos los centros nacionales de productividad europea.

En la actualidad esta constituida por diecinueve centros nacionales de productividad. Uno de los principales objetivos de la asociación es facilitar y aumentar el intercambio de información y datos sobre las experiencias y promover la cooperación entre los órganos participantes, con particular referencia a las investigaciones científicas. La organización de conferencias es una actividad importante de la asociación.

Los programas más importantes de la AECNP se centran en esferas como la política y la práctica nacionales, la calidad de la vida de trabajo, el diseño del puesto de trabajo, las nuevas tecnologías, la elaboración y aplicación de políticas industriales, la medición de la productividad, los métodos de proyección económica de la empresa y la productividad y la organización del tiempo de trabajo.

Recientemente, las políticas de la AECNP se han concentrado en la productividad en los servicios, la productividad de la empresa, las ayudas para empresas más pequeñas, la productividad y la competitividad y la productividad y el empleo.

La AECNP trabaja en estrecha cooperación con la OCDE, la CEE, la OIT, los centros nacionales de productividad y administración y con unas pocas asociaciones profesionales, como la fundación europea para el perfeccionamiento del personal de dirección y el centro europeo de trabajo y sociedad.

3.6.8 MECOPOR- AMÉRICA LATINA.

MECOPOR es una organización que tiene por finalidad coordinar la cooperación técnica horizontal entre los organismos de productividad de la región de América latina y el Caribe. No se estableció hasta 1984, en consulta con los países

miembros del comité de coordinación, la organización de los estados americanos y la OIT. Es una organización regional más reciente dedicada a la productividad. Los principales objetivos del MECOPOR son coordinar las actividades de cooperación técnica entre los organismos de productividad e instituciones conexas de los países de la región

Las actividades de MECOPOR tienen por objeto:

- Contribuir a la creación y el fortalecimiento de los organismos y las instituciones de productividad de la región mediante un amplio programa de cooperación técnica apoyado por las organizaciones internacionales que actúan en la esfera de la productividad.
- Facilitar y aumentar al máximo la comunicación entre los organismos de productividad y las instituciones conexas regionales.
- Utilizar y dar un efecto multiplicador a los recursos disponibles dentro de la región

En la actualidad, sería, prematuro formular conclusiones definitivas acerca de las actividades prácticas de MECOPOR. Lo importante es el hecho de que la creación de MECOPOR en la región de América Latina y el Caribe puede considerarse un paso importante hacia la integración regional de las actividades de los centros y las organizaciones de productividad nacionales, análogo a la AECNP y a la OAP.

3.6.8.1 LA ORGANIZACIÓN ASIÁTICA DE PRODUCTIVIDAD.

La organización asiática de productividad contribuye considerablemente a mejorar la productividad en los países asiáticos mediante su insistencia en las investigaciones, la elaboración de metodología y la capacitación.

Las organizaciones nacionales de productividad de los países miembros de la OAP actúan como organismos de ejecución de los proyectos de la OAP y participan en sus proyectos multinacionales. Por consiguiente, el programa de la organización asiática de productividad refleja los planes de largo plazo y de corto plazo de sus miembros.

Los tres principios rectores adoptados por representantes de los estados, los trabajadores y los empresarios durante la primera conferencia de la OAP son los siguientes:

- En largo plazo, la mejora de la productividad aumentará el empleo. Sin embargo antes de que se pongan de manifiesto los efectos del mejoramiento de la productividad, los gobiernos y la población deben cooperar para adoptar medidas provisionales contra el desempleo, como transferencia de trabajadores excedentarios a zonas deficientes en mano de obra.
- Los trabajadores y los empresarios deben cooperar en el examen, estudio y consideración de medidas para combatir el desempleo.
- Los frutos del mejoramiento de la productividad deben contribuirse equitativamente entre quienes han contribuido a ello

En la actualidad, quince son los países miembros oficiales de la OAP. Todos estos países cuentan con sendos centros e institutos nacionales de productividad.

La OAP promueven la cooperación mutua por intermedio de programas que intercambian y transfieren experiencia conceptual, gerencial y tecnológica. Mediante simposios, seminarios, misiones de estudio, becas, servicios técnicos, publicaciones y otros servicios de información promueven la toma de conciencia y los conocimientos prácticos sobre productividad.

El programa de actividades de la OAP se divide en cuatro categorías: proyectos de niveles macroeconómicos, la industria, la agricultura y la información. Su programa anual incluye proyectos relacionados con la medición de la productividad, las relaciones laborales, la viabilidad y evaluación de los proyectos y la agroindustria y la administración de la energía.

Los proyectos fundamentales hacen hincapié en las actividades de asesoramiento y capacitación en la gestión y la técnica. Esos proyectos tienen por objeto ayudar a los países miembros a crear un equipo de capacitadores y consultores competentes de gerentes, como factor multiplicador en la difusión de conocimientos teóricos y técnicas de productividad.

Existen dos tipos principales de curso de formación para los capacitadores del personal de dirección y los consultores y para ingenieros industriales o de producción. Ambos tipos de cursos están concebidos para promover la autoconfianza en los participantes.

Los proyectos actuales de información actuales de información están destinados a intensificar la toma de conciencia sobre la productividad, difundir conocimientos sobre productividad y apoyar proyectos industriales y agropecuarios mediante medios auxiliares de capacitación y el intercambio de información entre los países miembros.

La OAP desempeña asimismo un importante papel como agente de transferencia de tecnología, principalmente por conducto de sus programas de capacitación con respecto al desarrollo tecnológico industrial. Sus programas de capacitación para el perfeccionamiento de gerentes de pequeñas empresas y consultores, sus misiones de estudio, sus servicios de expertos técnicos y su serie de publicaciones en este campo han sido medios útiles para crear un cuerpo de agentes de transferencia en los países miembros.

Su repercusión puede observarse en los progresos echo por las organizaciones asiáticas de productividad. Por ejemplo, el centro de productividad de Hong

Kong y las organizaciones nacionales de productividad de Filipinas, India, Japón y Singapur han demostrado los resultados de una popularización eficaz de la productividad y sus repercusiones en sus propias actividades.

La OAP se sirve de todos los medios de comunicación disponibles, con inclusión de seminarios, conferencias, cursos de formación, misiones de estudio, publicaciones y boletines, actividades de asesoramiento y una colección de programas video. Durante el último decenio se han establecido vínculos sólidos entre la OAP y la OIT, la AECNP y otras organizaciones regionales e internacionales que se ocupan del mejoramiento de la productividad y de las cuestiones del desarrollo.

Hemos hablado de la importancia que tiene la productividad con todas sus variantes, y para nuestra investigación este tema es vital, ya que de la productividad depende el éxito de la empresa.

A continuación abordaremos el tema de la Comunicación Interpersonal, pues como se dijo en la Introducción ésta es un elemento básico en la comprensión del caso Ford Credit.

CAPÍTULO IV: COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

3.7 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

En esta era en que se trata de ganar la intimidación y de buscar el primer puesto, a veces olvidamos que el modo en que tratemos a los demás determinará en gran medida el modo en que nos traten.

Todos tenemos problemas y prejuicios y nos damos cuenta de lo difícil que es vivir nuestras propias vidas, cuanto más ayudar a otros a vivir las suyas.

Aquí tratamos la función de la comunicación interpersonal y el hecho de que cuando pasamos por alto las necesidades de los demás disminuimos la calidad de nuestras propias vidas.

La comunicación interpersonal realiza muchas funciones importantes, por ejemplo, maximizar los premios y minimizar los castigos en nuestro entorno, establecer afinidades con otros y hacer predicciones sobre la conducta humana, por nombrar unos cuantos.

Describimos la comunicación humana en un sentido general. La cuestión a la que nos queremos referir es: ¿Cuándo deja la comunicación de ser simplemente comunicación para hacerse interpersonal? No hay una respuesta clara, porque aún no existe un acuerdo sobre una definición completamente satisfactoria del término comunicación interpersonal.

Examinemos algunas de las definiciones sobre la comunicación interpersonal.

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL: ¿QUÉ QUIERE DECIR?

Aunque aún no existe consenso entre las diversas definiciones de la comunicación interpersonal, sus elementos básicos son parecidos a otras formas de comunicación. La mayoría de los investigadores coinciden en que la comunicación interpersonal es simbólica verbal y no verbalmente, reveladora, transaccional, multifuncional y que puede ser intencionada o inintencionada. Es más, la mayoría está de acuerdo en que implica necesidades, está influida por factores ambientales y requiere feedback.

Gerald Miller y Mark Steinberg ⁶⁴afirman que las personas basan sus predicciones sobre los resultados de la comunicación en tres niveles de datos: culturales, sociológicos y psicológicos. Piensan que durante los momentos iniciales de la interacción, tienden a basar su conducta comunicativa en el conocimiento de la cultura en la que se comunican. Esto quiere decir que hablan de deportes, de las ciudades en las que han estado, e incluso del tiempo.

Si continúan en interacción, sin embargo, los comunicantes pasarán de los datos culturales a los sociológicos, es decir, que basarán su comunicación en el

⁶⁴ Fundamentos de Comunicación Interpersonal, Aygris, Thompson

conocimiento de sus grupos de referencia respectivos, y para Miller y Steinberg, ésta no es interpersonal; para que lo sea, las personas deben basar su conducta comunicativa en el conocimiento de las respectivas psicologías.

Así pues, la comunicación interpersonal sólo tiene lugar cuando los actos de un individuo para comunicarse se basan en el conocimiento de las actitudes, creencias, valores y problemas psicológicos del interlocutor.

En contraste con ellos, William Brooks y Phillips Emmert⁶⁵ afirman que la comunicación es interpersonal cuando:

“De dos a veinte personas intentan influenciarse por el uso de un sistema de símbolos común en una situación que permite una oportunidad igual a todas las personas implicadas en el proceso de influenciarse mutuamente”.

Al contrario de la definición de Miller y Steinberg, que afirma que rara vez entramos en una comunicación interpersonal, la de Brooks y Emmert casi no tiene límites, porque habrá quien dirá que todas las comunicaciones inintencionadas están dirigidas a influir en otra persona o personas. Es más, aunque la idea de una igualdad de oportunidades para influenciar es sugerente, es sin embargo irreal a la luz del hecho de que en un grupo de siete miembros hay 966 líneas de comunicación que utilizan para influenciarse mutuamente. La probabilidad de una influencia igual, por tanto, sería bastante baja en grupos de más de tres personas.

Las dos últimas definiciones que consideremos son las de Stewart y D'Angelo⁶⁶, y Patton y Giffin⁶⁷. Como son breves, las examinaremos en conjunto. John Stewart y Gary D'Angelo piensan que la comunicación se hace interpersonal cuando los individuos se sienten a gusto compartiendo su humanidad. El énfasis aquí se pone en compartir más que en predecir o influenciar. Patton y Giffin dicen que la interpersonal en realidad no es distinta de otras formas de comunicación, a

⁶⁵ Comunicación Interpersonal, Carmen Fernández, Ed. Narcea

⁶⁶ Op.cit

⁶⁷ Ibidem

excepción de que se produce sólo en una situación cara a cara. En lugar de distinguirla basándose en los tipos de datos o la igualdad de oportunidades de influir, o la disponibilidad de compartir, Patton y Giffin afirman que es diferente por el contexto en que tiene lugar.

A pesar de los distintos significados que se dan al término comunicación interpersonal, hay un fondo presente en las definiciones que hemos expuesto: todas ellas sugieren que la comunicación interpersonal es única.

UNA DEFINICIÓN PERSONAL

Para empezar, creemos que la comunicación interpersonal implica predicciones, intentos de influir y sentirse cómodos al compartir la humanidad y que frecuentemente tiene lugar cara a cara. Sin embargo, no creemos que se limite a un modo de conducta concreto o a un contexto particular.

Para nosotros la comunicación se puede llamar legítimamente interpersonal cuando los modelos que muestra contienen al menos uno de los tres criterios asociados a la satisfacción inicial y continuada de necesidades personales e interpersonales.

En primer lugar, creemos que la comunicación es interpersonal cuando las conductas comunicativas están orientadas a la satisfacción de necesidades que no se pueden llenar sin beneficio para otros seres humanos, son necesidades psicológicas claramente personales o interpersonales.

En segundo lugar, cuando las conductas comunicativas contribuyen a mantener una relación interpersonal gratificante. Finalmente, cuando las conductas comunicativas están dirigidas a facilitar el crecimiento de la relación.

En realidad, ninguno de estos criterios limita la comunicación interpersonal a una conducta o contexto en particular.

No existe certeza de que las conductas comunicativas que se suelen adoptar lleven siempre a la satisfacción de una necesidad personal o interpersonal, contribuyan a mantener una relación interpersonal gratificante o ayuden a la relación a crecer; pero esto no quiere decir que no se puedan llamar interpersonales. En nuestra opinión, quiere simplemente decir, que las personas que se comportan así aún se tienen que familiarizar con el proceso de la comunicación interpersonal para saber cómo se desarrolla y lo que implica.

3.7.1 EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

La satisfacción de las necesidades es proporcionada al conocimiento y capacidad en la transacción de comunicación humana. Esto también es cierto respecto a la cualidad de los actos de comunicación interpersonal. Para conseguir este fin, por tanto, debemos ir más allá de la definición y considerar la naturaleza del proceso en sí mismo.

UN PROCESO SISTÉMICO

La comunicación interpersonal es ordenada y secuencial. En la mayoría de los casos, comienza con un matiz superficial y se hace cada vez más compleja a medida que los individuos se ayudan mutuamente a satisfacer sus necesidades, a medida que pasan más tiempo juntos.

La figura 1.3 muestra la secuencia en la que las comunicaciones y relaciones interpersonales se desarrollan normalmente. Como se observa en este diagrama, la comunicación interpersonal se refiere inicialmente a las características más superficiales de los comunicantes y se hace más penetrante a medida que pasan por las fases de conocimiento, amistad e intimidad.

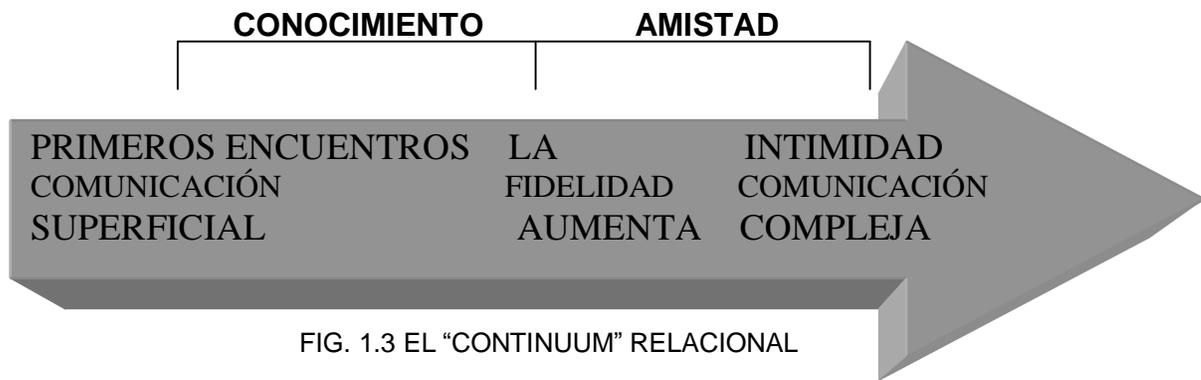


FIG. 1.3 EL "CONTINUUM" RELACIONAL

Mientras que el continuum relacional que hemos construido no comunica este hecho, podemos tener una relación interpersonal satisfactoria en cualquier punto de él, desde el conocimiento a la intimidad. Volviendo a nuestra exposición de las ideas de Schutz⁶⁸ antes mencionadas, podemos ver que una relación interpersonal satisfactoria depende de si nosotros y nuestros interlocutores estamos psicológicamente cómodos con el grado en el que nos ayudamos a satisfacer nuestras necesidades y con el nivel de interacción que caracteriza nuestra relación. Esto es algo que negociamos y renegociamos a través de la vida de relación.

Lo que estamos afirmando pues, es que las relaciones interpersonales y las conductas comunicativas que las caracterizan variarán a lo largo de un continuum relacional que va del simple conocimiento a la intimidad.

Es más, podemos tener una relación interpersonal satisfactoria y gozar de una comunicación interpersonal gratificante en cualquier punto de este continuum. Una vez más, depende de sí nosotros y las personas con quienes entramos en contacto estamos a gusto con la profundidad de la relación y las conductas comunicativas correspondientes.

Los primeros encuentros están influidos por predicciones basadas en variables predominantemente no verbales, que las decisiones de iniciar la comunicación

⁶⁸ Ibidem

frecuentemente se basan en experiencias anteriores y que los comentarios iniciales hechos durante el primer encuentro se dirigen a identificar puntos en común entre los interlocutores.

3.7.1.1 COMUNICACIÓN NO VERBAL

Cuando las personas buscan a extraños en su intento de satisfacer una necesidad personal o interpersonal, tienen pocos datos para ir más allá del significado que dan al entorno y a los actos de las personas con quienes entran en contacto. La mayoría de nosotros ha aprendido que hay conductas comunicativas apropiadas a ciertos tipos de ambientes.

Basamos nuestros intentos de comunicación en este conocimiento y lo empleamos para hacer predicciones sobre el resultado de nuestra conducta comunicativa. Es más, utilizamos este conocimiento para dar significado a la de los demás.

Una segunda fuente de información que se usa para buscar a los demás es la apariencia física. Lo que estamos diciendo aquí, pues, es que las personas se apoyan mucho en claves no verbales cuando se hallan en el proceso de buscar a alguien.

Lo más notable es que esas claves están contenidas en el entorno: apariencia física, lenguaje del cuerpo y mirada, y ayudan a decidir sobre las formas que son más apropiadas para la comunicación, a tomar decisiones sobre los resultados de su conducta y a dar significado a la de los demás.

LA DECISIÓN DE EMPEZAR

El hecho de que decidamos comunicarnos con alguien depende de lo que confiemos en nuestra interpretación de las claves no verbales que hemos

observado. A su vez, nuestra confianza depende de la exactitud con que hayamos interpretado tales claves en el pasado.

Finalmente, las experiencias previas en un entorno concreto o parecido afectarían al modo en que tratemos de iniciar la comunicación. Los convencionalismos que operan en un ambiente concreto dictaminarían el modo en el que la gente trate de iniciar la comunicación. Si se ha tomado una decisión de comunicar, las personas usarán sus experiencias anteriores y su conocimiento de las normas sociales como base para determinar qué decir en un primer momento.

REDUCCIÓN DE LA INCERTIDUMBRE Y FORMAS DE CONGRACIARSE

Cuando las personas se encuentran por vez primera surge una gran cantidad de preguntas, que pueden ser útiles a los interlocutores de dos modos. Primero, a medida que ganan conocimiento sobre el otro, empiezan a reducir la incertidumbre que se siente antes del inicio de la transacción comunicativa. Segundo, pueden ser capaces de congraciarse encontrado intereses comunes.

COMPATIBILIDAD DE NECESIDADES

Hasta ahora nos hemos centrado en los factores que influyen antes de comunicarse y en algunas de las conductas comunicativas una vez que se ha comenzado de hecho.

Los planes que llevan acabo dos personas para verse después de otro encuentro no son raros durante la fase inicial de lo que se puede convertir en una relación interpersonal, pero no existe garantía de que estos compromisos se cumplan. A veces se utilizan como técnicas convenientes para evadirse de la transacción de comunicación. Después de todo, es mucho más fácil rechazar una invitación para un segundo encuentro por teléfono, que cara a cara.

Que esto ocurra o no, sin embargo, depende de cómo dos personas se sienten en su relación después de separarse. Una vez que vuelven a sus residencias, probablemente hagan evaluaciones intrapersonales, o mentales, de su primer encuentro, normalmente se centrarán en la compatibilidad de las necesidades.

Según Schutz⁶⁹, “la compatibilidad es una propiedad de una relación entre dos o más personas, entre un individuo y una tarea, que lleva a la satisfacción mutua de las necesidades interpersonales y a una coexistencia armoniosa.”

En el caso de dos personas que se conocieron, cuyo encuentro surgió de su necesidad respectiva de inclusión social, la probabilidad de que se vean otra vez dependerá de dos factores: de si los dos percibieron sus necesidades de inclusión como compatibles en el encuentro inicial, y de si proyectaron la compatibilidad de sus necesidades en encuentros futuros.

EXPECTATIVAS

Si dos personas que ya se conocen, creen que se pueden ayudar a satisfacer sus necesidades mutuas, desarrollarán un conjunto de expectativas favorables o positivas sobre el potencial de su relación; a su vez, éstas influirán sobre sus conductas comunicativas cuando se encuentren otra vez.

Como se perciben positivamente y creen en las posibilidades de su relación, se comunicarán de un modo que probablemente confirme su percepción mutua y sus creencias. En cierto sentido, sus comunicaciones servirán para acentuar los factores positivos que ven uno en el otro.

En cambio, si desarrollan un conjunto de expectativas negativas después de su primer encuentro, es posible que no cumplan su compromiso de verse otra vez.

⁶⁹ Fundamentos de Comportamiento organizacional, Andrew J. Dubrin, Thompson Editores

Incluso si lo hicieran, sus conductas al comunicarse probablemente confirmarán las expectativas negativas que habían formado.

TIEMPO Y CONFIRMACIÓN

El proceso de evaluar la compatibilidad de las necesidades continuará a lo largo de una relación interpersonal, del mismo modo, las expectativas actuarán durante todo el tiempo que dure y pueden cambiar a medida que se desarrolla. Es crucial darse cuenta de que la compatibilidad de necesidades y las expectativas se juzgarán y formarán recurrentemente en base a nuestras conductas comunicativas y las de las personas con las que estamos asociados.

Así, aun cuando dos personas pueden haber salido de su primer encuentro con la creencia de que sus necesidades eran compatibles y con unas expectativas positivas, no hay garantía de que esto suceda en los siguientes. Ello dependerá de que sus acciones para comunicarse perpetúen esa convicción de la compatibilidad de sus necesidades y esas expectativas positivas. De modo semejante, no está garantizado que su relación se haga cada vez más compleja a medida que pasan más tiempo juntos. De nuevo, dependería de la compatibilidad de sus necesidades y sus expectativas sobre las posibilidades de la relación que ya han establecido.

Mientras puedan tener necesidades compatibles y mantengan expectativas positivas durante el tiempo en que centran la relación en la necesidad de inclusión social, pueden darse cuenta de que lo contrario también se da cuando entran en juego necesidades como el afecto o el control de la conducta.

COMUNICACIÓN

Los modos en que la conducta de comunicación interpersonal cambian a medida que una relación pasa por los estadios de conocimiento, amistad e intimidad. Pero hay algunos puntos muy generales que debemos tratar en este momento. Como

ya hemos dicho, los juicios sobre la compatibilidad de necesidades y la formación de expectativas se basarán en la conducta comunicativa las personas. Así, la probabilidad de tener un encuentro positivo con alguien, y aún más una relación está, en último término, determinada por la capacidad de comunicación interpersonal.

También la fidelidad con la que las personas se comunican variará, dependiendo de lo superficial o compleja que sea una relación. Aunque no estamos de acuerdo con la posición de Miller y Steinberg⁷⁰ sobre lo que constituye una comunicación interpersonal “de verdad”, creemos que la fidelidad crecerá a medida que los individuos intercambian más información sobre sí mismas. Con todo, esto no quiere necesariamente que la calidad de su comunicación también aumente porque la información íntima sobre él otro se puede utilizar para fines tanto destructivos como constructivos.

Por último, señalemos el hecho de que el movimiento de comunicación interpersonal de lo superficial a lo complejo estará influenciado por el ambiente en el que se produce la mayor parte de la comunicación y por los roles de los comunicantes.

Nuestras relaciones interpersonales y las diferentes conductas comunicativas que las caracterizan están influidas por los entornos y por los roles a asumir en ellos.

Hemos afirmado que la comunicación interpersonal es un proceso sistémico. Con esto queremos decir que comienza superficialmente y se hace cada vez más compleja dependiendo de:

1. Las necesidades que las personas se ayudan a satisfacer.
2. Sus expectativas sobre el potencial de su relación.
3. El tiempo

⁷⁰ Op.cit

También dijimos que se pueden tener y disfrutar unas relaciones interpersonales gratificantes en cualquier momento de un continuum que va del conocimiento a la intimidad, según que los participantes estén a gusto con la profundidad de su relación y las conductas comunicativas que la caracterizan.

En nuestra historia presentamos a dos personas que están en lo que se llama normalmente proceso de conocimiento. También describimos los actos que realizan para comunicarse antes y después del encuentro inicial. Recordemos ahora el hecho de que los juicios sobre la compatibilidad de necesidades y las expectativas son tan importantes para los amigos como para los simples conocidos. Sobre todo, recordemos que los juicios sobre la compatibilidad de necesidades y la formación de expectativas se basan en el modo en que se comunican una persona y aquellas con las que está asociada.

3.7.2 COMPETENCIAS INTERPERSONALES

Ahora examinaremos algunos de los compromisos que se deben contraer y capacidades que se deben adquirir para llegar a ser competentes en este campo.

No es tarea fácil porque implica por lo menos, una revisión de los supuestos en que se basa actualmente la conducta de comunicación interpersonal, y, a lo más, puede exigir que se abandonen algunos de los actos comunicativos. Aunque sería imposible identificar todos los compromisos o áreas de competencia que exige una comunicación interpersonal efectiva, creemos que los siguientes son representativos.

TIEMPO

Se han escrito muchas canciones sobre el tema del tiempo; podemos recordar trozos de dos que presentan puntos importantes. La primera empieza con la

pregunta: "¿Qué amigos tenemos en el tiempo?". La segunda termina con: "Tiempo, oh buenos, buenos tiempos, a dónde se fueron?".

Nos parece que la primera premisa es verdadera en particular para los más jóvenes. Para ellos, el tiempo se considera un amigo porque parece ser inagotable.

Pero a medida que nos hacemos mayores, la segunda premisa es más apropiada, porque aprendemos que el tiempo es cualquier cosa menos inagotable. Quizá por esto hemos incorporado a nuestra conversación diaria cosas como "ahorrar tiempo", "pasar el tiempo" y el "perder el tiempo".

Como la comunicación interpersonal se desarrolla de manera ordenada y secuencial de niveles superficiales y no íntimos a otros más complejos e íntimos, ¿no parece que el continuum del tiempo es importante?

Pensemos en aquéllas relaciones que consideramos más gratificantes y significativas, ¿cuánto han durado? En su mayoría probablemente han existido a lo largo de mucho tiempo, pero la realidad es que las más gratificantes y perdurables no se crean de la noche a la mañana. Precisan tiempo para desarrollarse.

Consideremos también el significado que tiene el compromiso de tiempo de una persona para con otra. El tiempo es quizá lo único que tenemos para darle a otra persona en una cantidad desconocida.

El tiempo es extremadamente importante, tanto para la comunicación interpersonal, (cuando empleamos tiempo para escuchar de verdad), como para el crecimiento de nuestras relaciones. Necesitamos ser conscientes del significado de nuestros compromisos de tiempo y los de las personas con las que estamos relacionados.

COMPROMISO CON NOSOTROS MISMOS Y LOS DEMAS

Así como la comunicación interpersonal exige un compromiso de tiempo, también exige que reexaminemos nuestra orientación inicial cuando nos comunicamos con otro ser humano.

¿Hemos pensado alguna vez sobre el uso del pronombre “yo”? En el contexto de la comunicación interpersonal no se puede minimizar su significado. La mayoría de nosotros supone una orientación del “yo” al comunicarnos con otro ser humano, esto es, tomamos la actitud que suponemos que nos servirá para satisfacer nuestros deseos y no siempre las necesidades de la persona con la que nos comunicamos.

Aunque la conducta comunicativa es, en un grado excesivo una conducta del “yo” (“la quiero”; “la necesito”; “no puedo pasar si él”; “creo que sería malo para mí”) está significativamente afectada por otras personas, ya que, como R.D. Laing⁷¹ indica con tanta exactitud: “La presencia de estos otros tiene un profundo efecto reactivo”. El modo en que uno cree que los demás le perciben influirá sobre el modo en que se comporta.

Aunque no hay que despojarse de la propia individualidad en el esfuerzo de hacer los intercambios de comunicación interpersonal más gratificantes y efectivos, debe ser uno sensible a las necesidades y sentimientos de las personas con las que se comunica. Lo más probable es que las necesidades individuales se satisfagan en función de la comunicación interpersonal cuando la transacción también sirve para satisfacer la de los demás.

Lo que estamos diciendo aquí, pues, es que la comunicación interpersonal implica dos compromisos para ser gratificante y efectiva: consigo mismo y al mismo tiempo con los otros que refleja la sensibilidad a lo que experimentan y sienten.

⁷¹ Comunicación Interpersonal, Carmen Mendoza

EMPATÍA

Con demasiada frecuencia, las personas van a lo suyo como si el mundo que ven fuera el que ven todos los demás. Como consecuencia, se hacen intolerantes con los modos de conducirse y de pensar que son contrarios a los suyos.

Pero la realidad no es necesariamente así, y cuando no reconocemos esto, no sólo negamos la idea de intercambio, sino que aumentamos nuestra probabilidad de fracaso en nuestros intentos de establecer una comunicación interpersonal. Cuando dejamos de reconocer que la otra persona percibe el mundo de manera distinta, estamos inclinados a interpretar mal las claves de información que se nos dan. Como resultado, será también probable que desarrollemos estrategias de comunicación inapropiadas.

¿Cómo superamos la tendencia a suponer que la otra persona ve las cosas como nosotros, las siente como nosotros y formula pensamientos y opiniones como nosotros? Intentemos aprender cómo ven ellos el mundo e interpretar las claves de información como ellos las interpretarían. En otras palabras, tratemos de empatizar, es decir visualizar y relacionarnos con la percepción del entorno que tienen otros.

REVELACIÓN Y CONFIANZA

Algunas personas ocultan sus propias debilidades pero invitan a otros a hablar de las suyas. Quizá esto es simplemente una función de las defensas del "ego" que emergen. O quizá sea una función de nuestra creencia de que si revelamos alguna debilidad a otra persona, la van a explotar.

Independientemente de las razones que se tengan, la tendencia a invitar a la revelación sin ser correspondido disminuye la efectividad de la comunicación interpersonal. ¿Cuánto puede durar la relación sin que nazcan sospechas?

Probablemente no mucho porque la falta de reciprocidad muy a menudo lleva a la desconfianza. Es más, casi siempre da lugar a que la persona que inicialmente reveló información se haga más cuidadosa y reservada en lo relativo a su estado interior.

El que no se puedan construir unas relaciones interpersonales gratificantes sobre una base de desconfianza y sospecha, no quiere decir que nos debamos revelar totalmente. Más bien debemos estar dispuestos a compartir algo de nosotros mismos según lo pidan las circunstancias.

RECIPROCIDAD

Sobre todo, la comunicación interpersonal implica reciprocidad. Cuando nos revelamos a otros, esperamos que nos correspondan y cuando tratamos de ver el mundo como ellos, esperamos que nos devuelvan el favor.

Pero la idea de reciprocidad se demuestra mejor con el hecho de que cuando adoptamos conductas comunicativas dirigidas a ayudar a otras personas a satisfacer sus necesidades, ellas probablemente harán cosas que nos ayuden a satisfacer las nuestras.

Normalmente, cuando ayudamos a alguien no podemos evitar pensar bien de nosotros mismos. ¿Es posible, pues, que al ayudar a una persona a satisfacer una necesidad como la inclusión social, ella nos ayude a conseguir la autoestima? Por supuesto, pero aún hay más. Al adoptar conductas que facilitan la satisfacción de una necesidad particular, aumentamos la probabilidad de que esa misma persona nos ayude a satisfacer exactamente la misma necesidad.

Este tipo de interdependencia, que une a los seres humanos entre sí, hace del concepto de reciprocidad una parte esencial de la transacción de comunicación.

Cuando negamos las necesidades de otros con los que hacemos y decidimos, disminuimos la calidad de nuestras propias vidas.

3.7.3 NECESIDADES Y CONDUCTAS HUMANAS

A lo largo de un día cualquiera experimentamos ciertas necesidades, algunas son físicas, como el hambre y la sed, mientras que otras son psicológicas, como el amor y el afecto. Aunque las experimentamos con regularidad, pocos de nosotros acostumbramos a pensar en ellas o en sus efectos en nuestra conducta diaria.

Definición de Necesidad:

Una necesidad⁷² es simplemente un estado o condición que produce un impulso, por producir un impulso entendemos que una etapa que nos hace sentirnos incómodos, nos motiva a actos que nos ayudarán a superar el malestar.

El hambre es ese tipo de estado; cuando tenemos hambre sentimos incomodidad, en el esfuerzo de superarla, hacemos cosas que satisfarán nuestra necesidad de alimento.

Así pues, nuestras necesidades tienden a consumirnos cuando las experimentamos porque nos motivan a actuar para satisfacerlas, y sólo después de lograrlo, podemos seguir llevando acabo nuestras actividades diarias de comunicación de manera eficiente y efectiva.

Características de las Necesidades:

Como las personas, las necesidades son distintas. Las físicas no son idénticas a las psicológicas; indudablemente, son menos complejas y menor comprendidas.

⁷² Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Andrew J. Dubrin, Ed. Thomson, 2003.

A continuación se mencionan algunas de las características más importantes de las necesidades:

- 2 Reconocer la necesidad: una de las principales diferencias entre necesidades físicas y psicológicas es que podemos reconocer más fácilmente las físicas.

Pero no es tan sencillo en las necesidades psicológicas, porque no siempre somos conscientes de experimentarlas, a menudo no podemos identificar el motivo de nuestra incomodidad o asociarlo a una acción que lleve a su desaparición. De hecho, la mayoría de nuestros actos durante el día no se piensan y se deciden conscientemente, así, mientras que podemos reconocer y hasta explicar una necesidad fisiológica, no siempre somos conscientes de nuestras necesidades psicológicas.

- 2 Personales e Interpersonales: la mayoría de las necesidades fisiológicas que experimentamos se pueden satisfacer sin el beneficio del contacto directo con otras personas.

No siempre necesitamos hablar con otros para satisfacer nuestra necesidad de alimento o saciar nuestra sed, pero para satisfacer las necesidades psicológicas se requiere al menos un contacto mínimo con los demás.

- 2 Niveles de Relación: las necesidades psicológicas que dominan nuestros sentimientos varían según las personas con quienes estamos y la situación en que nos encontramos, el grado en que nuestras necesidades psicológicas varían afectará también a los modos en que nos comuniquemos con los demás.
- 2 Importancia: se relaciona con las necesidades psicológicas que son las más importantes en nuestros intercambios de comunicación y relaciones interpersonales.

3.7.3.1 SISTEMA DE NECESIDADES

La opinión de que la conducta humana es a menudo el resultado de las necesidades ha servido a los teóricos de la condición humana desde Aristóteles, hasta nuestros días; las perspectivas de dos de esos observadores Abraham Maslow y William Schutz, son muy apropiadas para poder comprender la trascendencia de las necesidades en el proceso de la comunicación interpersonal.

El Sistema Jerárquico de Maslow:

Pocos pensadores del siglo XX han ejercido tanta influencia sobre el estudio de la conducta humana como Abraham Maslow. El impacto de su pensamiento se percibió en 1943 cuando se publicó su artículo sobre la teoría de la motivación humana⁷³.

La idea de que los seres humanos experimentan dos tipos de necesidades (de deficiencia y crecimiento) es central en la teoría de la motivación humana de Maslow, ya que creía que las personas adoptan conductas orientadas a satisfacer sus necesidades de deficiencia para así emprender la tarea de satisfacer las más agradables, las de crecimiento. También pensaba que las necesidades de deficiencia son prepotentes, es decir, que deben ser satisfechas antes que las de crecimiento; así, desde el punto de vista de éste las necesidades se satisfacen en secuencia. Hemos ilustrado esa secuencia en la siguiente descripción de necesidades:

- 2 Necesidades de Deficiencia: el primer grupo de éstas es el de las necesidades biológicas, como alimento agua y aire puro. Maslow pensaba que sirven como fundamento de todas las demás necesidades humanas. El segundo grupo lo conforman las necesidades de seguridad: protección ante el daño físico o la amenaza, la libertad ante el miedo, y el orden, así como la estructura de la vida. Maslow argüía que estas necesidades se

⁷³ Ver Motivación y Personalidad, Abraham Maslow, Barcelona 1994

hacen importantes cuando nos sentimos seguros de que las biológicas están siendo satisfechas.

Una vez satisfechas las necesidades biológicas y de seguridad estaremos en situación de enfrentarnos a las más complejas. El primer grupo dentro de ellas se refiere a la pertenencia y amor, que son esenciales para el bienestar psicológico.

El segundo grupo esta constituido por las necesidades de estima: propia y social. La propia es la necesidad de creer que somos significativos y valiosos; la social es la necesidad de creer que las personas con las que estamos en contacto comparten esta creencia sobre nosotros. La relación entre ambas es recíproca y las dos se satisfacen a través de la comunicación.

En gran medida, la satisfacción de nuestra necesidad de estima propia surge en función de los que se encuentran en interacción con nosotros y comparten el afecto. Por la misma regla, la satisfacción de nuestra necesidad de estima social depende de lo que pensamos de nosotros mismos.

- 2 Necesidades de Crecimiento: cuando las personas están seguras de la satisfacción habitual de sus necesidades de deficiencia, empiezan a emerger las de crecimiento. Estas nos están tan relacionadas con el establecimiento de relaciones con otras cuanto con la maximización de la potencialidad de la persona.

La primera necesidad de desarrollo descrita por Maslow es la *realización personal*, una vez que se alcanza hay que interiorizar y empezar a cuestionarse, ya que es realmente necesario averiguar lo que es uno mismo. Pero hay dos niveles de necesidad por encima: el primer nivel se refiere a la necesidad de *saber* y *entender*, la necesidad de cuestionar y capacidad de conocernos y comprendernos en relación con el orden del universo.

El segundo nivel esta la necesidad *estética* que sólo tienen los seres humanos, aunque pocos de nosotros nos convirtiremos en artistas, la mayoría

experimentaremos en un momento de nuestra vida la necesidad de dejar un rastro de belleza que sobrepase la mortalidad, podemos ser capaces de dejar un rasgo bello en las vidas de quienes recuerdan y encuentran placer en relacionarse con nosotros.

Sistema Interpersonal de Schutz:

En 1958 Schutz introdujo su modelo de orientación de las relaciones interpersonales fundamentales, desde ese momento el modelo ha pasado por una extensa investigación en situaciones de laboratorio y ha sido utilizado en situaciones reales por personas interesadas en estudiar la conducta del personal organizativo.

El sistema de Schutz presenta tres necesidades con las que cada uno se puede identificar y descubre las conductas que han adoptado o que han visto practicar a otros. Desde esta perspectiva, una de ellas es la que se puede satisfacer solamente a través del desarrollo de una relación satisfactoria con otra u otras personas. Schutz establece tres necesidades interpersonales primarias que él llama *inclusión social, control de conducta y afecto*; que si quedan insatisfechas, la persona puede experimentar, según él, una grave ansiedad y presentar una conducta anormal.

En seguida se dará una breve descripción de las necesidades de Schutz:

k **Inclusión Social:** es la necesidad de establecer y mantener relaciones interpersonales gratificantes par las personas implicadas tanto por el tipo de asociación como por el nivel de interacción. A nivel individual, la necesidad interpersonal de inclusión es más o menos equivalente a la de sentirse significativo y valioso, y se hace evidente de tres maneras:

- ı **Conducta Subsocial:** aunque se esfuercen mucho, algunas personas tienen que enfrentarse con auténticos fracasos en sus intentos de

satisfacer su necesidad de inclusión social. Deben entonces, compensar esta incapacidad en forma de aislamiento, que supone falta de asociación o vinculación con los demás para protegerse y no ser herido. Los individuos subsociales que se aíslan, normalmente crean una especie de concha a su alrededor, un modelo de conducta destinado a defender el autoconcepto de los abusos de otras personas y que comunica: “No necesito de los demás”. Pero esa concha es a menudo delgada y transparente, y al final, los que entran en contacto con ellos la reconocen como lo que es: fachada.

- i Conducta Supersocial: las personas que son supersociales tienen las mismas percepciones que las subsociales, también piensan que no le importan a nadie, pero se comportan de un modo distinto. En vez de aislarse, se afirman a sí mismas llamando la atención. Se conducen así porque han fracasado muchas veces en su deseo de satisfacer una necesidad interpersonal que es extremadamente importante: agrandar y ser aceptados por las personas con las que se encuentran en contacto.

- i Conducta Social Ideal: las personas que no tienen dificultad en asociarse o relacionarse con otras, rara vez muestran comportamientos sub o supersociales. Por lo menos satisfacen su necesidad de inclusión y no experimentan ninguna de las inseguridades características de éstos. Generalmente quienes dan muestras de lo que Schutz llama conducta social ideal, piensan bien de sí mismos, ven el sentido de sus vidas y expresan un verdadero interés por los demás. De manera contraria a los supersociales, los de conducta social ideal no necesitan tanto rodearse de personas constantemente o tratar de probar su importancia, simplemente al tener poca dificultad para satisfacer su necesidad de inclusión, puede discriminar entre relaciones ventajosas o poco ventajosas con otros; esto es pueden distinguir las relaciones con alguna perspectiva de mutua gratificación. En su mayoría, las personas de conducta social ideal son muy aptas para la comunicación. No es que sepan decir lo más

apropiado, o cómo decirlo, sino que parecen ser capaces de interpretar exactamente y responder adecuadamente a la conducta comunicativa de los otros.

- k Control de la Conducta: establecer y mantener relaciones gratificantes que les permiten sentirse a gusto con el grado de control y poder que ejercen mutuamente. Este tipo de relación interpersonal puede ir desde el ejercicio de igual control y poder de un individuo sobre otro, hasta el dominio por parte de uno de ellos. Todo depende de que las partes se encuentren a gusto.

Desde la perspectiva individual, la necesidad de control y la conducta es de sentirse competente y responsable; es la necesidad de sentir que las personas confían en nuestro juicio sobre asuntos que tienen una relación directa sobre su comportamiento. Las personas tratan de ajustarse a su necesidad de control de la conducta adoptando una de las siguientes posturas:

- i El Abdócrata: quienes han fracasado una y otra vez en sus intentos de ser percibidos como competentes y responsables pronto llegan a pensar en sí mismos como incapaces de tomar decisiones o responsabilidades. Schutz denomina a estas personas abdócratas, ya que son personas sumisas en lo que se refiere a la responsabilidad y al poder, se resiente y desconfía de las personas que no les ayudan a cumplir sus responsabilidades. Como no han sido capaces de satisfacer su necesidad de control de la conducta en el pasado, adoptan posturas de sumisión y buscan posiciones que no requieren liderazgo. Tratan de cargar sus responsabilidades sobre los demás y se hacen resentidos y hasta hostiles con los que no les ayudan.
- i El Autócrata: dominan a cada persona y situación en la que están implicadas, mientras que los abdócratas son tranquilos, éste es agresivo en lo que respecta al control y poder. Creen que otras personas piensan que no pueden tomar decisiones ni asumir responsabilices, esta

percepción suya da paso a su deseo de dominar. Schutz describe la actitud inconsciente del autócrata: “Nadie cree que yo pueda tomar decisiones por mí mismo, pero se lo demostraré, voy a tomar decisiones por todo el mundo y siempre”

- i El Demócrata: cuando se es niño a veces resulta difícil entender por qué no se puede estar siempre en primera fila o tener el papel principal en los juegos o en la función de Navidad, sin embargo, al madurar, empezamos a enfrentarnos con esta realidad. Para quienes llegan a entenderla, la satisfacción de la necesidad interpersonal de control de la conducta se hará rutinaria en vez de problemática. En vez de ser sumisos o dominantes con todas las personas en todas las situaciones, aprendemos a enfrentarnos con ellas y sabemos que la vida exige aceptar y dar órdenes y decisiones.
Schutz llama *demócratas* a las personas que muestran este tipo de flexibilidad, no sufren ninguno de los temores sobre sus competencias o sentido de responsabilidad que son característicos del autócrata y el autócrata. Creen en sus propias capacidades y, por tanto, no necesitan evitar la responsabilidad o exigirla de manera excesiva.

- k Afecto: es una relación en que las personas implicadas se sienten psicológicamente satisfechas de su vinculación emocional, la gama puede ir de la relación padre-hijo a la de novio-novia. El individuo necesita ser percibido como merecedor de afecto y capaz de darlo. Schutz piensa que para satisfacer esta necesidad se pueden adoptar tres tipos de conducta:
 - i Conducta Subpersonal: incapaces de ajustarse al rechazo de su cariño, tienden a adoptar dos formas de conducta: la primera es aquella en que la vida se encuentra vacía de lazos interpersonales íntimos, es posible entonces que establezcan y mantengan relaciones superficiales distantes y simplistas. La segunda forma es menos patente; hacia fuera parece que

tienen muchas relaciones verdaderas, pero la realidad es que siguen siendo superficiales y evitan el compromiso con una sola persona.

- † Conducta Superpersonal: a veces las personas que han fracasado al tratar de satisfacer su necesidad de afecto reaccionan con exceso. Para compensar sus fallos iniciales al establecer una relación afectiva mutua, tienden a entablar relaciones íntimas con la mayoría de las personas con las que entran en contacto, o a dominar aquellas en las que ya están implicados. Alimentan profundas ansiedades sobre su capacidad de satisfacer la necesidad de afecto, para compensar sus dudas, actúan de esta manera.
- † Conducta Personal Ideal: los individuos son capaces de entender y abordar una situación en la que se convierten en objeto del disgusto de otro. Se relacionan con los demás, es decir, pueden comunicar exactamente lo que sienten y conectar con los sentimientos comunicados por los demás.

3.7.4 COMPRENSIÓN DE LA COMUNICACIÓN HUMANA

La comunicación humana es requisito para un desarrollo y bienestar psicológico normal, es el medio por el que las personas se ayudan para satisfacer las necesidades que tienen.

Ayuda a identificar las necesidades propias y las de los demás, a medida que ganamos experiencia y adquirimos el lenguaje, aprendemos a identificar e interpretar nuestras necesidades individuales.

La relación entre las necesidades y la comunicación humanas supone que las personas se ayuden y cuando no queremos ver las necesidades propias y / o ajenas y no nos comunicamos bien, hacemos que los demás nos respondan de la misma manera. Pero cabe destacar que la comunicación no garantiza la

satisfacción de necesidades, aunque algunas personas parezcan expresarse muy bien, quizá no sean capaces nunca de satisfacer completamente sus necesidades.

Es evidente que a veces se usa una palabra tan indiscriminadamente que comienza a perder su impacto y significado. La comunicación humana es una de ellas. A un nivel muy conservador, la gente utiliza casi exclusivamente con referencia a sus transacciones con otras personas, pero a otro nivel mucho más amplio, también la usa en relación con el trato con sus animales, el manejo de las plantas que decoran su casa e incluso las máquinas de sus lugares de trabajo.

Es un término tan rico en significado y tan amplio en matrices que se pueden interpretar como se quiera y aplicarse a casi cualquiera de los procesos que hemos experimentado directa o indirectamente. Aunque esta amplitud de uso e interpretación podría no parecer un problema, de hecho lo es; hace difícil determinar el impacto y sentido intencionado cuando una persona lo usa.

Además el modo tan impreciso en que se utiliza ha dado lugar a muchos malentendidos, por lo que en este apartado nos gustaría examinar algunos de los más comunes.

Malentendidos:

Al trabajar con hombres de negocios, estudiantes e incluso profesores, se han descubierto que a menudo se mueven entre algunos malentendidos que pueden menguar sus tareas comunicativas, los más comunes son:

1.- Necesitamos más comunicación:

En el entorno laboral, una de las quejas que más hemos oído es que no hay suficiente comunicación en las instituciones. Los directivos se quejan de que rara vez oyen a los mandos intermedios; los ejecutivos más altos se quejan de que están aislados y alejados de los que están haciendo el trabajo, y los

departamentos a veces discuten sobre la falta de canales de comunicación entre ellos. La realidad es que la cantidad de comunicación que caracteriza a un entorno tiene poco que ver con la calidad de la misma, mientras que no hay duda de que necesitamos mejorar la calidad no es evidente que precisemos más.

2.- La comunicación elimina problemas:

La comunicación no es la panacea universal para nuestros problemas, aunque ser capaces de hacerlo puede resultar un medio efectivo en la resolución de conflictos, desafortunadamente muchos de nosotros no hemos alcanzado el nivel suficiente. Suponer que podemos eliminar problemas simplemente siendo abiertos y sinceros puede ser un error porque la comunicación tiene tanto poder para crear o intensificar los conflictos, como para eliminarlos.

3.- Ruptura de la comunicación:

La idea de que la comunicación se puede romper es aceptada; generalmente se supone que se ha roto cuando una persona no ha sabido interpretar exactamente la conducta comunicativa de otra. Aunque esto ocurre con frecuencia, la comunicación no se ha roto físicamente, sino que más bien hemos sido poco eficientes al intentarlo.

La ineficacia es normalmente un síntoma de algún problema profundo entre los comunicantes, cuando aceptamos la idea de que la comunicación se puede romper, pensamos sin embargo que el problema radica en ella. Como resultado tendemos a tratar el síntoma en lugar de afrontar el problema directamente lo que desfavorece el proceso.

4.- Palabras y significados:

Uno de los errores más comunes que cometemos al tratar de comunicarnos es pensar que el significado que le damos a una palabra es el mismo que le dan los

demás, esto no es siempre así. Los significados que asociamos a las palabras son función de nuestros orígenes individuales y nuestras experiencias con otra personas, lo que los hace ser muy distintos. Dar por supuesto que una palabra tiene sólo un significado, por lo tanto, puede afectar negativamente nuestras experiencias en relación con los demás.

El significado puede ser subjetivo, por lo que no se debe afirmar automáticamente que el significado que se asocia a una palabra será compartida por aquéllos con los que uno se comunica. El grado al que se comparten significados comunes para las palabras dependería del grado en que se tengan experiencias y orígenes comunes.

5.- No es posible comunicarse:

A veces creemos que la comunicación se produce sólo cuando queremos, de hecho, se da en cualquier momento en que se estimula el significado en la mente de otras personas. Y, queramos o no. estamos constantemente estimulando significado en las mentes de las personas que se dan cuenta de ello.

La comunicación no es como una bombilla que se puede encender y apagara con un simple gesto. No necesitamos siquiera estar presentes para comunicarnos de hecho, si hay una persona consciente de nuestra ausencia.

Así deberíamos estar conscientes del hecho de que podríamos estar comunicándonos aun con personas con quienes no tenemos intención de hacerlo, o con personas de las que ni siquiera nos damos cuenta.

Nuestro fin al hablar de malentendidos es simple, cuando las personas piensan que algo es de una determinada manera, lo comunican como si ese supuesto no tuviera ningún fallo. Si uno cree que la cantidad y cualidad de la comunicación son lo mismo, que la comunicación siempre elimina problemas, o que la comunicación se rompe físicamente, utilizará esas creencias como guía de su

conducta comunicativa y esto disminuirá su efectividad para comunicarse con los demás ya sea en la clase, en el trabajo o en la casa.

3.7.5 FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Con el marco anterior podemos volvernos a algunos de los fundamentos de la comunicación interpersonal que incluyen el hecho de que la comunicación es simbólica, puede ser intencionada o inintencionada, es multifuncional.

Comunicación Simbólica: la dimensión verbal

Ninguno de nosotros vive en la verdadera realidad, más bien vivimos dentro de los confines de nuestras experiencias individuales y los significados que damos a estas experiencias a través de nuestra capacidad de comunicarnos.

Por medio de esta habilidad somos capaces también de compartir nuestras experiencias con los demás. Cuando intentamos hacerlo, estamos limitados, en el sentido en que sólo podemos ofrecer símbolos que se aproximan a la experiencia, el éxito dependerá de si las personas con las que nos comuniquemos comparten el significado que les damos a los símbolos.

Lo que se trata de explicar es que compartir nuestras experiencias a nivel verbal no es el simple proceso que percibimos que es; la probabilidad de que dos personas sean capaces de entender y compartir sus experiencias respectivas está limitada al punto en que poseen significados comunes para los símbolos verbales que llamamos palabras, y esto nos trae al tema de la fidelidad de la comunicación. La fidelidad de la comunicación se refiere al grado en que las personas interpretan los mensajes de los demás como se supone que los interpretarán, así como el grado en que corresponden a sus imágenes mentales.

Nuestras experiencias, como las de los demás, son únicas; pero a pesar de serlo, somos capaces de relatarlas y de compartirlas a través de la comunicación. Para tener éxito en uno de los dos sentidos, debemos de tratar de asegurarnos de que los demás entienden los símbolos verbales que usamos y de que entendemos los que ellos usan. De otro modo no seremos capaces de alcanzar un alto grado de comunicación en nuestras transacciones.

Comunicación Simbólica: la dimensión no verbal

Generalmente, cuando pensamos en la comunicación como una actividad simbólica, tendemos a verla como el proceso por el que traducimos nuestros pensamientos y sentimientos a los símbolos verbales que toman la forma de palabras. Pero la comunicación humana es simbólica en más de una dimensión, además de nuestro sistema de símbolos verbales tenemos un sistema de símbolos no verbales, muy complejo y tan comunicativo, si no más, como el sistema verbal con el que estamos familiarizados.

Hasta un 80% de nuestra conducta comunicativa es de naturaleza no verbal, es más nosotros los adultos, tendemos a creer lo que se nos comunica no verbalmente cuando los símbolos verbales y no verbales se contradicen.

Teniendo esto en cuenta, consideraremos ocho modos principales en que nos comunicamos no verbalmente: a través de los movimientos corporales, tacto, apariencia física, conducta oral, uso del espacio, uso de las cosas, conducta visual y uso del tiempo.

1.- Movimientos Corporales:

Aunque no solemos pensar en ello, el modo en que nos sentamos en una silla, en clase, la postura que tenemos al hablar con un compañero de trabajo y el modo en que miramos a un amigo al dirigirnos a él, son comunicativos.

Básicamente nos valemos de estos movimientos corporales (o kinésicos⁷⁴) para comunicarnos de cuatro modos: para empezar a veces usamos los brazos, manos y dedos para formar *emblemas no verbales* que indican pensamientos, sentimientos y a veces actitudes.

El segundo modo es cuando usamos nuestras extremidades para ilustrar visualmente lo que decimos oralmente. Estas ilustraciones no verbales están dirigidas a aumentar, enfatizar y clarificar lo que decimos.

El tercer modo en que nos valemos de los movimientos del cuerpo para comunicarnos se refiere a las muestras de afecto. Muchas veces completamos nuestros estados emocionales con ciertas expresiones faciales.

Finalmente la conducta kinésica nos ayuda a regular nuestros intercambios con los demás, por ejemplo algunos tipos de esta conducta están dirigidos a mostrar que entendemos o no lo que otra persona está diciendo. Hacer una pausa y mirar hacia otro sitio indica que estamos reflexionando sobre lo que vamos a decir, mientras que mantener el contacto visual y hacer una pausa indica que hemos terminado de hablar y estamos preparados para escuchar.

2.- Tacto:

Se conoce técnicamente como *conducta háptica* y comunica una amplia gama de emociones y es una fuente importante de afirmación. La utilizamos para comunicar alabanza, gusto, afecto y odio, sentimiento de agrado al saludar a alguien que no hemos visto desde hace tiempo y al comunicar nuestro dolor cuando hay que irse.

3.- Apariencia Física:

La apariencia dice mucho de uno, aunque el físico, altura, color de pelo y tono de piel no vayan dirigidos a la comunicación, comunican de todos modos. La

⁷⁴ Denominación técnica de los movimientos corporales.

investigación sobre la percepción de las personas demuestra que las bajas, gordas o demasiado delgadas tienen menos posibilidad de éxito que las altas y constituidas atléticamente, sean cuales sean sus calificaciones. Aunque estos estereotipos son injustos y se deben evitar, la triste realidad es que muchas de las conclusiones que sacamos sobre las personas se basan en algo tan superficial como la apariencia física, y la probabilidad de que dos extraños se comuniquen se predice mejor por sus percepciones mutuas de atracción física.

4.- Conducta Vocal:

La vocálica⁷⁵ se refiere al uso y cualidad de la voz humana, como tal la conducta vocálica incluye el tono, la intensidad, la resonancia, el control y la articulación. Los elementos vocálicos pueden servir para amplificar el significado intencionado de nuestros mensajes verbales. Por ejemplo, si una persona le dice a otra “Esto está muy bien” y enfatiza “esto” y “muy” comunicará un significado completamente distinto de si enfatiza “bien”. Aunque las frases sean exactas, lo primero se traduce normalmente como: “Esto está muy mal”, mientras que el segundo se traduce literalmente.

A la luz de la vocálica, la máxima: “No es lo que dices sino cómo lo dices”, no está del todo equivocada.

5.- Uso del Espacio:

Los ascensores, autobuses y el metro son ámbitos peculiares, pero no tanto como las personas que los ocupan. A nos ser por un excepcional “perdone”, la gente rara vez se comunica en esos lugares y, además, la cercanía parece molestar.

Como en la mayoría de los casos, hay una sencilla explicación del hecho de que las personas en lugares muy concurridos se muestran poco comunicativas y

⁷⁵ Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Andrew J. Dubrin, Ed. Thomson, 2003.

parecen disgustadas. Como los animales, las personas tienen necesidades espaciales y territoriales, cuando éstas corren peligro de no ser satisfechas, se conducen en cierta manera para compensar.

Conducta proxémica: es la resultante de las necesidades espaciales y territoriales; usamos el espacio de dos maneras. Primero, tenemos un espacio personal que es como una burbuja invisible que nos acompaña dondequiera que vamos y es capaz de expandirse o contraerse según las circunstancias.

Segundo, establecemos territorio, esto es, áreas de espacio que son geográficamente fijas.

En los ascensores, autobuses o en el metro nos conducimos proxémicamente como si estuviéramos solos, nos quedamos en silencio y mirando al vacío sabiendo muy bien que nos sentimos incómodos. El silencio y la mirada inexpresiva no sólo sirve para compensar la falta de espacio personal, sino también para comunicar a los de alrededor que no se desea compañía, pues ésta sería sólo una intrusión más en el espacio personal.

La conducta proxémica es una fuente de información sobre las relaciones, las necesidades espaciales, y en particular las territoriales, se reflejan normalmente en nuestros espacios de vida o trabajo. Por ejemplo, sabiéndolo o sin saberlo, colocamos las sillas, sofás, mesas y pupitres de tal manera que comunican a los que entren en nuestras casas u oficinas que ciertas partes de ellas les están cerradas o abiertas. También tenemos nuestros lugares especiales, tanto si es una silla como una habitación.

6.- Uso de los Objetos:

La objética⁷⁶ se refiere al grado en que objetos como la ropa, adornos y decoración ambiental comunican; no sólo la ropa y los adornos pueden ser

⁷⁶ Op. Cit.

simbólicos, sino también los objetos que nos encontramos en el espacio vital de una persona son muy reveladores, ya que informan cuál es el tipo de personalidad que hay oculta en ella.

7.- Conducta Visual:

En nuestra cultura se espera que la conducta visual⁷⁷ se ajuste a ciertas normas, una de las más importantes se refiere a la atención. Cuando nos comunicamos con una persona suponemos que si está mirándonos a los ojos, nos está prestando atención, debemos darnos cuenta sin embargo de que mantener la mirada es incómodo para algunas personas y, por ello, no es necesariamente un indicador de atención.

Otra norma es que el contacto visual mantenido es una invitación a la comunicación: la mayoría de los alumnos se dan cuenta intuitivamente cuando los mira el profesor y evitan el contacto con él cuando no están seguros de la respuesta.

Finalmente el contacto visual normalmente se asocia a la atracción física: según el ambiente los hombres suelen suponer que si una mujer les está mirando es que los encuentra atractivos. A no ser que las mujeres tomen esto como otro indicador de las necesidades del “macho”, normalmente sacarán las mismas conclusiones cuando las mira un hombre.

8.- Uso del Tiempo:

El tiempo es extremadamente importante en la comunicación y relaciones interpersonales y es una forma significativa de comunicación no verbal. El

⁷⁷ Técnicamente llamada Oculística

estudio de la cronémica⁷⁸ sugiere que en nuestra cultura nos adherimos a una serie de normas respecto al tiempo. Por ejemplo, nos ajustamos a la norma de que nadie llama por teléfono a las tres de la mañana a no ser que sea una absoluta emergencia. También respetamos las horas de una entrevista, una invitación a un cocktail o a una cena.

Básicamente, existen dos tipos de personas en nuestra cultura con dos tipos de relojes internos. Primero están los vulgarmente llamados “aves diurnas” cuyo lema es: “A quien madruga Dios le ayuda”; desde un punto de vista fisiológico⁷⁹, funciona mejor durante la primera mitad del día. Por contraste, otros son “búhos”, que prefieren trasnochar y dormir por la mañana; sus capacidades para trabajar o llevar actividades intelectuales están en plenitud durante la tarde o la noche. Así, los efectos fisiológicos del tiempo también se comunican no verbalmente.

Comunicación e Intención:

Así como normalmente pensamos en la comunicación como un fenómeno verbal, tendemos también a considerarla un fenómeno enteramente intencionado. Algunos llegarían a decir que, de hecho, la comunicación sólo se produce cuando una persona intencionadamente implica a otra con el fin de obtener una respuesta específica y predeterminada. Ciertamente en una proporción significativa de nuestra conducta ocurre esto, pero dudamos mucho de que siempre sea así.

Puede uno despertarse por la mañana sintiéndose excepcionalmente bien y querer vestirse de una manera que refleja esa sensación. Más tarde alguien se acerca y dice: “Que bien te ves el día de hoy”; así se habrá comunicado exactamente lo propuesto. Pasado mañana, sin embargo, aún sintiéndose

⁷⁸ Término técnico del tiempo.

⁷⁹ Se refiere a lo funcional u orgánico.

maravillosamente, por no llegar con retraso al trabajo, se puede uno vestir sin pensar en lo que se está poniendo, dejar de afeitarse o peinarse y correr a ciegas hacia la puerta. Entonces se podría decir: “¿Estás enfermo?”; dicho de otro modo, sin proponérselo, el modo de vestir puede comunicar, es decir, estimular significado.

Este ejemplo sirve para poner énfasis en algo que dijimos al tratar sobre los malentendidos en la comunicación. Todo lo que está directa o indirectamente asociado con nosotros puede tener significado en la mente de otra persona, pero esto debe llevarnos a dejar de comunicar.

3.7.6 FORMACIÓN DE LA IDENTIDAD: LA CREACIÓN DE UNA PERSONA

Quizá sea normal que la idea de una nueva existencia nos asuste e ilusiones al mismo tiempo. La vida tiene pocas garantías o certezas, por ejemplo, sobre lo que seremos al final, o lo que conseguiremos, o sobre las vidas que inevitablemente tocaremos. La única certeza es que tendremos una forma humana y una identidad única.

Este apartado se refiere a la formación de la identidad, está dirigido a facilitar este proceso de introspección.

“Nadie ha visto el mismo mundo que yo.

Nadie más ve el mundo como yo.

Nadie más va a ver nunca el mundo como yo.

Nadie ha experimentado la vida como yo.

Nadie más tiene una identidad exactamente como la mía”.

Somos individuos en todos los sentidos de la palabra y únicos en nuestras percepciones de nosotros mismos y del mundo que nos rodea. Exploremos los

factores que dan lugar al sentido de identidad y relacionémoslos con el proceso de comunicación interpersonal.

FORMACIÓN DE LA IDENTIDAD EN LOS AÑOS DE DESARROLLO

La forma de vernos a nosotros mismos juega un papel importante en las decisiones que tomamos sobre la comunicación interpersonal. Nuestra autopercepción influye al menos sobre: con quién nos comunicamos, cuándo, dónde, qué y cómo lo hacemos.

Aunque todos sentimos la necesidad de tener relaciones interpersonales gratificantes, tendemos a ser algo selectivos. Generalmente, queremos saber algo sobre la otra persona para poder tomar decisiones que inciden sobre la posible profundidad de la relación: al mismo tiempo, el otro busca un mayor conocimiento nuestro.

¿cómo intercambiamos esta información? Interpretando las claves de comunicación del otro, llegamos a una decisión o creamos una imagen con relación a la identidad de una persona.

Sobre la base de esta imagen mental, tomamos numerosas decisiones que influyen sobre el tipo de relación y el camino a seguir. Por tanto, nos conviene tener una idea clara de cómo llegamos a ser lo que somos, cómo podemos cambiar y cómo interpretan los demás que somos.

Es importante conocer los aspectos principales que tiene cada ser humano, por ello, enseguida tratamos de manera muy breve algunos de los supuestos de los seres humanos.

3.7.6.1 SUPUESTOS BÁSICOS SOBRE LOS SERES HUMANOS

Todos los seres humanos tienen una inclinación a evitar lo que perciben como doloroso y buscar lo que perciben como agradable. Todos los organismos vivos

buscan maximizar lo positivo y minimizar lo negativo. Cada individuo posee una trayectoria de experiencia distinta que le proporciona la base a partir de la cual se hacen evaluaciones positivas y negativas, cada uno tiende a desarrollar distintos conceptos de lo que es doloroso y agradable, incómodo y cómodo, positivo y negativo.

El segundo supuesto es que los seres humanos tienen un sistema de necesidades inherentes con distintos niveles de satisfacción. El movimiento hacia un cierto nivel de satisfacción de la necesidad es positivo y la falta de movimiento o el alejamiento ese nivel es negativo. El grado de reacción positiva o negativa dependería, por su puesto, del individuo y del estado de su sistema de necesidades.

El tercer supuesto que se deriva de la necesidad de Maslow⁸⁰ de seguridad, es que los seres humanos necesitan consistencia. Creemos que la consistencia se ve como un estado positivo y la inconsistencia como un estado negativo. Sin embargo, la naturaleza de la consistencia se deriva individualmente y lo que es consistente para uno puede no serlo para otro. Si los acontecimientos que experimentamos no ocurrieran de una manera consistente y ordenada, nos veríamos sumidos en un estado perpetuo de incertidumbre y no seríamos nunca capaces de satisfacer nuestra necesidad de seguridad, estabilidad y orden, este es el caso de la consistencia externa.

En el sentido interpersonal, la consistencia externa puede relacionarse con la idea de que la mayoría preferimos ser percibidos por los demás en el entorno del mismo modo. En una situación específica, cuando los otros no nos perciben con la misma intensidad, hacemos algo, tanto física como psicológicamente.

El esfuerzo hacia la consistencia entre la forma en que nos percibimos a nosotros mismos y cómo nos gustaría percibirnos es un estado interno. En este caso, la

⁸⁰ Maslow Abraham, Teorías de la Motivación, McGraw Hill.

diferencia en imágenes mentales tendría importantes efectos en nuestra orientación general hacia la comunicación y el modo de comportarnos para lograrla en situaciones diversas. Las personas tratan de alcanzar estados similares internos y externos. Preferimos que las personas nos perciban de modo parecido a como nos percibimos nosotros.

Los seres humanos generalmente tratan las inconsistencias como negativas y actúan psicológicamente para evitar que ocurran e intentar resolver aquéllas que se producen. El esfuerzo hacia la consistencia interacciona con nuestras nociones de positivo y negativo, y que nuestras experiencias resultan en estados psicológicos que ejercen una gran presión sobre nuestro sistema de identidad.

Como nuestro nivel de satisfacción de necesidades, sus índices de importancia y los métodos (conductas comunicativas) empleados para conseguirlo están en función de nuestra experiencia del mundo, la importancia del sistema de identidad para una existencia confortable obvia.

Pensamos que la mayoría de las personas ve la consistencia y la satisfacción de necesidades como aspectos positivos de la vida. La necesidad de identidad y de confirmación de la misma, asume una prioridad positiva alta en la mayoría de los casos. También indicamos que no hay dos identidades iguales.

3.7.6.1.1 RASGOS HEREDADOS

Algunas características, como la constitución del cuerpo, color de ojos, del pelo, tono de la piel y sexo, son heredadas, es decir, recibidas genéticamente de nuestros padres y en consecuencia, no tenemos control sobre su formación inicial. Cuando nos hacemos conscientes de un rasgo físico de nosotros mismos y comprendemos su significado podemos compararlo con lo que queremos y tomar medidas correctivas.

Todos comenzamos la vida básicamente con la misma estructura corporal. Sin embargo, existe un gran número de diferencias individuales dentro de este conjunto de características; no tenemos capacidades idénticas para captar el mundo que nos rodea. Aunque nuestras estructuras cerebrales sean parecidas, tenemos distintas imágenes mentales. Así, la interpretación de lo que sentimos es distinta para cada individuo.

Hay ciertas facetas de nuestra estructura física que heredamos de nuestros padres y que forman parte de nuestra identidad personal. A medida que los conocemos, aprendemos a evaluarlos y saber cómo los evalúan otros. Procedemos entonces a aceptar o cambiar nuestras percepciones y las de los demás respecto a estos rasgos.

A continuación hablaremos de cómo influye el proceso de aprendizaje en los seres humanos, ya que consideramos que es muy importante conocer el impacto que éste tiene en el desarrollo de la comunicación interpersonal.

3.7.6.1.2 EL PROCESO DE APRENDIZAJE

El desarrollo de la identidad personal es un proceso de toda la vida. Sin embargo, la influencia de los primeros años ofrece una base tan fuerte, que su impacto a través de la vida del individuo es evidente. El entorno moldea nuestro sentido de identidad desde el nacimiento hasta la edad adulta.

Durante los primeros cinco años de la vida, antes de desarrollar un proceso de pensamiento refinado, las ideas sobre la propia identidad están formadas en gran medida por lo que otras personas dicen. Como Ratliffe y Herman⁸¹ indican:

...“Tienes a ser lo que piensas que eres. Piensas que eres lo que te dicen a ti mismo que eres. Tienes a decirte a ti mismo lo que eres escuchando a las personas de tu alrededor cuando te dicen lo que deberías ser, pensar, sentir, decir y hacer.”...

⁸¹ La necesidad de la Comunicación, Carmen Fernández, Narcea Ediciones

Las comunicaciones de las personas importantes en nuestro espacio vital pueden ser negativas o positivas. Miller y Steinberg⁸² apuntan que los seres humanos están constantemente tratando de conseguir control sobre su ambiente, tratando de alcanzar puntos conscientes de placer.

Es el resultado de estos esfuerzos lo que nos lleva a formular nuestra idea de la identidad. El papel de la comunicación aquí consiste en permitir el conocimiento de la existencia de un entorno, permitir al sujeto ejercer influencia sobre él, y tener conciencia de los éxitos o fracasos de esos intentos. De nuevo Miller y Steinberg indican que:

“El desarrollo de la propia identidad no es primordialmente una función de la comunicación, sino más bien una consecuencia de los resultados de los esfuerzos comunicativos de una persona para conseguir control del entorno.”

El control del entorno se puede ver como un esfuerzo por adquirir niveles de satisfacción de la necesidad, mantener estados de consistencia, o evitar estados de vida dolorosos.

EL ENTORNO DE UN BEBÉ

Después de la concepción, el primer sistema sensorial que se hace activo es el tacto. El feto se da cuenta de los cambios que se producen en su ambiente inmediato a través del sentido del tacto y la presión. Puede discriminar entre el dolor y el placer como resultado de este órgano sensorial, y así, puede cambiar de posición para evitar posturas incómodas y buscar otras más agradables. Después de que el niño nace es forzado a realizar su primera actividad oral, está expuesto a lo que se haga en el centro de su espacio vital “la comunicación oral”. Todavía no es consciente de esto, pero a través de la repetición constante empieza a descubrir que, cuando se encuentra en estado de dolor, la actividad oral muy a menudo le da alivio. Aprende los placeres y dolores corporales. En la mayoría de

⁸² Op. Cit.

los casos, los abrazos y caricias se ven como causantes de estados de placer; la falta de leche, los pañales mojados y la dureza se ven como causantes de estados dolorosos. Para señalar más las diferencias, el niño comienza a notar que los estados dolorosos se cambian por agradables si se muestran ciertas conductas. Si esto no fuera así, si los padres no respondieran al llanto del bebé, o no tuvieran contacto íntimo con él, estaría frustrado hasta el punto de cambiar los conceptos de dolor y placer por los de dolor y más dolor. Los resultados de esta perspectiva tendrían un impacto muy importante en el sistema de identidad del pequeño y finalmente sobre su conducta de comunicación interpersonal.

Los niños educados con normalidad reconocen el placer en la intimidad y el cariño de los padres a través del tacto y los sonidos. Se sienten atraídos por las voces suaves y cálidas mientras que las ásperas, duras y frías les resultan indeseables. La necesidad innata de pertinencia y amor, opera desde el nacimiento. El bebé empieza a clasificar las comunicaciones del entorno que reflejan la satisfacción de esa necesidad como agradables, y las que se alejan de ella como dolorosas. Esta clasificación de actividades se hace más evidente a medida que madura su habilidad de discriminar entre los estímulos que llegan y de inferir sus fuentes.

Reconociendo que las voces cálidas están asociadas a la aprobación paterna y agrado, y las frías se asocian con la desaprobación paterna o dolor, el niño responde a los primeros momentos de formación intencionada con actividades orales externas. El tiempo de la comida no sólo desarrolla el placer asociado a conseguir alimento, también se asocia a la necesidad de pertenencia y amor, e incluye aspectos negativos si se producen ciertas conductas. Los padres comienzan a utilizar los principios condicionantes del premio y castigo para suscitar el comportamiento deseado en su hijo. Este comienza así a reconocer que los estados agradables sólo se consiguen cuando se emplean ciertas conductas y que se retiran o reemplazan por estados dolorosos si se muestran otras.

Un aspecto pequeño del entorno como es la calidez o frialdad de la voz puede influenciar drásticamente un punto de la identidad tan importante como la amabilidad, la cualidad de atraer el afecto de los demás.

Durante los primeros meses de la vida, el niño no ve las cosas del entorno como buenas y malas a la vez, sino exclusivamente buenas o malas. Además su punto de vista no es constante en las diversas situaciones. Los juicios sobre los objetos y personas que le rodean los emite en la situación inmediata y según que se encuentre en estado positivo o negativo.

Este proceso de generalizar rasgos positivos y negativos y de asociarlos conceptualmente con los objetos y personas relacionados, se da con la madurez. Es en este período, -después de que el niño empieza a diferenciarse a sí mismo de otras partes del ambiente-, cuando se formulan los puntos de la identidad personal que proveerán la base para relacionarse con otros individuos.

Una vez que se ha desarrollado la capacidad de verbalizar, las posibilidades de los padres de formar la identidad del pequeño, se multiplican e incluso el proceso de adquisición del lenguaje es formativo; el niño empieza a emitir sonidos típicos que se parecen a las palabras del vocabulario de los padres, tal como “Mamá” y “Papá”.

Cuando ocurre esto, los padres se ponen contentos y le premian con una lluvia de besos, caricias y reafirmación verbal. La reafirmación se usa casi siempre, al dar los primeros pasos en la adquisición del lenguaje, pero cuando el niño ha adquirido un pequeño vocabulario y comienza a juntar palabras en frases y oraciones aparecen las reacciones negativas.

A través de los esfuerzos para maximizar lo positivo y minimizar lo negativo, el niño desarrolla una estructura de lenguaje y un vocabulario apropiado. En la era de la madre trabajadora, el pequeño encuentra que las personas significativas en su infancia no sólo son sus padres, sino también una figura materna que puede ser una niñera o la maestra de la guardería. La reacción natural de la generación mayor es de miedo a cambios sutiles, pero no podemos determinar, en base a la

evidencia actual, si alteraciones como una mayor inteligencia, perspectivas más amplias, mayor tendencia a la sociabilidad y más casos de frustración mental son en realidad un beneficio o un perjuicio para la conservación de la raza humana.

Podemos ciertamente observar los cambios no sólo en los valores, sino también en la intensidad con que éstos se mantienen. Sea como sea, las transformaciones en la identidad que se operan durante los cinco primeros años de la vida, se producirán y saldrán a la luz a medida que el niño de hoy se convierta en adulto.

3.7.6.1.3 IMPACTO SOCIOCULTURAL Y ECONÓMICO

Los padres también dan al niño factores de identidad en función del entorno sociocultural y económico en el que vive la unidad familiar. El ambiente social incluye la relación entre los padres, y entre cada uno de ellos y el niño. La comunicación que se produce verbalmente y no verbalmente ofrece la base para que integre modelos de conducta y conceptos de su propio ser en un sentido determinado. Si un padre se comunica con el otro de una manera agresiva y dominante y recibe un refuerzo positivo por ello, el hijo podría generalizar esta conducta comunicativa y considerarla apropiada para él. Si la vida social de los padres es de una naturaleza concreta, y el niño observa que reciben afirmación por ella, puede tender a adoptar una vida social semejante.

A medida que el niño aprende lo que produce estados positivos y negativos en el mundo, estos modelos de conducta y estos conceptos se integran en la identidad personal. También aprende a manejar estados negativos y empieza a sustituir ideas y conductas alternativas por la ansiedad y frustración que traen estados negativos.

Entre las edades de tres y cinco años, empieza a diferenciar a los niños de las niñas. Se reconocen las diferencias de sexo. Estas diferencias básicas también comportan diferencias sociales y psicológicas reafirmadas por mamá y papá, y éstas se convierten en factores importantes del núcleo de la identidad. En

estereotipo, se supone que los niños son valientes, y aventureros, exploradores, agresivos y dominantes sobre el sexo opuesto, mientras que las niñas se supone que son dulces, tímidas, satisfechas, sutiles y sumisas. Los niños se visten con un tipo de ropa y juegan con juguetes masculinos, mientras que las niñas visten otro tipo de ropa y juegan con juguetes femeninos.

Estos juguetes representan típicamente la orientación general de la masculinidad y feminidad que los padres desean que el hijo refleje al madurar y que puede incluir hasta el rol profesional; los chicos juegan con coches de bomberos, pistolas y coches de carreras, y a ser jefes, mientras, que las niñas juegan con cocinitas, muñecas y ropa y a ser amas de casa.

Los elementos básicos del núcleo del sistema de identidad pasarán por cambios en las próximas generaciones a causa de las alteraciones en los ambientes culturales y familiares que proporcionarán afirmación a elementos del núcleo de la identidad distintos de los que experimentaron las generaciones pasadas durante sus períodos de formación.

El rol de sexo, es sólo uno de los muchos aspectos diferentes de la identidad personal que se formulan en el contexto social y cultural ofrecido por los padres.

Nuestros modales también están condicionados por las reflexiones de los padres sobre las costumbres socioculturales. “Por favor”, “Sí, Señora”, “No, Señor” y “Lo siento”, son expresiones que enseñan a los niños a través del uso de la afirmación y el refuerzo positivo o negativo. Sin embargo, las formas de cortesía no son universales.

La noción cultural del tiempo es otro aspecto de la identidad personal. ¿Cuáles son nuestros factores de identidad asociados con el tiempo? ¿Somos “puntuales”? ¿Cuánto tiempo les damos a los demás entre el conocimiento psicológico y la intimidad? Cuando estamos escuchando a otra persona, ¿le damos el pleno beneficio de ese tiempo o lo dividimos con otros pensamientos que nos corren por

la mente? ¿Cómo distribuimos la jornada en un día normal? Las respuestas sinceras a veces dan miedo.

Es a través de un proceso de aprendizaje como se desarrollan componentes de la identidad como los valores éticos y religiosos. Si no fuera por la formación recibida de nuestros padres, ¿podríamos considerarnos seres con ética? ¿Seríamos religiosos? Muy probablemente no. Estaríamos luchando por llenar necesidades elementales en un mundo de agresividad entre los seres humanos. La subsistencia de la sociedad y la cultura depende de que se inspire en las identidades personales de los jóvenes valores básicos por los que se asegure una alta probabilidad de continuidad de la raza humana. Este condicionamiento puede ser de naturaleza autoritaria.

Si la juventud no tuviera un fundamento para un sistema ético y religioso, no habría orientación para alcanzar un estado en que se pudiera aplicar la razón a la toma de decisiones independiente. En otras palabras, no viviríamos para alcanzar el punto de madurez emocional e intelectual que nos permitiera tomar decisiones por nosotros mismos. En años posteriores a la juventud, podemos aumentar o disminuir el grado en que esos valores operan en nuestra identidad, a medida que las recompensas negativas o positivas por esos compromisos varíen en nuestro entorno.

3.7.6.1.4 ENTORNO DE GRUPO DE IGUALES

Nuestro sistema de identidad está moldeado además por nuestros grupos de iguales. Dado que nuestra necesidad de pertinencia y de amor es extremadamente activa y rara vez satisfecha del todo, los condicionamientos inconscientes tienen un arma poderosa que usar a su antojo. Como los estados negativos y positivos vienen determinados por el grado de adquisición de las necesidades básicas (en sentido psicológico), el dar o el retirar el afecto de los compañeros se asocia directamente con la producción de esos estados. Así,

podemos adaptar los factores de la identidad personal de nuestros iguales en el intento de alcanzar un estado positivo. Como dijo James: "La persona tiene tantos seres sociales distintos cuantos distintos grupos de personas por cuya opinión se interesa".

Si el entorno laboral también se convierte en un ambiente social importante, los individuos bajo fuerte presión podrían alterar no sólo su perspectiva de la educación sino también sus propios deseos y habilidades para tener éxito en los esfuerzos educativos.

En cualquier entorno, estamos influenciados por personas que nos resultan significativas. La significación puede adoptar la forma de autoridad, admiración o deseo. En cierto sentido, anticipamos lo que son las expectativas de los seres significativos sobre nosotros o lo que requerirían de uno para aceptarle y quererle y en muchos casos nos adaptamos, o por lo menos tratamos de adaptarnos o conformarnos a esas expectativas.

En un entorno profesional, el ser significativo puede ser el inspector que controla los ascensos y aumentos de sueldo. Hasta cierto punto uno tratará de presentarse ante el inspector como el tipo de persona que él admiraría. Si se ofrecen suficientes elementos positivos, esta personificación se podría llegar a internalizar como una parte activa del sistema de identidad.

Dentro del sistema educativo, los seres significativos podrían ser un maestro, un padre, un director o un compañero. No importa cuál sea la situación, cuanta más estima tengamos por el otro, más autoridad tendrá él sobre nuestros estados positivos, o cuanto más deseo tengamos de tener una relación con el otro, más afectados nos veremos por él.

3.7.6.1.5 ENTORNO EDUCATIVO

El sistema de educación y la reacción de las personas significativas en él forman un ordenado paquete de refuerzos positivos y negativos que afecta a los componentes de nuestra identidad.

Los individuos que reciben afirmación de un profesor pueden adoptar un estilo de vida e identidad dirigidos a perpetuar lo positivo. El proceso de formación de la identidad es tan completo que hasta la conducta intencionada de una persona puede ejercer un impacto notable sobre la otra.

Además de las calificaciones y las relaciones entre profesores y alumnos, el sistema de identidad está también afectado por la educación no formal. Por tanto, es todo el entorno educativo lo que tiene un efecto en él.

3.7.7 EXPLORACIÓN DEL SISTEMA DE IDENTIDAD

Aquí tratamos de separar el sistema de identidad en sus componentes y mostrar cómo cada uno ha surgido de comunicaciones del entorno y cómo cada uno influye sobre la transacción de comunicación interpersonal. Nos interesa obtener no sólo una visión teórica del tema, sino también una conciencia práctica de la relación entre la propia identidad y las conductas comunicativas. Esto debería ofrecer una visión del comportamiento de los demás y explicaciones alternativas para el propio.

El concepto total del propio ser se compone por lo menos de tres elementos principales que están entrelazados complejamente y que a menudo son difíciles de distinguir en la vida diaria. Cada uno de ellos afecta a los demás de una manera continuamente dinámica. Para la reflexión ofrecemos las siguientes definiciones⁸³:

⁸³ Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Aygris, Thompson

1. *Identidad personal*: La perspectiva que cada uno de nosotros tiene de sí mismo.

2. *Identidad social*: La perspectiva que cada uno de nosotros tiene sobre la visión de los demás sobre nosotros mismos.

3. *Identidad ideal*: La perspectiva que cada uno de nosotros quisiera que él mismo y los demás tuvieran de él.

El término perspectiva aparece en cada una de las definiciones anteriores para establecer mejor la idea de que cada uno de nosotros es un individuo. Cada uno cree que ha encontrado la realidad, que ha encontrado la verdad. Reaccionamos, interpretamos y nos conducimos como si fuera correcta nuestra visión del mundo. A menudo, suponemos además que todos los demás poseen la misma realidad o verdad que nosotros tenemos. Eso, es un grave error que con frecuencia tiene serias consecuencias interpersonales.

En algunas situaciones redefinimos estos términos. No podemos caer en el error de definir la *identidad social* como “lo que los demás piensan de mí”. Esto es incorrecto porque uno no sabe lo que los demás piensan de él.

Sólo supone o adivina qué imágenes mentales tienen de él basándose en las claves de comunicación que ha recibido de ellos e interpretado. Puede haber interpretado mal esas pistas. Puede haber pasado por alto claves importantes.

Esas personas podrían haber emitido claves equivocadas para representar su imagen mental. Millones de cosas podrían haber causado un enlace comunicativo de baja fidelidad.

Nos comportamos respecto a otras personas basándonos en nuestras suposiciones y perspectivas; por lo tanto, todo lo que se puede tener es una idea de la verdad, y cada uno tiene una distinta.

3.7.7.1 IDENTIDAD PERSONAL

La identidad personal es básicamente lo que uno cree que es. Está constituida por las percepciones conscientes e inconscientes que tenemos de nosotros mismos.

Esas percepciones se basan en criterios tomados del entorno. Incluyen evaluaciones de rasgos físicos (tales como peso, estatura, constitución, color de pelo y piel, longitud de los dedos y textura) que están hechos de manera que representen atributos como la belleza y la feminidad o masculinidad. Incluyen evaluaciones de habilidades físicas o mentales, así como estados cognitivos como valores, creencias, actitudes y opiniones.

La identidad personal es básicamente cualquier cosa sobre nosotros mismos que se puede identificar y evaluar situacionalmente.

Los elementos de la identidad personal, individualmente y en grupos, afectan nuestra conducta de comunicación interpersonal. Un elemento puede operar a nivel consciente o inconsciente. Antes de hacerse operativo a través del contexto o entorno, el elemento se clasifica como pasivo. En cualquier momento hay millones de elementos pasivos esperando situaciones en que se requiera su ayuda para tomar decisiones de acción o cognitivas.

Algunos elementos de la identidad personal están profundamente arraigados, son de enorme importancia y muy difíciles de cambiar. Esto no quiere decir que sean inalterables; más bien quiere decir que de todas las facetas de la identidad personal, estas pocas se agrupan como los principios motivadores de la vida. Como tales, están relativamente solidificadas.

Llamamos a este conjunto de elementos el núcleo de la identidad personal. La figura 1.4 ejemplifica el núcleo de la identidad personal como el corazón de una manzana. Típicamente incluye elementos dominantes como las creencias

religiosas y los valores, creencias y valores culturales, creencias y valores éticos, y algunas actitudes profundas.



FIG. 1.4 NÚCLEO DE LA IDENTIDAD PERSONAL

El núcleo de la identidad personal está rodeado de todos los demás aspectos de la misma. Cuanto más alejado está un elemento del núcleo, más fácil es cambiarlo y es menos importante en cuanto a su influencia sobre las conductas de comunicación interpersonal.

La figura 1.5 ejemplifica la forma en que cada uno de los elementos de la identidad personal se entrelaza con los demás y con el núcleo.

A causa de la necesidad de consistencia que experimentamos, luchamos por mantener un cierto grado de equilibrio en términos de evaluaciones personales de los distintos elementos que componen nuestra identidad personal. Esto es, reconocemos nuestras limitaciones y las compensamos haciendo evaluaciones internas de nosotros mismos, generales en vez de específicas.



FIG. 1.5 IDENTIDAD PERSONAL GENERAL

Por la búsqueda de una identificación positiva, tendemos a ignorar los aspectos negativos de nuestra identificación positiva, tendemos a ignorar los aspectos negativos de nuestra identidad personal. Esto no es decir que somos incapaces de admitir las deficiencias, sino más bien que rara vez hacemos afirmaciones concluyentes sobre nuestros fallos más notables.

Es exactamente esta tendencia a una auto identificación positiva lo que nos lleva a la confusión entre nuestra identidad ideal y nuestra identidad personal. Quién creemos que somos es tan importante en la determinación de la conducta comunicativa que tendemos a utilizar en una situación interpersonal, que puede ser beneficioso dedicar un momento a evaluar nuestra identidad personal.

Recordemos que muchos elementos están dormidos y muchos otros están actuando a nivel subconsciente. La introspección es una palabra de la que se ha abusado, pero todavía viene al caso. Quiere decir mirarnos a nosotros mismos, descubrir aquellos aspectos de la identidad que afectan la conducta diariamente, pero que se han relegado al nivel subconsciente a fuerza de repetición, después de formar modelos al nivel de conductas habituales.

Podemos, y nos evaluamos con base a conceptos que no tienen un significado real. Nuestro esfuerzo por establecer una identidad personal es tan fuerte, que donde no hay sentido nosotros lo pondremos, basándonos en nuestra experiencia con conceptos del pasado vagamente parecidos.

Una vez que tenemos ideas generales o específicas sobre nuestra identidad personal tratamos de comunicar esa faceta de nosotros mismos a los demás. Es importante poner el énfasis en que estamos continuamente haciéndolo y que la mayor parte de esta comunicación no se envía conscientemente. Basados en nuestras experiencias creamos modelos de conducta dirigidos a representarnos a nosotros mismos ante otras personas de una manera responsable.

La mayoría de nosotros hemos hecho cosas en la vida de las que nos arrepentimos, cosas que, al mirar atrás, parecen totalmente inconscientes con quienes pensamos que somos y cómo deberíamos comportarnos. Sin embargo, si pudiéramos remontarnos y recordar nuestros pensamientos anteriores a esas conductas, probablemente nos parecían bastante lógicas y nada inconscientes con nuestra identidad personal. Con cuánta frecuencia hemos oído o dicho: “Parecía que era lo que había que hacer en ese momento”.

A causa de nuestra necesidad de consistencia dentro y entre los elementos que componen la identidad personal, la toma de decisiones sobre la conducta (y la comunicación) incluye una revisión instantánea de sus elementos para determinar los que son significativos en esta situación y su nivel respectivo de importancia.

Estos elementos, pues, son más importantes que otros en ese momento y así se pesan al tomar decisiones. Las diversas opciones que se presentan se comparan entonces con estos elementos, sopesados para tal situación, y se determina la conducta que produce consistencia y satisface mejor las necesidades básicas en relación con la experiencia del pasado.

Nuestra tendencia es a conducirnos de un modo que promueva una consistencia positiva máxima entre los elementos de nuestra identidad que más pesan en una situación. Afortunadamente, la naturaleza compleja de la identidad personal se simplifican con el desarrollo de conjuntos de conductas o hábitos.

La conducta se relaciona con el juego de roles, que es básicamente una serie de claves de comunicación que utilizamos junto con una visión situacional de la identidad.

La colección de elementos de nuestra identidad personal que comprende las conductas o los roles para una situación particular es, en esencia, una ventana

que abrimos para permitir a los demás el acceso a nuestra identidad en una cierta situación o contexto.

Normalmente preferimos que se nos considere positiva y consistentemente. Por tanto, un rol, que se podría definir como conducta selecta que representa una visión específica y contextual de la identidad, incluye hasta cierto punto las expectativas de otros sobre ella.

La tendencia a ser consistente también es operativa en conjuntos de conductas. En nuestros primeros años de vida, la necesidad de consistencia no era tan fuerte. Podíamos pasar fácilmente de querer ser médico a diseñador de modas o payaso. Pero cuando maduramos, la presión a asentarnos sin dispersarnos en tanta variedad de comportamientos aumenta.

La necesidad de decidirse por una profesión, el impulso que sentimos cuando tratamos de personificar diversos tipos de conducta, y la maestría que se exige para ciertos roles que reflejan esos aspectos de la identidad, requieren que tomemos decisiones importantes sobre quiénes somos y cómo queremos que las otras personas nos vean. Los jóvenes-adultos, desde aproximadamente la edad de 16 años, experimentan lo que se ha llamado una *crisis de identidad*.

Nuestros compañeros y otras personas que respetamos nos animan a “encontrarnos a nosotros mismos”. Lo que están tratando de comunicar es que en la sociedad de hoy se espera que sus miembros eviten grandes cambios en las identidades reflejadas por sus roles.

“Encontrarse a sí mismo” quiere decir hacerse consciente del elemento nuclear de la personalidad y permitirle hacerse operativo en cada uno de los conjuntos de conductas o roles en los que nos vemos implicados.

Desempeñar distintos roles en distintas situaciones no es preocupante desde el punto de vista de la consistencia, con tal de que los elementos de núcleo sean

operativos, pero distintos roles en la *misma* situación producen frustraciones e ira, no sólo en nuestro interior, sino en los que nos rodean y por los que más nos interesamos.

3.7.7.2 IDENTIDAD SOCIAL

Nuestra percepción de cómo perciben los demás nuestra identidad se llama *identidad social*. Lo que pensamos que los demás piensan de nosotros tiene derivaciones importantes para nuestra selección de conductas comunicativas.

Aquí está la consistencia positiva entre las percepciones de nosotros que tienen las personas significativas en nuestra vida o por lo menos nuestra percepción de sus sentimientos, y también la consistencia entre la identidad personal, la social y la idealizada.

Es posible otro estado de inconsistencia si, una vez que se establece la identidad social con cada persona, su conducta se hace inconsistente con ella, provocando una acción por parte del individuo.

No nos afecta lo que los demás de verdad piensan de nosotros. Lo único que tiene importancia en nuestro estado de identidad y consistencia es lo que pensamos que piensan.

La necesidad de una consistencia positiva implica que cada persona tiene una idea de lo que es positivo y negativo en su espacio vital. Aunque pensamos que la necesidad de consistencia es innata y el ser humano nace con la capacidad de discriminar entre el dolor y placer, el modo de llevar la necesidad de consistencia, de extrapolar el dolor para castigar o el placer para premiar, y de inferir lo negativo y positivo del entorno, se aprende.

No sabemos que un abrazo y beso consuela, y una bofetada incomoda, hasta que lo aprendemos por experiencia. No sabemos que la cobardía es negativa y el valor positivo hasta que lo aprendemos.

Los objetivos en sí mismos (niveles de cumplimiento de la necesidad requeridos para su satisfacción) son el resultado de elementos de base en nuestra identidad personal en interacción con el medio que nos rodea.

El grado de amor o sentimiento de pertenencia que requerimos para satisfacer nuestra necesidad innata de ellos, está determinado por la cantidad que recibimos en diversas situaciones y puntos de nuestro desarrollo.

Esto interacciona con otros elementos de nuestra identidad personal. Viene afectado por nuestro aprendizaje de la cantidad y calidad de diversas claves de comunicación relacionadas con esas necesidades en distintas situaciones. Sobre esta base, hay que tomar decisiones sobre la cantidad de amor o apoyo a nuestra pertenencia que debemos recibir del entorno.

3.7.7.3 IDENTIDAD IDEAL

Los objetivos que fijamos para la satisfacción de nuestras necesidades en un sentido situacional, se puede considerar como una unidad que forma lo que llamaremos la *identidad ideal*, que resulta de la respuesta a la pregunta: “¿Qué clase de persona debe ser alguien como yo?”.

Así a medida que pasamos por nuestras actividades diarias estamos tratando de alcanzar un punto de consistencia entre nuestra identidad personal presente y nuestra identidad idealizada. Cuando nos implicamos en diversas comunicaciones auto orientadas dirigidas a elevar nuestro valor en este elemento de la identidad personal, de vez en cuando el ideal se baja y de vez en cuando nos acercamos a él.

Las puntuaciones diferentes que reflejan ideas ampliamente dispares de identidad personal e ideal, se deben considerar cuidadosamente. A veces, la identidad ideal

está tan lejos, que la búsqueda de la consistencia produce una gran angustia mental y física. No es que se deban tener metas altas, pero es preciso contar con pasos para llegar a ellas.

La satisfacción psicológica que se obtiene alcanzando metas intermedias aumentará la oportunidad de conseguir el objetivo, y la inconsistencia que inevitablemente resulta de los pequeños fallos no será tan desastrosa.

Otro aspecto de la identidad ideal es que nunca pierde su impacto sobre nuestras vidas. Tan pronto como alcanzamos una meta que pensábamos que iba a llenar la identidad ideal quedamos absorbidos por una conducta que mantenga ese nivel o buscamos metas más altas o distintas para reemplazar las conseguidas.

Los problemas se originan de una manera especial en las relaciones interpersonales cuando una parte comienza a dar a la otra por hecha y deja sus esfuerzos por mantener el nivel de satisfacción de elementos de la identidad como el amor o la pertenencia.

Las comunicaciones a la otra persona sobre la dignidad, el valor, la amabilidad o deseabilidad comienzan a disminuir. A medida que esto sucede, la otra persona comienza a poner en duda que sus necesidades estén satisfechas y el sistema de identidad comienza a enfrentarse a la violación de sus expectativas.

Con mucha frecuencia, el resultado es buscar a otro compañero que ofrezca las claves de comunicación que permita llegar a un estado ideal. Parece, pues, que se debería considerar el impacto de las comunicaciones sobre el logro que se considera ideal, ya que de lo contrario, la otra persona buscará o mantendrá su estado ideal en otra parte.

Se debe también reconocer que hay una alternativa para quienes sienten que han alcanzado su meta en cuanto a elementos de identidad idealizados (una meta

diferente). Si el fundamento de la relación se construye sobre un intercambio de comunicación sólido y fiel, la posibilidad de alejamiento o desencanto se reduce. Para que se desarrollen y continúen unas relaciones significativas, pues, es crucial que reconozcamos en nosotros y en los demás la continua búsqueda y la necesidad de claves de comunicación del entorno que apoyen el logro de la identidad ideal.

La identidad idealizada se desarrolla de manera muy parecida a la de nuestro yo actual. Quizá el factor que influye primordialmente en la formación de los yos soñados son los *media*.

Una preocupación excesiva por alcanzar las metas basadas en estas concepciones incorrectas del mundo moderno, puede resultar en una conducta neurótica, tan desviada de la norma social que podría provocar el aislamiento de la sociedad.

La interacción entre las identidades personal, social e ideal produce los factores determinantes para decidir la mayoría de las conductas (actos) de comunicación interpersonal.

3.7.7.4 INTERACCIÓN DE IDENTIDAD

A medida que nos encontramos con personas nuevas, nuestro sistema de identidad juega un rol más importante en los tipos de comunicación que les ofrecemos.

De hecho el sistema de identidad de la persona afectará a las claves de comunicación que se le dan. Cada individuo tiene un conjunto de conductas para el contexto de la transacción.

La figura 1.6 muestra a dos individuos a punto de conocerse. Cada uno tiene una identidad personal, social e ideal y unas conductas para esa situación.

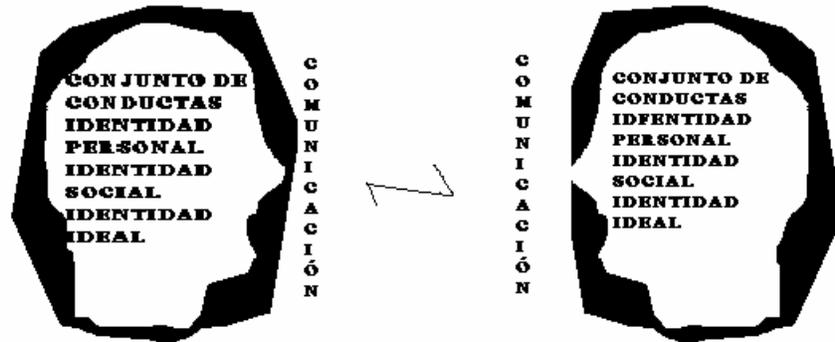


FIG.1.6 NUESTRAS IDENTIDADES INTERACCIONAN CON LAS DE LOS DEMÁS

Así tratarán de revelar una visión concreta de su sistema de identidad al otro.

Dependiendo del estado de sistema de identidad (que incluye índices de satisfacción de necesidades y referencias situacionales) de cada individuo, las claves de comunicación emitidas reflejarán la identidad personal o la ideal en el esfuerzo de crear una consistencia en la identidad social.

Es evidente que ninguno de estos subconjuntos de identidad son independientes. Son interdependientes y reflejan las comunicaciones recibidas en el pasado interaccionando con comunicaciones recibidas en el presente.

Algunas personas pueden retener algunas claves de comunicación conscientes hasta que reúnen suficiente información sobre la otra persona para tomar una decisión sobre el posible éxito de una relación.

Estas personas están, por supuesto, comunicando aunque no quieran a través de una vía no verbal y por el simple hecho de que están reteniendo información sobre sí mismos. El otro hará juicios sobre la identidad de éste y procederá a la

transacción sobre esa base. Además, cuando los juicios sobre la identidad se basan sólo en claves de comunicación no verbales, el potencial de error se hace extremadamente alto. Así, relaciones que se podrían haber convertido en amistades fuertes y gratificantes, a veces no maduran simplemente por falta de información sobre la otra persona.

Los individuos pueden iniciar interacciones ofreciendo claves de comunicación que representan su identidad ideal (estado que aún no han alcanzado). A medida que progresa la relación, la revelación del engaño tiene un alto potencial para destruir cualquier avance que se haya hecho.

Esto indica la necesidad no sólo de conocer el propio sistema de identidad, sino también sentirse a gusto con él. Si una persona confunde sus identidades personal e ideal, las claves que utiliza pueden dar a la otra una perspectiva totalmente incorrecta. Cuando se descubre el error, la otra persona normalmente se siente engañada.

Ocasionalmente, la insatisfacción con la propia identidad junto con una fuerte necesidad de inclusión y afecto, llevará a una mala representación buscada y planeada. Al final, esto da lugar a relaciones inferiores. La manipulación propia y de los demás lleva a relaciones basadas en la falsedad, que a su vez son falsas en sí mismas.

Quizá la transacción de identidad más prometedora es aquella en que ambas partes empiezan por resolver elementos de la identidad personal relativamente sin importancia.

Esto permite a ambas partes construir sus respectivas identidades sociales poco a poco y da facilidad de corrección de interpretaciones erróneas. Esta ofrece una base sobre la que las dos partes pueden tomar decisiones referentes a la situación de la identidad y el potencial de una relación.

La *autoestima* es un elemento de identidad vital que juega un importante papel en la determinación de nuestra conducta comunicativa. Es la medida en la que uno aprueba su propio sistema de identidad. Es, en parte, una función del grado de consistencia positiva entre la identidad personal actual, la social y la ideal. Cuanto más nos acercamos a nuestras metas (satisfacción de necesidades), más nos aprobamos a nosotros mismos.

Cuanto más alta es la percepción de nuestra capacidad de conseguirlas, más alta es nuestra aprobación. Además la autoestima es también una función de la consistencia entre cómo nos vemos a nosotros mismos y cómo creemos que nos ven los demás.

Esto varía de acuerdo con la situación y el conjunto de conductas practicando en ella. Así, tenemos tantos índices de autoestima como situaciones podemos imaginar.

La mayor parte de la investigación, sin embargo, se basa en un índice general de autoestima. Esto implica obtener una síntesis de elementos situacionales pertinentes de las personas en relación con su valor autopercebido.

Algunas personas, sin embargo, quedan absorbidas en un solo grupo de elementos de identidad en que opera una autoestima baja, y permite a esa pequeña faceta de la identidad total hacerse continuamente activa e influyente en todos los contextos.

En la mayoría de los casos el sujeto no reconoce los aspectos positivos que quedan en la totalidad del complejo de identidad y así se hace deficiente para comunicarlas, centrándose en los negativos.

Esto, por supuesto, tiende a generalizar la baja autoestima a medida que se aumenta la inconsistencia entre identidad personal, social e ideal.

3.7.8 IDENTIDAD Y PERCEPCIÓN

La comunicación se ha dividido tradicionalmente en los dos elementos: emitir y recibir; procesos que ocurren simultáneamente durante las transacciones de comunicación interpersonal. El elemento receptivo o de percepción de la transacción es tan importante para desarrollar relaciones significativas.

Construimos nuestro propio concepto de la realidad a través de percepción, que nos da información sobre lo que nos rodea. Anteriormente abordamos el desarrollo del sistema de identidad como resultado de nuestro entorno. Como éste se percibe durante el proceso de desarrollo, podríamos decir que nuestra identidad no existiría sin la capacidad de percibir.

Hay que tener en cuenta además que a medida que maduramos, nuestra percepción del ambiente va siendo afectada por nuestro sistema de identidad y la percepción se hacen interdependientes.

La percepción es un proceso activo en el que recibimos estímulos, los reconocemos e interpretamos y quizá actuamos en respuesta. Sin embargo, gran parte del acto perceptivo ocurre a nivel inconsciente.

No somos conscientes de la mayoría de los estímulos que bombardean nuestros mecanismos sensoriales durante un día normal, ni somos conscientes de la mayoría de nuestras interpretaciones que acaban en actos de comunicación.

Señalemos otra vez que cada uno tiene una visión distinta de la realidad, que cada uno tiene una identidad distinta, un sistema de necesidades distinto, y que cada uno ha tenido distintas experiencias que han dado lugar a distintos recuerdos.

A causa de estas diferencias, la verdad en términos absolutos no se dan en la comunicación interpersonal; nos comunicamos basándonos en lo que percibimos

como verdad, independientemente de su autenticidad. Como sería beneficioso que basáramos nuestra comunicación en la verdad real más que en la supuesta no se puede minimizar la importancia de ser consciente de los procesos psicológicos que afectan a la percepción de lo verdadero.

3.7.8.1 PUNTOS PRECEPTUALES COMUNES

Aunque cada uno percibe el entorno a través de diferentes sentidos, el proceso de percepción tiene puntos en común.

CIERRE

Cierre es la tendencia a percibir una imagen mental completa donde hay datos incompletos. Tendemos a percibir una forma y saltamos a una interpretación sin examinarla plenamente o sin recibir suficiente información sobre ella.

¿Qué vemos en la figura 1.7?

¿Un triángulo? Mirémoslo otra vez.

¿No sería una interpretación más exacta tres líneas que no están conectadas entre sí: una es horizontal y las otras dos inclinadas verticalmente? ¿Es ridículo ser tan concreto? Probablemente sí en este caso, pero ¿qué pasaría si no estuviera percibiendo amor o libertad en lugar de un triángulo?

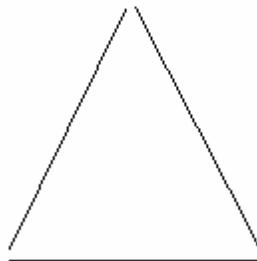


FIG. 1.7 EJEMPLO DE CIERRE PERCEPTUAL

Leamos el mensaje de la figura 1.8 deprisa. ¿Qué está mal?

La persona que lee deprisa desarrolla un modelo perceptual de leer ojeando. Sólo buscan palabras “significativas”, mientras que los lectores más lentos ven cada palabra.

Comparemos la reacción a los mensajes de los adultos con los de un niño pequeño que está aprendiendo a leer. El niño está aprendiendo y desarrollando un modelo perceptual de cierre. El adulto ya está encerrado en un modo de percibir el entorno.



FIG. 1.8 OTROS EJEMPLOS DEL CIERRE PERCEPTUAL

¿Qué tal hacemos el cierre?

La capacidad de completar modelos es cada vez más esencial en el mundo moderno. Pero tiene sus fallos.

¿Escuchamos a los demás sólo a medias y entonces usamos nuestra capacidad de cierre para construir una imagen mental de lo que trataban de decir? Obviamente, el potencial de error en la comunicación es extraordinariamente alto, como es la capacidad de una persona de sentirse frustrada cuando no entiende al comunicador.

PERCEPCIÓN SELECTIVA

La percepción selectiva es una regularidad perceptual que lleva a la fidelidad en nuestras imágenes mentales. Es la tendencia a percibir las cosas apoyándonos en

nuestras experiencias pasadas y en nuestros estados psicológicos. Básicamente, el término *percepción selectiva* se fundamenta en el hecho de que las personas sólo se pueden centrar en una porción limitada de su entorno en un momento concreto; esa porción limitada es el resultado de sus experiencias pasadas y su estado psicológico presente.

Como las personas no pueden duplicar exactamente las experiencias o el estado psicológico de los demás, con frecuencia percibimos distintas cosas al observar el mismo fenómeno.

La realidad es que dos individuos nunca perciben el mundo selectivamente de la misma manera. Y cuanto más conscientes somos de este hecho, mejor comprendemos las distintas opiniones y reacciones a los acontecimientos.

Esto no quiere decir que tengamos que cambiar nuestra imagen mental, sino que a través de esta comprensión se pueden discernir y posiblemente resolver las discusiones que se basan en percepciones distintas.

ORGANIZACIÓN PERCEPTUAL

Cuando el cerebro recibe una información que representa una faceta del ambiente, trata de crear una imagen mental.

Uno de los primeros pasos para ello es organizar el material de manera significativa . así, dependemos de nuestras experiencias pasadas relacionadas con él o con otro parecido, al tratar de poner orden en la masa de información que recibimos y se produce un prejuicio natural por nuestra parte, que es consistente con nuestra experiencia pasada.

Tendemos a organizar de un modo coherente con la información disponible, dada nuestra experiencia previa en este sentido.

Veamos algunos ejemplos donde nuestro origen personal juega un papel importante en la percepción.

En la figura 1.9 puede verse como un jarrón o como dos gemelos mirándose. Ambas percepciones son correctas; todo depende de que se haya puesto el área negra delante o al fondo.



FIG.1.9 ¿VE UN JARRÓN O LAS CARAS DE DOS GEMELOS?

Nuestros esfuerzos por comprender el entorno pueden producir tensión, frustración y ansiedad cuando no tienen éxito. Los intentos de manejar las claves de comunicación en nuestras transacciones interpersonales que no podemos organizar fácilmente de algún modo, también suelen resultar en frustración, pero el evitarlos puede ser dañino para nuestra relación.

Como la experiencia pasada introduce un prejuicio organizativo en nuestra percepción del entorno, cada uno organiza sus percepciones de maneras distintas.

Es más, por las diferencias en la experiencia pasada, algunas personas están mejor preparadas para organizar sus percepciones en situaciones específicas, lo que les da más imágenes mentales representativas de ese entorno, tanto si se trata de una persona o un objeto. Un modo de aumentar las capacidades de

organizar de modo significativo es solicitar continuamente evidencia sobre el acierto o error y usar esa información como base para futuras percepciones.

3.7.8.2 ORIENTACIONES PRECEPTUALES

Aunque cada persona tiene un sistema de percepción distinto y separado, sin embargo todos utilizamos pautas parecidas para interpretar lo que nos rodea. En algunos casos, necesitamos líneas generales, en otros, métodos más cortos para inferir.

PENSAMIENTO AUTISTA

La tendencia a percibir lo que queremos percibir se llama *pensamiento autista*. Implica una interpretación del entorno en que las interpretaciones razonables se confunden con las deseadas.

La confusión de la interpretación razonable con la deseada suele acabar en percepciones tan distintas del estado de una relación que cuando los sentimientos reales por fin salen a la luz, el resultado es la ruptura total. Este mismo problema en términos de percepción de los acontecimientos o de los otros en el entorno puede causar errores de comunicación y tensión en cualquier tipo de relación: profesor-alumno, esposo-esposa, jefe-empleado. Una sugerencia eficaz es distanciarse de la situación de vez en cuando y preguntarse: “¿Es esto de verdad una interpretación razonable de lo que pasó? ¿Estoy viendo en esto lo que quiero ver?”

CERRAZÓN VS. APERTURA DE MENTE

Esta orientación hacia acontecimientos externos se describe frecuentemente como una variable de la personalidad. Está, sin embargo, relacionada directamente con las orientaciones perceptuales. Las personas que tienen la mente cerrada

(dogmáticas), son autoritarias, tienen prejuicios y ven el mundo a través de una ventana muy pequeña.

Normalmente, tienen en alta estima a las figuras de autoridad, cuyas comunicaciones perciben como significativas y verdaderas, y desprecian a personas menos significativas, cuyas comunicaciones perciben como dudosas y falsas; generalmente viven con un sistema de valores y creencias restringido y tienden a percibir las cosas blancas o negras sin dar lugar a la posibilidad de que sean grises; es decir, tienen un conjunto perceptual marcado que sólo distingue polos opuestos. En su opinión, la comunicación de otra persona está o bien o mal, sin punto medio.

El grado de cerrazón depende en cierta medida del grado de compromiso que estas personas tienen con tal aspecto del entorno. Son intolerantes con los cambios o diferencias de opinión.

El conjunto perceptual particular que tienen rara vez se puede alterar con argumentos razonables. Puede producirse una alteración, pero probablemente sólo por medio de una figura de autoridad muy valorada.

ASIMILACIÓN-CONTRASTE

Quizá se pueda demostrar mejor la tendencia a la cerrazón o apertura de mente estudiando los principios de asimilación y contraste. Básicamente, cuando tenemos un conjunto perceptual particular, las claves del entorno que se parecen a las nuestras se asimilan.

La asimilación puede producirse ampliando el conjunto perceptual o percibiendo esas claves como más parecidas de lo que son de hecho. Cuando esas claves están en un punto de semejanza o en oposición a nuestro conjunto perceptual, tendemos a alejarlas más o a contrastarlas con las propias.

Sherif, Sherif y Nebergall⁸⁴ presentan esta idea a la luz de la teoría del cambio de actitud y la noción de implicación del ego. Afirman que sobre cualquier tema particular tenemos libertad de aceptación o de rechazo que está afectada por la implicación del ego en tal tema. En medio se encuentra la falta de compromiso.

Para ilustrarlo, la figura 1.10 demuestra la perspectiva de una persona cerrada y la de una persona abierta. Una persona cerrada generalmente ve todas las cosas a su manera, mientras que la que está muy implicada sólo será cerrada en relación con el tema en que la implicación del ego se mantiene.

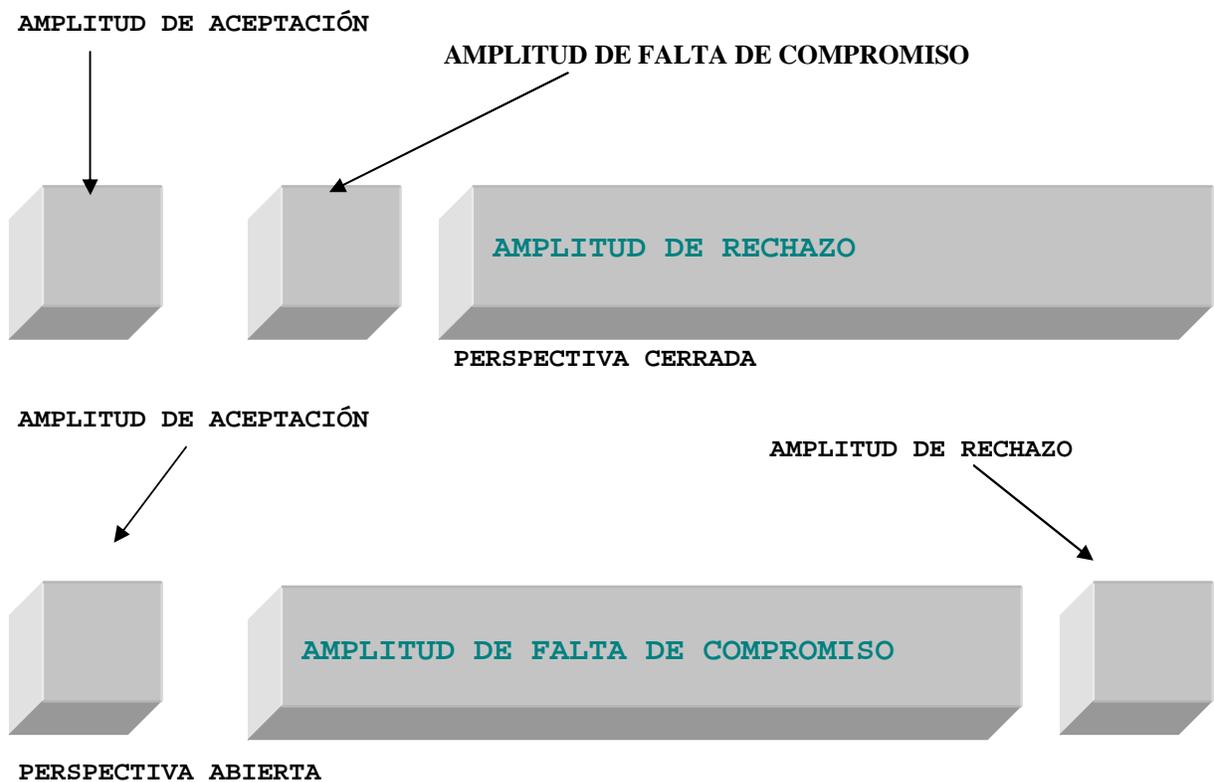


FIG. 1.10 ACTITUDES HACIA LAS RELACIONES PREMATRIMONIALES

En relación a las claves de comunicación del entorno sobre las relaciones prematrimoniales, la persona cerrada percibirá a la inmensa mayoría como automáticamente falsa o discrepante con lo que es la "verdad". La persona abierta,

⁸⁴ Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Aygris, Thompson

sin embargo, aunque básicamente mantenga la misma postura, sólo rechazaría los puntos de vista extremistas.

Desafortunadamente, además de rechazar la mayor parte de la comunicación, el individuo cerrado también rechaza a la mayoría de la gente; una vez que se establece una asociación entre la clave y la persona, ésta es tratada de la misma manera.

La persona abierta, sin embargo, como rechaza totalmente pocas claves, mantiene una perspectiva de aceptación de los demás, por lo que incluye a muchas más personas en su espacio vital y así tiene un potencial más alto de relaciones sociales que la cerrada.

ETNOCENTRISMO

Otro aspecto que puede afectar a la percepción de los demás es el etnocentrismo, que se ha definido como una “tendencia inconsciente a ver y juzgar a otras personas por nuestras propias costumbres y modelos.

Nos colocamos nosotros mismos y a nuestro grupo social o étnico en el centro del universo y calificamos a todos los demás según se acerquen a nuestro centro”.

Puede darse en relación al país, religión, raza, lugar geográfico, estilo de vida, ocupación o cualquier concepto que pueda proyectar un sentido de “corrección” o “bondad” .

La perspectiva etnocéntrica tiene graves implicaciones en nuestra percepción de los demás y sus conductas comunicativas. Esto, por supuesto, acaba por limitar el número de personas elegibles para nuestro espacio vital.

ESTEREOTIPOS

Un individuo que forma estereotipos de otros hace inferencias sobre el sistema de identidad de un grupo de personas. Estas inferencias a menudo se basan en leyendas, rumores u otras fuentes de información poco fiables.

Los estereotipos son imágenes mentales instantáneas que no se basan en claves de comunicación intencionadas de una persona. Estas imágenes se hacen activas para cualquier individuo que encaja en una clasificación. Nos hacemos autómatas, robots, en nuestra percepción de los demás.

Los estereotipos rápidamente introducen el prejuicio, bien a favor, bien en contra del individuo. Por desgracia, una vez que el prejuicio opera, todas las claves de comunicación se perciben a su luz.

EL EFECTO HALO

Pensemos un momento en una persona que nos gusta o en una que no nos gusta. Pasemos por la mente una serie de imágenes mentales de los modelos de comunicación. A veces se comportan casi igual, pero cuando la que nos gusta actúa en una manera decimos; “¡Qué bien!”, y cuando la que no nos gusta hace lo mismo decimos: “¡Qué tontería!”.

Esto es en parte el resultado de lo que se llama efecto de halo. Una vez que hemos establecido que una persona es positiva o negativa, tendemos a evaluar todas sus claves de comunicación desde esa perspectiva única. De hecho, vamos más allá de la simple reacción a interpretar.

El impacto del efecto halo en nuestro espacio vital es grande. Cuando nos encontramos con alguien nuevo, hacemos inferencias sobre su sistema de identidad basándonos primariamente en claves no verbales.

Entonces automáticamente empezamos a evaluarla positiva o negativamente. Si le damos una evaluación positiva, procedemos a acercarnos a él, a saber más de él y a revelar nuestras intenciones y nuestro sistema de identidad.

Quizás más tarde decidamos que no es “nuestro tipo”, y empezamos a buscar en otro sitio. ¿Qué sucede con la persona a la que evaluamos como negativa ‘ ¿Le damos un período de prueba? En la mayoría de los casos, la respuesta es “no”. Inmediatamente empezamos a sacarla de nuestro espacio vital centrándonos en claves que podemos interpretar negativamente. Evitamos comunicarnos con ella siempre que sea posible y podemos incluso buscar refuerzo en la opinión de otros y así predisponerles contra ella.

Es preciso que todos hagamos esfuerzos conscientes por detener los juicios inmediatos. Debemos esperar a que se haya recibido una información adecuada sobre los demás antes de tomar decisiones que los saquen de nuestro espacio vital.

En el apartado anterior hemos hablado de las orientaciones perceptuales a la luz de formas individuales de ver el entorno. Tengamos en cuenta que los extremos en cada tendencia no son frecuentes.

La mayoría nos movemos en un *continuum* que va de un extremo bajo a otro alto en términos de visión general y situaciones específicas.

3.7.8.3 ATRIBUCIÓN PERCEPTUAL

Podemos conceptuar al menos tres dimensiones aunque sólo veamos una o dos. Sin embargo, tendemos a ir más allá de lo físico; también suponemos una dimensión psicológica que existe en cualquier individuo que percibimos basándonos en inferencias que hacemos desde las claves de comunicación a las que hemos atendido y que hemos interpretado respecto a otra persona.

INFERENCIA

Se construye una imagen del sistema de la otra persona. El razonamiento es de naturaleza inferencial. Con esto queremos decir que se puede ver un conjunto concreto de claves asociadas a alguien (vestido, atractivo, calzado) e inferir el tipo de persona que es. Sabemos que los demás lo hacen, pero rara vez reconocemos que nosotros hacemos lo mismo.

La multitud de claves que utilizamos para tales percepciones es enorme. Se podría llamar a los seres humanos los grandes sintetizadores. Rara vez una clave particular determina nuestra percepción de la identidad de otro, sino que es una síntesis de todas las claves lo que nos lleva a una impresión general. (Esto no es así para los que estereotipan, los etnocéntricos y los de mentalidad cerrada). A medida que llegamos a conocer a la otra persona mejor (recibimos más claves de comunicación) podemos alterar nuestra percepción inicial.

CAUSALIDAD

Una inferencia crucial que hacemos al construir el paquete perceptual es la de por qué las personas se comportan de la forma en que lo hacen. Tendemos a percibir la conducta de otros (claves) desde una perspectiva de causa –efecto.

Esto tiene un impacto en nuestra percepción de los demás. También suponemos que la causa que asignamos a un efecto es correcta. Quizá esto esté más claro si pensamos en nuestra percepción de causa como una respuesta a la pregunta: “¿Por qué se ha comportado así?”. La respuesta afecta a la percepción general sobre el otro y se basa en nuestro sistema perceptual y las claves de comunicación inmediatamente anteriores. El potencial de error es muy alto.

Como todos los aspectos de la percepción, la inferencia de causalidad es diferente para cada individuo, porque cada uno tiene un sistema perceptual distinto y atiende a distintas claves del entorno. Así, dos sujetos que observan la misma

conducta pueden deducir distintas causas. Sin embargo, si tratáramos de comunicarnos sobre terceros, cada uno pensaría en principio que el otro asumió las mismas causas.

Si las diferencias en percepción no salen a la luz, la fidelidad de su comunicación será baja y posiblemente cree una fricción en la relación. Es más, ambos podrían haber hecho inferencias erróneas y estarían perjudicando a un tercero y, en potencia, podrían estar rebajando el estado de su relación con él.

Tendemos a olvidar que cada vez que hemos supuesto incorrectamente los motivos de otro, alguien ha supuesto incorrectamente los nuestros.

¿Son de calidad las claves que usamos? ¿Llevan a una alta fidelidad en la comunicación? Estas cuestiones no serán fáciles de contestar porque la mayoría de las claves e inferencias se dan a nivel inconsciente. Hay que ser introspectivo para localizar las conexiones de causa-efecto que se han llegado a usar automáticamente.

Muchas veces utilizamos claves de baja calidad. Esto da la oportunidad de examinar las claves “olvidadas” a la luz de la siguiente pregunta: “¿Es ésta la clave que una persona como yo debe utilizar para evaluar a otros seres humanos?”

3.7.8.4 INFLUENCIAS EN LA PERCEPCIÓN

La imagen mental que se crea como resultado de un estímulo externo está influenciada por cierto número de factores, cada uno de los cuales es interdependiente con cada uno de los otros.

Es decir, rara vez es sólo uno el factor que influye en nuestra percepción. Así pues, el sistema por el que se construyen las imágenes mentales es complejo.

El sistema perceptual se compone por lo menos de los siguientes factores:

1. Experiencia pasada.
2. Índice del entorno.
3. Sistema total de identidad.
4. Identidad de situación.
5. Estado de necesidad.

EXPERIENCIA PASADA

Este factor incluye algo más que una simple memoria de hechos, números y objetos concretos. Es un subconjunto del sistema de identidad, pero de tanta importancia que merece un tratamiento por separado.

Se incluyen en nuestra experiencia pasada conceptos como hechos, lenguaje, interpretaciones anteriores de ciertos estímulos, y el resultado de tales interpretaciones y la conducta subsiguiente. Nuestra experiencia nos permite interpretar toda la gama de estímulos no verbales.

La imagen generalizada que producimos está influida por el entorno en el que se generan las claves de comunicación.

EL ÍNDICE DEL ENTORNO

Este factor incluye un análisis del ambiente físico en el que tienen lugar la transacción y los estímulos verbales y no verbales que la preceden.

Las interpretaciones previas también pueden ayudar a determinar cuál de distintos significados dar a una palabra ambigua como “rojo” (color comunista), o el levantar las cejas (está interesado o piensa que estoy equivocado).

EL PAPEL DE LA IDENTIDAD

A causa de la naturaleza interdependiente de muchas complejidades de nuestros procesos psicológicos, el énfasis se debe poner de nuevo en el impacto de la identidad en el esfuerzo por construir imágenes mentales del entorno.

Las interpretaciones de las claves verbales o no verbales están afectadas por los tres factores de identidad y sus interrelaciones. Si tenemos una opinión de nosotros mismos alta y creemos que los demás también la tienen, nuestra tendencia es a interpretar las claves del entorno como positivas (hasta cierto punto). La orientación hacia uno mismo y cómo se espera que los demás nos perciban puede matizar la interpretación de las claves de comunicación.

El sistema de identidad incluye las actitudes, creencias, valores y orientaciones generales, hacia uno mismo y hacia el entorno global. La situación concreta en que nos encontramos, sin embargo, aporta aspectos específicos de nuestra identidad total que pesan en el acto de la percepción.

IDENTIDAD DE SITUACIÓN

Ya hemos dejado claro cómo un conjunto de conductas puede influir sobre las claves de comunicación que utilizamos para representar nuestra identidad y que también influye sobre la manera en que interpretamos las claves de los demás. Enfoca aspectos específicos de nuestro sistema de identidad y de la experiencia pasada. Una identidad de situación está operando; tendemos a percibir el entorno a su luz.

ESTADO DE NECESIDAD

Este factor tiene implicaciones cruciales en la posibilidad de malinterpretar las claves ambientales: ver claves que no están o no darse cuenta de las que están. Cuando no se ha satisfecho una necesidad durante un largo período de tiempo o

cuando el nivel de satisfacción no se ha afirmado, la persona comienza a buscar la información tendente a esta satisfacción. El mismo principio opera respecto a las necesidades psicológicas.

Cuando durante algún tiempo uno no ha satisfecho la necesidad de pertinencia o amor o de inclusión y afecto, una ligera mirada de otro se puede interpretar como un gesto o deseo de amistad.

Uno puede tender a centrarse en las claves que representan un sentimiento amistoso y así pasar por alto claves que pueden querer decir: “Espacio; estás acercándote demasiado”.

Las personas pueden comenzar a conducirse de manera súper o subpersonal y también a percibir al entorno a la luz de esas orientaciones. Es decir, su visión de la realidad está alterada, y, así, influye sobre su concepto de la verdad, que a su vez constituye la base de sus decisiones respecto a la conducta.

Estos factores pesan sobre la percepción del entorno desde el momento del impulso neutral hasta la creación de la imagen mental.

3.7.8.5 ASPECTO FISIOLÓGICO DE LA PERCEPCIÓN

Nuestras ideas del mundo y de nuestra propia identidad son el resultado de una actividad mental compleja que generalmente se llama pensar.

Nuestros esfuerzos de pensamiento, sin embargo, se basan en la información que hemos interpretado de los estímulos provistos por los cinco sentidos.

Los seres humanos tienen inteligencia, lo que permite conceptualizar datos sensoriales crudos como representativos de la realidad.

Sin embargo, el hecho es que estas capacidades cognitivas no tendrían ningún valor sin los datos básicos proporcionados por el sistema sensorial. Por lo tanto, se debe considerar el acto de la percepción como un proceso de dos fases: sensación e interpretación.

Las características básicas del sistema sensorial de todos son casi idénticas, pero ninguna persona tiene exactamente el mismo sistema que otra. Desgraciadamente, en las transacciones interpersonales a menudo pasamos por alto la posibilidad de que el sistema sensorial de otro sea distinto del nuestro.

Tendemos a suponer que todo el mundo oye exactamente lo que nosotros, ve lo vemos, huele, toca y gusta exactamente como nosotros. Un momento de reflexión nos debería revelar que no es así.

ESTÍMULOS

Vivimos en un mar de estímulos (imágenes, sonidos, olores, gustos y texturas). Cada uno de éstos se transmite desde el exterior a nuestro sistema sensorial por un canal: la vista se transmite por ondas de luz, el sonido por ondas sonoras, el tacto por presión y el olfato por medios químicos. Los distintos sentidos pueden estar recibiendo estímulos simultáneamente.

Con tantos estímulos como se absorben al mismo tiempo, no es extraño que la visión del otro esté en cierto modo generalizada. Cuando se considera además que los estímulos se absorben continuamente por el sistema sensorial, se nos hace evidente la complejidad de nuestro pensamiento y esfuerzos de atribución.

Los estímulos son los que activa un sistema sensorial. Dada esta definición, muchos estímulos que afectan a los sistemas sensoriales de otros seres no están al alcance de los seres humanos por las limitaciones inherentes en nuestro sistema sensorial.

Podemos oír sólo una cierta gama de ondas sonoras, ver una cierta gama de ondas luminosas, y sentir una cierta gama de presión. Debemos reconocer también que no tenemos acceso a todos los estímulos del entorno.

En la figura 1.11 el profesor está de pie al frente de la clase.

El alumno “que ve” desde el extremo izquierdo no recibirá los mismos estímulos que el “que ve” desde el extremo derecho. Así, cada alumno puede recibir la comunicación no verbal emitida por el profesor de manera diferente.

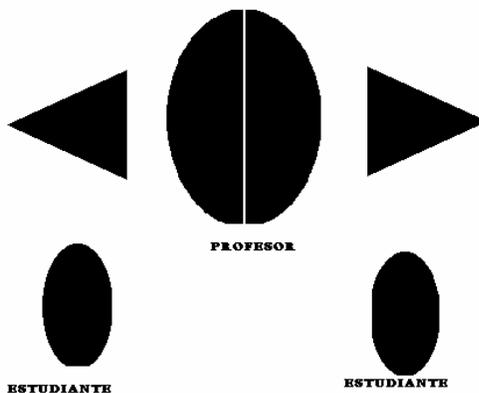


FIG. 1.10 PROBLEMAS CORPORALES DE PERCEPCIÓN

Los estímulos con un órgano sensorial se transforman de onda de luz o sonido en una unidad de energía que se desplaza a través del sistema nervioso hasta el cerebro. Durante el viaje, se puede alterar o quedar bloqueada por la actividad psicológica, que es primordialmente subconsciente.

Puede plantearse un segundo si el impulso energético llega al cerebro. Muchos estímulos sin importancia llegan al cerebro en forma de impulsos de energía.

Para poder enfrentarse a ellos, un área cerebral toma una decisión sobre el valor de los impulsos entrantes; decide si despertar o no al resto del cerebro para actuar sobre esos impulsos o simplemente permitir que se disipen. Estas decisiones están controladas psicológicamente.

Desafortunadamente, esta capacidad no siempre se usa en su mayor grado de efectividad. El ruido se considera muy frecuentemente como algo que interfiere con la calidad de percepción. El nivel de ruido que una persona permite que interfiera está en parte relacionado con la cantidad de esfuerzo que ponga en concentrarse o prestar atención a comunicaciones específicas.

A medida que llegan los impulsos, el cerebro empieza a tomar decisiones sobre lo que representa, empieza a interpretar el entorno basándose en tres niveles de sensación, que se pueden distinguir por la habilidad cerebral para construir la parte del entorno que originó el estímulo inicial.

El primer nivel es el *detección*. Somos conscientes de que algo ha ocurrido, pero no sabemos lo que es.

El segundo nivel es el de *reconocimiento*. Normalmente resulta de “buscar” ciertos tipos de impulsos con lo que otros impulsos se retrasan.

Hay puntos buenos y malos en este nivel de sensación. Sin embargo, suele dar lugar a respuestas demasiado rápidas, sin suficiente información y reaccionar de ese modo no parece beneficiosos para entablar relaciones interpersonales.

El tercer nivel de sensación es el de *identificación*. Este nivel se refiere a la fidelidad de comunicación entre el entorno y la imagen mental que se crea.

Requiere mucha más información, que se analiza, no como resultado de la predisposición sino de la claridad del impulso y el sistema de percepción. Así, la identificación va más allá del reconocimiento en términos del esfuerzo empleado en construir la imagen mental.

Este es el nivel mínimo necesario para que la percepción sea fiel. Implica toda la reflexión que hemos hecho sobre las tendencias psicológicas perceptuales.

MEMORIA

La memoria ciertamente juega un papel importante en la percepción. De hecho es el fundamento de la existencia humana. De nuestra habilidad de recordar el pasado dependen los conceptos mismos de experiencia, lenguaje, símbolos, consistencia e identidad.

Hay dos líneas de pensamiento básicas que prevalecen:

1. Primero, que la memoria consta de dos fases: a corto y a largo plazo. Los que proponen esta idea creen que todos los impulsos interpretados pasan a un área de memoria a corto plazo. Si la imagen particular (dirección, teléfono, experiencia, etc.) no es de la importancia suficiente, o no se practica, simplemente se disipa. Si es de mucha importancia o se practica, la imagen mental pasa a un área que se denomina memoria a largo plazo.

2. La otra perspectiva indica que todo pasa a la memoria a largo plazo permanentemente, pero que tenemos distintas capacidades para recordar cosas concretas. Así, todo lo que hemos experimentado está en nuestra memoria y tanto el que conscientemente podamos construir una imagen mental (recordar un nombre) como que no, depende de nuestra habilidad de localizar el área de almacenamiento.

Hay un tercer enfoque que sugiere que nuestra memoria se puede dividir en tres sistemas por lo menos, cada uno de los cuales tiene un número de subsistemas.

Los tres que se consideran más a menudo son el de la experiencia, el del concepto y el lingüístico. Esta teoría surgió de la investigación sobre la amnesia, donde se encontró que distintos tipos de amnesia producían dificultades para recordar independientemente esas tres áreas. Esto puede suceder porque tenemos distintas áreas de almacenamiento para cada categoría, que quizá operan de forma distinta.

3.7.9 FORMACIÓN DE EXPECTATIVAS

Aquí nos referimos sobre el modo en que el sistema de identidad interacciona con el entorno para provocar expectativas referentes a uno mismo y a las personas de alrededor. Estamos específicamente interesados en cómo actuamos para cumplir nuestras expectativas y cómo manejamos situaciones en que éstas se han violado. Esto es importante, no sólo porque las claves de comunicación juegan un papel decisivo, sino también porque da una visión interna de la conducta comunicativa en situaciones de la vida diaria que producen tensión.

FORMACIÓN DE EXPECTATIVAS INDIVIDUALES

La exigencia de consistencia se deriva de la necesidad de seguridad de que hablaba Maslow⁸⁵, indicando que los seres humanos precisan orden y previsibilidad para poder existir.

Es a través de la inclinación al orden y la previsibilidad como las personas desarrollan expectativas no sólo del mundo que les rodea, sino también de sí mismas. Cada momento de la existencia se llena de numerosas expectativas, muchas de las cuales están relacionadas con el entorno físico, y no se perciben nunca conscientemente. De manera parecida, muchas de las expectativas constantes se relacionan con nuestras conductas comunicativas y las de los demás y son igualmente inconscientes.

El desarrollo de estas expectativas y la naturaleza de su violación son importantes determinantes en las transacciones interpersonales diarias. Las expectativas propias y de los demás están en función de cinco áreas interrelacionadas: la unidad sociocultural, las experiencias pasadas, el sistema de identidad, el estado de las relaciones y el contexto situacional de las transacciones de comunicación.

⁸⁵ Ver Motivación de Abraham Maslow

LA INFLUENCIA DE LAS UNIDADES SOCIOCULTURALES

Una unidad sociocultural es un grupo de personas que directa o indirectamente han desarrollado un amplio conjunto de expectativas colectivas diferentes de la conducta de los individuos que pertenecen a ella. De este modo, podríamos ver la unidad sociocultural de un país, una región o un barrio o del trabajo. Normalmente, el conjunto de expectativas de cualquier unidad sociocultural incluye la mayoría de las de una unidad sociocultural más amplia (que recoge a la unidad más pequeña).

Los miembros de la unidad de trabajo reconocen las expectativas de la ciudad, y ésta a su vez las del estado y la nación.

En cualquier caso, se puede pensar que los miembros de una unidad tienen expectativas de la conducta de los demás.

Durante los años de crecimiento, aprendemos las expectativas de las unidades socioculturales más amplias.

También aprendemos a esperar una conducta parecida de los de más miembros de esa unidad y un comportamiento distinto de las de otras unidades. A medida que maduramos y entramos y salimos de unidades más pequeñas también captamos una variedad de expectativas nuevas y a veces muy distintas.

Las expectativas a cada nivel de unidades socioculturales se desarrollan con el objeto de mantener una vida cómoda para sí mismas y sus componentes. Las unidades exigen de sus miembros: 1) Conocimiento de sus normas de conducta; y 2) Conformidad de ellas.

Las normas de conducta representan un conjunto colectivo de expectativas de una unidad sociocultural. Las de cada unidad se formulan a través de diversos medios: algunas se desarrollan en base a la decisión de la mayoría, mientras que otras son

instigadas por el control de los que están en posición de poder y otras se hacen operativas sólo por costumbre.

El alcance de una unidad está constantemente en movimiento, porque unas personas mueren y otras nacen, y algunas pasan de una unidad a otra.

Los jóvenes tienen poco que decir en las expectativas de la unidad y adoptan la conducta de los padres que, por último, se acepta como la forma en que son las cosas. Las personas que acceden a una nueva unidad sociocultural, deben adaptarse a un nuevo conjunto de expectativas para poder comunicar a sus miembros que también lo son.

El método de establecer reglas desde el poder para establecer expectativas se emplea más a menudo en unidades que no poseen un sistema democrático. Las organizaciones como el ejército, grandes corporaciones y organizaciones educativas tienden a utilizarlo.

Ocasionalmente puede crearse una unidad sociocultural de amigos donde uno o dos líderes determinen la conducta esperada de los miembros del colectivo; cuando se usa este método, la desviación de las normas de conducta es seria y los violadores se enfrentan a veces a medios correctivos drásticos; el objetivo de la corrección es asegurarse de que no se va a quebrantar nunca más la expectativa de que el líder que detenta todavía el poder lo seguirá haciendo.

Las organizaciones locales y sociales normalmente establecen un conjunto de reglas con base al consenso de la mayoría.

Dentro de unidades sociales como un grupo de amigos, las reglas normalmente no se verbalizan: surgen de un acuerdo del grupo que se formó sin referirse nunca a expectativas o reglas de conducta: se acuerdan a través del flujo y reflujo de transacciones de comunicación que no implican la expectativa misma.

Al examinar las normas de conducta quizá la más evidente es el sistema de las expectativas escritas. Las expectativas escritas están primordialmente asociadas a unidades socioculturales más amplias y las más pequeñas adoptan muchas de ellas. Cada pequeña unidad, sin embargo, tendrá pequeñas desviaciones de la unidad más grande porque tiene más oportunidades de comunicación continua.

La mayor parte de las expectativas no están escritas. Se transmiten de padres a hijos, de los miembros veteranos a los nuevos, por comunicación verbal y no verbal. La generalidad de los comportamientos diarios rara vez está escrita.

La forma en que unas personas se relacionan con otras de distinto sexo, status, poder, edad y propiedad se aprende por observación e instrucción oral de los miembros de la unidad.

Así, las expectativas de la unidad y las individuales se mantienen a través de largos períodos de tiempo. El conjunto de las que aprendemos de la unidad sociocultural es sólo un subconjunto de las expectativas totales que tenemos.

Aunque las circunstancias puedan ser distintas, todos pasamos de una unidad a otra a lo largo del día a medida que se produce ese movimiento, nuestras expectativas sobre nuestra conducta y la de los otros cambiarán como cambia la unidad. Esperamos de nosotros mismos y de los demás lo que la unidad sociocultural más relevante espera de nosotros.

LA INFLUENCIA DEL PASADO, PRESENTE Y FUTURO

Las expectativas que hemos recibido de nuestras unidades socioculturales son sólo parte de nuestra experiencia pasada; en cierto sentido, todas se basan en ella. Cuando nos enfrentamos con situaciones nuevas, nos referimos a experiencias parecidas del pasado para desarrollar nuevas expectativas. Lo que hemos vivido influye no sólo en nuestra unidad sociocultural, sino también en nuestro sistema de identidad, estado de necesidad y conducta comunicativa y

proporciona la base para tomar decisiones para optimizar lo positivo y minimizar lo negativo. Es a través de nuestras experiencias vividas como nos relacionamos con el entorno.

Nuestras experiencias pasadas, están, sin embargo, matizadas por nuestra situación presente. El contexto en que nos encontramos afecta a las expectativas que tenemos sobre nosotros mismos y sobre los demás. El presente nos afecta en el sentido de que esperamos un tipo de conducta específico según la situación en que nos encontramos, que, en cierto modo, nos ayuda a decidir lo que podemos esperar del otro. Desarrollamos expectativas sobre el comportamiento de casi todo el mundo, hasta de los extraños. Antes de entrar en un contexto social concreto anticipamos cómo va a ser. Necesitamos una proyección de futuro, que ciertamente afecta a nuestras expectativas del presente. Ante situaciones en las que no hemos estado todavía, miramos a otras parecidas del pasado para desarrollar expectativas sobre esa base.

EL IMPACTO DE LA IDENTIDAD

Es evidente que las personas consideran la violación de expectativas positivas como dolorosa o negativa. Nuestra tendencia humana sigue siendo maximizar lo positivo y minimizar lo negativo. En la cultura occidental en este momento lo importante es ganar en identidad personal, ideal y social, lo que consume la mayor parte del tiempo de *interacción* con los demás.

Aunque cada persona lleva consigo sus expectativas basadas, en parte, en la unidad sociocultural y las experiencias del pasado, presente y futuro anticipado, el sistema personal de identidad es la influencia más potente en lo que se espera.

Estas expectativas forman una parte tan integral de nuestro mundo psicológico, que la gran mayoría se queda enterrada en nuestro subconsciente haciéndose

evidente sólo cuando ocurre una violación. Además, muchas violaciones tienen lugar y se solucionan sin que seamos conscientes de ello.

Pensamos que la visión del mundo de cada persona está ligada a la estructura de su identidad individual. Las expectativas están fuertemente influenciadas por quién cree uno que es, cómo cree que otras personas le ven, cómo le gustaría verse a sí mismo y que le vieran otros.

Se debe reconocer, sin embargo, que todas estas expectativas están hasta cierto punto influenciadas por el conjunto de conductas que operan en ese momento.

Nuestra reflexión sobre la diferenciación de unidades y el impacto de la situación presente y el contexto, es particularmente significativa, porque determinan, en parte, el comportamiento que seleccionamos en un momento dado.

Como el conjunto de conductas es un grupo seleccionado de elementos de la identidad que se reflejan en nuestra comunicación, que cambia de un momento a otro de acuerdo con la situación y el contexto, las expectativas propias y de los demás están también en un estado constante de movimiento.

Una parte del contexto que tiene mucha importancia sobre nuestra conducta, y por tanto en nuestras expectativas, es el tipo de relación que creemos tener con los demás que están presentes.

LA INFLUENCIA DE LAS RELACIONES

Antes de tratar a una persona por primera vez, nuestras expectativas son amplias y generales. Aplicamos las expectativas de la unidad sociocultural y nuestra experiencia pasada-presente.

El momento en que llegamos a un contacto directo cara a cara, las expectativas se hacen sin embargo menos generales y más específicas.

Analizamos las claves de comunicación emitidas por los demás, nos formamos una idea de su identidad y empezamos a esperar ciertas conductas de ellos. Los extraños, por supuesto, están haciendo lo mismo en relación con nosotros.

A través del intercambio de claves de comunicación, cada uno desarrolla expectativas específicas y no verbales, las expectativas que se tienen se hacen más refinadas y detalladas.

Las decisiones se toman basándose en el análisis de la comunicación del otro y de la confirmación o negativa de la persona a las expectativas, en relación al punto hasta donde nos gustaría llegar en el *continuum* de relación.

Este *continuum* se muestra en la figura 1.12



FIG.1.12. LAS RELACIONES GENERALMENTE COMIENZAN CON UN SIMPLE CONOCIMIENTO PSICOLÓGICO

En raras ocasiones, una relación puede comenzar más adelante pero la mayoría empiezan en el nivel 1 del *continuum*.

El concepto de relación se puede ver desde tres perspectivas:

1. Dónde sitúa la persona A la relación.
2. Dónde sitúa la persona B la relación.
3. Dónde los sentimientos unidos de las dos personas sitúan la relación.

De la misma manera que una cadena es tan fuerte como su enganche más débil, una relación como unidad o sentimiento unidos, sólo puede progresar hasta el estado más bajo que indique una de las dos personas.

Si la persona A sitúa la relación al nivel 3 y la persona B la sitúa al nivel 4, la relación se puede ver desde el punto de vista de la persona A, 6, o de la persona B, 4. pero al contemplar la relación desde una perspectiva conjunta, hay que afirmar que como relación significativa ha progresado sólo hasta el nivel más bajo que es el 4.

Las expectativas que cada uno de nosotros tenemos sobre el otro se basan en los puntos de vista respectivos. La persona A esperaría una comunicación de la otra a nivel 6, mientras que la B sólo esperaría una comunicación de nivel 4. A medida que la distancia entre las personas, A y B aumentase, la tensión y frustración resultante de la violación de expectativas también aumentaría.

La clave para evitar una ruptura en la relación está en una revelación recíproca inmediata que permita a las expectativas tener una base más sólida que las suposiciones normales que cada uno hace del otro.

A medida que una relación progresa de un nivel a otro, las expectativas aumentan en volumen e importancia. La confianza mutua es decisiva para una relación. Parece pues, que la confirmación continuada de expectativas se relaciona directamente con ese concepto.

Las expectativas que tienen unas personas sobre otras sólo se pueden conocer por el intercambio de información. Con frecuencia suponemos que el otro tiene las mismas expectativas que nosotros.

Sin embargo, si nos detenemos un momento y consideramos los factores que las constituyen, veremos claro que éste es un supuesto ilógico y erróneo.

Aunque todos hacemos deducciones sobre los demás a través de comunicaciones verbales y no verbales, cuanta más información tengamos, más posible será que sean válidas. La cantidad y calidad de la comunicación que se intercambia debe aumentar para que las expectativas sean válidas y a su vez para que la relación progrese legítimamente.

Una relación construida sobre la manipulación acaba por fracasar. Una relación que persiste a pesar de una continua violación de expectativas es poco realista.

LA INFLUENCIA DE LOS ESTADOS DE NECESIDAD INTERPERSONAL

El estado de necesidades interpersonales como pertenencia y amor, inclusión, control y afecto, es un importante factor en las expectativas que tenemos sobre nosotros mismos y los demás. Si una necesidad primaria no se satisface, está activa; esperamos satisfacerla. Según el estado de la relación que tenemos con otras personas, esperamos que conozcan nuestra necesidad y nos ayuden a salir de ella.

El nivel de relación está influenciado por el grado en que ambas partes reconocen y se adaptan a las expectativas una de la otra, en cuanto se refiere a factores importantes y se adaptan a las expectativas una de la otra, en cuanto se refiere a factores importantes como la identidad y las necesidades.

Nos centramos en el desarrollo de expectativas individuales como función de la unidad sociocultural: experiencias pasadas, presentes y anticipadas del futuro; el sistema de identidad, el nivel de la relación y los estados de necesidad interpersonal. Una vez desarrolladas y activadas, nuestras expectativas actúan subconscientemente al afectar a nuestras conductas comunicativas para nosotros mismos y los demás.

Una expectativa rara vez se hace consciente, a no ser que se piense que ha sido violada. Cuando esto ocurre, tiene implicaciones drásticas para la comunicación utilizada en las relaciones interpersonales.

3.7.9.1 VIOLACIÓN DE EXPECTATIVAS

Antes de seguir, recordemos casos que hemos vivido en que las personas de nuestro espacio vital se han conducido de un modo distinto al que esperábamos.

Tratemos de visualizar cómo reaccionamos a esa conducta y el impacto de nuestra reacción sobre la relación.

Parecen dos modos en que se pueden violar las expectativas. Ambos son intencionados, se mantienen ante los ojos de quienes las contemplan, tendrán como resultado esfuerzos para resolver la inconsistencia inherente a una expectativa violada.

Primero, vamos a poner ejemplos desde la perspectiva de las expectativas violadas dentro de la unidad sociocultural, las violaciones se producen desde el punto de vista del que tiene la expectativa. En el siguiente caso, quien tiene la expectativa es la unidad sociocultural misma.

EN LA UNIDAD SOCIOCULTURAL

Primero puede producirse una violación actual. Esto es desde la posición de la unidad sociocultural, sin embargo, es posible un segundo modo.

Una violación interpretada o percibida es considerada como de hecho, aunque no haya ocurrido en la realidad. Superar estas violaciones interpretadas es una tarea ardua y depende mucho de la reputación pasada del sujeto como miembro de la unidad y del significado de cualquier evidencia contraria que pueda presentar.

Cada una de las expectativas de la unidad sociocultural se pueden también ver desde la perspectiva de cada persona que la compone. Así, uno puede no sólo violar la expectativa de la unidad, sino también la de cada uno de sus miembros.

Por supuesto, las expectativas individuales son mucho más numerosas que las que la unidad sociocultural.

EN EL INDIVIDUO

Consideremos que se viola una expectativa individual. En una forma muy parecida a como funcionan las unidades socioculturales, cada uno actúa sobre el supuesto de que los demás conocen y entienden las expectativas y se conforman a ellas. Así, las violaciones de expectativas personales también pueden ser reales o interpretadas.

Va a haber muchas cosas que pueden causar una violación interpretada. Esta no es en realidad una violación, sino quizá por un índice de situación, o porque en ese momento concreto se está preocupando por una necesidad particular, se pueden malinterpretar las claves de comunicación.

3.7.9.2 REACCIONES Y SOLUCIONES A LA VIOLACIÓN DE EXPECTATIVAS

Las reacciones y soluciones a la violación de expectativas varían con el grado de impacto y la importancia de éstas. Además, las circunstancias de la violación pueden afectar a las reacciones y los métodos de resolución.

Como la unidad sociocultural juega un papel importante en las transacciones de comunicación interpersonal, estudiaremos su método para manejar la violación de expectativas de forma separada, distinta de los métodos individuales.

LA UNIDAD SOCIOCULTURAL

En las unidades socioculturales gubernamentales hay normalmente un período de clarificación en que uno puede tener la oportunidad de enfrentarse con el tema de la violación interpretada frente a la real.

Sin embargo, en unidades sociales, este período de clarificación rara vez existe. Normalmente, el método de resolución entra en acción inmediatamente. Sólo con el paso del tiempo una unidad social típica acepta explicaciones alternativas para la conducta observada.

Las unidades socioculturales utilizan cinco métodos de resolución principales cuando se violan las expectativas. Las unidades gubernamentales pueden utilizar el concepto de verificación.

Las unidades sociales o de trabajo también pueden dar una advertencia seguida de un período de prueba en que las actividades diarias están bajo vigilancia constante.

Normalmente este método de resolución toma en cuenta que uno puede haber ignorado la expectativa sociocultural en su infracción.

El segundo método de resolución normalmente asociado con violaciones menores es castigar de alguna manera a quien las ha causado para reducir la posibilidad de que vuelva a hacerlo en el futuro. La unidad gubernamental puede imponer multas, las unidades sociales y de trabajo tienen una gran variedad de castigos, incluyendo multas y también exigencias de conducta.

El tercero y quizá más importante método de resolución es el de rechazo de la unidad social. Las unidades gubernamentales se valen de cárceles y procedimientos de deportación. Las sociales y de trabajo utilizan la indiferencia,

evitar a las personas y la frialdad y de vez en cuando pueden decir abiertamente: “no te queremos como miembro de este grupo”.

El cuarto método de reacción-resolución es aceptar la violación de mala gana. Así se produce el cambio en las expectativas de la unidad.

Quizá los que cambian se encuentren con dos problemas importantes: deben estar dispuestos a pagar el precio de ser los primeros en violar las expectativas de la unidad, porque esto provocará uno de los métodos de resolución mencionados antes de que ocurra cualquier cosa que se asemeje remotamente a la aceptación de mala gana.

El segundo y quizá mayor problema es el tiempo, las unidades más amplias son tradicionales, y están muy cómodas con lo que esperan, introducir un cambio es interrumpir esa comodidad, convertir lo incómodo e inseguro en cómodo y seguro no es algo que se consiga de un día para otro.

Así, el simple paso del tiempo y el aumento de las responsabilidades y la alteración de circunstancias junto con el progreso, son obstáculos para resolver el problema por este método.

Por último, aunque es importante, hay un método de resolución llamado felicidad. Aunque las unidades socioculturales tienen expectativas positivas sobre el comportamiento de quienes la componen, también tienen expectativas negativas.

Cuando se viola una de las negativas, la unidad se puede alegrar de su felicidad por la sorprendente conducta de sus miembros.

Quizá estos se mezcle con cierta credulidad y sorpresa al principio, pero más tarde, lleva a la felicidad y a un nuevo conjunto de expectativas positivas.

EL INDIVIDUO

Como las expectativas de la unidad sociocultural y de una persona pueden ser violadas por otra, ésta puede pensar que el principio de doble riesgo no es operativo en el mundo de las relaciones.

El individuo puede encontrarse con que tanto la unidad sociocultural como la otra persona le aplicarán un castigo si no responde a las expectativas.

Da igual que la violación sea real o interpretada ya que se obrará partiendo del supuesto de que ocurrió de hecho.

Como poseemos una perspectiva positiva-negativa de los acontecimientos en nuestro espacio vital, podemos tener reacciones negativas o positivas a las violaciones de nuestras expectativas.

Si se viola una expectativa positiva generalmente reaccionamos de manera negativa, (frustración, depresión o ansiedad). Si se viola una expectativa negativa, generalmente reaccionamos con sospecha o desconfianza al principio. Si la nueva conducta se repite y se interpreta como segura, cambiamos a una dirección positiva (cariño, felicidad o alegría). Hay excepciones, pero generalmente ocurre así.

Podemos reaccionar con felicidad a la violación de nuestras expectativas. Pero, como tenemos confianza en los demás y obramos pensando que tenemos la verdad, la inmensa mayoría de nuestras expectativas sobre nosotros mismos y los demás, son positivas.

Esto resulta en reacciones negativas a las numerosas violaciones que se producen durante un día normal. Las reacciones pueden incluir una gran variedad de matices: ira, frustración, y/o depresión.

Enseguida abordaremos el tema de la Inteligencia Emocional, pues para la investigación que estamos realizando debemos conocer qué significa y la probable implicación con la productividad de la organización.

CAPÍTULO V: INTELIGENCIA EMOCIONAL

3.8 ¿QUÉ ES INTELIGENCIA EMOCIONAL?

Para introducirnos en el tema de la Inteligencia Emocional (IE), comenzaremos por definirla, como el uso inteligente de las emociones: de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados.

Un ejemplo de ello sería el caso en que tuviéramos que realizar una presentación importante y nuestra percepción de nosotros mismos (un componente de la inteligencia emocional), nos indica que nos sentimos muy ansiosos.

Entonces, nuestra inteligencia emocional nos hace emprender una serie de acciones: podemos tomar las riendas de cualquier pensamiento destructivo; hacer ejercicios de relajación para sentirnos menos tensos, y abandonar cualquier conducta contraproducente, tal como andar de un lado para otro de la habitación.

Con ello, reducimos la ansiedad lo suficiente como para llevar a cabo la presentación con seguridad.

Las aplicaciones de la inteligencia emocional en el trabajo son prácticamente infinitas. La inteligencia emocional resulta un instrumento eficaz para resolver una situación delicada con un compañero, cerrar un trato con un cliente difícil, criticar al jefe, perseverar en una tarea hasta completarla, y enfrentar otros retos que afecten nuestro éxito.

La inteligencia emocional se utiliza de forma intrapersonal (ayudándonos a nosotros mismos) e interpersonal (ayudando a los demás).

3.8.1 COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Nuestra inteligencia emocional deriva de cuatro elementos esenciales que funcionan como los componentes básicos del ADN.

Cada componente básico representa capacidades que, combinadas dan lugar a la inteligencia emocional. Se organizan de modo jerárquico y cada nivel superior incorpora y desarrolla las capacidades de los niveles inferiores. Estos cuatro componentes básicos son:

1. La capacidad de percibir, valorar y expresar emociones con precisión.
2. La capacidad de poder experimentar, o de generarlos a voluntad, determinados sentimientos, en la medida que faciliten el entendimiento de uno mismo o de otra persona.
3. La capacidad de comprender las emociones y el conocimiento que de ellas se deriva.
4. La capacidad de regular las emociones para fomentar un crecimiento emocional e intelectual.

CONCEPTUALIZACIÓN

Inteligencia Emocional: Uso inteligente de las emociones, haciendo que estas trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados.

Autoconciencia: Tomar conciencia de la abundante información que tenemos sobre quienes somos.

Catalizar: Provocar una reacción.

Motivación: Desde un punto de vista técnico, la motivación es el empleo de energía en una dirección específica y para un fin específico.

En el contexto de la inteligencia emocional, significa utilizar nuestro sistema emocional para catalizar todo el proceso y mantenerlo en marcha.

Exteriorización: Transmitir con claridad al otro lo que pensamos, sentimos y queremos.

Asertividad: Defender nuestras opiniones, ideas y necesidades al mismo tiempo que respetamos las de los demás.

Atención Dinámica: Escuchar de verdad lo que dicen los demás.

Crítica: Compartir, de forma constructiva, nuestras ideas y sentimientos sobre ideas y los actos de otra persona.

Comunicación de Equipo: Comunicarnos en una situación de grupo.

Organización de Trabajo: es un sistema integrado que depende del rendimiento y de la interrelación de todos los individuos que la componen.

Técnicas de Apaciguamiento: Estas técnicas se refieren a todo lo que podemos hacer o decir para que otra persona deje de respirar tan rápido, moverse tan de prisa o realizar cualquier otra acción que refleje su estado alterado.

Escuchar: Herramienta que ayuda a los demás a comprender mejor una situación difícil, a sentirse más optimista sobre su capacidad para mejorarla y a sentirse valorados porque cuentan con el apoyo de otra persona.

MODELOS

Nuestra inteligencia emocional deriva de cuatro elementos esenciales que funcionan como los componentes básicos del ADN. Si se alimentan de la experiencia, estos elementos nos permiten desarrollar capacidades específicas, que son la base de nuestra inteligencia emocional.

No obstante, a diferencia del ADN biológico, los componentes básicos de la inteligencia emocional pueden desarrollarse de modo que nuestra inteligencia emocional aumente de manera notable.

Estos cuatro componentes básicos fueron establecidos por los psicólogos John Mayer⁸⁶, de la Universidad de New Hampshire⁸⁷, y Peter Salovey⁸⁸, de Yale, auténticos pioneros que en 1990 acuñaron también el término “inteligencia emocional”.

Cabe destacar que la inteligencia emocional se puede alimentar, desarrollar y aumentar: no se trata pues de una cualidad que se tiene o no se tiene.

La inteligencia emocional aumenta a medida que aprendemos y ejercitamos las capacidades de que ésta se compone, tales como la percepción reflexiva, el control emocional y la motivación propia.

Para estudiar la inteligencia emocional en el trabajo de Hendrie Weisinger⁸⁹, aborda el tema en dos partes: el uso intrapersonal de la inteligencia emocional, en cuanto a como desarrollarla y utilizarla en relación a uno mismo, y la segunda parte se refiere al uso interpersonal, en cuanto a cómo ser más efectivos en nuestras relaciones con los demás.

⁸⁶ Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Aygris, Thompson

⁸⁷ Op.cit

⁸⁸ Ibidem

⁸⁹ Ibidem

El análisis que se hace respecto al desarrollo de la inteligencia emocional se aborda a continuación:

DESARROLLO DE LA AUTOCONCIENCIA:

Si poseemos un alto grado de conciencia de nosotros mismos, podemos observarnos mientras actuamos e influir sobre nuestras acciones para que resulten beneficiosas. Por ejemplo, si somos conscientes de que estamos elevando el tono de voz y que nos estamos enfadando con un cliente que vuelve a exigir algo poco razonable y si reconocemos, por supuesto, lo importante que es este cliente para nuestro empleo actual podemos bajar el tono de voz, apaciguar nuestra irritación y responder con respeto.

Un alto nivel de concienciación es la base sobre la cual se construyen todas las demás capacidades de la inteligencia emocional.

Un alto grado de autoconciencia se desarrolla poniéndonos en sintonía con la abundante información – nuestras interpretaciones, pensamientos, sentimientos, sensaciones, emociones e intenciones- de que disponemos sobre nosotros mismos.

Cabe destacar que el desarrollo de un elevado grado de autoconciencia requiere práctica y valor. A lo largo de este proceso se aprende dar un paso atrás, a observarnos en plena acción y a evaluar el camino por el que discurrimos.

EL CONTROL DE LAS EMOCIONES:

Contrariamente a lo que se supone, suprimirlas emociones, nos priva de la valiosa información que nuestras emociones pueden aportarnos, el control de las propias emociones nos permite comprenderlas y utilizar esa comprensión para enfrentarse productivamente a las situaciones. Dado que las emociones son el resultado de la

interacción de los pensamientos, los cambios fisiológicos y el comportamiento con el que respondemos a un hecho externo, podemos manejar nuestras emociones haciéndonos cargo de cada componente.

Una emoción de tipo estresante suele ser el resultado de una situación problemática, por ejemplo: la preocupación que nos produce la inminente reestructuración de nuestro departamento.

La idea frente a este tipo de emociones, es llevar nuestro “termostato emocional” a un nivel que nos permite pensar productivamente. Hecho esto, podemos utilizar la resolución del problema con el fin de elegir la mejor táctica para resolver la situación.

LA AUTOMOTIVACIÓN:

Cuando estamos motivados, podemos empezar una tarea, perseverar en ella y llevarla a término y afrontar todos los problemas que surjan en el proceso.

Afortunadamente, contamos con diversas fuentes de las que podemos extraer estímulos a la motivación. Estas fuentes son: nosotros mismos, los amigos con los que podemos contar, la familia y los compañeros de trabajo; un mentor emocional (una figura en la que inspirarnos, real o ficticia), y nuestro entorno (el aire, las luces y los ruidos del despacho).

Estas fuentes nos ayudan a motivarnos y a conservar la motivación puesto que fomentan la confianza, el optimismo, la tenacidad, el entusiasmo y la flexibilidad, y nos permiten transformar los contratiempos en ventajas.

El análisis que se hace respecto al uso de la inteligencia emocional en nuestras relaciones con los demás se aborda a continuación:

1. EL DESARROLLO DE UNA CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN EFICAZ:

La base de cualquier relación es la comunicación. La comunicación establece conexiones y las conexiones forjan relaciones. Es incalculable el valor de una capacidad de comunicación eficaz en el trabajo.

Imaginemos una serie de situaciones tales como intentar resolver un conflicto con un compañero de trabajo, llamar la atención de nuestro jefe sobre su falta de sensibilidad o escuchar las quejas de un cliente sin que en ninguna de ellas la comunicación funcione adecuadamente. Unas palabras equivocadas, unos gestos imprudentes o unos conceptos mal interpretados pueden generar situaciones no deseadas.

Para mejorar nuestras relaciones con los demás existen cinco facultades de gran utilidad, las cuales son. Exteriorización, asertividad, atención dinámica, crítica y comunicación de equipo.

2. EL DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA INTERPERSONAL:

Relacionarse bien con los demás significa conectar con ellos para intercambiar información de forma adecuada y significativa. Si pensamos en la cantidad de tiempo que dedicamos cada día a tratar con los demás, no nos costará comprender por qué “facilidad para la comunicación” aparece a menudo en los anuncios de empleo como un requisito deseable.

Es el conocimiento experto del trato interpersonal el que nos permite relacionarnos con los demás. Las componentes de una relación se dividen en satisfacer las necesidades de cada cual, relacionarnos con los demás a lo largo del tiempo y compartir sentimientos, pensamientos e ideas.

Dos son las habilidades que conducen al conocimiento experto de las relaciones interpersonales. La habilidad de analizar una relación para ejercitarla de forma productiva y la habilidad de comunicarnos en los niveles adecuados para producir un intercambio eficaz de información.

La inteligencia emocional desempeña un papel muy importante en el desarrollo de nuestro conocimiento interpersonal; nos proporciona la conciencia necesaria para analizar nuestras relaciones, nos permite manejar nuestras emociones para que los intercambios a todos los niveles de comunicación sean los más productivos posibles y nos ofrece las técnicas comunicativas – desde la exteriorización hasta la atención dinámica y la dinámica y la asertividad- que nos permiten conectar con la otra persona en el modo apropiado.

3. AYUDAR A LOS DEMÁS A AYUDARSE A SI MISMOS:

Una organización laboral es un sistema orgánico que depende de la interrelación de los individuos que forman parte de ella. De allí que sea tan importante éxito de una empresa, no sólo que todos los empleados aprovechen al máximo sus capacidades, sino que también ayuden a otros a hacer lo propio.

En el contexto de la inteligencia emocional, esto significa que debemos ayudar a los demás a controlar sus emociones a comunicarse con eficacia, a solucionar sus problemas, a resolver sus conflictos y a sentirse motivados. Existen cuatro formas específicas de hacerlo: nuestra perspectiva emocional, aprender a tranquilizar a una persona que ha perdido el control, brindando apoyo al escuchar a los demás y ayudando a planificar y alcanzar objetivos.

Nuestra capacidad para ayudar a los demás, unida a nuestro trato aceitado en las relaciones interpersonales y nuestra propia inteligencia emocional, pueden ayudarnos a crear una organización emocionalmente inteligente.

Lograr una organización emocionalmente inteligente, es algo por lo que todos deberíamos luchar, en la cual, los empleados crean un sistema en el que se emplean las técnicas y herramientas de la inteligencia emocional.

En una empresa de éstas características, los empleados tienen como responsabilidad el aumentar su propia inteligencia emocional mediante el desarrollo de su autoconciencia, el control de las emociones y la automotivación; también responden del uso que hacen de la inteligencia emocional en las relaciones con los demás, desarrollando técnicas de comunicación eficaces, un buen conocimiento interpersonal y ayudando a los demás a ayudarse a si mismos; además, todos se sirven de esta inteligencia para aplicar todas las mejoras a la organización.

Imaginemos lo que sería trabajar en una empresa donde, por ejemplo, todos se comunicarán con comprensión y respeto donde se establecerán objetivos de grupo y se ayudara a cumplirlos, y donde abundaran el entusiasmo y la confianza.

La inteligencia emocional en nuestra organización empieza por nosotros mismos.

Al usar nuestras emociones para reforzar nuestro rendimiento y nuestras relaciones laborales tenemos no sólo el reto de fomentar, sino de inspirar el desarrollo de la inteligencia emocional entre los empleados de la empresa: El mensaje es claro: las posibilidades de éxito para el individuo y la empresa son considerables y , además, el éxito está al alcance de nuestra mano.

3.8.2 APLICACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Una aplicación de la inteligencia emocional en el trabajo, se da en la Compañía de Teléfonos de Chile⁹⁰, aproximado a como enfrentar productivamente el proceso de negociación colectiva, la cual se define como el procedimiento a través del cual un

⁹⁰ Comunicación Mundial, Autores Varios, Ed. Prentice Hall

empleado se relaciona con uno o más sindicatos de la respectiva empresa, o con trabajadores que presten servicios en ella y que se unan para tal efecto, con unos y otros, con el objeto de establecer condiciones comunes de trabajo y de remuneraciones para los involucrados en dicho procedimiento, por un tiempo determinado.

En la empresa citada, se enuncia una serie de puntos, a tener presentes, respecto al uso inteligente de las emociones, donde se utilizan con el fin de guiar el comportamiento y a pensar de manera de mejorar los resultados de la negociación colectiva:

- † Controlar el temperamento y saber escuchar .
- † No usar técnicas que irritan, como “tómelo o déjelo”.
- † No dejarse atropellar e insultar, ni recibir acusaciones sin contestar y aclarar.
- † Mantener un equipo negociador pequeño y compacto.
- † Evitar tomar posiciones públicamente antes de iniciar las negociaciones.
- † Mantener un registro (resumido) de los puntos tratados y de los acuerdos logrados en cada sesión.
- † Mantener las discusiones centradas en problemas y estimular la presentación de hechos y datos a fin de no dar paso a las emociones o a principios.
- † Exigir demostraciones y explicaciones de los procedimientos de cálculos.
- † Estar preparado cuando hechos y situaciones concretas presentadas por los sindicatos sean irrefutables.
- † Estar preparado para lograr en forma gradual a través del proceso. No apresurarse.

- † Cambiar de tema o de demanda frente a un “impuse” en torno a una determinada petición.
- † No entregar toda la argumentación, datos y cifras de una sola vez. Hacerlos a medida que sea necesario y conveniente.
- † No darle mucha importancia a demandas extravagantes. Recordar que éstas tienden a modificarse a lo largo del proceso.

Si la inteligencia es el conjunto de capacidades que nos permite resolver problemas o fabricar productos valiosos en nuestra cultura, la inteligencia emocional es el conjunto de capacidades que nos permite resolver problemas relacionados con las emociones. Con nuestras emociones (inteligencia intrapersonal) y con las de los demás (inteligencia interpersonal).

De la misma forma que tendemos a considerar que la única inteligencia es la académica tendemos a reducir el pensamiento al pensamiento propio del hemisferio lógico (pensamiento racional, abstracto, verbal). Pero ese es sólo un modo de pensamiento.

3.8.3 ALGUNOS ASPECTOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Daniel Goleman⁹¹ dice que “tenemos dos mentes, una que piensa y otra que siente” Otra manera de entenderlo es que el pensamiento es un proceso con muchas caras. Las emociones son una de las facetas de ese proceso, una parte tan integral del mismo como el pensamiento lógico, lineal y verbal del hemisferio izquierdo. De la misma manera que no pensamos sólo con un único hemisferio, sino que los dos son necesarios, tampoco nos limitamos a procesar la información, además la sentimos.

⁹¹ La Inteligencia Emocional, Daniel Goleman, Ed. Vergara

A la hora de andar por la vida es más importante saber descifrar nuestras emociones que saber despejar ecuaciones de segundo grado. Las empresas lo saben bien y cuando contratan a alguien no piden sólo un buen currículum, además buscan un conjunto de características psicológicas como son la capacidad de llevarse bien con los colegas, la capacidad de resolver conflictos, la capacidad de comunicarse, etc. El que tengamos o no esas cualidades o habilidades va a depender del grado de desarrollo de nuestra inteligencia emocional.

Cuando hacemos un examen de poco nos sirve saber las respuestas si nos ponemos tan nerviosos que no somos capaces de contestar las preguntas adecuadamente. Evidentemente tampoco es suficiente estar tranquilo, hay que saber las respuestas del examen y saber mantener la calma.

Pero mientras que normalmente pasamos mucho tiempo aprendiendo (y enseñando) las respuestas del examen no solemos dedicarle ni un minuto a aprender (o a enseñar) cómo controlar los nervios o cómo calmarlos.

Nuestro sistema educativo no es neutro, no le presta la misma atención a todos los estilos de aprendizaje, ni valora por igual todas las inteligencias o capacidades. No hay más que mirar el horario de cualquier escolar para darse cuenta de que la escuela no le dedica el mismo tiempo a desarrollar la inteligencia corporal-kinestésica y la inteligencia lingüística, por poner un ejemplo.

En cuanto a la inteligencia emocional (la capacidad de entender y controlar las emociones) la escuela simplemente la ignora. No es tanto que no la considere importante, es que su aprendizaje se da por supuesto.

La escuela no hace más que reflejar la visión de la sociedad en su conjunto. A nadie le extraña que un alumno tenga que hacer muchos ejercicios para aprender a resolver ecuaciones, sin embargo, no nos planteamos la necesidad de adiestrar

a nuestros alumnos en como prestar atención durante una conversación, por ejemplo.

Naturalmente, además, no sabemos como hacerlo. Mejor dicho, porque nunca lo hemos considerado parte de nuestra tarea no hemos aprendido a hacerlo. Lo que se está planteando ahora por primera vez es que, de la misma manera que practicamos y desarrollamos la capacidad de escribir o la capacidad de hacer deporte podemos desarrollar y practicar el conjunto de capacidades que nos permiten relacionarnos de manera adecuada con el mundo exterior y con nosotros mismos, es decir la inteligencia emocional.

El primer paso es identificar las capacidades que conforman la inteligencia emocional, en su vertiente: la inteligencia intrapersonal.

INTELIGENCIA INTRAPERSONAL

Las emociones proporcionan los criterios esenciales sobre los que basar el proceso racional de toma de decisiones sobre nuestras vidas. La inteligencia intrapersonal consiste, según la definición de Howard Gardner⁹², en el conjunto de capacidades que nos permiten formar un modelo preciso y verídico de nosotros mismos, así como utilizar dicho modelo para desenvolvernos de manera eficiente en la vida.

Salovey y Mayer⁹³, los primeros en formular el concepto de inteligencia emocional, definen cinco grandes capacidades propias de la inteligencia emocional, de las que tres se corresponden a la inteligencia intrapersonal. Las tres capacidades en las que se fundamenta la inteligencia intrapersonal son las siguientes:

1. - Conocer y controlar nuestras emociones es imprescindible para poder llevar una vida satisfactoria. Sin sentir emociones es imposible tomar decisiones, como

⁹² Inteligencia Emocional, www.queesinteligencia.com.mx

⁹³ Op.cit

demuestran las investigaciones realizadas por Antonio Damasio⁹⁴. Para conocer y controlar nuestras emociones tenemos primero que reconocerlas, es decir, darnos cuenta que las estamos sintiendo.

2. - Toda la inteligencia emocional se basa en la capacidad de reconocer nuestros sentimientos.

3.- La percepción de las propias emociones implica saber prestarle atención a nuestro propio estado interno. Pero normalmente estamos más acostumbrados a practicar como no sentir que a sentir.

Gastamos mucha energía tratando de distanciarnos de nuestras emociones, intentando no sentir las, no pensar en ellas, no experimentarlas, unas veces porque son desagradables o difíciles y otras porque no encajan con nuestra idea de lo que debíamos sentir.

En cualquier caso, las actividades para aprender a notar nuestras emociones son muy sencillas, reconocer nuestras emociones pasa por prestarle atención a las sensaciones físicas que provocan esas emociones. Las emociones son el punto de intersección entre mente y cuerpo, se experimentan físicamente, pero son el resultado de una actividad mental, y este es el primer paso.

El segundo paso es aprender a identificar y distinguir unas emociones de otras. Cuando notamos que sentimos algo y además lo identificamos lo podemos expresar. Hablar de nuestras emociones nos ayuda a actuar sobre ellas, a controlarlas. Expresar emociones es el primer paso para aprender a actuar sobre ellas.

Una vez más las actividades que nos ayudan a aprender e identificar y distinguir unas emociones de otras están al alcance de todos. El principal obstáculo a ese aprendizaje parece ser cultural. Vivimos en una sociedad que de alguna manera ignora las emociones.

⁹⁴ Comunicación Mundial, Autores Varios, Prentice Hall

El tercer paso es aprender a evaluar su intensidad. Si solo notamos las emociones cuando son muy intensas estamos a su merced. Controlar nuestras emociones siempre es más fácil cuanto menos intensas sean, por lo tanto se trata de aprender a prestar atención a los primeros indicios de una emoción, sin esperar a que nos desborde.

LA CAPACIDAD DE CONTROLAR LAS PROPIAS EMOCIONES

“Todo el mundo es capaz de enfadarse, eso es fácil. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado justo, en el momento adecuado, por la razón justa y de la manera adecuada, eso ya no es tan fácil.”⁹⁵

Una vez que aprendemos a detectar nuestros sentimientos podemos aprender a controlarlos. Hay gente que percibe sus sentimientos con gran intensidad y claridad, pero no es capaz de controlarlos, sino que los sentimientos le dominan y arrastran.

Todos en algún momento nos hemos dejado llevar por la ira, o la tristeza, o la alegría. Pero no todos nos dejamos arrastrar por nuestras emociones con la misma frecuencia.

Controlar nuestros sentimientos implica, una vez que los hemos detectado e identificado, ser capaces de reflexionar sobre los mismos. Reflexionar sobre lo que estamos sintiendo no es igual a emitir juicios de valor sobre si nuestros sentimientos son buenos o malos, deseables o no deseables.

Reflexionar sobre nuestras emociones requiere de tres pasos, determinar la causa, determinar las alternativas y, por último, actuar.

Determinar la causa ya que emociones como la ira muchas veces son una reacción secundaria a otra emoción más profunda ¿me enfado porque tengo miedo, porque me siento inseguro, o porque me siento confuso?

⁹⁵ Frase célebre de Aristóteles

Distintas causas necesitarían distintas respuestas, y el mero hecho de reflexionar sobre el origen de mi reacción me ayuda a controlarla.

EMOCIÓN Y ACCIÓN

Si esta es la situación, ¿qué alternativas tengo? Emoción no es igual a acción. Sentimiento no es igual a reacción. Sentir enfado no es igual a pegar al causante de mi enfado. Sentir miedo no es igual a esconderse debajo de la cama. Ante la misma situación puedo reaccionar de muchas maneras, ante el mismo sentimiento, puedo seguir muchos caminos. Aprender a plantearse alternativas y aprender a analizar las consecuencias de cada una de ellas es el segundo paso. Por último, elegir mi manera de actuar.

Puedo, naturalmente, optar por quedarme como estoy o no puedo optar por cambiar la emoción que estoy sintiendo.

No hay reglas que digan que es lo que hay que hacer. Tan dañino puede ser intentar no sentir una emoción como sumergirse en ella. Elija lo que elija puedo recurrir a recursos externos o internos:

Los recursos externos son todas las actividades que nos ayudan a distraer nuestra atención. Irse al cine, darse un paseo, escuchar música, salir con los amigos, son todos métodos eficaces de cambiar el estado de ánimo. La gimnasia cerebral es un buen recurso externo para controlar emociones.

Utilizar nuestros recursos internos supone actuar directamente sobre nuestro proceso de pensamiento.

Una de las herramientas más eficaces para actuar sobre nuestras emociones nos lo ofrece el hemisferio izquierdo. De la misma forma que todos estamos sintiendo constantemente, todos estamos hablando con nosotros mismos constantemente.

Cuando le prestamos atención a nuestro diálogo interno descubrimos que la forma en que nos hablamos a nosotros mismos tiene enorme influencia en nuestra manera de reaccionar y sentir. Otro recurso interno consiste en re-interpretar la situación, cambiar su significado. Todos nos sentimos mal cuando fracasamos,

pero ¿en qué consiste fracasar? La misma situación se puede interpretar de muchas maneras. Hay personas capaces de resistir las pruebas más terribles y personas que se ahogan en un vaso de agua, la diferencia muchas veces reside en la manera de interpretar las situaciones por las que atraviesan.

Actuar sobre mi proceso de pensamiento supone aceptar mi propio papel como creador de la emoción que siento. Es decir, tengo que plantearme que es posible a controlar los sentimientos, que no son inamovibles. Todos tenemos la capacidad de aprender a actuar sobre nuestras emociones, pero ese aprendizaje, como cualquier otro, requiere un periodo de práctica.

Para tener una mejor aproximación de las emociones, a continuación ejemplificamos algunos de los principales tipos de emociones y sus principales características.

TIPOS DE EMOCIONES

CONVENCIONAL

Obstaculiza el buen juicio
Nos distraen
Señal de vulnerabilidad
Obstruyen o retardan la razón
Forman una barrera de control
Debilitan actitudes fijas
Inhiben el flujo de datos
objetivos

Complican la planeación
Administrativa
Socavan autoridad

DE ALTO RENDIMIENTO

Indispensable para el buen juicio
Nos motivan
Nos hacen reales y vivos
Fortalecen o aceleran la razón
Crean confianza y conexión
Activan valores éticos
Proveen información vital y
retroinformación

Generan creatividad e
innovación
Generan influencia sin autoridad

Las emociones “energía activadora” de los valores éticos, tales como confianza, integridad, empatía, flexibilidad y credibilidad, y del capital social que representa la capacidad de uno de crear y sostener valiosas relaciones de negocios.

Las emociones despiertan la intuición y la curiosidad, y contribuyen a prever un futuro incierto y planear nuestras acciones de conformidad.

Cuando las emociones se reconocen y se guían en forma constructiva, refuerzan el rendimiento intelectual.

Se necesita la combinación de intelecto con CE, especialmente en lo que concierne a confiar en los demás y formar equipos para resolver problemas y aprovechar oportunidades.

LA CAPACIDAD DE MOTIVARSE A UNO MISMO

Los deportistas de elite llevan, muchas veces desde la infancia, una vida que la mayoría de nosotros no resistiría ¿Qué es lo que hace que alguien sea capaz de entrenar incansablemente durante años?

Muchas veces no sabemos bien lo que queremos, o sabemos muy bien lo que no queremos. Aprender a plantear objetivos y saber que es lo que de verdad queremos es, por tanto, el primer paso.

Un objetivo no es lo mismo que un deseo. Los objetivos son los resultados que queremos conseguir como consecuencia de nuestra actividad. Para poder conseguir nuestros objetivos estos tienen que estar bien definidos.

Naturalmente una vez que tengamos nuestro objetivo necesitamos un plan de acción. Aprender a establecer objetivos no basta, esos objetivos tienen, además, que ser viables y nosotros necesitamos saber que pasos tenemos que dar para poder alcanzarlo.

Una de las capacidades de la inteligencia intrapersonal es la capacidad de auto-motivarse. La auto-motivación es lo que nos permite hacer un esfuerzo, físico o mental, no porque nos obligue nadie, sino porque queremos hacerlo.

Nos motivamos a nosotros mismos cuando sabemos lo que queremos conseguir y como conseguirlo. Por tanto para desarrollar la capacidad de motivarnos a nosotros mismos primero tenemos que aprender a fijar los objetivos que queremos conseguir.

Saber los pasos a dar incluye conocer nuestros puntos fuertes y débiles, saber cuando necesitamos ayuda y cuando no, en suma formar un modelo mental verídico de uno mismo.

3.8.4 COEFICIENTE INTELECTUAL

Todos estamos acostumbrados con la definición de inteligencia que se basa en la medición del CI “Coeficiente Intelectual”: raciocinio lógico, habilidades matemáticas, habilidades espaciales. Sin embargo, estudios recientes demuestran que otro tipo de inteligencia, la inteligencia emocional, es la principal responsable por el éxito o fracaso de los profesionales, jefes, líderes, padres.

El éxito profesional, independientemente de que se trate de un ingeniero, un profesor, un abogado o un vendedor, está definido en un 80% por la inteligencia emocional y en un 20% por el CI.

La Inteligencia Emocional está vinculada a actividades tales como la Automotivación, que como vimos no figura entre los motivadores del Taylorismo.

Desde un punto de vista técnico, la motivación es el empleo de la energía en una dirección y para un fin específico.

En el contexto de la Inteligencia Emocional, significa utilizar el sistema emocional para catalizar todo el proceso y mantenerlo en marcha.

MOTIVADORES MODERNOS

Existen cuatro fuentes de motivación que se relacionan con la Inteligencia Emocional:

1. **Nosotros mismo:** Los propios pensamientos, los niveles de ansiedad y el comportamiento de los componentes del propio sistema emocional se convierten en el principal motivador (o a la inversa: el principal desalentador).
2. **Colegas o compañeros de trabajo:** La práctica de gratificación prolongada; el motivar a otros ayudándolos a explotar sus talentos y conseguir su compromiso con los objetivos e intereses comunes. Se trata de desarrollar relaciones de motivación mutua. Se los suele llamar el “El Equipo A”.
3. **Un Mentor Emocional:** recibe este nombre aquella persona que sirve como modelo de motivación, es el individuo al que le preguntaríamos: “¿Qué harías en esta situación?” O “¿Cómo te sentirías?”. No importa que esté vivo o muerto, sea real o ficticio. El “Mentor Emocional” puede ser Nelson Mandela, Superman, o James Bond, lo fundamental es que realmente motive.
4. **El entorno de trabajo:** No solamente en lo que se refiere a carga térmica, ventilación, vibraciones, ruido y las demás variables que deben ser adecuadas según la ley de Higiene y Seguridad, sino rodearnos de objetos motivadores, como por ejemplo fotos de nuestra familia, música (recientes estudios sugieren que Mozart incrementa la agudeza mental o la música barroca con menos de 60 compases por minuto pueden ayudar a fomentar la concentración), luz natural, etc.

Hemos visto docenas de anuncios de empleos en los que uno de los requisitos exigidos es la automotivación. En dichos anuncios se suele leer “Debe ser

emprendedor” o “Debe saber trabajar por su cuenta”, lo que quiere decir que la persona debe ser capaz de asumir la tarea, perseverar en ella, desarrollarla y resolver cualquier contratiempo que se produjese en el proceso. No es difícil ver que la automotivación es una cualidad tan deseable en el ámbito laboral: un empleado automotivado requiere menos control, pierde menos tiempo y suele ser más productivo y creativo.

En los procesos de contratación de empleados, informaciones que antes no tenía ninguna importancia ahora se consideran cruciales: si el candidato conserva amistades antiguas- de la universidad, por ejemplo-.

Ese tipo de información denota en el individuo cualidades de relaciones humanas tales como afabilidad, comprensión y gentileza. Claro que antiguos valores como conocimientos técnicos e idiomas extranjeros continúan siendo importantes, aunque ya no lo son tan decisivos.

A fin de cuentas, cuesta menos perfeccionar a un empleado en habilidades manuales o intelectuales que como vimos anteriormente forman parte de las capacidades adquiridas, que en habilidades emocionales (capacidades innatas). Casi siempre un profesional desea y acepta cursos de perfeccionamiento intelectual, pero casi el 100% rechaza –consciente o inconscientemente- cambios en su comportamiento emocional.

De igual manera, las empresas valorizan a aquel profesional que cultiva el hábito de un asado los fines de semana. La figura del adicto al trabajo “Workaholic” se ha convertido en una figura deprimente.

Se sabe que el 90% del tiempo ejecutivo está ocupado por tareas que involucran relacionarse con otros. Lo mismo sucede con profesionales de Ciencias Exactas, por ejemplo. La Ingeniería, una de las profesiones mejor conceptuadas por sus niveles de CI, tiene en la mayor parte de sus actividades las relaciones interpersonales.

En estas actividades, los ingenieros necesitan motivar a otros, conseguir apoyo, influenciar a jefes de departamentos, conseguir recursos, etc. En cualquier empresa, toda actividad está asociada al trabajo en equipo. Un profesional que se considera autosuficiente, que desprecia los valores de sus compañeros y subordinados, que pretende trabajar aislado, no solamente está destinado al fracaso sino que será además un generador de problemas.

Se sabe que ningún gran genio puede suplantar la fuerza de la unión de talentos de un equipo.

Basta ver los ganadores más recientes de los Premios Nobel: todos los 25 últimos Premios Nobel de Física fueron otorgados a líderes de laboratorios, personas que supieron unir la fuerza intelectual con la capacidad de coordinar esfuerzos, estimular talentos de colaboradores, lidiar con vanidades y frustraciones y negociar recursos materiales para sus investigaciones. Estos genios percibieron que necesitaban desarrollar su INTELIGENCIA EMOCIONAL.

Se podría decir entonces que la Inteligencia Emocional es el uso inteligente de las emociones: de forma intencional hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de que manera puede influir mejorando nuestros resultados.

En esta era del progreso del trabajador no depende de cómo utilicemos nuestra capacidad intelectual, del conocimiento sino de cómo controlemos nuestras emociones para beneficio propio.

La Inteligencia Emocional comprende y se desarrolla en cinco áreas fundamentales de habilidades:

1. *AUTOCONOCIMIENTO EMOCIONAL*
2. *CONTROL EMOCIONAL*
3. *AUTOMOTIVACIÓN*
4. *RECONOCIMIENTO DE LAS EMOCIONES AJENAS*
5. *HABILIDAD PARA LAS RELACIONES INTERPERSONALES*

A continuación describiremos brevemente estas áreas:

1. **Autoconocimiento Emocional:** Reconocer un sentimiento mientras éste se presenta es la calve de la Inteligencia Emocional.
La falta de habilidad para reconocer nuestros propios sentimientos nos deja a merced de nuestras emociones,. Las personas con esta habilidad consiguen conducir mejor sus vidas.
2. **Control Emocional:** Es la habilidad de lidiar con los propios sentimientos, adecuándolos a cualquier situación. Las personas que carecen de esta habilidad caen constantemente en estados de inseguridad, mientras que aquellas que poseen un mejor control emocional tienden a recuperarse más rápidamente de los reveses y contratiempos de la vida.
3. **Automotivación:** Dirigir las emociones para conseguir un objetivo es esencial para mantenerse en un estado de búsqueda permanente y para mantener la mente creativa , así para encontrar soluciones. Las personas que tienen esta habilidad tienden a ser más productivas y eficaces, cualquiera que sea su emprendimiento.
4. **Reconocimiento de las Emociones Ajenas:** La empatía es otra habilidad que construye autoconocimiento emocional. Esta habilidad permite a las personas reconocer las necesidades y los deseos de otros, permitiéndoles relaciones más eficaces.
5. **Habilidad para las Relaciones Interpersonales:** el arte de relacionarse es, en gran parte, la habilidad de producir sentimientos en los demás. Esta habilidad es la base en la que se sustenta la popularidad, el liderazgo y la eficiencia interpersonal. Las personas con esta cualidad son más eficientes en todo lo que dice relación con la interacción entre individuos. Son las “estrellas sociales”.

3.8.5 INTELIGENCIA INTERPERSONAL

Es la habilidad de entender a otras personas, lo que las motiva, cómo trabajan y cómo trabajar cooperativamente con ellas.

Tiene cuatro aspectos principales:

- A. Organización de Grupos: Es la habilidad esencial del liderazgo que involucra la iniciativa y la coordinación de esfuerzos de un grupo el reconocimiento del liderazgo y la cooperación espontánea.

La habilidad de obtener de un grupo el reconocimiento del liderazgo y la cooperación espontánea.

- B. Negociación de Soluciones: El papel del mediador, previniendo y resolviendo conflictos. Su característica es la diplomacia. Es aquel que argumenta y busca entender los puntos de vista ajenos.

- C. Empatía – Sintonía Personal: Es la capacidad de identificar y entender los deseos y sentimientos de los demás, y responder (reaccionar) en forma apropiada para canalizarlos en pro del interés común.

Capacidad de motivar, de ayudar a las personas a liberar su talento. Las personas con estas características son excelentes gerentes y vendedores.

- D. Sensibilidad Social: Es la capacidad de detectar e identificar sentimientos y motivos de las personas. El hecho de conocer cómo se sienten o son motivados los individuos, ayuda a establecer la armonía interpersonal.

3.8.6 IE Y SU RELACIÓN CON LA ERGONOMÍA

La ergonomía se ha ido desarrollando en el marco de una mayor complejidad y opacidad de los sistemas tecnológicos, que tienden a poner en cuestión las capacidades y desempeños de las personas, especialmente en situaciones de alto estrés y presión psicológica.

Frente a esto, se han desarrollado unos planteamientos ligados a los de ingeniería de la fiabilidad, que hacen mejores y más tolerables para las personas los sistemas formados por máquinas, equipos y ambiente.

Por otro lado, las exigencias de calidad de vida, tanto fuera como dentro del trabajo, han hecho que la cultura del confort, de las facilidades y de la calidad conecte los productos y los servicios con las necesidades, tanto de los usuarios como de todas las personas implicadas en los procesos. Y todo ello en un marco congruente: “No se puede producir a cualquier precio, ni de cualquier manera”, “Hay que trabajar con calidad, hay que trabajar bien”; con una derivación consecuente: “Trabajar bien pasa por trabajar a gusto”.

Por todo ello, la complejidad de los sistemas tecnológicos y sociales, en un proceso de evolución acelerada bajo la presión de la eficacia competitiva en términos de calidad, innovaciones y rentabilidad, es la que hace que la prevención de los factores no económicos en las organizaciones, como en los accidentes, las enfermedades, los ausentismos, etc., tenga un valor gerencial, tanto por si mismos o como síntoma de otras disfunciones internas de la empresa, menos visible y constatables.

El cambio tecnológico tiene que ir acompañado de otras transformaciones organizacionales concretas que lleve de la pirámide a la red, del jerarquizado planeta Taylor al planeta de la Inteligencia Emocional.

Se ha observado que cuando los trabajadores utilizan su inteligencia emocional ayudan a crear una organización emocionalmente inteligente en la que todos los

miembros adoptan la responsabilidad de aumentar su propia inteligencia emocional para utilizarla en sus relaciones con los demás y aplicarla en el conjunto de la organización.

En una empresa de estas características y gracias a una organización ergonómica eficiente de la misma, mediante la aplicación de la Inteligencia Emocional se desarrollan técnicas de comunicación eficaces, con un buen conocimiento interpersonal de los integrantes, estimulando la automotivación, la autoconciencia, el control de sus emociones, ayudándose mutuamente.

Resulta evidente hoy en día que el cambio tiene que ir en la dirección de poner las organizaciones al servicio de las personas (clientes, usuarios, empleados, obreros) y que no es por generosidad o por ser amable con el personal por lo que se desea la rápida desaparición de la burocracia y el Taylorismo, todavía omnipresente. Es esencialmente porque con las nuevas reglas de juego, estas organizaciones acaban por repartir más pérdidas que beneficios.

La organización emocionalmente inteligente constituye las posibilidades de éxito para el individuo y la empresa son considerables y además, están al alcance de nuestra mano.

Las aplicaciones de la Inteligencia Emocional en el trabajo son prácticamente infinitas. La Inteligencia emocional resulta un instrumento eficaz para resolver una situación delicada con un compañero, cerrar un trato con un cliente difícil, criticar al jefe, perseverar en una tarea hasta completarla y enfrentar otros retos que afecten nuestro éxito. Y se utiliza tanto en forma intrapersonal como en el ámbito interpersonal.

3.8.7 PILARES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Un modelo de cuatro pilares, que saca la inteligencia emocional del campo del análisis psicológico y las teorías filosóficas y lo coloca en el terreno del

conocimiento directo, el estudio y la aplicación. Empieza con el pilar de conocimiento emocional, que crea un espacio de eficiencia personal y confianza mediante honestidad emocional, energía, conciencia, retroinformación, intuición, responsabilidad y conexión.

La aptitud emocional, forma la autenticidad del individuo, su credibilidad y flexibilidad, ampliando su círculo de confianza y capacidad de escuchar, manejar conflictos y sacar el mejor partido del descontento constructivo.

La profundidad emocional, uno explora maneras de conformar su vida y trabajo con su potencial único y propósito, y de respaldar esto con integridad, compromiso y responsabilidad, que a su vez aumentan su influencia sin autoridad.

La alquimia emocional, su instinto creador y capacidad de fluir con los problemas y presiones, y de competir por el futuro construyendo sus capacidades de percibir de competir por el futuro construyendo sus capacidades de percibir soluciones ocultas y nuevas oportunidades.

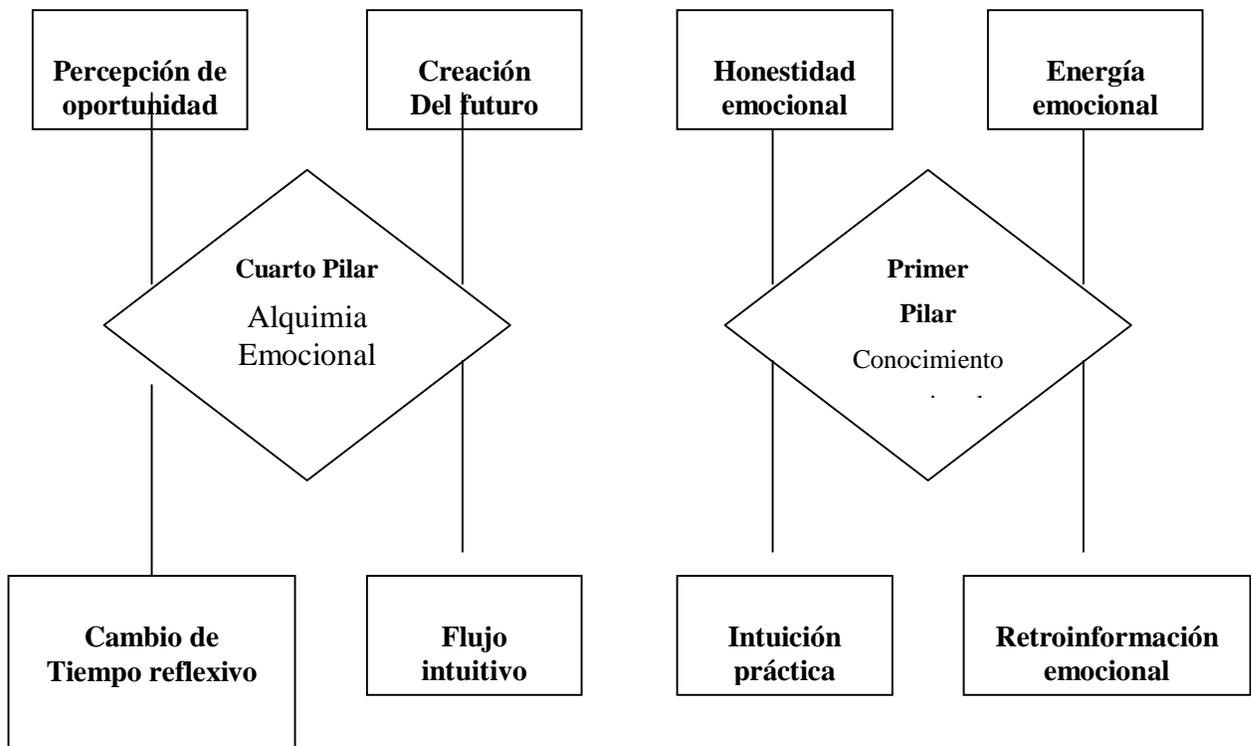
Muchos nos vemos atrapados en una atmósfera de administración autocrática, a veces abusiva, montañas de reglas y papeleo, traumáticas reducciones de tamaño, y un clima de temor e incertidumbre, injusticias, resentimientos y descontento que puede llegar hasta hostilidad y cólera.

El raciocinio tiene fuerza y valor sólo en el contexto de las emociones.

Cualquiera que sea el producto, idea, servicio o causa, lo adoptamos basándonos en sentimientos; y en seguida, si es posible, racionalizamos para justificar nuestra decisión con números y hechos.

Las emociones provocan creatividad, colaboración, iniciativa y transformación; el razonamiento lógico frena los impulsos descarriados y conforma el propósito con el proceso, la tecnología con el toque.

La figura 1.13 ejemplifica los cuatro pilares de la inteligencia emocional.



LOS CUATRO PILARES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

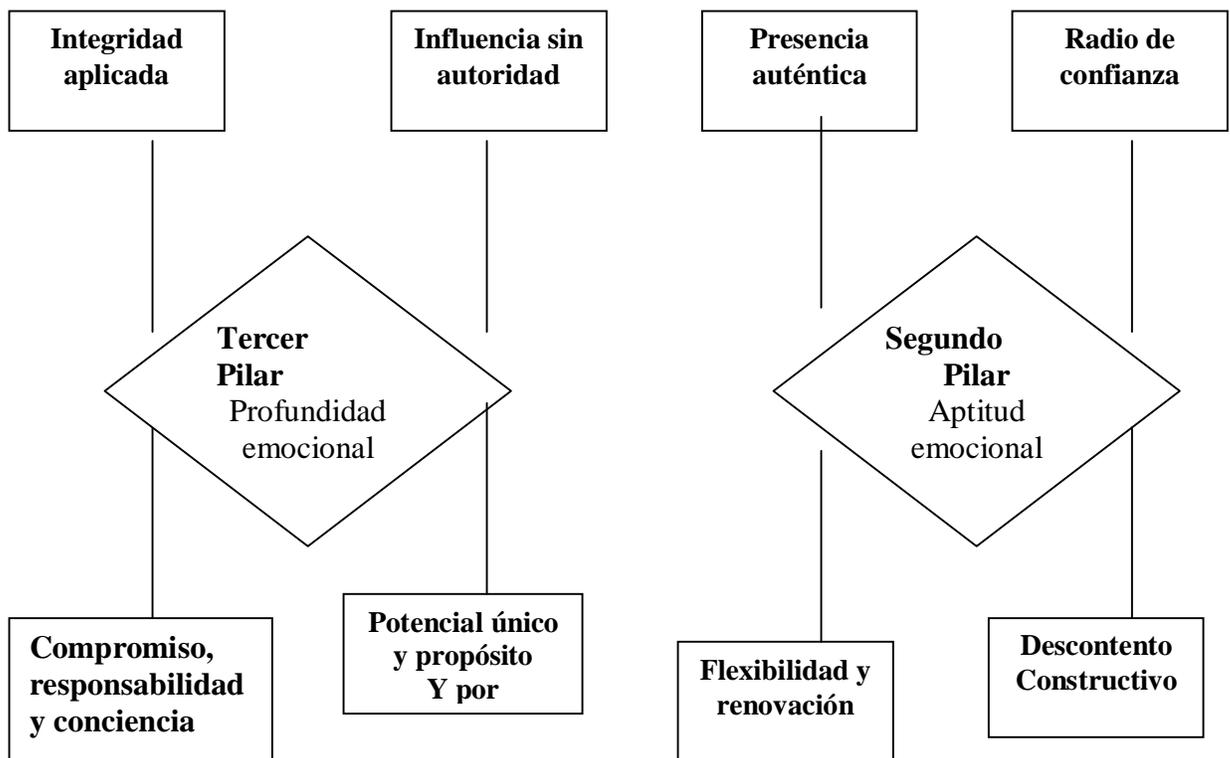


Fig1.13 PILARES DE LA IE

Conviene saber algunos conceptos que tienen un estrecho vínculo con la inteligencia emocional y así comprender todo el universo que comprende a ésta, entre ellos podemos mencionar:

- Ø Competencia: es un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz, es la habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral.
- Ø Inteligencia práctica: una combinación de destreza y experiencia, así pues, a parte del Cociente Intelectual son nuestras habilidades prácticas y las capacidades técnicas que podamos dominar las que determinarán nuestro desempeño cotidiano.
- Ø La pericia es en gran medida, una combinación entre el sentido común y los conocimientos y habilidades concretos necesarios para desempeñar adecuadamente nuestro trabajo. La pericia se adquiere mediante el aprendizaje cotidiano y nos permite comprender las complicaciones de una determinada profesión, un conocimiento real que sólo puede ser fruto de la práctica.
- Ø Una competencia emocional es una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente.
- Ø Nuestra inteligencia emocional determina la capacidad potencial de que dispondremos para aprender las habilidades prácticas basadas en uno de los siguientes elementos compositivos: la conciencia de uno mismo, la motivación, el autocontrol, la empatía y la capacidad de relación.

Daniel Goleman⁹⁶, desarrolla tanto desde el punto de vista fisiológico como social la importancia de utilizar positivamente nuestras emociones y orientarlas hacia la eficacia del trabajo personal y las relaciones con otras personas. Realiza un análisis exhaustivo de lo que denomina competencias emocionales, sin olvidar su cruzada particular a favor de la Inteligencia Emocional como factor clave de éxito en contraposición con el concepto tradicional de Inteligencia Racional.

⁹⁶ Inteligencia Emocional, Daniel Goleman

Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando, en la actualidad no sólo se juzga por lo más o menos inteligentes que podamos hacer ni por nuestra formación o experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos o con los demás.

Las frases que mejor ilustran a la Inteligencia Emocional son:

- Los argumentos más convincentes y poderosos se dirigen tanto a la cabeza como al corazón, y esta estrecha orquestación entre el pensamiento y el sentimiento es posible gracias a algo que podíamos calificar como una autopista cerebral; un conjunto de neuronas que conectan los lóbulos prefrontales (el centro ejecutivo cerebral), situado inmediatamente detrás de la frente y que se ocupa de la toma de decisiones.
- La excelencia depende más de las competencias emocionales que de las capacidades cognitivas.
- Incluso en las profesiones técnicas y científicas, el pensamiento analítico ocupa un tercer lugar, después de la capacidad de influir sobre los demás y de la motivación de logro.
- A la hora de tomar una decisión, el primer paso es siempre muy consciente, deliberado y analítico, pero no debemos desdeñar el aspecto emocional porque ambos son igualmente importantes. Es lo que se denomina corazonada, intuición.
- La capacidad de percibir este tipo de sensaciones subjetivas tienen un origen evolutivo. Las regiones cerebrales implicadas en las sensaciones viscerales son mucho más antiguas que las del centro del pensamiento racional.
- Nuestra mente no está organizada como un ordenador que pueda brindarnos una pulcra copia impresa de los argumentos racionales a favor y en contra de una determinada decisión, basándose en todas las ocasiones anteriores en que hayamos tenido que afrontar una situación similar. En lugar de ello la mente hace algo mucho más elegante, calibrar el paso

emocional que han dejado las experiencias previas y darnos una respuesta en forma de presentimiento o sensación visceral.

- Cuando disponemos de los recursos emocionales adecuados, lo que anteriormente parecía amenazador, podemos terminar abordándolo con energía y entusiasmo.

Características y Rasgos de las Personas de éxito:

Para ilustrar mejor las premisas de la Inteligencia Emocional, es conveniente determinar algunas características de los trabajadores que se denominan “estrella”, es decir, las que los empresarios buscan actualmente en los trabajadores:

- Las investigaciones que a lo largo de las décadas han tratado de rastrear los talentos de los trabajadores “estrella” indican que existen dos habilidades que se han vuelto cruciales en los noventa: la formación de los equipos y la capacidad de adaptarse a los cambios.
- Existen un conjunto completamente nuevo de capacidades que están comenzando a perfilarse como rasgos distintivos de los trabajadores estrella, entre los que cabe destacar la capacidad de servir de catalizador del cambio y el aprovechamiento de la diversidad.
- Destacan algunas competencias que hacen diferentes a los trabajadores estrella de los otros. A saber: empatía, autodisciplina, iniciativa.
- Para afrontar adecuadamente las situaciones emocionales en sumo grado hace falta ser un buen mediador: hay que ser capaz de despertar la confianza de los demás y de establecer una adecuada relación con ellos, es decir, saber escuchar, ser capaz de persuadir y saber aconsejar. Ya que para poder alentar la confianza de los demás hay que ser consciente de sí mismo, asumir el punto de vista de los demás y ser también capaz de estar plenamente presente.
- La única habilidad cognitiva que diferencia a los directivos “estrella” de los otros, es la capacidad de reconocer pautas, es decir la capacidad de

extraer la información necesaria para comprender las tendencias más relevantes y forjarse una “visión global” que permita planificar estrategias de acción para el futuro.

- Los mejores siempre están dispuestos a quedarse tiempo extra para ayudare a sus compañeros a concluir un proyecto y no se guardan para sí los pequeños descubrimientos que pueden facilitar el trabajo sino que los comparten abiertamente.
- Las competencias emocionales más relevantes para el éxito son la iniciativa⁹⁷, influencia⁹⁸ y empatía⁹⁹.

En un mundo tan cambiante encontramos que la flexibilidad, la posibilidad de adaptarse al cambio es más importante que la experiencia. Sólo cuando una persona muestra un amplio conjunto del espectro total de las competencias emocionales existe la posibilidad de que alcance el “punto crítico”, una condición que permite distinguirse como un trabajador estrella y desempeñar una función semejante a la de los catalizadores en ciertas reacciones químicas.

¿Qué buscan actualmente los empresarios de los trabajadores?

A continuación se menciona una lista que Goleman¹⁰⁰ considera como las habilidades más demandadas por los empresarios actuales:

- ✓ Capacidad de escuchar y comunicarse verbalmente.
- ✓ Adaptabilidad y capacidad de dar una respuesta creativa ante los contratiempos y los obstáculos.
- ✓ Capacidad de controlarse a sí mismo, confianza, motivación para trabajar en la consecución de determinados objetivos, sensación de querer abrir un camino y sentirse orgulloso de los logros conseguidos.
- ✓ Eficacia grupal e interpersonal, cooperación, capacidad de trabajar en equipo y habilidad para negociar las diputas. Así como dentro de la

⁹⁷ Motivación de logro y adaptabilidad

⁹⁸ Capacidad para liderar equipos y conciencia política

⁹⁹ Confianza en uno mismo y capacidad de alentar el desarrollo de los demás

¹⁰⁰ Op. cit.

organización, y tener la predisposición a participar activamente y potencial de liderazgo.

Características y rasgos de las personas que fracasan:

Pero si estas son las competencias de los trabajadores estrella y por tanto, las que los empresarios valoran más en la actualidad, las características y rasgos de las personas que fracasan son:

- Rigidez: incapacidad para adaptarse al cambio e imposibilidad para asimilar o responder adecuadamente a la retroalimentación sobre los rasgos que deben cambiar o mejorar. Con poco desarrollo de la capacidad de escuchar y aprender.
- Relaciones muy pobres: personas que critican muy severamente, insensibles o exigencias exageradas que terminan confundiendo a sus subordinados.
- Las diferencias entre los directivos que triunfan y los que fracasan suele girar en torno a dos de las principales dimensiones de las competencias emocionales que enumeramos a continuación:
 1. Autocontrol: los jefes que fracasan soportan mal la presión y tienden al mal humor y los ataques de cólera. El directivo con éxito no pierde el equilibrio durante las situaciones tensas, sino que en medio de la crisis mantiene su serenidad.
 2. Responsabilidad: los fracasados reaccionan defensivamente ante los errores y las críticas, negándolas, encubriéndolas o intentando descargar su responsabilidad sobre otras personas.
 3. Fidelidad: los errores están ligados al exceso de ambición, al deseo de seguir adelante a expensas de los demás. Los directivos que triunfan muestran un profundo interés por las necesidades de sus subordinados.
 4. Habilidades sociales: los que fracasan muestran un exceso de arrogancia, agresividad o prepotencia.

5. Establecimiento de vínculos y aprovechamiento de la diversidad: los directivos que fracasan son incapaces de crear una red de cooperación y relaciones provechosas.

El desarrollo conceptual que seguimos es la definición y explicación de aquellos elementos que complementan a las características de la IE presentadas a continuación.

1.-COMPETENCIAS EMOCIONALES

Las competencias emocionales se dividen en Competencia Personal y Competencia Social, en este orden daremos una breve explicación de éstas.

La Competencia Personal es la que determina el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos. Para lo cual es necesario tener:

- Conciencia de uno mismo para saber de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones. Reconociendo las propias emociones, efectos, fortalezas, debilidades, para así tener seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades.
- Autorregulación como control de nuestros estados, impulsos y recursos internos; teniendo la capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos. Mostrando fidelidad al criterio de sinceridad e integridad, para asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal, asumiendo flexibilidad para afrontar los cambios y así sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.
- Motivación en las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos, esforzándose por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia. Secundando los objetivos de un grupo u organización, persistiendo en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.

La Competencia Social es la que termina el modo en que nos relacionamos con los demás, y se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Empatía entendida como la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan, es decir, anticiparse para satisfacer las necesidades de los clientes aprovechando las oportunidades que esto brinda y darse cuenta de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.

- Habilidades sociales para inducir respuestas deseables en los demás, utilizando tácticas de persuasión eficaces para emitir mensajes claros y convincentes, dirigiendo así a grupos y personas e iniciar algunos cambios que serán posibles gracias a la negociación llevada a cabo. Lo más importante de es ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de las metas colectivas.

2.-CONCIENCIA EMOCIONAL

Es la capacidad de reconocer el modo en que nuestras emociones afectan a nuestras acciones y la capacidad de utilizar nuestros valores como guía en el proceso de toma de decisiones.

Las personas que hacen hincapié en ésta saben qué emociones están sintiendo y por qué; comprenden los vínculos existentes entre sus sentimientos, pensamientos, palabras y acciones; conocen el modo en que sus sentimientos influyen sobre su rendimiento y tienen conocimiento básico de sus valores y sus objetivos.

La conciencia emocional comienza estableciendo contacto con el flujo de sentimientos que continuamente nos acompaña y reconociendo que estas emociones tiñen todas nuestra percepciones, pensamientos, acciones y un modo que nos permite comprender lo que nuestros sentimientos afectan a los demás.

APARTADO 4: ANÁLISIS Y RESULTADOS

ANÁLISIS DE DATOS DEL CUESTIONARIO ESTILOS DE COMUNICACIÓN¹⁰¹

Queremos hacer hincapié en la afirmación de que no existen estilos puros de comunicación. Lo que nosotros quisimos mostrar en este análisis son los estilos predominantes que se reflejaron al contabilizar sus respuestas en este cuestionario.

Los resultados que obtuvimos cuando se hizo el vaciado de la información fueron los siguientes:

Estilo 1 / Acción ¹⁰²	3 personas	10%
Estilo 2 / Método	14 personas	47%
Estilo 3 / Relaciones Humanas	9 personas	30%
Estilo 4 / Ideas	4 personas	13%
	30 personas	100%

Por ejemplo, las 3 personas que aparecen en el Estilo 1 / Acción, significa que en su cuestionario eligieron el mayor número de opciones que se encuentran en el cuadro de evaluación perteneciente a este Estilo¹⁰³; lo cual no quiere decir que estén exentos de los otros estilos; y para fines prácticos esto se explicará con mayor detalle en la interpretación de los resultados.

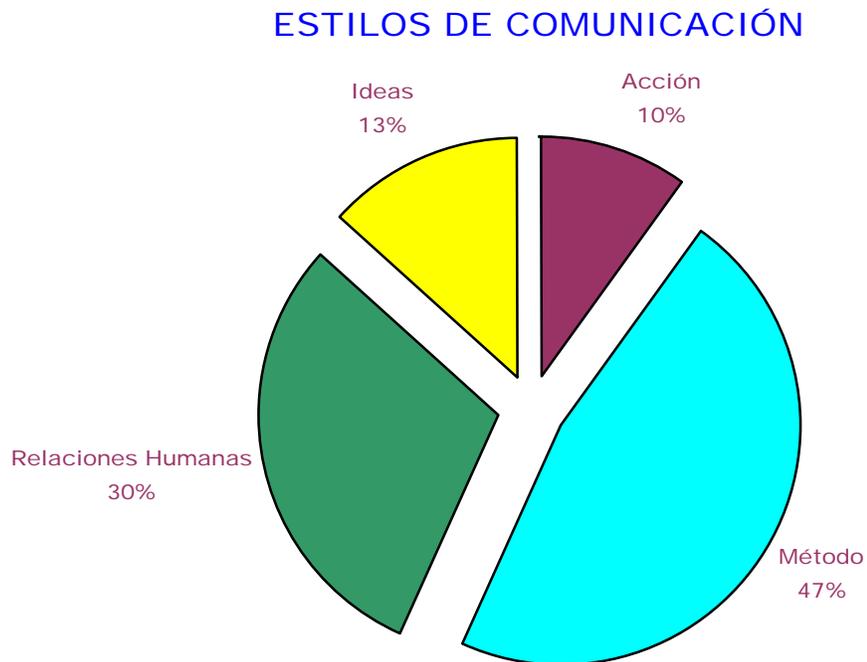
En nuestro caso lo que importa es el estilo que con mayor frecuencia se muestra en este personal, de manera que así se contabilizaron las respuestas de los 30 cuestionarios de estudio.

¹⁰¹ Ver Anexo 1

¹⁰² Ver Interpretación de datos del cuestionario Estilos de Comunicación

¹⁰³ Ver el cuadro del Análisis de Resultados en el Anexo 1

A continuación ilustramos los estilos predominantes del personal de la empresa en la siguiente gráfica, mostrando el porcentaje de relevancia.



Como podemos darnos cuenta el estilo que esta presente en mayor medida en este departamento es el Estilo 2 / Método con un 47%.

El segundo sitio lo ocupa el Estilo 3 / Relaciones Humanas con un 30%.

En tercer lugar tenemos al Estilo 4 / Ideas con un 13%.

Y en último sitio se encuentra el Estilo 1/ Acción con un 10%.

ANÁLISIS DE DATOS DEL CUESTIONARIO INVENTARIO DE LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN¹⁰⁴

Los resultados que obtuvimos del cuestionario Inventario de los Estilos de Comunicación se muestran a continuación en la tabla siguiente.

La tabla esta distribuida de la siguiente manera:

- En las columnas se encuentran los cuestionarios.
- En los renglones se encuentran las preguntas que se hicieron en los cuestionarios.
- Los números que aparecen en la intersección de columna con renglón, corresponden a la respuesta que dio el entrevistado conforme a la tabla de evaluación correspondiente¹⁰⁵.

De acuerdo a las características de los entrevistados podemos afirmar que no tienen diferencias significativas en cuanto a los siguientes rubros: edad (ya que oscilan entre 25 y 38 años), la profesión es compatible para todos, la categoría de trabajo es la misma ya que cuentan con un solo jefe, el sueldo que perciben se encuentra en los \$15 000 y \$25000.

En este tipo de cuestionario no podemos realizar una gráfica que muestre el comportamiento de las respuestas que se obtuvieron, por el tipo de evaluación que se hizo: Escala Liker. Lo que hicimos fue ponderar cada una de las posibles respuestas a las preguntas. Con 5 para la respuesta de Totalmente de Acuerdo, 4 para De Acuerdo, 3 para Indeciso, 2 para En Desacuerdo, y 1 para Totalmente en Desacuerdo.

¹⁰⁴ Ver Anexo 2

¹⁰⁵ Ver la tabla de Análisis de Datos del Anexo 2

ANÁLISIS DE DATOS DEL CUESTIONARIO INVENTARIO DE ESTILOS DE COMUNICACIÓN

P/C	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA	MEDIA	MODA	
1	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	4	5	5	5	5	5	2	4	3	5	123	4.00	4	
2	4	5	5	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	137	4.51	5	
3	4	4	1	3	4	4	2	2	2	1	2	2	4	2	2	2	1	4	2	1	4	1	3	2	1	3	4	2	4	4	77	2.28	2	
4	2	4	1	4	3	3	2	3	2	2	3	1	4	4	2	5	3	2	1	1	3	5	1	1	3	2	1	1	2	4	75	2.18	2	
5	2	3	5	4	5	3	4	3	5	2	5	5	4	4	4	5	4	2	4	3	2	5	4	4	5	5	5	4	4	5	119	3.81	5	
6	2	3	1	4	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	4	3	3	4	1	3	4	1	1	4	2	2	4	2	2	4	72	2.16	2	
7	4	3	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	2	5	5	5	5	4	4	4	5	5	2	3	5	5	5	5	5	131	4.25	5	
8	4	3	1	3	4	1	5	1	4	2	2	2	3	4	4	1	3	2	1	2	3	5	4	2	3	2	1	5	4	5	86	2.51	4	
9	2	3	5	1	4	3	4	5	5	5	5	4	4	2	4	5	3	5	3	5	5	5	5	2	5	5	1	5	4	4	118	3.63	5	
10	2	3	1	2	2	2	3	2	2	5	4	2	2	4	2	1	2	2	4	4	2	3	4	4	4	5	2	1	3	2	4	81	2.46	2
11	2	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	129	4.22	4	
12	4	3	5	4	4	2	4	4	5	5	4	2	4	4	3	5	3	5	5	1	5	1	5	4	1	3	1	5	3	4	108	3.24	4	
13	2	3	1	4	2	4	2	1	2	1	2	1	4	2	2	1	4	4	2	1	1	1	1	1	2	2	2	3	4	2	5	68	1.98	2
14	4	4	5	4	3	2	2	2	5	5	3	5	4	2	4	5	3	2	2	2	4	5	5	2	3	4	1	4	2	3	101	3.12	2	
15	2	3	5	5	4	3	3	2	5	5	4	5	5	2	5	5	3	2	2	3	4	5	5	2	3	5	2	4	2	5	110	3.43	5	
16	2	3	1	3	3	3	4	1	2	1	2	2	3	2	2	1	1	3	2	4	1	1	1	2	4	4	1	4	2	2	67	1.98	2	
17	3	5	5	4	2	2	4	3	2	1	4	2	4	4	4	3	2	4	2	2	4	1	1	4	4	2	4	5	4	1	92	2.75	4	
18	2	2	1	3	4	3	4	1	2	1	2	1	3	4	3	1	1	1	1	1	3	1	1	2	1	2	1	5	3	4	64	1.82	1	
19	4	2	5	4	4	4	3	5	5	5	4	5	5	2	4	5	3	3	4	5	4	5	5	2	4	5	4	5	4	2	121	3.87	5	
20	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	2	4	4	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4	1	4	5	4	124	3.98	4	
21	4	3	1	4	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	4	2	4	3	3	4	4	1	1	5	5	3	4	4	4	5	93	2.84	4	
22	2	3	1	2	3	4	3	2	2	3	4	1	2	3	2	5	2	3	2	2	2	1	3	3	5	2	3	3	2	1	76	2.32	2	
23	2	2	5	4	4	2	4	4	5	4	4	4	1	1	5	3	5	2	4	2	4	5	1	2	1	4	1	4	4	4	97	2.84	4	
24	2	4	1	5	4	4	4	2	2	2	4	2	5	4	4	4	4	2	2	3	1	1	5	3	1	4	5	1	2	4	91	2.67	4	

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	SUMA	MEDIA	MODA	
25	3	4	1	4	2	3	2	3	2	1	3	2	3	4	3	1	3	4	3	1	4	1	4	2	1	2	5	4	3	4	82	2.44	3	
26	3	2	5	3	4	3	4	2	2	1	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	5	5	2	5		1	3		3	94	3.11	4	
27	3	3	1	3	3	4	2	2	2	1	2	2	5	4	2	2	2	4	2	4	3	1	5	4	5	2	5	2	2	4	86	2.59	2	
28	4	4	1	4	4	2	2	3	5	1	4	2	4	2	3	3	2	3	2	2	4	1	4	4	5	2	5	4	2	1	89	2.66	4	
29	4	3	5	5	4	2	4	5	5	5	4	4	5	5	5	1	4	4	3	5	4	5	5	3	4	5	5	4	5	5	127	4.05	5	
30	2	4	1	2	5	4	3	2	2	3	2	2	2	4	2	3	2	3	2	4	2	1	1	2	5	1	5	3	2	3	79	2.38	2	
31	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	1	5	4	5	133	4.27	5	
32	4	2	5	3	5	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5	4	4	2	124	4.03	4
33	2	4	5	3	2	3	2	3	2	1	2	2	2	4	2	2	4	4	2	4	2	1	1	4	2	2	5	2	1	5	80	2.39	2	
34	4	4	5	2	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	3	2	2	2	3	5	3	5	5	4	3	5	5	5	4	5	116	3.71	4	
35	2	4	5	2	2	4	2	4	2	5	3	1	2	4	2	4	3	4	2		3	1	1	3	5	3	5	5	2	4	89	2.76	2	
36	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	132	4.37	4
37	4	5	1	5	4	3	2	2	5	1	3	1	2	2	3	3	2	3	1	2	2	1	1	1	5	2	1	2	2	1	72	2.06	2	
38	2	3	5	2	3	2	2	3	5	4	3	4	1	3	4	4	3	2	3	1	4	5	3	4	1	4	1	3	3	5	92	2.77	3	
39	3	2	1	2	2	2	3	2	5	1	4	2	3	4	3	1	3	3	2	3	3	5	3	1	2	5	1	1	2	4	78	2.31	3	
40	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	136	4.50	5	
	121	138	132	142	140	127	128	119	147	125	139	120	143	128	139	133	128	131	112	122	136	130	135	126	143	138	123	148	122	154				
MEDIA	2.9	3.3	2.5	3.4	3.4	3	3.1	2.7	3.3	2.6	3.32	2.6	3.32	3	3.3	2.9	2.9	3.1	2.5	2.7	3.2	2.5	2.8	2.86	3.1	3.2	2.4	3.4	2.9	3.5				
MODA	4	3	5	4	4	4	4	2	5	5	4	2	4	4	4	5	3	4	2	4	4	5	5	2	5	5	1	4	2	5				

MODA 4
MEDIA 3.32

ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO PRUEBA DE INTELIGENCIA¹⁰⁶

Se aplicó el cuestionario de Prueba de Inteligencia Emocional, obteniendo los siguientes datos, recordando que no estamos hablando de estilos puros de inteligencia emocional en sus diferentes rubros de calificación:

CUESTIONARIO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

	Conexiones Interpersonales	Poder Personal	Salud General	
Óptimo	1	4	3	8
Diestro	10	6	10	26
Vulnerable	13	9	17	39
Cautela	6	11	0	17
	30	30	30	90

El estilo Óptimo tuvo mayor presencia en el apartado de Poder Personal, lo cual quiere decir que este personal se siente seguro de sí frente a los demás y lo refleja en sus respuestas.

El estilo Diestro tuvo igual número de respuestas en el apartado de Conexiones Interpersonales y el de Salud General, indicando que el personal se siente con capacidad de manejar las diferentes situaciones que se presentan tanto a nivel interpersonal como intrapersonal.

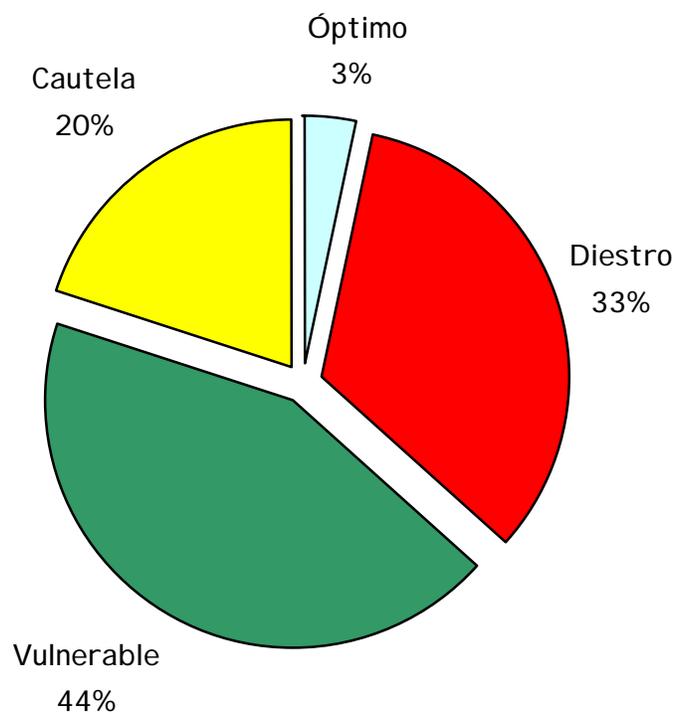
El estilo Vulnerable es el predominante en el personal de este departamento, pues tuvo mayor frecuencia en los tres apartados: Conexiones Interpersonales, Poder Personal y Salud General, mostrando que debido a su entorno responden de acuerdo a cada situación específica como mejor les conviene.

¹⁰⁶ Ver Anexo 3

El estilo Cautela tuvo mayor incidencia en el apartado de Poder Personal lo que nos dice en que medida actúan los miembros de este departamento para sentirse seguros creando un ambiente adecuado de trabajo.

A continuación ilustramos los estilos predominantes en porcentaje para que el lector tenga una aproximación de lo que posteriormente hablaremos en la interpretación de resultados.

INTELIGENCIA EMOCIONAL



La obtención de resultados se hizo de acuerdo a la tabla que aparece en el Anexo3.

INTERPRETACIÓN DE DATOS DEL CUESTIONARIO ESTILOS DE COMUNICACIÓN¹⁰⁷

Las instrucciones que se les dieron fueron las siguientes:

Elija en cada grupo de dos características, la que corresponda mejor a su personalidad. Las características de un grupo dado no se excluyen la una de la otra. Haga su elección lo más espontánea posible. No hay aquí una respuesta errónea

En los resultados podemos observar que el estilo predominante fue el dos¹⁰⁸; este estilo se repitió en 14 de los 30 encuestados.

El estilo Número dos , se refiere a la gente de método, es decir, les gustan los hechos, la organización, la estructuración, las estrategias y las tácticas.

Como no existen estilos puros se hará un análisis más detallado de los cuestionarios que tuvieron como predominante el estilo 2.

1. El cuestionario número 1 tiene como siguiente estilo el Número 1(10 respuestas)y yéndose después por el estilo número 3 (9 respuestas) y por último al estilo número 4.(8 respuestas).
2. Cuestionario 2, segundo estilo predominante el número 1 (11 respuestas), seguido del estilo 4 (9 respuestas) y para finalizar los resultados arrojaron con último estilo el número 3 (8 respuestas).
3. El siguiente cuestionario que esta dentro de estas 14 personas fue el cuestionario 4, para él el estilo que siguió fue el número 3 (11 respuestas), teniendo una similitud de respuestas entre los siguientes 2 estilos (en el cual tuvo 8 respuestas cada estilo).

¹⁰⁷ Ver Anexo 1

¹⁰⁸ Verificar Tabla siguiente

4. El cuestionario #5 el estilo siguiente al predominantes fue el número 3 (12 respuestas), siguiéndolo estilo número1 (8 respuestas), después el estilo número 4 (6 respuestas).
5. el cuestionario 7, tiene como segundo estilo el número 3 (10 respuestas), siguiéndole el estilo 4 (8 respuestas) y por último el estilo 1 (7 respuestas).
6. el cuestionario 9 tiene el siguiente estilo 3 (14 respuestas), siguiéndole el estilo número 4 (6 respuestas) finalizando el análisis con el estilo 1 (3 respuestas).
7. el cuestionario con el estilo 2 como predominante es el 12, teniendo en segundo lugar los estilos 3 y 4 (10 respuestas cada uno) podemos concluir que cuando esta persona se relaciona le gusta innovar, tener ideas que pueden ser de gran ayuda., siguiéndole el estilo 1 (7 respuestas).
8. el cuestionario 13 tiene el segundo estilo 3 (12 respuestas), después el estilo 1 (9 respuestas) y por último el estilo 4 (5 respuestas).
9. el cuestionario 14 como segundo estilo tiene el 1 (12 respuestas), seguido del estilo 3 (9 respuestas y por último el estilo 4 (8 respuestas).
10. Cuestionario 15 tiene en segundo término el estilo 3 (10 respuestas), seguido del estilo 1 (9 respuestas), y por último el estilo 4 (7 respuestas).
11. Cuestionario 18 estilo predominante el 2 seguido del estilo 1 (11 respuestas), después el estilo 4 (10 respuestas) y por último el estilo 3 (5 respuestas).
12. Cuestionario 24, segundo estilo predominante el número 3 (10 respuestas), seguido de los estilos 1 y 4 (7 respuestas cada uno), lo que nos indica que esta persona tiene clara la lógica, primero le surgen las ideas y después las lleva a cabo, sabe que es necesaria una idea para tener algo que ejecutar.
13. Cuestionario 26, segundo estilo predominante el 3 (11 respuestas), seguido del estilo 4 (9 respuestas) y por último el estilo1 (6 respuestas)
14. Cuestionario 30, tiene como segundo estilo el número 3 (13 respuestas), seguido por el estilo 1 (10 respuestas) y por último el estilo 4 (3 respuestas)

El siguiente estilo fue de Relaciones Humanas, el 30% se relaciona con este estilo, ya que son personas que les interesan los problemas de la sociedad, las interacciones, la comunicación, el trabajo en grupo, la motivación, los sistemas sociales.

1. El cuestionario Número 3 tiene como siguiente estilo cuenta con el estilo número 2 (9 respuestas), el siguiente es el estilo número 1(8 respuestas) y como seña particular tenemos que por último estilo tiene el número 4(6 respuestas)
2. El cuestionario 8 tiene como segundo estilo el número 2 (12 respuestas), después el estilo número 1 (9 respuestas) y por último el estilo número 4 (5 respuestas).
3. cuestionario 16, estilo predominante 3, siguiente estilo el 2 (11 respuestas), seguido del estilo 4 (10 respuestas) y por último el estilo 1 (6 respuestas).
4. Cuestionario 17, segundo estilo el número 1 (11 respuestas), seguido del estilo 2(9 respuestas) y por último el estilo 4 (6 respuestas).
5. cuestionario 19 segundo estilo que arrojaron los datos, fue el 1 (10 respuestas), estilo siguiente (9 respuestas), el estilo final el número2 (6 respuestas)
6. Cuestionario 20 siguiente estilo al predominante el estilo 2 (11 respuestas), estilo siguiente 1(6 respuestas) y por último el estilo 4 (5 respuestas).
7. Cuestionario 23, segundo estilo arrojado el número 2 (13 respuestas), seguido del estilo 1 (8 respuestas) y para finalizar el estilo 4 (5 respuestas)

8. Cuestionario 28, segundo estilo predominante fue el número 2 (10 respuestas) siguiéndole el estilo 4 (8 respuestas) y para finalizar el estilo 1 (5 respuestas)
9. Cuestionario 29 los resultados arrojaron que el segundo estilo predominante es el 2 (12 respuestas), seguido de los estilos 1 y 4 (6 respuestas cada uno), lo que indica que para la persona lo primordial son las ideas para después llevarlas a la ejecución con éxito.

Estos dos estilos fueron los predominantes, los otros dos tuvieron un porcentaje similar, ya que el estilo número 4, de ideas obtuvo el 13% a estas personas les gustan los conceptos, las teorías, los intercambios de ideas, la innovación, la creatividad, la novedad.

1. El cuestionario 10 tiene segundo lugar una relación entre los estilos 2 y 3 (10 respuestas cada uno), lo que podríamos concluir que se puede relacionar con las personas, pero que le gusta seguir un cierto orden en lo que hace, es decir, no se encuentra tan cerrado en sus cosas, por último tiene el estilo 1 (8 respuestas)
2. Cuestionario 21 el estilo siguiente al de ideas, es el estilo 2 (12 respuestas), seguido del estilo 1 (9 respuestas) y por último el estilo 3 (6 respuestas)
3. Cuestionario 22, segundo estilo, el número 2 (12 respuestas), seguido del estilo 1 (8 respuestas) y por último el estilo 3 (7 respuestas).
4. Cuestionario 27, segundo estilo predominante, el número 1 (10 respuestas), seguido del estilo 2 (9 respuestas) para finalizar con el estilo 3 (4 respuestas)

El estilo 1 es el de Acción, son las personas que tienden hacia la acción, el éxito, las tareas a ejecutar, la progresión, la resolución de problemas, obtuvo el 10%.

1. Estilo número 1 como predominante siguiéndole el estilo número 4 (13 respuestas), estilo número 2 (9 respuestas) y por último el estilo número 3 (4 respuestas)
2. el cuestionario 11 tiene en segundo término el estilo número 3 (10 respuestas), después el estilo 4 (9 respuestas) y por último el estilo 2 (8 respuestas)
3. Cuestionario 25 siguiente estilo predominante el número 3 (12 respuestas), seguido del estilo 4 (9 respuestas) y por último el estilo 2 (6 respuestas).

Con estos resultados, refuerzan la idea que teníamos al entrar al departamento, todos son muy recelosos de la información que tienen, porque su manera de trabajar es diferente, por ejemplo, las personas que estuvieron dentro del estilo de método, realizan sus actividades, paso a paso, para conocer de donde proviene, tal o cual dato, sin embargo, las personas que estuvieron dentro del estilo de ideas, prefieren conocer los datos desde tiempos muy remotos, por lo que podemos decir , no son tan prácticos, sino minuciosos.

En cambio para las personas que tienen el estilo de acción, les desespera, porque desean tareas que se ejecuten lo más rápido posible, lo que a ninguno de ellos les conviene, a unos por no saltarse ninguno paso, y otros por que es necesario revisar minuciosamente antes de tomar una decisión.

Y a un último grupo que prefiere estar trabajando, con todos, por supuesto respetando las ideas que cada quien aporta para el mejoramiento tanto de la empresa, como de ellos mismos. Pues están seguros que trabajando en equipo todos ganarán

Creemos que este grupo de relaciones humanas, pudiera ser una solución a los problemas que afectan al área de sistemas. Ya que nos demuestran que si trabajan juntos lograrán más de lo que actualmente realizan, sin embargo, tenemos un grave problema por que las personas de método se encuentran en la

cima del poder, de tal modo que por no llevar la contraria y no buscar problemas, lo único que hacen es llevar a cabo las instrucciones que se les dan.

El cuestionario de donde se obtuvieron los resultados fue de Estilos de Comunicación. Este cuestionario fue realizado con 80 preguntas. Las cuales se clasifican en 4 Estilos.

Los cuatro sistemas de valores han sido utilizados para construir este test de auto análisis. Dos hipótesis aparecen como base de la teoría:

- ▶ Estos cuatro sistemas de valores se encuentran en toda cultura y en todo individuo
- ▶ Esos valores influyen nuestros modos de comunicación

Los cuatro sistemas de valores:

- ▶ Cada uno de los participantes lleva en sí los cuatro sistemas de valores.
- ▶ Cada uno de ellos tienen un estilo dominante y un estilo con el cual no se sienten cómodos
- ▶ La importancia de los sistemas de valor varía en función de las situaciones en las que estemos implicados
- ▶ Los sistemas de valor son el resultado de los siguientes cuatro principales factores
 - De la personalidad del individuo
 - De su patrimonio cultural
 - De sus experiencias pasadas
 - De las situaciones presentes

A continuación se muestra la tabla para tener una mejor comprensión de la interpretación de datos a través de 4 Estilos predominantes, con las características propias de cada estilo:

Características de Estilos	Manifestaciones	Método
Estilo 1 / Acción Inclinados hacia la acción	Hablan de Resultados responsabilidad Objetivos retroacción Performance experiencia Productividad desafíos Eficacia realizaciones Cambios decisiones	Son : Programáticos (realistas) Directos (van directo al punto) Impacientes Decididos Rápidos (pasan de una idea a otra) Enérgicos (lanzan desafíos a los otros)
Estilo 2 / Método Los métodos (aspecto racional)	Hablan: Hechos puesta a prueba Procedimientos análisis Planificación observaciones Control prueba Ensayos detalles	Son Sistemáticos Lógicos (se interesan por las causas y los efectos) Concretos Verbales Poco emotivos Prudentes Pacientes
Estilo 3 / Relaciones Humanas Los hombres (las relaciones humanas)	Hablan de: Gente plenitud Necesidades sensibilidad Motivaciones toma de conciencia Trabajo en equipo cooperación Comunicación creencias Sentimientos valores Espíritu de equipo aspiraciones Comprensión relaciones	Son espontáneos Comprensivos Cálidos Subjetivos Emotivos Perspicaces Sensibles
Estilo 4 / Ideas Las ideas (aspecto conceptual)	Hablan de : Conceptos interdependencia Innovaciones nuevos medios Creatividad nuevos métodos Ocasiones problemas Posibilidades perspectivas Grandes propósitos soluciones de recambio Novedades en sus dominios de actividad	

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE INVENTARIO DE ESTILOS DE COMUNICACIÓN¹⁰⁹

Este cuestionario referente a la comunicación interpersonal, ofrece una oportunidad para hacer un estudio objetivo del grado y estilo de comunicación en sus relaciones interpersonales. Ayuda a comprender mejor el cómo se presenta y usa instrumentalmente su comunicación con las personas, en sus contacto y actividades diarias.

Las instrucciones que se les proporcionaron a las personas con las que se realizó la investigación son las siguientes:

- Las preguntas se refieren a personas que son miembros de su equipo de trabajo
- Por favor, conteste cada pregunta tan rápido como pueda de acuerdo con lo que sienta en el momento que responde (no de manera como sentía la semana pasada o como solía sentir antes).
- No consulte a nadie mientras responde este inventario. Puede discutirlo con alguien después de que lo haya completado. Recuerde que el valor de este formulario perderá si usted cambia cualquier respuesta durante o después de la discusión con otra persona.
- Son necesarias sus respuestas sinceras. Por favor sea franco en sus contestaciones, ya que sus respuestas serán confidenciales.
- Lea cuidadosamente cada pregunta. Si no puede dar la respuesta exacta a la pregunta conteste lo mejor que pueda, pero esté seguro de contestar cada pregunta. No existen respuestas correctas o equivocadas. Conteste de acuerdo al modo como usted sienta en el momento presente
- Recuerde que al contestar las preguntas, éstas no se refieren a los miembros de su familia.

¹⁰⁹ Ver Anexo 2

En el cuestionario las instrucciones están escritas de la siguiente manera:

Lea cuidadosamente cada pregunta. Si no puede dar la respuesta exacta a la pregunta, conteste lo mejor que pueda, pero este seguro de contestar cada pregunta. No existen respuestas correctas o equivocadas. Conteste de acuerdo al modo como usted sienta en el momento presente. Recuerde que la contestar las preguntas, estas no se refieren a los miembros de su familia.

Al concluir el análisis de datos nos percatamos de que todos los encuestados tienen algo en común , ya que al realizar la Moda, la respuesta más repetida fue el Número 4, en donde nos indican que se encuentran De acuerdo

Para este cuestionario se utilizó la escala de Likert¹¹⁰ .:

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

En algunas preguntas, las personas encuestadas mostraron al contestarlas cierta similitud, puesto que se van hasta los extremos: ya sea que contestaron totalmente de acuerdo (5), o totalmente en desacuerdo (1).

¹¹⁰ Dubrin Andrew, “Fundamentos de Comportamiento Organizacional”, Ed. Thompson, 1998

Lo que provoca que veamos la situación como crónica, ya que estas personas no se andan con medias tintas, dan todo o nada.

Precisamente lo que causa una falta de comunicación en su departamento, pues si ellos dicen como se van a hacer las cosas, no han poder humano que los haga cambiar de opinión. Este aspecto, los lleva a tener en todo momento una rivalidad, por adueñarse de las situaciones, cosa que afecta a la organización en general, pues crean un ambiente de inseguridad, y sobre todo que hacen creen a las personas que el mundo gira alrededor de ellos.

Algunos aspectos que se pudieron notar se encuentran desglosados a continuación:

En la pregunta 8, vemos la diferencia existente ya que a través de la media nos arroja un promedio de 2.51, mientras que en la moda arroja el 4 (de acuerdo).

Pregunta 9, la media es 3.63(se dirige más a de acuerdo) y la moda es de 5 (totalmente de acuerdo).

Pregunta 15, la media es 3.43 (se dirige a indiferente) y la moda es de 5 (totalmente de acuerdo)

Pregunta 17, la media es 2.75 (indiferente) y la moda es de 4 (de acuerdo).

En general pudimos notar que la respuesta en general (de los 30 cuestionarios), se encuentra enfocado a la respuesta de acuerdo, el análisis echo, nos proporciona las herramientas para sustentar esto, pues la moda, fue de 4 (de acuerdo) y la media fue de 3.32 , siendo así que no se encuentra muy distanciados de la respuesta que aparece frecuentemente.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE PRUEBA DE INTELIGENCIA¹¹¹

Las instrucciones que se dieron para que contestarán este cuestionario fueron las siguientes:

En el cuadro siguiente indique cómo describe su conducta o intención. Procure contestar lo más sincero y de acuerdo a lo que experimenta actualmente

A continuación daremos un desglose de las respuestas, que los cuestionarios arrojaron

1. Cuestionario 1 nos arrojó que en conexiones interpersonales es vulnerable con una suma en sus respuestas de 21, después tenemos que el poder personal lo maneja con cautela (22 puntos) en salud general es diestro (13 puntos)
2. Cuestionario 2 : conexiones interpersonales es vulnerable (20 puntos), el poder personal es diestro (29 puntos), en salud general es diestro (14 puntos)
3. Cuestionario 3 : conexiones interpersonales es óptimo (29 puntos), el poder personal es óptimo (38 puntos), en salud general es vulnerable (30 puntos)
4. Cuestionario 4 : conexiones interpersonales es vulnerable (20 puntos), el poder personal es cauteloso (20 puntos), en salud general es diestro (17 puntos)
5. Cuestionario 5 : conexiones interpersonales es vulnerable (22 puntos), el poder personal es vulnerable (26 puntos), en salud general es diestro (13 puntos)
6. Cuestionario 6 : conexiones interpersonales es vulnerable (19 puntos), el poder personal es diestro (29 puntos), en salud general es vulnerable (25puntos)

¹¹¹ Ver Anexo 3

7. Cuestionario 7 : conexiones interpersonales es vulnerable (18puntos), el poder personal es cauteloso (23puntos), en salud general es diestro (11 puntos)
8. Cuestionario 8 : conexiones interpersonales es diestro(24 puntos), el poder personal es diestro (29 puntos), en salud general es vulnerable (26puntos)
9. Cuestionario 9 : conexiones interpersonales es diestro(23 puntos), el poder personal es óptimo (38 puntos), en salud general es vulnerable (25 puntos)
10. Cuestionario 10 : conexiones interpersonales es vulnerable (22 puntos), el poder personal es diestro (30 puntos), en salud general es vulnerable (22 puntos)
11. Cuestionario 11 : conexiones interpersonales es diestro (27puntos), el poder personal es vulnerable (24 puntos), en salud general es vulnerables (22 puntos)
12. Cuestionario 12 : conexiones interpersonales es diestro (25 puntos), el poder personal es óptimo (38 puntos), en salud general es vulnerable (30 puntos)
13. Cuestionario 13 : conexiones interpersonales es cauteloso (15 puntos), el poder personal es vulnerable (25 puntos), en salud general es óptimo (4 puntos)
14. Cuestionario 14 : conexiones interpersonales es cauteloso (16 puntos), el poder personal es cauteloso (20 puntos), en salud general es vulnerable (21 puntos)
15. Cuestionario 15 : conexiones interpersonales es diestro (24 puntos), el poder personal es cauteloso (21 puntos), en salud general es diestro (18 puntos)
16. Cuestionario 16 : conexiones interpersonales es diestro (25 puntos), el poder personal es vulnerable (27 puntos), en salud general es vulnerable (24 puntos)

17. Cuestionario 17 : conexiones interpersonales es vulnerable (22 puntos), el poder personal es vulnerable (28 puntos), en salud general es vulnerable (21 puntos)
18. Cuestionario 18 : conexiones interpersonales es cauteloso (16 puntos), el poder personal es cauteloso (22 puntos), en salud general es diestro (13 puntos)
19. Cuestionario 19 : conexiones interpersonales es vulnerable (22 puntos), el poder personal es diestro (29 puntos), en salud general es vulnerable (28 puntos)
20. Cuestionario 20 : conexiones interpersonales es cauteloso (15 puntos), el poder personal es diestro (31 puntos), en salud general es diestro (17 puntos)
21. Cuestionario 21 : conexiones interpersonales es diestro (27 puntos), el poder personal es cauteloso (20 puntos), en salud general es vulnerable (22 puntos)
22. Cuestionario 22 : conexiones interpersonales es diestro (23 puntos), el poder personal es óptimo (38 puntos), en salud general es vulnerable (28 puntos)
23. Cuestionario 23 : conexiones interpersonales es diestro (24 puntos), el poder personal es diestro (30 puntos), en salud general es vulnerable (26 puntos)
24. Cuestionario 24 : conexiones interpersonales es vulnerable (21 puntos), el poder personal es vulnerable (26 puntos), en salud general es vulnerable (22 puntos)
25. Cuestionario 25 : conexiones interpersonales es cauteloso (14 puntos), el poder personal es cauteloso (22 puntos), en salud general es óptimo (7 puntos)
26. Cuestionario 26 : conexiones interpersonales es vulnerable (18 puntos), el poder personal es cauteloso (15 puntos), en salud general es óptimo (6 puntos)

27. Cuestionario 27 : conexiones interpersonales es vulnerable (20 puntos), el poder personal es cauteloso (19 puntos), en salud general es vulnerable (19 puntos)
28. Cuestionario 28 : conexiones interpersonales es vulnerable (20 puntos), el poder personal es vulnerable (27 puntos), en salud general es diestro (18 puntos)
29. Cuestionario 29 : conexiones interpersonales es cauteloso (17 puntos), el poder personal es vulnerable (26 puntos), en salud general es vulnerable (26 puntos)
30. Cuestionario 30 : conexiones interpersonales es diestro (24 puntos), el poder personal es cauteloso (22 puntos), en salud general es diestro (9 puntos)

En este cuestionario lo que queríamos medir eran las actitudes hacia el trabajo. Al recabar la información para este aspecto, nos arroja que el 44% de los encuestados es vulnerable a cualquier situación diferente a la que se enfrente en el área de trabajo, podemos resumir, que como estas personas, logran llevar su trabajo paso a paso, no toleran que les cambien de alguna manera lo que ellos ya establecieron, se pueden irritar a tal extremo, de no realizar su trabajo adecuadamente, por reñir con las personas que no entran en su círculo¹¹²

El siguiente aspecto es de ser diestro, de las personas encuestadas, el 33% nos demuestra que tiene esta característica.

El siguiente es el que trabaja con cautela teniendo una cifra del 20%

Y por último tenemos la característica de óptimo que sería lo mejor, pero aquí solo entró el 3% de la población total encuestada.

¹¹² Este comentario se realizó en función de lo que observamos en el momento de aplicar los cuestionarios

APARTADO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con frecuencia se habla de un pensamiento moderno e incluso de un pensamiento de globalización como un hecho irreversible, o por lo menos innegable a los postulados básicos del neoliberalismo como la única teoría posible.

En esta investigación , la idea principal era descubrir la manera en que se lleva a cabo la comunicación en esta nuevo momento, la era de la información y la tecnología, en donde lo imperante , no son las relaciones entre seres humanos, sino una relación, humano – máquina. Y lo que podemos concluir es que aceptamos la hipótesis de que “la calidad de la comunicación interpersonal y la inteligencia emocional determina un incremento significativo en la productividad del personal de la organización”. Afirmación basada en el análisis e interpretación de los resultados que obtuvimos de las encuestas realizadas y antes estudiadas.

Actualmente muchas empresas ya cuentan con esta tecnología. Las inversiones que las empresas han realizado en TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) se orientan a disminuir costos, entrelazar operaciones y ofrecer nuevos y mejores servicios. Entre 2000 y 2003 la demanda de equipos periféricos y computadoras se incrementó cuatro veces, mientras que el equipo de comunicación y software creció con un ritmo similar.

Lo que demuestra claramente que la relación social se pierde cada vez con mayor frecuencia. En un apartado destinado a comunicación interpersonal, nos dimos a la tarea de ofrecer al lector una posible solución de como recuperar la relación social, sin dejar a un lado las nuevas tecnologías.

Los instrumentos que aplicamos para corroborar nuestros estudios fueron de gran ayuda, para comprender el ambiente de Ford motor Company, en el departamento

de Sistemas en donde se da una cierta antipatía por comunicarse con los demás a menos que se trate de algún proceso de trabajo o aclarar algún problema. Es posible que en la actualidad, esta empresa no sea la única que cuenta con estas características, son la mayor parte de las que se encuentran activas.

A pesar de que ya no crece a las tasas que lo hacía en los últimos años noventa, cuando los incrementos anuales se situaban en torno al 10 por ciento, el sector de las TIC continúa su expansión. Según los datos que se desprenden de un estudio de OETI (Observatorio Europeo de Tecnologías de la Información), al cierre del ejercicio 2003 este sector habrá ingresado a nivel mundial 2,25 billones de dólares, lo que supondrá un incremento del 4,5 por ciento respecto de 2002. Los expertos de OETI son optimistas de cara al ejercicio 2004, en el que esperan que la facturación del global del sector a escala planetaria sea de 2,37 billones de dólares, lo que significaría un incremento del 5.7% respecto a 2003.

Tratamos de luchar en contra de algo que se expande cada vez más rápido, por eso con esta investigación, lo que esperamos es reconstruir aspectos ya olvidados, o que tal vez, se han dejado a un lado por estar más apegado a las nuevas instancias que el medio ambiente presenta.

Con esta investigación el objetivo trazado por sus autoras, era que el lector se percatara cuenta de las cosas que se están perdiendo a causa de las nuevas tecnologías, aunque no hay que se drásticos, traen consigo, muchas ventajas, no sólo para una empresa sino para el país completo, que a futuro, no dejará visualizar nuevos mercados a explotar, perdiendo la esencia importante la relación social entre los trabajadores, la comunicación que no se puede tener con una máquina y sobre todo la influencia que esto tiene en función de la productividad.

Esperamos que este trabajo sea de interés y sirva de apoyo a quienes desean estudiar de nueva cuenta la comunicación, ya sea por la misma dirección, o a través de implementar nuevos caminos para el estudio de estas variables.

APARTADO 6: ANEXOS

Anexo 1

Este cuestionario tiene la finalidad de conocer las actividades más predominantes entre los ingenieros, pudimos percatarnos que en la empresa en donde se llevo a cabo la aplicación, existe un cierto recelo por la información que cada quien maneja, desde el momento de que nos permitieron la entrada al departamento, se siente un ambiente de falta de confianza.

1) ESTILOS DE COMUNICACIÓN

SEXO: F M
EDAD: _____
ESTADO CIVIL: _____
SUELDO MENSUAL: _____
ANTIGÜEDAD: _____
ESCOLARIDAD: _____

INTRODUCCIÓN:

Elija en cada grupo de dos características, la que corresponda mejor a su personalidad. Haga su elección lo más espontánea posible. No hay aquí una respuesta errónea .

1. Me gusta la acción
2. Trato los problemas metódicamente

3. Pienso que el trabajo de equipo es más eficaz que el trabajo individual
4. Me gusta mucho la novedad

5. Me interesa más el futuro que el pasado
6. Me gusta trabajar con otras personas

7. Me gusta asistir a las reuniones de grupo bien organizadas
8. Atribuyo una gran importancia a los plazos establecidos

9. No soporto dejar las cosas para mañana
10. Pienso que las nuevas ideas deben ser probadas antes de aplicarlas
11. Me gusta la rivalidad que crean las relaciones con otros colegas
12. Estoy siempre a la búsqueda de nuevas posibilidades
13. Me interesa fijar mis propios objetivos.
14. Cuando emprendo una tarea, me gusta llevarla a término
15. Trato de comprender lo mejor posible las emociones de la gente
16. Cuando estoy en desacuerdo con lo que me rodea, no dudo en hacerlo saber.
17. Me gusta recibir apreciaciones sobre mi trabajo
18. Encuentro el método del paso a paso, muy eficaz
19. Pienso que percibo bastante bien la psicología de las personas
20. Me gusta la búsqueda de soluciones creativas a los problemas
21. Hago constantemente extrapolaciones y proyecciones.
22. Soy sensible a las necesidades de los otros
23. La planificación es la clave del éxito
24. Me pongo impaciente cuando las deliberaciones duran mucho tiempo

25. Sé permanecer en calma cuando estoy bajo presión
26. Atribuyo un gran valor a la experiencia
-
27. Escucho a la gente
28. Dicen que reacciono rápidamente
-
29. Atribuyo una importancia capital a la cooperación
30. Hago uso de la lógica para juzgar diferentes posibilidades
-
31. Me gusta hacer varios trabajos simultáneamente
32. Me interrogo siempre
-
33. Aprendo por la experiencia
34. Pienso que se dominan mis emociones
-
35. Sé prever las reacciones eventuales a ciertas decisiones
36. No me gustan los detalles
-
37. El análisis debe siempre preceder a la acción
38. Soy capaz de juzgar el ambiente que reina en el seno de un grupo
-
39. Tengo tendencia a emprender trabajos y a no terminarlos
40. Me siento capaz de tomar decisiones
-
41. Busco las tareas difíciles
42. Tengo muy en cuenta la observación y los datos

43. Expreso francamente mis sentimientos
44. Me gusta concebir nuevos proyectos
45. Me gusta mucho leer
46. Creo poder aceitar los engranajes
47. Me gusta no tener que ocuparme de más de una cuestión a la vez
48. Me gusta obtener resultados
49. Me alegra a prenda a conocer mejor a otras personas
50. Me gusta la variedad
51. Los hechos hablan por ellos mismos
52. Utilizó lo mas posible mi imaginación
53. Los trabajos de largo aliento me impacientan
54. Mi pensamiento esta siempre en actividad
55. Las grandes decisiones deben ser tomadas con prudencia
56. Creo firmemente que la colaboración se impone para la ejecución de un trabajo
57. En general, tomo las decisiones sin reflexionar demasiado
58. Las emociones son fuente de problemas
59. Me gusta tener el afecto de mis colegas
60. Veo rápidamente
61. Las vinculaciones lógicas
62. Pruebo mis ideas nuevas sobre otras personas

63. Creo en los métodos científicos
64. Las buenas relaciones son indispensables
-
65. Soy impulsivo
66. Acepto que las personas sean diferentes unas de otras
-
67. La comunicación es , en sí misma un fin
68. Me gusta la competencia intelectual
-
69. Me gusta organizar
70. Paso, a menudo, de una tarea a otra
-
71. Resulta creativo hablar y trabajar con otras personas
72. Es esencial afirmarse
-
73. Me gusta jugar con las ideas
74. No me gusta perder mi tiempo
-
75. Me gusta hacer aquello que sé hacer bien
76. Aprendo estando en contacto con otros
-
77. Encuentro los principios abstractos interesantes ya agradables
78. Tengo la paciencia de ocuparme de los detalles
-
79. Me gustan las declaraciones breves, que van directamente al punto
80. Tengo confianza en mí mismo

TABLA DE ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Para evaluar el cuestionario de los Estilos de Comunicación marque con un círculo los números correspondientes a las características que usted ha elegido de este cuestionario y cuéntelas. El máximo es de 20 características por estilo y su total para los cuatro estilos debe ser 40. Teniendo como estilo predominante el que tenga mayor número de opciones elegidas. Por ejemplo de la pareja de opciones 1 y 2, si usted elige la opción 1 deberá encerrar ésta en el cuadro perteneciente al Estilo 1 / Acción; si usted en la pareja de opciones 17 y 18 elige la 18 deberá encerrarla en el cuadro del Estilo 2 / Método, y así sucesivamente. Posteriormente deberá contar en cada cuadro el número de opciones seleccionadas y anotarlas para saber cuál es su estilo predominante.

ESTILO	CONCEPTO	PREGUNTAS
ESTILO 1 / Acción	Es el de la gente de acción . A las personas que tienden hacia este estilo les gusta la acción, el éxito, las tareas a ejecutar, la progresión, la resolución de problemas.	1-8-9-13-17-24-26-31-33-40-41-48-50-53-57-63-65-70-74-79
ESTILO 2 / Método	Es el de la gente de método . Les gusta los hechos, la organización, la estructuración, las estrategias, las tácticas	2-7-10-14-18-23-25-30-34-37-42-47-51-55-58-62-66-75-78
ESTILO 3 / Relaciones Humanas	Es el de aquellos que están más cerca de las relaciones humanas . Les interesan los problemas de la sociedad, las interacciones, la comunicación, el trabajo en grupo, la motivación, los sistemas sociales.	3-6-11-15-19-22-27-29-35-38-43-46-49-56-59-64-67-71-76-80
ESTILO 4 / Ideas	Es el de la gente de ideas . Les gustan los conceptos, las teorías, los intercambios de ideas, la innovación, la creatividad, la novedad	4-5-12-16-20-21-28-32-36-39-44-45-52-54-60-68-72-73-77

Anexo 2

2) INVENTARIOS DE LOS ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Lea cuidadosamente cada pregunta. No existen respuestas correctas o equivocadas. Conteste de acuerdo al modo como usted sienta en el momento presente. De acuerdo a la siguiente escala:

- A. TOTALMENTE DE ACUERDO
- B. DE ACUERDO
- C. INDECISO
- D. EN DESACUERDO
- E. TOTALMENTE EN DESACUERDO

1.- En la conversación surgen sus palabras de la manera como usted quiere

A () B () C () D () E ()

2.- ¿Cuándo se le pregunta algo que no está claro pide a su interlocutor que explique lo que quiso decir?

A () B () C () D () E ()

3.- ¿Cuándo trata de explicar algo, las otras personas tienen la tendencia a “poner las palabras en su boca”, es decir, a explicar lo que usted dijo?

A () B () C () D () E ()

4.- ¿Asume simplemente que las otras personas conocen lo que usted trata de decir sin que usted explique lo que realmente quiso decir?

A () B () C () D () E ()

5.- ¿Pide siempre a la otra persona que le diga a usted como siente o que piensa ella del asunto que usted trata de ponerle?

A () B () C () D () E ()

6.- ¿Le es difícil hablar con otras gentes?

A () B () C () D () E ()

7.- ¿En la conversación, habla de las cosas que son de interés para ambos (usted y la otra persona)?

A () B () C () D () E ()

8.- ¿ Encuentra difícil expresar sus ideas cuando difieren de las que tienen los que la rodean?

A () B () C () D () E ()

9.- ¿En la conversación, trata de ponerse “en los zapatos de la otra persona”, es decir, en el lugar de ella?

A () B () C () D () E ()

10.- ¿En la conversación, tiene la tendencia a hablar más que la otra persona?

A () B () C () D () E ()

11.- ¿Esta consciente de cómo su tono de voz puede afectar a los otros?

A () B () C () D () E ()

12.- ¿Se reprime de decir algo que sabe que sólo herirá a los otros, o hará el asunto peor?

A () B () C () D () E ()

13.- ¿Le es difícil aceptar críticas constructivas de parte de los demás?

A () B () C () D () E ()

14.- ¿Cuándo alguien ha herido sus sentimientos, discute el asunto con él o ella?

A () B () C () D () E ()

15.- ¿ Pide excusas posteriormente al otro, cuando pudiera haber herido los sentimientos de él o ella?

A () B () C () D () E ()

16.- ¿Le incomoda mucho que alguien esté en desacuerdo con usted?

A () B () C () D () E ()

17.- ¿Le es difícil pensar lúcidamente cuando está enojado con alguien?

A () B () C () D () E ()

18.- ¿Fracasa en mostrar su desacuerdo con otros por que se siente temeroso de que ellos se enojen?

A () B () C () D () E ()

19.- ¿Cuándo surge un problema entre usted y otra persona, puede discutirlo sin enojarse?

A () B () C () D () E ()

20.- ¿Esta satisfecho de la manera como arregla sus diferencias con los otros?

A () B () C () D () E ()

21.- ¿Se enfurruña y pone mala cara cuando alguien lo molesta?

A () B () C () D () E ()

22.- ¿Se torna muy incomodo cuando alguien le hace un cumplido?

A () B () C () D () E ()

23.- ¿Generalmente puede confiar en las personas?

A () B () C () D () E ()

24.- ¿Le es difícil dar cumplidos y alabanzas a los demás?

A () B () C () D () E ()

25.- ¿Trata deliberadamente de ocultar, callar , disimular, reservar sus propias faltas a los demás?

A () B () C () D () E ()

26.- ¿Ayuda a los otros para que le comprendan diciendo cómo piensan, siente y cree usted?

A () B () C () D () E ()

27.- ¿Le es difícil confiar en los demás?

A () B () C () D () E ()

28.- ¿Tiene tendencia a cambiar la conversación cuando sus sentimiento se mezclan en una discusión?

A () B () C () D () E ()

29.- ¿En la conversación, deja que la otra persona termine de hablar antes que usted intervenga en lo que esta diciendo ella?

A () B () C () D () E ()

30.- ¿Nota que no pone atención cuando está conversando con otros?

A () B () C () D () E ()

31.- ¿Trata siempre de captar el significado de lo que se dice, cuando alguien esta hablando?

A () B () C () D () E ()

32.- ¿Cuándo usted habla con otros muestra muestran que están escuchando?

A () B () C () D () E ()

33.- ¿En una discusión le es difícil ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona?

A () B () C () D () E ()

34.- ¿En la conversación, puede notar la diferencia entre lo que una persona esta diciendo y lo que ella puede estar sintiendo?

A () B () C () D () E ()

35.- ¿Puede estar escuchando a los otros cuando realmente no lo está?

A () B () C () D () E ()

36.- ¿Cuándo habla, se da cuenta de cómo los otros reaccionan a lo que usted esta diciendo?

A () B () C () D () E ()

37.- ¿Siente que los demás quisieran que usted fuera un tipo de persona diferente a lo que es?

A () B () C () D () E ()

38.- ¿Comprenden los demás los sentimientos de usted?

A () B () C () D () E ()

39.- ¿Le hacen comentarios los demás de que usted pretende estar siempre en lo correcto?

A () B () C () D () E ()

40.- ¿Admite que se equivoca cuando sabe que se equivoca sobre algo?

A () B () C () D () E ()

TABLA DE ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL INVENTARIO DE COMUNICACIÓN
INTERPERSONAL.
NORMAS Y CLASES DE PUNTUACIÓN

Instrucciones.

Vea como respondió cada pregunta del inventario. Enfrente de cada una escriba la ponderación apropiada de la tabla de esta página.

Por ejemplo:

ı Si usted contesto la opción "A" a la pregunta # 1, equivale 5 puntos.

ı Si a la pregunta #2 contesto la opción "B" esto equivale a 4 puntos.

ı Si contestó la opción "C" equivale 3 puntos .

ı Si contestó con la opción "D" equivale a 2 puntos.

ı Si en cualquier caso contestó "E" equivale a 1 punto.

Anexo 3

3) PRUEBA DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

INSTRUCCIONES: En el cuadro siguiente indique cómo describe su conducta o intención. Procure contestar lo más sincero y de acuerdo a lo que experimenta actualmente.

	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien
Puedo lamentarme cuando pierdo algo que es importante para mí				
Me siento incomodo cuando alguien se acerca demasiado a mí emocionalmente				
Tengo varios amigos con quienes puedo contar en caso de dificultades				
Muestro mucho amor y afecto a mis amigos				
Cuando tengo un problema, sé a quien acudir o qué hacer para ayudar a resolverlo				
Mis creencias y valores guían mi conducta diaria				
Mi familia está siempre conmigo cuando la necesito				
Dudo de que mis colegas realmente me aprecien como persona				
Me cuesta trabajo hacer amistades				
Rara vez lloro				
Yo puedo lograr que las cosas se hagan				
La suerte hace un papel muy importante en mi vida				
Encuentro inútil luchar contra la jerarquía establecida en mi compañía				
Las circunstancias están fuera de mi control				
Necesito reconocimientos de los demás para que mi trabajo valga la pena				
Es fácil que los demás gusten de mí				
Me cuesta mucho trabajo aceptar cumplidos				
Tengo la habilidad de conseguir lo que quiero				
Siento que controló mi vida				
Si reflexiono sobre mi vida, podría sentir que básicamente no soy feliz				
Me siento asustado y creo que no tengo el control de las cosas cuando éstas cambian rápidamente				
Me gusta encargarme de una cosa				
Yo sé lo que quiero y lo busco				
Me cuesta trabajo concentrarme				
Me abruma el trabajo				
Me distraigo fácilmente				
No puedo quitarme una cosa de la cabeza y estoy siempre preocupado				
Me siento deprimido, desalentado o sin esperanza				
Me siento sólo				
Pierdo la memoria				
Me siento fatigado o abrumado				
Me cuesta trabajo resolverme o tomar decisiones				
Me cuesta trabajo empezar a tranquilizarme				
TOTAL				

Conexiones Interpersonales

Poder Personal

Salud General

TABLA DE ANÁLISIS DE RESULTADOS DE PRUEBA DE INTELIGENCIA

A continuación mostramos la guía para calificar los cuestionarios aplicados para la prueba de Inteligencia Emocional. Las Calificaciones se encuentran estandarizadas, por lo que no existe un mal manejo de los resultados.

	Muy bien	Moderadamente bien	Un poco	Nada bien
Puedo lamentarme cuando pierdo algo que es importante para mí	3	2	1	0
Me siento incomodo cuando alguien se acerca demasiado a mí emocionalmente	0	1	2	3
Tengo varios amigos con quienes puedo contar en caso de dificultades	3	2	1	0
Muestro mucho amor y afecto a mis amigos	3	2	1	0
Cuando tengo un problema, sé a quien acudir o qué hacer para ayudar a resolverlo	3	2	1	0
Mis creencias y valores guían mi conducta diaria	3	2	1	0
Mi familia está siempre conmigo cuando la necesito	3	2	1	0
Dudo de que mis colegas realmente me aprecien como persona	0	1	2	3
Me cuesta trabajo hacer amistades	0	1	2	3
Rara vez lloro	0	1	2	3
Yo puedo lograr que las cosas se hagan	3	2	1	0
La suerte hace un papel muy importante en mi vida	0	1	2	3
Encuentro inútil luchar contra la jerarquía establecida en mi compañía	0	1	2	3
Las circunstancias están fuera de mi control	0	1	2	3
Necesito reconocimientos de los demás para que mi trabajo valga la pena	0	1	2	3
Es fácil que los demás gusten de mí	3	2	1	0
Me cuesta mucho trabajo aceptar cumplidos	0	1	2	3
Tengo la habilidad de conseguir lo que quiero	3	2	1	0
Siento que controló mi vida	3	2	1	0
Si reflexiono sobre mi vida, podría sentir que básicamente no soy feliz	0	1	2	3
Me siento asustado y creo que no tengo el control de las cosas cuando éstas cambian rápidamente	0	1	2	3
Me gusta encargarme de una cosa	3	2	1	0
Yo sé lo que quiero y lo busco	3	2	1	0
Me cuesta trabajo concentrarme	0	1	2	3
Me abruma el trabajo	0	1	2	3
Me distraigo fácilmente	0	1	2	3
No puedo quitarme una cosa de la cabeza y estoy siempre preocupado	0	1	2	3
Me siento deprimido, desalentado o sin esperanza	0	1	2	3
Me siento sólo	0	1	2	3
Pierdo la memoria	0	1	2	3
Me siento fatigado o abrumado	0	1	2	3
Me cuesta trabajo resolverme o tomar decisiones	0	1	2	3
Me cuesta trabajo empezar a tranquilizarme	0	1	2	3
TOTAL				

TABLA DE ANÁLISIS DE RESULTADOS DE PRUEBA DE INTELIGENCIA

Para saber a que rubro pertenece cada uno de los apartados (Conexiones Interpersonales, Poder Personal y Salud General), debe ir sumando las calificaciones obtenidas en cada uno de éstos, luego que tenga la suma total por cada uno de los apartados ubicar en el siguiente cuadro de acuerdo a la puntuación obtenida.

Por ejemplo, si en la suma de el apartado de Conexiones Interpersonales obtuvo 18 puntos en el cuadro corresponde al Estilo Vulnerable.

Si en el apartado de Poder Personal obtuvo 15 puntos se sitúa en el Estilo de Cautela.

Y por último si en el apartado de Salud General obtuvo 6 puntos se encuentra en el Estilo Óptimo.

	Conexiones interpersonales	Poder personal	Salud general
ÓPTIMO	30 △ 28	30 △ 34	0 △ 8
DIESTRO	27 △ 23	33 △ 29	9 △ 18
VULNERABLE	22 △ 18	28 △ 24	19 △ 31
CAUTELA	17 △ 0	23 △ 0	32 △ 96

Anexo 4

REFERENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN FORD CREDIT

Esta investigación se realizará en la organización “*Ford Motor Company*”, en el corporativo de Reforma; ubicado en:

- ▶ Paseo de la Reforma No. 333
- Col. Cuauhtémoc
- CP 06500
- México DF.
- Teléfono 53 26 60 00

El área de investigación será en el departamento de “Sistemas”, que se encuentra ubicado en el piso 18 del edificio de AVANTELE. Este departamento se dedica a...

- Dar soporte técnico a la empresa
- Altas y bajas a usuarios de los diferentes sistemas y telefonía
- Mantenimiento y soporte al “Sistema de Voz Interactiva” (IVR)
- Soporte de Telefonía
- Mantenimiento y administración del Conmutador
- Soporte al “Call Center”
- Verificación de Comunicaciones
- Desarrollo de Proyectos de mejora e innovación en sistemas de telefonía

TÉRMINOS DE REFERENCIA

Ford Motor Company que nació como una idea en la mente de Henry Ford al finalizar el siglo pasado, hoy es una de las compañías manufactureras más importantes del mundo, tanto en capital, como en personal y capacidad.

Ford Motor Company se fundó el 16 de junio de 1903 en la ciudad de Detroit, Michigan con 12 accionistas y un capital total de 28,000 dólares.

En 1908 Ford Motor Company dio al mundo el primer automóvil a bajo precio. El fabulosos Modelo “T” cinco años más tarde Henry Ford introdujo la primera línea

de ensamble móvil, lo que para el mundo significó el inicio de la producción en serie.

Fue el 23 de junio de 1925 cuando Ford Motor Company, enfocando sus metas a una expansión y apertura de nuevos mercados, estableció su planta de Ensamble en la Ciudad de México, e inició operaciones el 2 de julio del mismo año, convirtiéndose en la primera armadora de autos en nuestro país. Aquellas actividades se desarrollaron con un total de 295 empleados y trabajadores, en una bodega rentada en el Barrio de San Lázaro; allí se ensambló por primera vez en México el Modelo "T".

Más de una década de operaciones en México, Ford se perfiló como una empresa pionera en un sector industrial que prácticamente no existía en el país como actividad económica y como fuente de empleo creciente.

Se compró un terreno situado en la Calzada de Guadalupe y la Avenida Henry Ford, en donde se edificó la Planta de ensamble de Automóviles en 1932 que vino a sustituir las instalaciones de San Lázaro. Esta planta, conocida como planta de la Villa, se constituyó en pilar de las operaciones y desarrollo de Ford Motor Company hasta 1938.

El constante desarrollo de las operaciones en México, impulsó a Ford Motor Company a realizar una considerable expansión de sus instalaciones. Por ello, adquirió extensos terrenos en Cuautitlán y una planta en Tlalnepantla.

El acontecimiento más importante en los años sesenta para la empresa fue indudablemente la edificación del complejo industrial de Ford en el municipio de Cuatitlán Izcalli. En el año 1963 se adquirió un enorme predio de 1,066,133 m² que formaba parte de la ex hacienda de "El Pilar", en la Loma de El Salitre.

A la inauguración del complejo asistió el señor Henry Ford II en su discurso señaló que el complejo tenía varios propósitos, entre ellos "dar ocupación

adicional a 1,600 trabajadores y crear empleos en industrias relacionadas con el automóvil y su utilización.

De ahí que las fábricas Ford abran las puertas al desarrollo de nuestras oportunidades y nuestras técnicas industriales”. En 1970 Ford trasladó el ensamble de sus camiones de planta de la Villa a su complejo de Cuatitlán y el ensamble de sus automóviles en 1980.

La planta Ford Cuatitlán, es uno de los complejos industriales más grande e importante de América Latina. La unidad cuenta con una planta de ensamble, una de las más modernas plantas de pintura, además de una planta de tratamiento de aguas residuales, una pista de pruebas, y las más modernas instalaciones para capacitación, comunicación interna y en sí, para servicio de todos los trabajadores del complejo.

Ford ha mostrado su liderazgo en la industria automotriz mexicana y está supremacía implica un crecimiento continuo, por lo tanto Ford de México, decidió instalar una planta de motores en la ciudad de Chihuahua. Iniciando operaciones en 1983, la inversión total de la planta fue superior a los 400 millones de dólares, con una superficie construida de 66,000 m².

En 1986, es inaugurada la planta de estampado y ensamble de Hermosillo, la cual es una de las más modernas a nivel mundial. La planta se localiza en un área de 112.9 hectáreas dentro del parte industrial de Hermosillo, en sonora. El área de construcción es de 136, 743 m².

Todas las plantas de Ford en México han participado en auditorias ambientales voluntarias promovidas por la Procuraduría Federal de Protección al ambiente (PROFEPA). Las plantas de Chihuahua y Hermosillo, en el mes de julio de 2001 recibieron la recertificación “plantas limpias” que expide la PROFEPA.

Ford Motor Company es la única compañía automotriz cuyas plantas en todo el mundo, incluyendo la de México, han recibido la certificación ISO 14001. Esta

certificación le fue ratificada a las plantas de Chihuahua, Hermosillo y Cuautitlán en diciembre 2000.

Uno de los pilares estratégicos de Ford Motor Company a nivel mundial, es ser líderes en compromiso social ("Corporate Citizenship") , actuando siempre con responsabilidad y contribuyendo al bienestar y desarrollo de las comunidades donde opera. A lo largo de su historia en México, Ford y su red nacional de distribuidores, han apoyado, diversos programas educativos, ecológicos, culturales, de salud y bienestar social, de acuerdo a los tiempos y circunstancias del país.

Ford cuenta con programas de apoyo a la educación, protección del medio ambiente y a la conservación de los recursos naturales del país, Ford sus distribuidores destinan anualmente diversas partidas presupuestales con objeto de contribuir de manera positiva a la solución de problemas prioritarios de la comunidad, principalmente en el área de salud pública asistencia en caso de desastres, promoción de la cultura, etc.

Ford Motor Company es una empresa que desde que se estableció hasta este fin de siglo, ha contribuido al desarrollo de nuestro país y no sólo en su industria o en materia económica, sino también con un compromiso firme con la comunidad, la ecología y la educación, por eso Ford ocupa un lugar en la historia de nuestro país.

Ford Motor Company es más que un corporativo mundial. Es un mundo de aproximadamente 40,000 personas, relacionándose con clientes todos los días. Durante el siglo pasado, crecimos para ofrecer a los compradores ocho de las más reconocidas marcas de automóviles.

Somos parte de un sueño de un hombre que no creía en límites ni en las fronteras. Y así, el primer automóvil construido por manos mexicanas en nuestro país, fue un Ford.

Seguramente este siglo será diferente del siglo pasado, y seguramente también el automóvil sufrirá transformaciones de importancia. En el curso de esas transformaciones, indudablemente, la presencia de Ford será decisiva.

UNA PERSPECTIVA.

El entorno en el que Ford Motor Company hace negocio está cambiando dramáticamente. Existen fuerzas que nos empujan en muchas direcciones mientras enfrentamos complejos problemas de negocios en el mundo. Para afrontar estos problemas efectivamente, necesitamos una clara comprensión de lo que es la Compañía y cuáles son nuestras prioridades.

Es por esto que la Compañía desarrollo y publicó una clara y concisa expresión de nuestra Misión, Valores y Principios Guía. De nuestra parte está platicar estos principios en el trabajo que ejecutemos.

misión

El enunciado de la misión responde a la pregunta: ¿Qué es Ford Motor Company y por qué existe?. Indica qué hacemos como Compañía y para quién. Nos recuerda que la base de nuestro éxito es cubrir las necesidades de los clientes de la Compañía así como de sus propietarios y accionistas.

Ford Motor Company es un líder mundial en productos y servicios automotrices y financieros. Nuestra Misión es mejorar continuamente nuestros productos y servicios a fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, lo que nos permite prosperar como negocio y proporcionar utilidades razonables a nuestros accionistas quienes son propietarios de nuestro negocio.

valores

Los verdaderos son lo que la Compañía considera importante, incluso vital para tener éxito. Pueden ser expresados en tan sólo tres palabras: gente, productos y

utilidades. Los tres valores están interrelacionados y son muy importantes para nuestro éxito. No podríamos subsistir a base de la gente y de las utilidades si nuestros productos no fueran excelentes. Podemos tener buenos productos y utilidades solamente si satisfacemos las necesidades de nuestra gente y podremos mejorar nuestros productos sólo si tenemos utilidades.

La manera como cumplimos nuestra misión es tan importante como la misión misma. Los siguientes valores básicos son fundamentales para el éxito de la Compañía.

- ✚ **Gente.** Nuestra gente es la fuente de nuestra fuerza. Ellos proporcionan nuestra inteligencia corporativa y determinan nuestra reputación y vitalidad. El involucramiento y el trabajo en equipo son la esencia de nuestros valores humanos.
- ✚ **Productos.** Nuestros productos son el resultado final de nuestros esfuerzos, y deben ser los mejores para servir a nuestros clientes en todo el mundo. Así como nuestros productos son vistos, así somos vistos nosotros.
- ✚ **Utilidades.** Las utilidades son la medida final de cuán eficientes somos al proveer a nuestros clientes con los mejores productos para satisfacer sus necesidades. Las utilidades son necesarias para sobrevivir y crecer.
- ✚ **Ganando con nuestros clientes.** Satisfacer a nuestros clientes determina nuestras prioridades diarias. Los valoramos y les proveemos con el más alto nivel de servicio de manera que ambos salgamos adelante.
- ✚ **Honestidad e integridad.** Somos honestos y francos en todas nuestras acciones. Tenemos el valor para cumplir nuestros compromisos y sobre todo “hacer lo correcto”.

- ✚ **Trabajando en equipo y logrando lo mejor juntos.** Trabajamos con un equipo en una cultura de confianza y respeto mutuo.

- ✚ **Desarrollando e impulsando el crecimiento de nuestra gente.** De manera preactiva buscamos oportunidades para aprender y desarrollarnos personal y profesionalmente.

- ✚ **Altos niveles de desempeño y Uso inteligente de Recursos.** Desempeñamos nuestro trabajo con dedicación y responsabilidad.

- ✚ **Trabajando con simplicidad y Rapidez.** Desempeñamos nuestro trabajo con rapidez y sentido de urgencia.

- ✚ **Respetando la Diversidad y la Oportunidad para Contribuir.** Valoramos las diferencias que hacen únicas las contribuciones de cada persona. Somos justos en todo lo que hacemos.

principios guía

Los principios Guía están íntimamente relacionados con los valores. Nos proveen los lineamientos estándares de conducta para desarrollar nuestras actividades cotidianas. Identifican el nivel de excelencia que debemos esperar de nosotros mismos, así como de los demás.

- ✚ La **calidad es lo primero:** Para lograr la satisfacción de nuestros clientes, la calidad de nuestros productos y servicios debe ser nuestra prioridad número uno. Esto significa que la calidad del producto es responsabilidad personal de cada uno de nosotros. Esto se refiere no sólo a la calidad del producto terminado, sino también al producto de nuestro trabajo, es decir, cada parte, reporte, información o servicio que sea el resultado de nuestro trabajo debe ser de máxima calidad. Esto quiere decir que si algo está mal,

no lo ignoremos o asumimos que alguien más lo resolverá. Actuamos para resolverlo nosotros mismos.

- ▶ **Los clientes son el centro de todo lo que hacemos:** Primero, entendemos qué significa “cliente”. Cliente es cualquier persona u organización que recibe el producto de nuestro esfuerzo. El cliente más familiar para nosotros es la persona que compra nuestros productos o servicios y quien espera una alta calidad. Sin embargo, todos nosotros, como empleados, tenemos también cliente interno.

Estos clientes internos pueden ser la siguiente persona de la línea, la persona que recibe nuestra correspondencia la persona que revisa nuestros reportes. Un departamento puede ser cliente de otro departamento.

En esta clase de relación el cliente interno tiene el derecho de esperar la misma calidad que nuestro cliente externo merece. Nuestro trabajo debe estar hecho pensando en nuestros clientes, proporcionando mejores productos y servicios que nuestra competencia.

- ▶ **El mejoramiento continuo es esencial para nuestro éxito.** Debemos esforzarnos por la excelencia en todo lo que hacemos: en nuestros productos, en su seguridad y su valor. Nuestros competidores no están estáticos. En toda situación debemos buscar nuevos caminos para hacer mejor las cosas, para ayudar a asegurar nuestro futuro.

- ▶ **Involucrar al personal es nuestra forma de vida:** Somos un equipo, debemos tratarnos unos a otros con confianza y respeto. El mejoramiento continuo requiere del involucramiento de nuestra gente. Involucrar al personal significa algo más que grupos de trabajo reuniéndose periódicamente para resolver problemas. Significa la convicción de que

todas las personas tienen la habilidad de hacer contribuciones al proceso de trabajo. También significa el compromiso del grupo gerencial de involucrarnos en asuntos referentes a nuestra área de trabajo y asimismo, el compromiso de evaluar y responder oportunamente a nuestras sugerencias. Implica que se espera que nosotros participemos con nuevas ideas en la solución de problemas o nuevos métodos para ayudar al mejoramiento continuo.

- ▶ **Los concesionarios y los proveedores son nuestros socios.** La compañía debe mantener relaciones de mutuo beneficio con distribuidores, proveedores y con nuestros demás asociados comerciales.

¿Por qué incluir a los concesionarios y proveedores en nuestra Misión?

Porque juegan un papel muy importante en la calidad de nuestros productos y servicios. Tienen una contribución primordial que hacer a nuestra Misión y deben buscar también el mejoramiento continuo por lo que también deben estar involucrados.

- ▶ **La integridad nunca es comprometida.** La conducta de nuestra compañía alrededor del mundo debe seguirse de una manera que sean socialmente responsable, requiriendo respeto por su integridad y por sus contribuciones positivas a la sociedad.

Nuestras puertas están abiertas para hombres y mujeres de la misma manera sin discriminación y sin considerar origen étnico o creencias personales. Integridad quiere decir que nuestras decisiones y acciones están ampliamente razonadas, basadas en los hechos que conocemos.

Somos tan honestos con otros como lo somos con nosotros mismos. Si estamos equivocados lo admitimos y tomamos medidas para corregirlo.

APARTADO 7: BIBLIOGRAFIA

- Hernández Sampieri, "Metodología de la Investigación", Ed. McGraw Hill, 1998
- Don Hellriegel, "Comportamiento Organizacional", International Thompson Editores, 1998
- Stephen P. Robbins, "Comportamiento Organizacional", Prentice Hall, 1996
- Zapiain García Ernestina, "Comunicación e Identidad Institucional", Instituto Electoral del Distrito Federal, 1998
- Richar Woodman, "Comportamiento Organizacional", Ed. International Thompson Editores, 1998
- Dubrin Andrew, "Fundamentos de Comportamiento Organizacional", Ed. Thompson, 1998
- Edvinson Leif Malone, S. Michael, "El capital Intelectual", Editorial Norma, Bogota Colombia.
- Robert K. Cooper, "La inteligencia Emocional: aplicada al liderazgo y a 0'las organizaciones", Grupo Editorial Norma, 1998